



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“Plan Estratégico de  
Marketing para la Empresa de  
Aluminio y Vidrio Orovidrio  
ubicada en la Ciudad de  
Loja” .

Tesis previa a la obtención del Grado  
de Ingeniera en Administración de  
Empresas.

**AUTORA:**

Julie Beatriz Banegas Quezada

**DIRECTORA:**

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Mg,Sc

LOJA - ECUADOR

2016

SERIE 17 DERECHOS RESERVADOS

## CERTIFICACIÓN

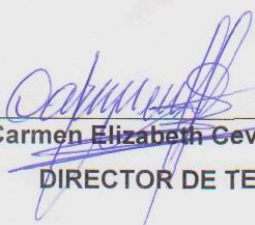
Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva  
**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada “**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO OROVIDRIO, UBIADA EN LA CIUDAD DE LOJA**”, elaborada por Julie Beatriz Banegas Quezada, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, ha sido desarrollada bajo mi guía y dirección, cumpliendo con todos los requisitos reglamentarios de la Universidad Nacional de Loja. Por ello apruebo y autorizo su presentación y sustentación para los fines correspondientes.

Loja, agosto del 2016

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Julie Beatriz Banegas Quezada, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo formalmente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes legales 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 la tesis en el Repositorio Institucional -Biblioteca Virtual.

Autora: Julie Beatriz Banegas Quezada

Firma: -----

N° Cedula: 1900828664

Fecha: Loja, Diciembre 2016

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

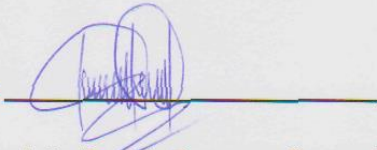
Yo, Julie Beatriz Banegas Quezada declaro ser autora de la tesis titulada "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO OROVIDRIO, UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA", como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional, para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales 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 14 días del mes de diciembre del 2016. Firma la autora:

Firma: \_\_\_\_\_



**Autora:** Julie Beatriz Banegas Quezada

**Cédula:** 1900828664

**Dirección:** Las Pitas calles Vicente Delgado y La Hora

**Correo Electrónico:** yulybanegas@hotmail.com

**Celular:** 0988739411

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora de Tesis:** Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva

**Tribunal de Grado:**

**PRESIDENTE:** Ing. Manfredo Gusberto Jaramillo Luna

**VOCAL:** Ing. Juan Ramón Encalada Orozco

**VOCAL:** Ing. Juan Carlos Pérez Briceño

## DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primera instancia a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría necesaria para concluir satisfactoriamente mi culminación académica.

De manera muy especial a mis queridos padres que con mucho amor, sacrificio y responsabilidad me han brindado su apoyo incondicionalmente convirtiéndose en el pilar fundamental para mi formación profesional.

A mis queridas hermanas y hermano que han sabido brindarme su apoyo en cada momento: y en fin a cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron a la culminación de este trabajo

**Julie**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mis más sinceros agradecimientos primeramente a Dios por darme la fortaleza y bendecir todo mi esfuerzo para cumplir con esta meta, además a la Universidad Nacional de Loja que me brindó la oportunidad de formarme profesionalmente; así como al Área Jurídica Social y Administrativa, y a los docentes de la carrera de Administración de Empresas quienes con sus enseñanzas, y generosidad supieron compartir sus conocimientos brindándome el apoyo necesario en cada momento de mi formación profesional.

De manera especial a la Ing. Carmen Cevallos en calidad de director de tesis, quien supo guiarme adecuadamente para culminar con éxito el presente trabajo.

Al Sr. Leonidas Orellana Gerente – Propietario de la Empresa OROVIDRIO, quien de manera desinteresada me supo brindar la información necesaria sobre su empresa para la realización de este trabajo investigativo.

**La Autora**

**a. TÍTULO**

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALUMINIO Y  
VIDRIO OROVIDRIO, UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA”

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa de aluminio y vidrio Orovidrio, ubicada en la ciudad de Loja, el cual permita mejorar el trabajo en equipo y la adecuada toma de decisiones, con una intención de superar las diferentes deficiencias existentes en la empresa, para lo cual se han planteado como objetivos específicos realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizar un análisis externo, competitivo e interno de la empresa, Elaborar la matriz FODA para establecer los objetivos estratégicos y Desarrollar el Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio.

Este proceso se cumplió, a través de la aplicación de diferentes métodos como el deductivo e inductivo, además de técnicas de investigación como la observación directa, la entrevista al Jefe de Ventas y la encuesta aplicada a una muestra de 327 de los 1800 clientes registrados en el año 2015 por la empresa.

El análisis externo que se realizó fue a través de un estudio de los factores económico, político, social, tecnológico y ecológico; además de las cinco fuerzas de PORTER y su incidencia en la empresa, con la información recopilada se construyó la matriz EFE la cual sirvió para identificar las amenazas y oportunidades del mercado generando un resultado de 2,50 un valor que se encuentra en el promedio de la industria, lo cual indica que existen grandes oportunidades para mejorar y lograr un buen posicionamiento.

El análisis interno que se realizó estuvo enfocado a la situación real de cómo se encuentra la empresa, para lo cual se requirió de información tanto primaria como secundaria, con la intención de identificar las fortalezas y debilidades existentes en cada una de las áreas, para lo cual se utilizó la matriz EFI que genero un resultado de 2,75 valor que coloca a la empresa ligeramente más fuerte que débil.

Se elaboró la matriz interna externa, que se utilizó como instrumento para evaluar la organización tomando en cuenta los factores internos y externos descritos en



las matrices EFE y EFI cuantificando el índice que se graficó y ubico en el V cuadrante, dando como resultado la aplicación de estrategias de penetración en el mercado.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se procede a la elaboración de la matriz de alto impacto FODA y determinar las estrategias (FO) utilizando las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades que genere el mercado, (DO) se valió de las oportunidades externas para mejorar las debilidades de la organización, (FA) haciendo uso de las fortalezas para la reducción del impacto que generan las amenazas del mercado y (DA) minimizando las debilidades internas y amenazas externas existentes mediante las estrategias defensivas.

El plan de acción se desarrolló acorde a las necesidades percibidas y estrategias obtenidas en el análisis situacional, con las cuales se obtuvieron los siguientes cuatro objetivos: 1) Mejorar la gestión del talento humano en el área de ventas, reconociendo su organización estructural para una capacitación adecuada, 2) Diseñar planes publicitarios que le permitan a la empresa ser reconocida a nivel local, 3) Realizar programas de descuentos y promociones por compras al por mayor y menor, y 4) Crear alianzas estratégicas con empresas del medio para ampliar las ventas.

Finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo investigativo, en el cual se concluye que el sector industrial donde se desarrolla la empresa es altamente competitivo, por lo tanto la empresa se mantiene en el mercado por la imagen y prestigio la cual ha sido consolidada gracias a su solvencia financiera y el acceso a fuentes de financiamiento a largo plazo para la adquisición de recursos durante el desarrollo de grandes proyectos.

## ABSTRACT

The objective of this research work is to develop a Strategic Marketing Plan for Aluminum and Glass Company located in the city of Loja, which will improve teamwork and adequate decision making, with an intention to overcome The different deficiencies existing in the company, for which the specific objectives have been to make a diagnosis of the current situation of the company, perform an external, competitive and internal analysis of the company, Elaborate the SWOT matrix to establish the strategic objectives and Develop the Strategic Marketing Plan for the Aluminum and Glass Company Orovidrio.

This process was fulfilled, through the application of different methods such as deductive and inductive, in addition to investigative techniques such as direct observation, the interview to the Sales Manager and the survey applied to a sample of 327 of the 1800 clients registered in the year 2015 by the company.

The external analysis that was carried out was through a study of the economic, political, social, technological and ecological factors; In addition to the five forces of PORTER and its impact on the company, with the information collected, the EFE matrix was built, which served to identify the threats and opportunities of the market, generating a result of 2.84 a value that is in the average of The industry, which indicates that there are great opportunities to improve and achieve a good positioning.

The internal analysis was focused on the actual situation of how the company is, for which both primary and secondary information was required, with the intention of identifying the existing strengths and weaknesses in each of the areas, for Which was used the EFI matrix that generated a result of 2.75 value that places the company slightly stronger than weak.

The external internal matrix was elaborated, which was used as an instrument to evaluate the organization taking into account the internal and external factors described in the EFE and EFI matrices, quantifying the index that was plotted and

located in the V quadrant, resulting in the application of Strategies of penetration in the market.

Once the strengths, weaknesses, threats and opportunities have been identified, we proceed to the elaboration of the high impact SWOT matrix and determine the strategies (FO) using the strengths of the company to take advantage of the opportunities generated by the market, (FA) using the strengths to reduce the impact of market threats and (DA) by minimizing internal weaknesses and existing external threats through defensive strategies.

The action plan was developed according to the perceived needs and strategies obtained in the situational analysis, with which the following four objectives were obtained: 1) Improve human talent management in the sales area, recognizing its structural organization for training Adequate, 2) Design advertising plans that allow the company to be recognized locally, 3) Carry out discount and promotion programs for wholesale and retail purchases, and 4) Create strategic alliances with companies in the media to increase sales.

Finally, the conclusions of the investigative work are presented, in which it is concluded that the industrial sector where the company is developed is highly competitive, therefore the company remains in the market due to the image and prestige which has been consolidated thanks to Financial solvency and access to sources of long-term financing for the acquisition of resources during the development of large projects.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio ubicada en la ciudad de Loja, lleva en el mercado más de 18 años, dedicada a la elaboración de puertas batientes, corredizas, mamparas, pasamanos, vitrinas, cabinas, entre otras; en los últimos años su progreso se ha visto detenido y a pesar de la experiencia que tienen continúan estancados en su producción actual. Por tal razón, se ha considerado desarrollar la presente investigación que tiene como tema: “Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio ubicada en la ciudad de Loja”, con la finalidad de proporcionar estrategias que faciliten una mejor comercialización de los productos y posicionamiento en el sector.

El contenido de esta investigación está estructurado de la siguiente manera:

En el resumen se expresan los aspectos más significativos del presente trabajo, donde constan los objetivos, resultados y la conclusión más relevante.

En la introducción se contextualiza la problemática, la finalidad del estudio y facilita una visión global de la estructura del trabajo.

En la Revisión de Literatura se encuentran inmersos las diferentes definiciones de los temas a desarrollar, así como los pasos y procedimientos para la realización de un plan estratégico de marketing, los cuales se encuentran estructurados en un marco conceptual y marco referencial.

Los Materiales y Métodos que se utilizaron en la investigación y el procedimiento que se utilizó para el correcto desarrollo de los objetivos planteados.

Los Resultados están constituidos por el análisis y tabulación de los resultados obtenidos en el análisis externo e interno de la empresa, los cuales permitieron determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la empresa posee.

La Discusión hace referencia a la propuesta del plan de marketing estratégico, constituida por los cuatro objetivos estratégicos, que enmarcan las metas, objetivos y actividades a realizar, para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Las conclusiones y recomendaciones, a las cuales se llegan al finalizar la investigación, en base al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación.

La bibliografía que se utilizó durante el desarrollo del trabajo investigativo.

Anexos que sirvieron de fuente de información y respaldo de la información referida en el proyecto.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **ANTECEDENTES**

Según la autora María José Castro Muñoz, ha realizado un “Plan estratégico de marketing para la empresa comercializadora de material eléctrico Mega Comisariato Electro Everlux”, ubicado en la ciudad de Loja, indica que en la actualidad la aplicación de estrategias convenientes según el Plan Estratégico facilita que una empresa logre posicionarse en el mercado, con la finalidad de tener mayores ingresos y utilidades.

Según la autora SulemaVianey Flores Chamba, ha realizado un “Plan estratégico de marketing para la Ferretería “La Casa de Construcción”, ubicada en el cantón Yanzatza de la provincia de Zamora Chinchipe, indica que para la implementación de un Plan estratégico se tiene que considerar el incremento de número de clientes, el fortalecimiento de la imagen y el mejoramiento del compromiso del empleado a la empresa, para que se aumente el grado de satisfacción de los clientes siendo el aspecto más importante en el crecimiento de una empresa en el mercado.

Según el autor Daniel Alexander Guamán Freire, que ha realizado un “Plan estratégico de marketing para la empresa comercializadora de acabados para la construcción SuperK’ssa” ubicada en la ciudad de Loja, indica que al implementarse un plan de promociones, programa de capacitación y plan de publicidad en una empresa se logra contribuir a su mejoramiento y desarrollo comercial, ofreciendo un mejor servicio a sus clientes y obteniendo posicionamiento en el mercado.

Según la autora Narda Jacqueline Lara Granda, que ha realizado un “Plan estratégico de marketing para la Lavadora y Lubricadora San Sebastián”, ubicada en la ciudad de Loja, indica que toda empresa que ofrece un producto debe hacer uso del marketing, porque hoy en día es el factor clave para vender o hacer conocer un producto y lograr un excelente posicionamiento en el mercado. Además todo plan estratégico tiene que estar encaminado a reformar la gestión de la empresa a través de la penetración en el mercado, con una atención eficiente hacia los clientes.

## **EL SECTOR MANUFACTURERO**

El producto de un proceso manufacturero puede ser un producto acabado, en el sentido de que está listo para su utilización o consumo, o semiacabado, en el sentido de que constituye un insumo para otra industria manufacturera (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2009, pág. 87). La fabricación de componentes, por ejemplo, piezas, accesorios y aditamentos especiales de maquinaria y equipo se incluye, por regla general, en la clase correspondiente a la fabricación de la maquinaria y el equipo a que tales componentes, piezas, accesorios y aditamentos se destinen.

### **Empresas que fabrican productos elaborados en metal**

La industria metalmecánica constituye un pilar fundamental en la cadena productiva del país, por su alto valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con diversos sectores industriales. De esta manera se justifica su transversalidad con los sectores alimenticio, textil y confecciones, maderero, de la construcción, etc. (PROECUADOR, 2014)

El sector al que pertenece es el de industria manufacturera, que según la clasificación de actividad industrial uniforme (CIIU) 4.0 corresponde a C25 fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, en donde se identifica como actividad la fabricación de productos metálicos para uso estructural (SRI, 2016). Estas empresas se dedican a la fabricación de estructuras

metálicas para edificios, residencias y estructuras especiales como son las mamparas, puertas, pasamanos, cabinas, cubiertas, cielos rasos, además de ofertar diferentes productos sea en metal o en otro material como aluminio, vidrio y demás que faciliten su elaboración y utilización en este sector.

## **El aluminio**

El aluminio es uno de los elementos químicos existentes, reconocido como un metal no ferromagnético, es muy común encontrarlo en la corteza terrestre, entre sus principales usos están los silicatos, feldespatos, plagioclasas y micas (Constanza, 2011).

El aluminio es uno de los elementos más abundantes de la corteza terrestre (8 %) y uno de los metales más caros en obtener en todo el mundo.

La utilización industrial del aluminio ha hecho de este metal uno de los más importantes, tanto en cantidad como en variedad de usos, siendo hoy un material polivalente que se aplica en ámbitos económicos muy diversos y que resulta estratégico en situaciones de conflicto. Hoy en día, tan solo superado por el hierro/acero(Curtis, 2008, pág. 960).

El aluminio se presenta en el mercado en diversas formas, ya sean estas barras con diversos perfiles u hojas de varios tamaños y grosores entre otras; cuando se trabaja con aluminio, específicamente en crear algún dobléz en una hoja, o en una parte de ésta, es importante considerar la dirección del grano; esto significa que la composición en el metal, después de haber sido fabricado, ha tomado una tendencia direccional en su microestructura, mostrando así una mayor longitud hacia una dirección que hacia otra(Salvat, 2010).

Así es que el aluminio puede quebrarse si la dirección del grano no es considerada al crear algún dobléz, o si el dobléz es creado con un radio demasiado pequeño, el cual sobrepase la integridad elástica del tipo de aluminio(Espinosa, 2012, pág. 11).



## **El vidrio**

El vidrio se lo considera como un material de tipo inorgánico, el cual presenta como características ser: duro, frágil, transparente y amorfo, mismo que es encontrado en un ambiente natural. El vidrio tiene diferentes usos entre ellos la fabricación de ventanas, lentes, botellas, puertas, vitrinas y una gran diversidad más, se lo ha considerado desde sus inicios como un material cerámico amorfo (moléculas dispuestas de forma irregular) (Constanza, 2011).

El vidrio es estable, no se descompone en sustancias químicas dañinas para los suelos y océanos, el vidrio puede ser reciclado infinitas veces sin perder calidad, sus componentes naturales son los que permiten esta realidad.

En el Ecuador la Política Industrial tiene la finalidad de crear las condiciones necesarias para ampliar y mejorar la capacidad productiva, generar crecimiento sostenido y alcanzar un desarrollo sustentable del sector en términos competitivos, a través de la diversificación hacia nuevas actividades que incorporen mayor valor agregado, mayor nivel tecnológico y mano de obra calificada; que permitan abastecer la demanda interna de productos manufactureros, y a su vez, incrementar la participación del país en el mercado mundial (MIPRO, 2012, pág. 30).

## **Empresa de Aluminio y Vidrio**

Estas empresas diseñan y fabrican diversos productos en aluminio que es un metal muy resistente y liviano, no se corroe y con el cual se puede obtener una amplia variedad de aleaciones para infinitas aplicaciones; como son ventanas corredizas, fija, proyectable; también puertas batiente, corredizas, de baño; se encuentran también los techos, pasamanos, divisiones de oficina, por otra parte están las cabinas para baños, además que en algunas de ellas realizan revestimientos en aluminio compuesto (dos hojas de aluminio con un núcleo central de polietileno), cubiertas de policarbonato en estructuras de aluminio o pre-existente de hierro o madera y crilex, entre otros (Alucenter, 2016).

Debido al proceso de extrusión permite diseñar todo tipo de soluciones para su aplicación en aberturas, las posibilidades estéticas y técnicas son infinitas, considerando además que es 100% reciclable cuyo proceso requiere tan solo el 5% de la energía utilizada para su producción inicial.

Por lo general, estas empresas también realizan trabajos con vidrio siendo un material natural hecho de tres ingredientes simples: arena, piedra caliza y carbonato de sodio, en diferentes presentaciones como es el templado, de seguridad y de cámara (opaca el ruido externo de un lugar), adicional a esto están los laminados y perfiles de aluminio.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **Planeación Estratégica**

Se define la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos(Montserra, 2013).

El proceso de evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas normales para determinar después actividades a corto y largo plazo.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzarlos(Porter, 2009).

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones(Perea, 2011).

## **Evolución de la planeación estratégica**

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta.

Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los años 70; y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases.

La planificación estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas(Barrios, 2011).

Sin embargo la planificación estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

## **Características de la Planificación Estratégica**

En gran parte de las definiciones que los autores plantean en torno a la planificación estratégica.

Meza (2012) encuentra las siguientes características:

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

### **Importancia de la Planificación Estratégica**

La importancia de la planificación radica en que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias (Barrios, 2011).

Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

El proceso de planeación estratégica sienta las bases para que todos los gerentes y los empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza (Montserrat, 2013).

La planificación estratégica produce los siguientes beneficios:

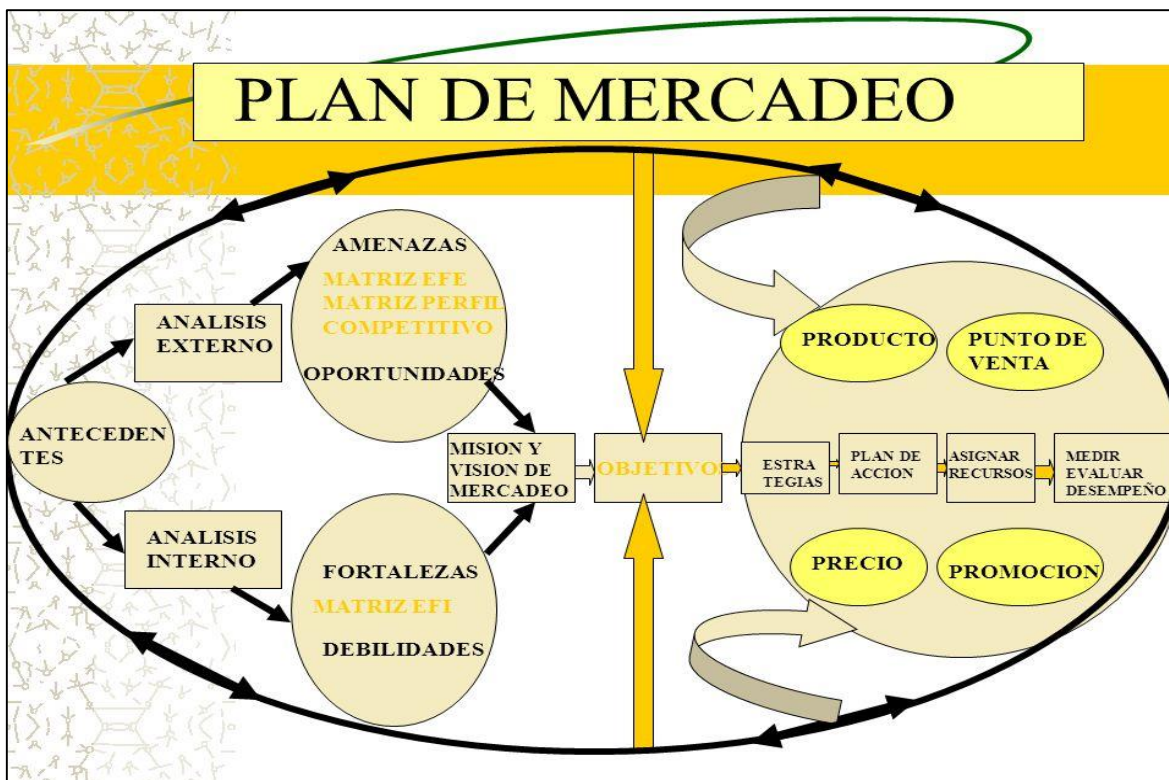
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El plan estratégico de marketing es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y cómo lo hace, su enfoque es hacia el futuro y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante (León & Esquivias, 2011).

Es un plan escrito con un contenido concreto y con varias partes diferenciadas, que forma parte de la planificación empresarial y que como el resto de los planes, supone un instrumento de seguimiento y control al servicio del departamento comercial y por ende a la dirección gerencial (Sainz, 2015, pág. 102).

Gráfico 1. Plan estratégico de marketing



Fuente:(León & Esquivias, 2011)

Elaborado por: Julie Banegas

### Objetivo del plan

El objetivo del plan estratégico de marketing es identificar necesidades, problemas y oportunidades que pueden influir sobre su base comercial (León & Esquivias, 2011).

### Importancia del plan

La importancia radica en permitir el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de un producto (Manuera & Escudero, 2013).

### Ventajas del plan

Las ventajas según (Sainz de Vicuña, 2015) son:

- Asegurar la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque

sistemático, acorde con los principios de marketing.

- Obliga a plasmar un programa de acción coherente con el rumbo del mercado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad y para medir el progreso de la organización en el campo de marketing.

## FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno (Melchor, 2012, pág. 3).

**Gráfico 2. Entorno de la empresa**



**Fuente:**(Kotler & Lane, 2009)

**Elaborado por:**JulieBanegas

En este apartado se presenta la información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del macroentorno, se puede incluir la información histórica pertinente para ofrecer un contexto de la situación, ya que toda esta información se utiliza para elaborar un análisis general (Kotler & Lane, 2009, pág. 60).

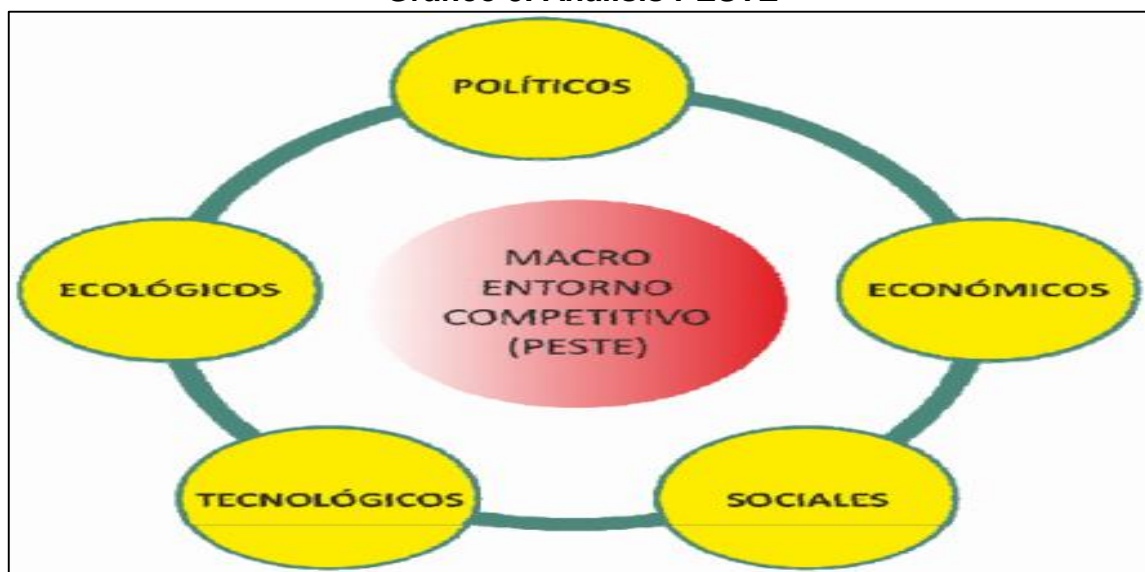
### **Evaluación externa**

El análisis del ambiente externo tiene por objeto estudiar las características del mercado cambiante las cuales son de índole no controlable lo que facilitará aprovechar las oportunidades y tratar de eliminar las amenazas; en cambio el análisis del ambiente interno por su parte tiene como propósito exponer las características de la empresa que son controlables aspectos que permitirán optimizar las fortalezas y controlar las debilidades (Melchor, 2012, pág. 4)

#### **a) Análisis PESTE**

Según D'Alesio(2008) La auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

**Gráfico 3. Análisis PESTE**



**Fuente:**(Melchor, 2012)  
**Elaborado por:**JulieBanegas



## **1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes del análisis externo, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus competidores (D'Alesio, 2008).

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la misma, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados.

- Estabilidad política
- Política monetaria
- Legislación laboral
- Legislación medioambiental
- Seguridad jurídica
- Corrupción
- Contrabando
- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos
- Sistema de gobierno
- Seguridad y orden interno.

## **2. Fuerzas económicas y financieras**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (D'Alesio, 2008).

En los últimos años estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han

experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable y en otras críticamente adversas.

- Evolución del PIB nacional y PBI per cápita
- Evolución del poder adquisitivo del consumidor
- Tasas de interés
- Tasas de inflación y devaluación
- Costo de capital y de deuda
- Costo de mano de obra
- Costo de materias primas
- Nivel de informalidad de la economía
- Riesgo país.
- Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
- Fluctuación de precios
- Nivel de aranceles

### **3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas**

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización (D'Alesio, 2008).

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- Tasa de crecimiento poblacional
- Tasa de desempleo y subempleo
- Distribución del ingreso en la población
- Tasa de analfabetismo
- Cultura e idiosincrasia
- Estilos de vida de la población
- Esperanza de vida

- Tasa de mortalidad
- Tasas de inmigración y emigración
- Roles sociales según edad y género
- Valores y ética
- Responsabilidad social
- Calidad de vida de la población.

#### **4. Fuerzas tecnológicas y científicas**

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del proceso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución(D'Alesio, 2008).

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos de una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos

- Estado del arte
- Velocidad de transferencia tecnológica
- Desarrollo de las comunicaciones
- Uso de las tecnologías de información
- Uso de internet
- Avances en la ciencia de los materiales
- Desarrollo e integración de soluciones informáticas
- Mejoras e innovaciones tecnológicas

#### **5. Fuerzas ecológicas y ambientales**

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias acidas, el efecto invernadero, combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la

emisión de gases tóxicos y el almacenaje de desperdicios radioactivos (D'Alesio, 2008).

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.

- Protección del medio ambiente
- Preservación de recursos naturales no renovables
- Cultura de reciclaje
- Manejo de desperdicios y desechos
- Conservación de energía
- Contaminación del aire, del agua y de las tierras
- Protección de la biodiversidad en flora y fauna

## **6. Fuerzas competitivas**

La estructura del sector industrial, compuesta por las cinco fuerzas de Porter, debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos y amenaza de los entrantes(D'Alesio, 2008).

- Participación de mercado
- Efectividad de los canales de distribución
- Eficacia de sus comunicaciones
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Facilidades de ubicación
- Calidad de gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas

- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos
- Calidad de su personal
- Imagen

### **Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)**

La matriz permite resumir y evaluar la información: política, económica, social, tecnológica, y ecológica como resultado del análisis externo; “para cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas, debiendo así las empresas responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva”(Fernández, 2010).

### **Pasos para desarrollar la matriz MEFE**

D’ALESIO (2008) indica los siguientes pasos para desarrollar la matriz:

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante).
- El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.
- Para indicar si efectivamente al actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
  - 4 = la respuesta es superior
  - 3 = la respuesta está por encima del promedio
  - 2 = la respuesta es promedio
  - 1 = la respuesta es pobre

**Cuadro 1.** Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

		IMPACTO			Impacto	%Relativo	Calificación	Relativo Ponderado
Nro.	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo				
1								
2								
3								
4								
5								
		IMPACTO			Impacto	%Relativo	Calificación	Relativo Ponderado
Nro.	Amenazas	Alto	Medio	Bajo				
1								
2								
3								
4								
5								

Fuente:(D'Alesio, 2008)

Elaborado por:JulieBanegas

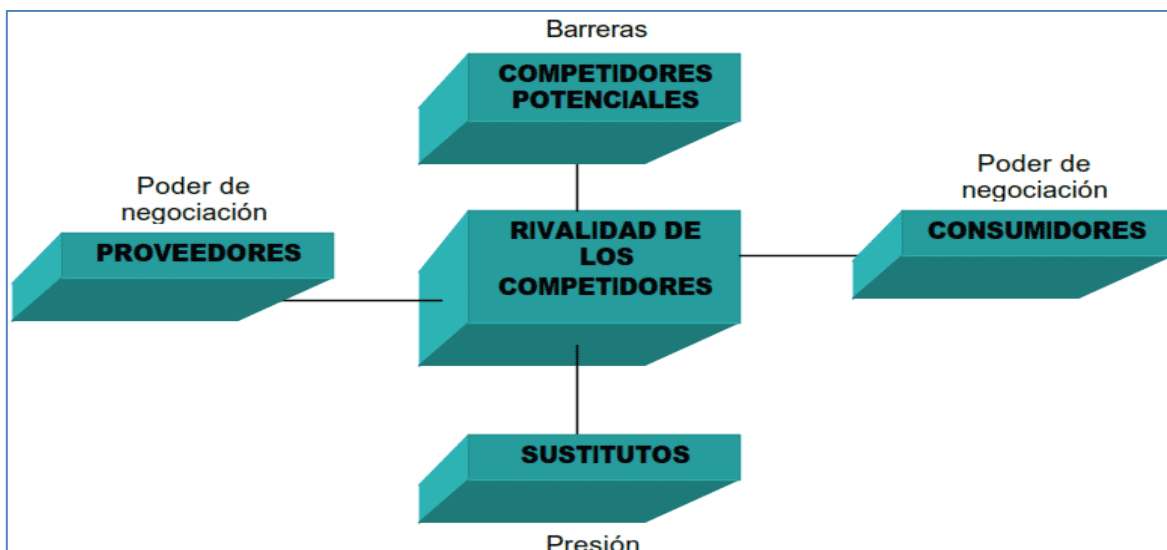
### Análisis Competitivo

Se lo realiza al definir los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis (D'Alesio, 2008).

### Cinco Fuerzas PORTER

El modelo de las cinco fuerzas PORTER permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar “la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias” (Sainz, 2012).

Gráfico 4. Fuerzas de Porter



Fuente:(D'Alesio, 2008)

Elaborado por:JulieBanegas

Porter, (2009) indica que la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas, en el gráfico 2 se presenta el modelo, simplificado.

- **Fuerza 1. Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos se igualen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.
- **Fuerza 2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cantidad del capital requerido. Pero también podrían ingresar fácilmente si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.
- **Fuerza 3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un

tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

- **Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.
- **Fuerza 5. Poder de negociación de los consumidores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

### **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra.

El propósito es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Según D'Alesio (2008) los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo debido a los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor.



Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1,00 y deben ser entre 6 y 12.

**Cuadro 2.** Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factor	Peso	Rodamientos y Sellos		Rolitec		Rodamientos Rovi		RTP Rodamientos	
<b>Total</b>									

Fuente:(D'Alesio, 2008)

Elaborado por:JulieBanegas

### Evaluación Interna

El análisis interno está enfocado a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencia, información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio (D'Alesio, 2008).

El análisis interno requiere de mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma.

### Auditoría Interna

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través del análisis interno son:

## **1. Administración y Gerencia**

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. (D'ALESIO, 2008)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito con el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

Según D'Alesio (2008) las variables a considerar en el análisis de la Gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- Prácticas de gobierno corporativo, transparente y responsabilidad social.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Imagen y prestigio de la organización.

## **2. Marketing y ventas**

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización(D'Alesio, 2008).

Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

De acuerdo a D'Alesio, (2008) las variables a considerar en el análisis de marketing son:

- Concentración de las ventas por productos o consumidores.
- Política de precios: flexibilidad de precios.
- Participación de mercado.
- Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- Calidad de servicio al cliente y servicio posventa.
- Análisis del consumidor y sus preferencias.

### **3. Operaciones y logística**

Es el área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización. (D'Alesio, 2008). Involucra el uso de recursos materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda.

D'Alesio, (2008) indica como variables de esta área a:

- Costos de fabricación en relación a la industria y los competidores: materiales directos, manos de obra directa e indirectas de fabricación.
- Suministros de materiales directos e indirectos y de productos terminados
- Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- Eficiencia técnica y energética.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Eficiencia del equipamiento.
- Seguridad e higiene laboral.

### **4. Finanzas y contabilidad**

Esta área es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades sobre giros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generales (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo). (D'Alesio, 2008)

Las variables a considerar según D'Alesio (2008) en el análisis de finanzas son:

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- Estructura de costos.
- Eficiencia y efectividad de los sistemas contables de costeo y de presupuestos.
- Política de reparto de dividendos.
- Situación patrimonial.

## **5. Recursos Humanos**

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización (D'Alesio, 2008).

El análisis debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización. También debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización.

Según D'Alesio (2008) las variables a considerar en el análisis de recursos humanos son:

- Competencias y calificaciones profesionales.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.

- Nivel de remuneraciones y beneficios.
- Calidad del clima laboral.
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.

## **6. Sistemas de Información y Comunicaciones**

Un sistema de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las estrategias de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con clientes y proveedores, entre otros.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial. Además crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización. (D'Alesio, 2008)

Las variables a considerar en análisis de los sistemas de información y comunicaciones según D'Alesio (2008) son:

- Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
- Información para la toma de decisiones de la gerencia.
- Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
- Información para la gestión de calidad y costos.
- Sistemas de comunicación interna y externa.
- Redes y su administración.
- Sistemas de seguridad.

## **7. Tecnología e Investigación y Desarrollo**

Esta área orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera era del conocimiento en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que la posea (D'Alesio, 2008).

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos entre otros que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. Las variables a considerar son:

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Numero de innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas pilotos, automatismos y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.
- Capacidades tecnológicas del personal de la organización.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz de evaluación de factores internos “permite de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en esas áreas” (Fernández, 2010).

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

De acuerdo a D’Alesio, (2008) el procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que influyan fortalezas y debilidades.
- Asignar un valor de 1 – 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado
- Sumar los pesos ponderados de cada factor

- Determinar el puntaje ponderado total para la organización, los valores son:  
 4 = fortaleza mayor  
 3 = fortaleza menor  
 2 = debilidad menor  
 1 = debilidad mayor

**Cuadro 3.** Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

		IMPACTO						
Nro.	Fortalezas	Alto	Medio	Bajo	Impacto	%Relativo	Calificación	Relativo Ponderado
1								
2								
3								
4								
5								

		IMPACTO						
Nro.	Debilidades	Alto	Medio	Bajo	Impacto	%Relativo	Calificación	Relativo Ponderado
1								
2								
3								
4								
5								

Fuente:(D'Alesio, 2008)

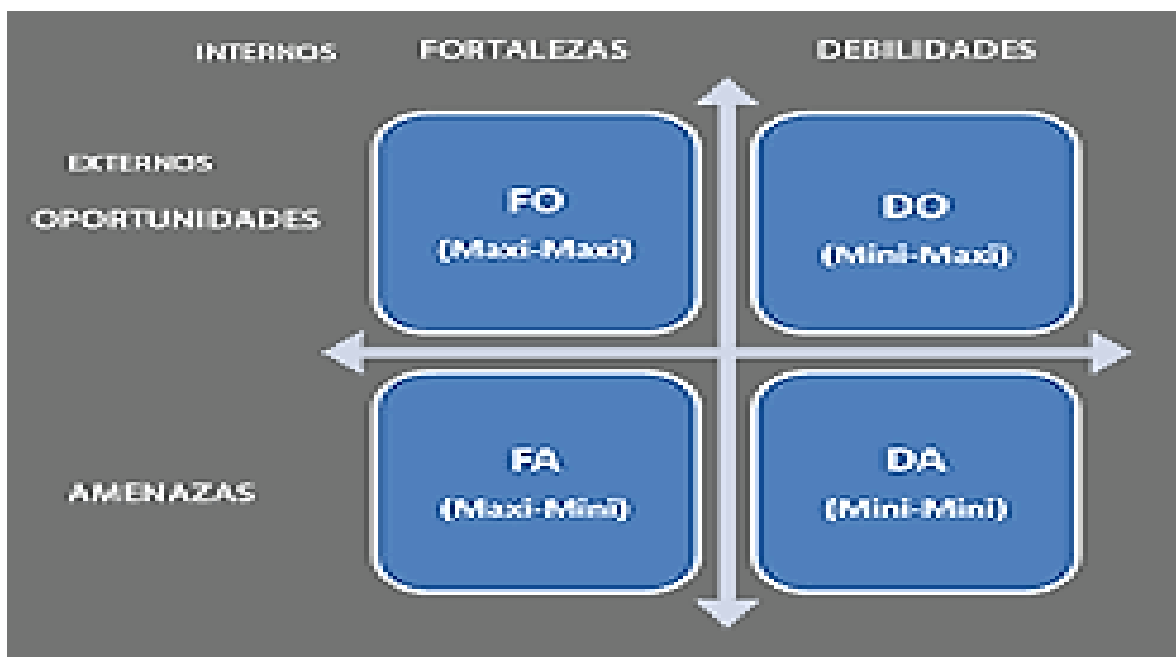
Elaborado por:JulieBanegas

### Análisis FODA

Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA. Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA.

“El análisis FODA se realiza observando y describiendo como las fortalezas y debilidades del negocio interactúan con las amenazas y oportunidades que encontramos en el mercado o entorno en el cual está enmarcado nuestro negocio” (Medina & Rojas, 2012).

Gráfico 5. Factores del FODA



**Fuente:** Azocar (2013)  
**Elaborado por:** JulieBanegas

El análisis FODA permite entender mejor cuales son los factores internos y externos que influyen favorablemente o desfavorablemente en el desempeño de la organización.

- **Fortalezas:** elementos positivos que posee un negocio y que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, formalidad en los tratos, responsabilidad, etc.
- **Debilidades:** factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etc.
- **Oportunidades:** elementos del ambiente que el negocio puede o debería aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser



de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

- **Amenazas:** aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previene o trabaja para evitarlos. Entre estos se tiene: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

### Matriz de Alto Impacto (MFODA)

Es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz (D'Alesio, 2008).

**Cuadro 4.** Formato de la Matriz de alto impacto FODA

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
	OPOTUNIDADES	AMENAZA
ANÁLISIS INTERNO	1.-..... 2.- ..... 3.- .....	1.-..... 2.- ..... 3.- .....
<b>FORTALEZAS</b> 1.-..... 2.- ..... 3.- .....		
<b>DEBILIDADES</b> 1.-..... 2.- ..... 3.- .....		

**Fuente:**(D'Alesio, 2008)

**Elaborado por:**JulieBanegas

Hay cuatro estrategias alternativas a seguir, que están basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fuerzas y debilidades), según (D'Alesio, 2008) son:

- La estrategia DA está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Tal vez requiera que el empresario se asocie con otro para

compartir el riesgo.

- La estrategia DO pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede reducir o aprovechar las oportunidades del ambiente exterior, tales como la utilización de facilidades de crédito otorgadas por proveedores o la contratación de empleados con habilidades especiales que le ayuden a desarrollarse.
- La estrategia FA intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente. Así, el negocio debe usar sus fuerzas de servicio al cliente, administrativas o de mercadotecnia, para enfrentar el riesgo que representa el lanzamiento de un producto nuevo.
- La estrategia FO representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presenten.

### Matriz Interna y Externa (MIE)

Es una matriz de portafolio, en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los porcentajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división.

**Gráfico 8.** Formato de la Matriz Interna y Externa (MIE)



Fuente: (D'Alesio, 2008)

Elaborado por: JulieBanegas

Las divisiones son representadas por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización. (D'ALESIO, 2008)

### **Objetivos de corto plazo**

Los objetivos de corto plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida (D'Alesio, 2008).

Las características que deben de tener son:

- Cuantitativos
- Medibles
- Realistas
- Comprendidos igualmente por todos
- Desafiantes para exigir el compromiso de todos
- Jerarquizados
- Alcanzables en el tiempo
- Congruentes entre las unidades
- Asociables a un horizonte de tiempo

### **Estrategias**

La estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo en general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas (Rojas & Medina, 2012, pág. 30).

Los cuatro elementos básicos para el planteamiento de una estrategia son:

- Reconocer el ambiente (condiciones ajenas a la empresa y a las que debe responder)

- Establecer metas u objetivos
- Análisis de la situación
- Proyectar cómo aplicar los recursos.

### **Tipos de estrategias.**

Las estrategias se aplican en diferentes contextos, las utilizadas dentro del plan estratégico de marketing son:

- **Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas
- **Estrategia de posicionamiento:** proceso por el cual, por medio del marketing mix, la marca del producto o empresa se coloca en la mente del consumidor.
- **Estrategia de producción:** se refiere al modelo de decisiones o cursos de acción que la organización necesita para producir bienes y servicios.
- **Estrategia de comercialización:** son un factor muy importante en el mundo ya que es la actividad primordial y se realiza cotidianamente en el comercio, para elevar la economía de un sector.
- **Estrategia de valor:** es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta.

### **IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alesio, 2008).

### **Filosofía Empresarial**

De acuerdo al modelo planteado por (D'Alesio, 2008), se establecen el siguiente modelo para formulación de una filosofía empresarial:

1. **Formulación de la misión:** La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y en resumen debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos.
2. **Formulación de la visión:** La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futura de la organización bajo análisis.
3. **Formulación de los valores corporativos:** Los valores de una organización pueden ser considerados como políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.
4. **Las políticas:** son los lineamientos básicos o las guías establecidas para lograr los objetivos y desarrollar las estrategias propuestas, permitiendo la consistencia y coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.
5. **Código de Ética:** El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. El código de ética consiste en delimitar las formas que la propia empresa utilizara para alcanzar sus objetivos.

Estas reglas, toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos, al igual que lo pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. “Las políticas principales son las que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan la viabilidad denominadas comúnmente como políticas estratégicas” (Medina & Rojas, 2012)

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

Para el desarrollo del proyecto se realizó un sondeo de la realidad actual de la empresa, para lo cual se inició con la recopilación de información identificando aspectos claves que sirvieron de fundamento en el desarrollo de la investigación.

En el análisis externo, se empleó el método deductivo, el cual facilitó la identificación de las oportunidades y amenazas de las variables (política, económica, social, tecnológica y ecológica) que afectan directamente el entorno externo de la empresa.

Luego se realizó un formato de entrevista con 25 preguntas la misma que fue aplicada al Gerente, siendo este análisis el que fundamentó la estrategia competitiva, además se examinó las 5 fuerzas de Porter para identificar que tan atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado. Seleccionando de esta forma 9 factores claves del éxito, con lo que se procedió a elaborar la matriz PC en la que se identificaron 3 competidores directos de un total de 35, en donde se tomaron como indicadores de medición los siguientes valores: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor.

Con la información obtenida se procedió a realizar la matriz EFE para especificar los factores externos que afectan de forma positiva (oportunidad) o negativa (amenaza) a la empresa, a los cuales se les asignó un peso y ponderación, donde los indicadores de medición utilizados fueron: 4 = en la parte superior, 3 = por encima del promedio, 2 = promedio y 1 = rendimiento bajo.

Se realizó el análisis interno, para lo cual fue necesario emplear el método inductivo con el cual se identificó las fortalezas y debilidades que presentan cada una de las áreas (Gerencia, marketing, producción, financiera y de talento humano) mediante una auditoría interna (ver anexo 3), haciendo énfasis en el marketing que afecta directamente el entorno interno de la empresa.

Además, se elaboró un formato de encuesta de 20 preguntas (ver anexo 4) mismo que se aplicó a una muestra de 327 de los 1800 clientes regulares de la empresa en el 2015, al igual que un formato de encuesta de 18 preguntas (ver anexo 5) el cual se aplicó a los 13 empleados de Orovidrio.

Con la información obtenida se procedió a realizar la matriz EFI para especificar los factores internos que afectan de forma positiva (fortaleza) o negativa (debilidad) a la empresa, a los cuales se les asignó un peso y ponderación, donde los indicadores de medición utilizados fueron: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor.

Una vez reconocidos los promedios de la matriz EFE y EFI, se procedió a elaborar la matriz MIE, en donde se consideraron los productos y/o servicios que ofrece la empresa para ubicarlos estratégicamente en uno de los 9 cuadrantes de acuerdo a las dos dimensiones establecidas. Los factores de medición se encontraron constituidos en las ponderaciones resultantes de las matriz EFI con valores 3.0 a 4.0 (fuerte), 2.0 a 2.99 (promedio) y 1.0 a 1.99 (débil) y de la matriz EFE con valores 3.0 a 4.0 (alto), 2.0 a 2.99 (medio) y 1.0 a 1.99 (bajo).

Finalmente se realiza el análisis FODA, el cual permitió conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y la oportunidad que le está brindando el mercado, por lo cual se elaboró la matriz de alto impacto que es la recopilación de las Oportunidades (O) y Amenazas (A) de la matriz EFE y las Fortalezas (F) y Debilidades (D) de la matriz EFI; donde se estiman los cuatro cuadrantes mencionados para el desarrollo de estrategias. Los factores a tomar en consideración son el explorar (FO), buscar (DO), confrontar (FA) y evitar (DA) en la combinación de los factores críticos de éxito.

Con todos los resultados obtenidos fue necesario establecer las actividades a realizar de acuerdo a los objetivos planteados en el análisis FODA, reconociendo su enfoque en la venta y comercialización de los productos de la empresa, así como la promoción de sus servicios a nivel local.

## f. RESULTADOS

### Análisis externo de la empresa de aluminio y vidrio Orovidrio

Para realizar el análisis externo se procedió a utilizar el análisis PESTE con el cual se determinaron las variables que afectan de forma positiva o negativa a la empresa.

### Análisis PESTE

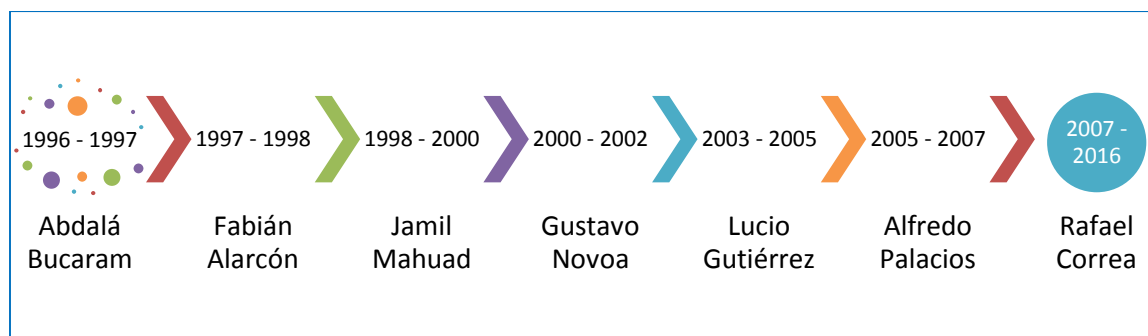
El Análisis Peste sirve para determinar la influencia de los factores externos claves que intervienen en el desarrollo de la empresa, el cual se pudo desarrollar acorde a la realidad del entorno donde se desarrolla.

### Variables Políticas y Legales

Las variables políticas se refieren a todo lo que implica leyes que de cierta forma regulan nuestro país, considerando la empresa objeto de estudio, se han tomado las siguientes:

**Estabilidad Política:** Desde la llegada del Eco. Rafael Correa se ha podido evidenciar que existe una estabilidad política ya que va en el poder 9 años, se trata del mandatario que ha llevado por más tiempo las riendas del país.

**Gráfico 10. Mandatarios del Ecuador**



**Fuente:** Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador (2016)

**Elaborado por:** Julie Banegas



Mediante el estudio realizado por (Oliva, Andino, & Oglietti, 2015), se demuestra el cierre de varias brechas sociales gracias a los cambios generados en el país por la estabilidad política de los últimos años, a esto se le suma un desempeño macroeconómico que ha sido notable en la región y el mundo.

**Conclusión:** En sí la estabilidad política del país, resulta ser una **oportunidad** para la empresa, al considerarse muy representativa en la industria a la cual pertenece Oroidrio, puesto que es un factor que facilita el desenvolvimiento más eficiente de las empresas ya que se genera confianza a los inversionistas al tener las reglas claras para poder operar en el mercado ecuatoriano.

**Política Fiscal:** La política fiscal es una rama de la política económica que configura el presupuesto del Estado como variable de control para asegurar y mantener la estabilidad económica y evitar situaciones de inflación o desempleo (Horrigan, 2013).

El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también están los gastos (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc. de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo) (Ministerio de Finanzas, 2016).

Desde el año 2011, el Ecuador ha tenido que recurrir al financiamiento para lograr abastecer los gastos que se conllevan, lo cual puede conllevar en años posteriores a una inestabilidad en las finanzas; esta situación ha conllevado a que se incrementen impuestos y tasas arancelarias con la finalidad de incrementar los ingresos internos del país.

**Conclusión:** El sector de manufactura se ve afectado con esta variable, resultando ser una **amenaza**, ya que al incrementarse los impuestos y tasas, la materia prima y suministros también se elevan, razón por la cual los precios de

venta al público de sus productos se ven afectados, conllevando a que se disminuyan las ventas y los pedidos en la empresa.

**Legislación Laboral:** En el Ecuador se han generado grandes cambios en la legislación laboral, entre los cuales se puede destacar la creación del Ministerio de Relaciones Laborales, éste ocupa de impulsar el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales; mediante su gestión la población conoce sus derechos y puede exigir de ellos, no solo en cuanto a los empleadores sino también los trabajadores por ende se genera un ambiente más acorde y con resultados positivos (Ministerio de Relaciones Laborales, 2016).

Una de las legislaciones ecuatorianas que se han implementado en los últimos años, es la obligatoriedad de los empleadores de asegurar a sus trabajadores sea esta una empresa pública, privada o persona natural; ya que dentro de los beneficios que otorga la ley está el de generar el seguro social mismo que debe ser cancelado según la última resolución No. 466 el 12,15% por el empleador, y el 9,45% el trabajador del salario básico unificado (Orozco, 2016).

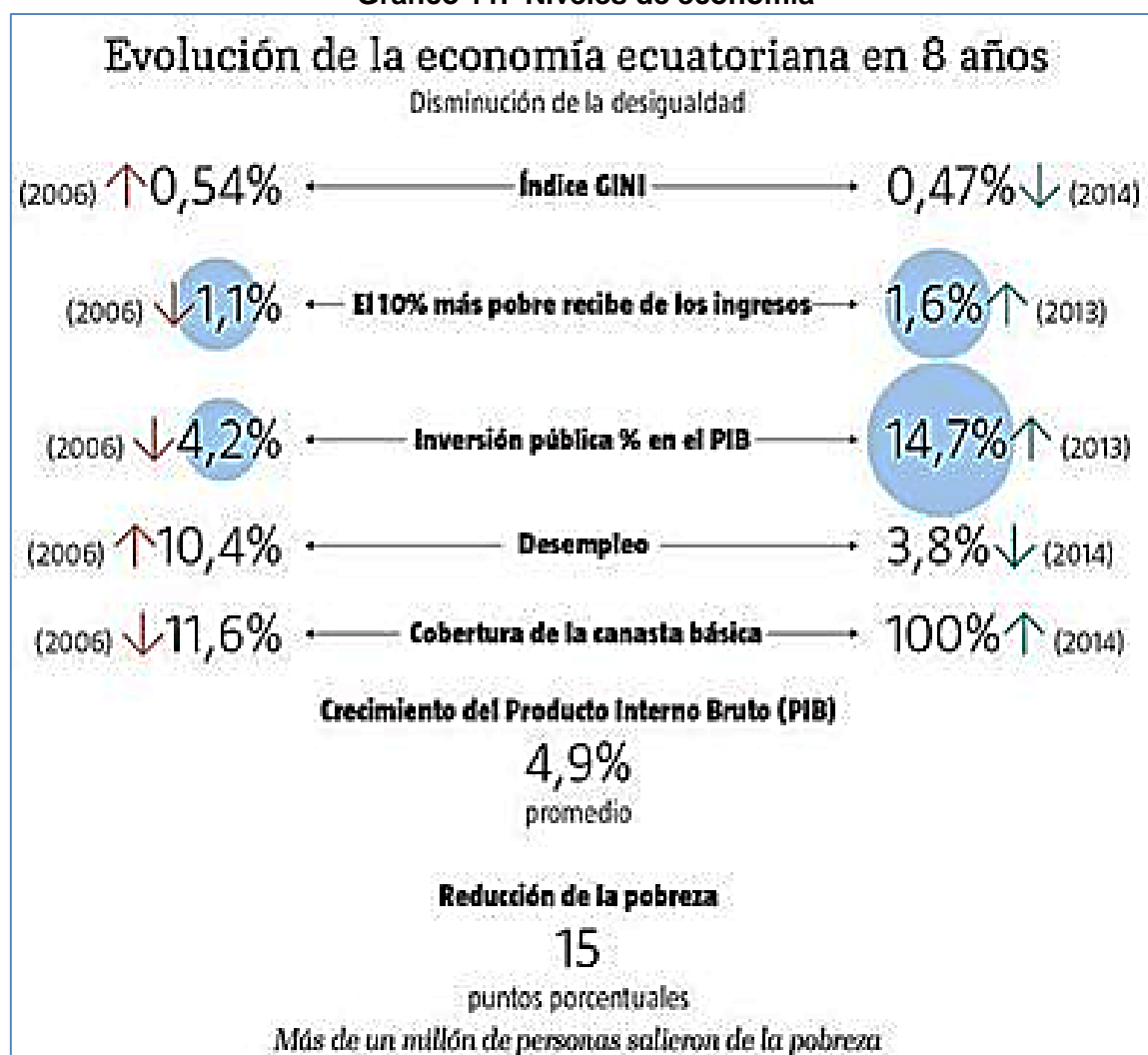
Esta variable genera un impacto alto a nivel laboral, viéndose afectados directamente con estas reformas, generando un mejor ambiente en el trabajo con los empleados ya que en la actualidad cada uno de ellos cuenta con los requisitos necesarios que se adecúan a cada plaza dependiendo del área de trabajo.

**Conclusión:** El actual código de trabajo durante años ha protegido a la naciente clase trabajadora de los abusos que solían cometerse en los inicios del desarrollo industrial, tales como el pago de bajas remuneraciones, los despidos unilaterales o intempestivos, la explotación general en el trabajo, por lo tanto, resulta una **oportunidad** para la empresa ya que genera una ventaja para una mejor gestión laboral.

## VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Las variables económicas son las que permiten la generalización de la riqueza o pobreza de un sector, como se menciona en el último reporte emitido por Celag, los analistas (Oliva, Andino, & Oglietti, 2015), indican el estudio emitido a la economía ecuatoriana durante los últimos 8 años, generando resultados positivos en cada una de las variables asimiladas, además que se considera claramente como se ha ido generando los progresos gracias a las regularidades, políticas, normativas y programas en el Ecuador.

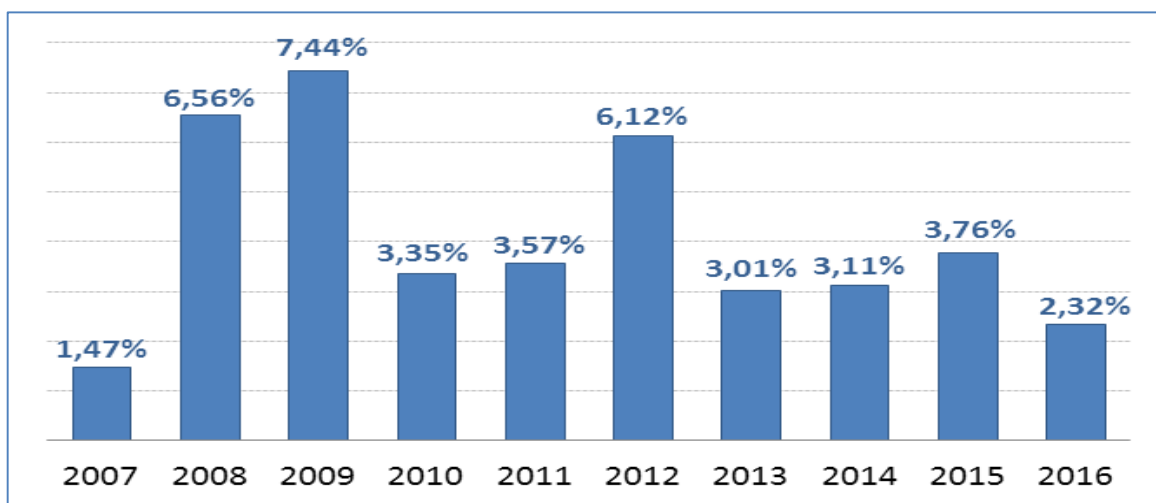
Gráfico 11. Niveles de economía



Fuente: Celag (2015)

Elaborado por: Julie Banegas

**Inflación:** La inflación anual en marzo de 2016 (2,32%) es una de las más bajas desde el 2007. Por su parte, la inflación anual en marzo de 2016 fue de 2,32%, en el mes anterior fue de 2,60% y la de marzo de 2015 se ubicó en 3,76%.

**Gráfico 12. Inflación anual**

Fuente: INEC (2016)  
Elaborado por: Julie Banegas

En cuanto a la inflación mensual, se observa que ha ido disminuyendo considerablemente para el 2016, ya que para abril del presente año, el porcentaje es de 1,78%, y el año anterior fue de 4,32% es decir, disminuyó 2,54 puntos porcentuales.

**Gráfico 13. Nivel de inflación mensual**

FECHA	VALOR
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %

Fuente: BCE (2016)  
Elaborado por: Julie Banegas

**IPC:** En marzo de 2016 el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 104,65; lo cual representa una variación mensual de 0,14%. El mes anterior dicha variación fue de 0,14%, mientras que en marzo de 2015 se ubicó en 0,41%. En cuanto a la ciudad de Loja, se observa un índice de 104,44, que es uno de los más bajos en comparación a las demás ciudades (INEC, 2016).

**Gráfico 14.** Índice de precios al consumidor y sus variaciones

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
CUENCA	1 05,24	0,47%	2,88%	0,45%
GUAYAQUIL	1 04,75	0,40%	2,33%	0,67%
ESMERALDAS	1 06,48	0,25%	3,56%	1,66%
MACHALA	1 04,86	0,1 0%	2,27%	0,73%
LOJA	1 04,44	0,06%	2,43%	0,75%
QUITO	1 04,1 7	0,03%	2,35%	0,34%
SANTO DOMINGO	1 05,56	-0,01 %	1,70%	0,70%
AMBATO	1 05,02	-0,1 9%	3,28%	0,70%
MANTA	1 04,30	-0,23%	1,05%	0,44%
REG. COSTA	1 04,85	0,22%	2,1 2%	0,70%
REG. SIERRA	1 04,44	0,05%	2,55%	0,46%
<b>NACIONAL</b>	<b>1 04,65</b>	<b>0,1 4%</b>	<b>2,32%</b>	<b>0,58%</b>

Fuente: INEC (2016)

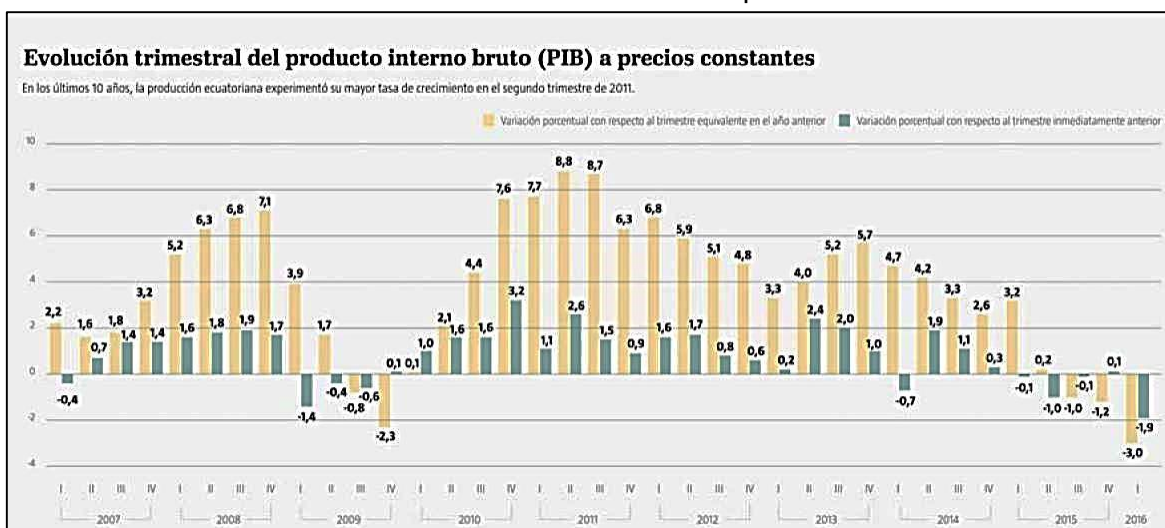
Elaborado por: Julie Banegas

En relación a la metalmecánica los precios se han mantenido y unos pocos han sufrido un incremento muy notable, aunque este es un porcentaje bajo con relación a los años anteriores lo que determina un índice moderado de inflación.

Al ser un dígito porcentual inflacionario se debe recalcar que el valor del dólar se ha ido disminuyendo con el pasar del tiempo y en la actualidad los precios por lo general se encarecen antes que disminuir lo que afecta el nivel de vida y poder adquisitivo de los habitantes de Ecuador.

**PIB:** En el Ecuador la industria metalmecánica tiene un aporte relativo dentro del país ya que su aporte al PIB es de 1,5% y el 12% del valor agregado manufacturero (Román, 2015), esto se debe a los 14.366 establecimientos económicos dedicados a la industria metalmecánica en el país, de los cuales 6.562 se dedican a la fabricación de productos de hierro y acero lo que corresponde al 46% de todo el sector (INEC, 2013).

**Gráfico 15.** Evolución trimestral del PIB a precios constantes



Fuente: BCE (2016)

Elaborado por: Julie Banegas

**Nivel de aranceles:** En el Ecuador los últimos años se ha observado como un desequilibrio en la balanza, lo cual se ha generado principalmente por la baja en exportaciones y el incremento en las importaciones de productos terminados, aun siendo un país con industrias, la escasa mano de obra capacitada, así como el uso deficiente de tecnologías, por lo general la población consume en mayor cantidad productos extranjeros, debilitando la economía de la nación.

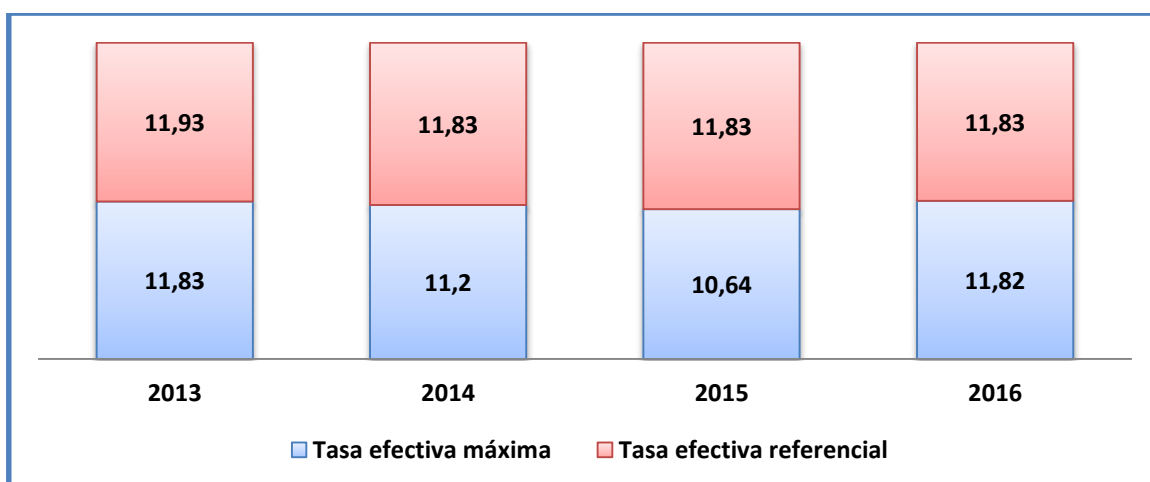
La restricción de importaciones, entró en vigencia el 10 de diciembre mediante la Regulación 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex), la cual tiene una filosofía de cambio de la matriz productiva, pero sobre todo constituye una respuesta de último momento a la persistente salida de dólares por desbalance comercial y la consiguiente desmonetización de la economía dolarizada del Ecuador (De la Paz, 2014, pág. 12).

En el sector metalmecánica la materia prima como el acero y demás es importada, así que el impacto por las nuevas salvaguardias es elevado, aunque la mayoría de fabricantes indican que no lo es y que su incremento es entre el 2 y 4% valor mínimo en comparación a otras industrias.

**Conclusión:** La inflación en sí tiene un nivel de incidencia determinante en los precios, en este año se observa un porcentaje bajo, en comparación al año anterior por lo tanto resulta una **oportunidad** para la empresa, aunque es importante mencionar que si el IPC llegara a elevarse en un porcentaje considerado, podrían aumentar la incidencia para la adquisición de estos productos. Además el aporte al PIB nacional ha sido significativo, lo cual se genera por el incremento de empresas relacionadas a esta industria, elevando el valor agregado manufacturero.

**Crédito del Sistema Financiero:** En un sentido general, el Sistema Financiero tiene como función primordial intermediar el ahorro que generan los depositantes de las diversas instituciones financieras hacia las personas que solicitan un crédito (prestamistas).

**Gráfico 16. Tasa de interés activas**



Fuente: BCE (2013-2016)  
Elaborado por: Julie Banegas

“El Sistema Financiero en Ecuador se encuentra conformado por un conjunto de instituciones financieras tanto públicas como privadas tales como: Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Sociedades Financieras, todas estas ayudan a generar préstamos bancarios, hipotecarios, empresariales entre otros a personas tanto naturales como jurídicas si cumplen con los requisitos y el perfil que se necesita en cada uno de estos” (Superintendencia de bancos y Seguros, 2016).

Como se observa en la tabla las tasas se han mantenido, resultando ser una situación favorable para los productores, ya que se establecen entre el 10 al 11% la tasa efectiva máxima, mientras que la tasa efectiva referencial se mantiene desde el 2013 con 11,83%.

Actualmente, gracias al nuevo gobierno los trámites crediticios se han mantenido a un nivel moderado que genera créditos con mayor facilidad particularmente a los emprendedores, ya que se trata de fomentar el progreso de las industrias como parte del cambio de la matriz productiva del país.

**Conclusión:** Las instituciones financieras en el país requieren de una circulación de efectivo que les permita permanecer en el mercado, es por tanto que mantienen un interés bajo para créditos de la pequeña y mediana empresa. Es así que el acceso a créditos con bajas tasas de interés resulta ser una **oportunidad** para la empresa, ya que tienen mayor facilidad para financiarse y mantener su producción así como sus niveles de venta actuales.

**Connotación gerencial:** Nivel de oportunidad de mediano impacto

### **Variables Sociales y Culturales**

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.



**Tasa de desempleo y subempleo:** Ecuador registró una tasa de desempleo nacional de 5,7% en marzo del 2016, en comparación con el 3,8% de igual mes del año pasado, un incremento de 1,9 puntos porcentuales, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) publicada el 15 de abril del 2016(Orozco, 2016).

La entidad considera que el factor determinante para explicar la tasa actual de desempleo es el incremento de la tasa de participación laboral. A marzo de 2016, este indicador se ubicó en 68,6%; lo que quiere decir, (INEC, 2016), que existen más personas ingresando al mercado laboral o una mayor oferta laboral, observándose una tasa de ocupación bruta que alcanza el 64,6%. En marzo del 2015 esa tasa se ubicó en 63,3%.

El subempleo se ubicó en 17,1% el mes pasado, mayor al 13,4% registrado en marzo del año pasado. Los subempleados, define el (INEC, 2016), son las personas ocupadas que reciben ingresos inferiores al salario básico y/o trabajaron menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más.

**Conclusión:** El elevado índice de desempleo es una amenaza para la industria, ya que influye directamente al sector productivo, considerando que las personas no tienen ingresos fijos mensuales, y por ende no cuentan con la capacidad monetaria para acceder a los productos y/o servicios que se brindan en la empresa.

**Connotación gerencial:** Nivel de amenaza de bajo impacto

**Estilos y Calidad de Vida:** “En un país con diferentes alturas, climas, culturas y biodiversidad no es sorprendente encontrar variaciones en los estilos de vida y costumbres de sus habitantes. No obstante, en todo el país los ecuatorianos se caracterizan por ser cálidos y hospitalarios, abiertos y acogedores con los extranjeros, y al mismo tiempo creativos y fuertes en tiempos de adversidad” (Diario El Mercurio, 2011).

“La gente de la Costa tiende a ser informal, gregaria y arriesgada; la de la sierra, en cambio, se presenta reservada y cuidadosa en su vida social y de trabajo. No obstante en el sector de la construcción cada persona utiliza estas diferencias para realizar los proyectos acordes a sus necesidades y estilos de vida actuales” (VELA, Ana. 2010).

La modernización y estilos de vida adquiridos por culturas de otros países especialmente los desarrollados han generado que en el Ecuador se implemente continuamente nuevos diseños y modelos según dicha estética, esto suele suceder tanto en las viviendas, oficinas como en la vestimenta.

**Conclusión:** Por lo tanto, el estilo de vida es un factor positivo para la empresa, convirtiéndose en una **oportunidad**, para que logren ampliar sus mercados, al ofertar diseños innovadores y que se adecuen a las necesidades de cada cliente ya sea en un ambiente hogareño (puertas, ventanas, pasamanos y cielos rasos) o laboral (mamparas, vitrinas, perchas, entre otros).

### **Variables Tecnológicas y Científicas**

El crecimiento de la empresa requiere contar los adelantos de carácter científico como tecnológico en relación a la creación y comercialización de productos o servicios.

**Desarrollo de las telecomunicaciones:** En el Ecuador se creó el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información el cual es el encargado de asegurar el avance hacia la Sociedad de la Información y así el buen vivir de la población ecuatoriana.

La nueva Ley que se ha implementado es la encargada de normar la protección y defensa a sus usuarios, fomentando así el desarrollo social, como también en el campo productivo y económico, esto en el marco de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), posibilitando así el despliegue de redes de alta velocidad en todo el país (Ley Orgánica de Telecomunicaciones, 2015).

Además en el país se cuenta con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, la cual tiene como finalidad promover el desarrollo armónico de este sector, en la actualidad se encuentra preparando la plataforma virtual donde se permitirá tanto a las empresas como a las personas naturales que puedan ingresar a los distintos servicios entre ellos presentar reclamos, consultas, trámites, listado de radios, canales de televisión y demás.

**Uso de las tecnologías de información:** Según los avances observados en cuanto al desarrollo de las telecomunicaciones, se establece que en la actualidad las TIC's son uno de los ejes de transformación social y productiva que permiten transportar al Ecuador a niveles elevados de competitividad (Álava, 2016).

Es importante mencionar, que el despliegue de infraestructura es fundamental para el desarrollo de las telecomunicaciones, pero que el uso adecuado de las nuevas tecnologías es un componente básico para este fin. Cerca del 52% de la población accedió a las TIC en el 2015; más de 7,2 millones de ciudadanos utilizaron Internet y más de 160 mil ciudadanos fueron alfabetizados en el uso de las TIC.

Según estos resultados tan alentadores, se pretende consolidar y seguir impulsando el Gobierno Electrónico, la digitalización y optimización de procesos claves en sectores como la salud y la educación ya que hasta el momento se cuenta con el 85% de la población digitalmente alfabetizada y más del 50% de la población accediendo a internet.

**Uso de internet:** En este 2016 se está observando que de cada 100 ecuatorianos 88 saben utilizar el internet, lo cual ha potenciado la tecnología en particular para incrementar la productividad tanto de instituciones educativas, como empresas y el gobierno en general (Álava, 2016).

Entre los usos que le ha dado el gobierno están los trámites ciudadanos: el sistema de Ficha Única Simplificada Ciudadana, la plataforma de Gobierno por Resultados (GPR), las facturas electrónicas, emitidas por el Servicio de Rentas

Internas (SRI), los servicios ofrecidos por el Registro Civil y el Ministerio de Educación, en los que se agilitan los trámites ciudadanos para validar datos o acceder a procesos de matriculación estudiantil, a través del internet.

Entre los usos que les ha dado las entidades financieras son la banca virtual y la infinidad de servicios que se emiten a través de ella como el pago de servicios básicos, transferencias bancarias, además están los convenios con diversas empresas a nivel nacional para pago de pensiones, pago de cuotas, compras en línea, en fin le facilitan a los usuarios el poder realizar transacciones sin necesidad de salir de su hogar u oficina.

En el ámbito educativo se ha implementado desde hace algunos años la educación virtual o a distancia la cual facilitan los estudios a través de una plataforma la cual facilita la entrega de tareas, contacto con el docente, evaluaciones, entrega de calificaciones y demás. Facilitando que las personas que no cuenten con el tiempo para acudir a una universidad de forma presencial lo puedan hacer sin interrumpir sus actividades diarias.

En lo empresarial es fácil ver como el estar en línea les facilita ampliar el mercado y llegar a segmentos que no se han planificado, además el contar con una página web facilita la promoción de sus servicios y productos a nivel general.

**Mejoras e innovaciones tecnológicas:** En el caso de la fibra óptica, Ecuador cuenta con 60 mil kilómetros de fibra óptica, conectando a todas las provincias continentales de Ecuador. Solo en el último año se incrementó en un 30% (13,8 mil km)(Álava, 2016).

Las comunicaciones móviles, expresó que en el 2015 se asignaron 110 MHz de espectro radioeléctrico para el despliegue de la red 4G por parte de los operadores privados, y que en un trabajo conjunto, entre los sectores público y privado, a la fecha ya se cuenta con cobertura poblacional del 96% de Servicios Móviles, 49% de aquellos servicios en 4G(Álava, 2016).

**Conclusión:** De esta forma se observa como la tecnología se ha incrementado y alcanzado niveles estratosféricos en los últimos años, lo cual ha tenido grandes impactos tanto a nivel empresarial como de las personas en general, ya que el poder contar con plataformas virtuales que faciliten la promoción y publicidad de los diferentes productos y bienes que se ofrecen a la ciudadanía en general solo a través de una conexión a internet, facilita la promoción de las empresas, resultando ser una **oportunidad** para Orovidrio.

Es así, que para las empresas dedicadas a la elaboración de productos en aluminio y vidrio, se pueda realizar una promoción adecuada de sus productos, deben acceder a los medios electrónicos, los que les facilita el ingreso a nuevos mercados no solo a nivel local sino también a nivel provincial.

**Connotación gerencial:** Nivel de oportunidad de alto impacto.

### **Variables Ecológicas y Ambientales**

Las variables ecológicas son las mediciones que se realiza al ambiente los cuales representen características físicas, en el esquema general del análisis productivo dentro del desarrollo ecológico.

**Protección del medio ambiente:** En el Ecuador se ha implementado el Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el Ecuador en la Constitución Política de la República del Ecuador del 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama.

El Ministerio se encarga de recopilar la información de carácter ambiental como un instrumento para educar a la población sobre los recursos naturales y la biodiversidad que posee el país, y la manera más adecuada para conservar y utilizar oportunamente estas riquezas.

Antes la situación de protección del medio ambiente, en cuanto a la obtención de los recursos de una manera más sencilla, no tan contaminadas, se considera un

índice de salud más elevado al de algunos años atrás, por ello, han surgido una serie de programas, instrumentos que se enfocan al estudio ambiental.

Entre ellos, está la normativa que cada institución tanto pública como privada que dentro de sus labores interfieran con el medio ambiente o la naturaleza en general deben implementar un técnico ambientalista quien se encargue de capacitar a todos los empleados sobre el buen manejo de recursos naturales no renovables.

**Conclusión:** Este factor resulta ser una **oportunidad** para la empresa, considerando que según las nuevas leyes de protección y conservación del medio ambiente y recursos naturales no renovables han generado que todos los contratistas incluyan dentro de su nómina un experto ambiental y que su acceso a la materia prima sea exclusivamente con empresa que cuenten con la normativa vigente, es decir los proveedores tienen que cumplir con la ley en cuanto a la explotación sustentable de recursos naturales sean estos nacionales o internacionales.

**Connotación gerencial:** Nivel de oportunidad de bajo impacto.

**Cuadro 5.** Factores externos (oportunidad o amenaza a la empresa).

Factor	Variable	Impacto
Político y legal	La estabilidad política ha generado contratos estables a nivel nacional.	4
	La nueva legislación laboral permite una mejor relación entre los empleados y empleadores	4
Económico y Financiero	El nivel de inflación ha disminuido	3
	Elevado aporte al PIB nacional	3
	Tasas de interés relativamente bajas	3
Social	Elevado índice de desempleo, genera inestabilidad laboral en el país.	1
Cultural	Los estilos modernos generan inversión en decoración e implementos en las casas y oficinas.	3
Tecnológico	Avances tecnológicos facilitan el ingreso a nuevos mercados	3
Ecológico	Reglamentación de protección al medio ambiente genera que se incluyan proveedores de materia prima que respeten la normativa vigente.	3

**Fuente:** Análisis externo de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio.

**Elaborado por:** JulieBanegas

## **Análisis del Sector de Metalmecánica**

Según el INEC (2015), este sector tiene el 65% de generación de empleo, es decir, gracias a este sector, 23,600 personas tienen empleo directo y ha generado 50,000 empleos indirectos, por eso metalmecánica ha sido reconocido como sector prioritario para el país.

Es un sector transversal por la influencia que tiene sobre las diferentes áreas productivas del país, ya que es proveedor de productos para la construcción, entre otros.

La industria metalmecánica se divide en términos generales en varios subsectores, entre los cuales está el de aluminio y vidrio, subsector que en los últimos años se ha convertido en algo muy importante en la construcción, ya que es utilizado para realizar los acabados en ventanas, puertas, mamparas, vitrinas, etc.

Las áreas de construcción y programas de vivienda en el país ha tenido un crecimiento acelerado, debido a factores como el déficit habitacional y la dolarización; esta última permitió a los constructores planificar sin la incertidumbre de las variaciones en el tipo de cambio.

El uso del aluminio en el diseño interior y en los muebles se ha generalizado en América Latina, debido a una nueva cultura marcada por la tecnología y los cambios en las formas de trabajo. La calidad de los productos que se elaboran en las empresas ha facilitado que los constructores lo utilicen en sus proyectos.

Los clientes utilizan los productos y/o servicios de este tipo de empresa para sus hogares, empresas privadas, empresas públicas, negocios, y construcciones en general, ya que facilitan adecuar los acabados según las necesidades del cliente, además de brindarles confort y diseños únicos, siendo el punto básico para la distinción.

## Análisis Competitivo

El Análisis PORTER permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura del mercado donde la empresa compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas empresas la cual se pudo desarrollar de acuerdo a la entrevista realizada al gerente.

**Fuerza 1. Clientes:** Los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio, son empresas públicas, privadas y personas naturales de la ciudad de Loja, que adquieran los productos para el rediseño y acabados en viviendas, oficinas y negocios en general los cuales efectúen un pago.

**Cuadro 6. Clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio**

Nombre	Dirección
Val Glass	18 de noviembre y Lourdes
Alvimar	Ramón Pinto y 10 de Agosto
Sr. Héctor Agila	Catacocha
Aluminio Pinta & Pinta	Sucre y Lourdes
Sr. Carlos Carrión	El Plateado
Sr. Diego Córdova	Daniel Alvarez

**Fuente:** Entrevista al Gerente de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Fuerza 2. Poder de Negociación de los Compradores:** El poder de negociación de los clientes, permiten diseñar estrategias destinadas a captar mayor número de usuarios y obtener una mayor fidelidad o lealtad de estos.

La Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio, tiene sus clientes potenciales que son el factor primordial para la buena marcha de la misma, por cuanto de acuerdo a sus opiniones los precios están en un nivel medio, según la competencia dentro de la ciudad de Loja, estos se entregan al consumidor al momento en que acuden a la empresa, el tiempo para la entrega depende, puede ser inmediatamente si se tiene en stock o hasta una semana.

La empresa posee un cierto grado de competencia, consiguiendo una posición estable en el mercado este se debe a su prestigio y larga carrera de 10 años, sin



embargo esto no permite que los clientes no puedan ejercer un poder en el mercado en el cual se desarrolla, es por ello que actualmente esta empresa busca diferenciarse de las demás para poder enfrentar el poder de los compradores.

**Connotación gerencial:** Amenaza de impacto moderado

**Fuerza 3. Poder de Negociación de los Proveedores:** Esta fuerza canaliza una iniciativa para buscar las ofertas competitivas, por lo que se ha llegado a acuerdos concretos y asequibles para la empresa, de tal forma que genere rentabilidad futura en el mercado. Los principales proveedores son:

**Cuadro 7. Proveedores de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio**

PRODUCTO	NOMBRE	DIRECCIÓN
Misceláneos (Chapas, tornillos y siliconas)	FERRETERIA LEON	Guayaquil
	FERRETERIA CARMITA	Guayaquil
Maquinaria	DECOMADERAS	Ramón Pinto y Teniente Maximiliano
	FERRIMAR	Lauro Guerrero y Nicolás García
Aluminio y vidrio	CEDAL	Guayaquil
	LOJALUM	Nicolás García 11-30 entre Azuay y Mercadillo
	VICEVA	Guayaquil

**Fuente:** Entrevista al Gerente de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaborado por:** Julie Banegas

Esta fuerza se convierte en una oportunidad para la empresa, debido a que se puede negociar y llegar a conseguir mayores ganancias en promociones que ofrecen las diferentes empresas proveedoras de materia prima. Además ha decidido realizar convenios empresariales con proveedores extranjeros que otorgan a la empresa precios accesibles y créditos beneficiando su producción.

**Connotación Gerencial:** Oportunidad de alto impacto.

**Fuerza 4. Rivalidad entre Competidores:** En el medio de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio, la competencia se ha visto como un factor determinante, debido al incremento de empresas con igual objeto social desde hace algunos años en la ciudad de Loja.

Este sector se ha vuelto vulnerable al fenómeno de competidores locales que ofrece los mismos productos; además de los productores informales que se las conoce como clandestinas ya que no poseen los documentos necesarios y permisos requeridos para desarrollar este tipo de productos.

**Cuadro 8. Empresas competidoras con Orovidrio**

Nombre de la empresa	Dirección
Alvitec	Eugenio Espejo s/n y Adolfo Valarezo
Indaluid Aluminio y Vidrio	José Félix de Valdivieso 14.20 y Bolívar
Austro Alvid	Juan Montufar s/n y José Cuero y Caicedo
Valglass	18 de Noviembre 12-93 y Lourdes
Aluminio y Vidrio	Azuay 12-33 entre Olmedo y Bernardo Valdivieso
Estualvid	José María Peña s/n José Antonio Eguiguren
Aluvi	Av. Isidro Ayora S/n
Darvid	Imbabura 13-33 Bernardo Valdivieso
Aluminar	Colón 17-11- Av. Manuel Agustín Aguirre
LuminaGlass	Av. 8 de Diciembre s/n
W.J.S Aluminio y Vidrio	Ramón Pinto s/n entre Azuay Mercadillo
Aluvril	Av. Universitaria s/n entre Catacocha y Cariamanga
Eleavid	Clotario Paz s/n entre Rosario y Asunción
Nivel Glass	Av. Universitaria 15-16 y Cariamanga
Indalvid Aluminio y Vidrio	Juan de Salinas 14-44 Bolívar
Aluvisa	18 de Noviembre s/n Quito
Civasa	Av. Universitaria s/n José Feliz de Valdivieso
JosvalGlass	Francisco Cumbicus s/n
Hierro Alvid	Eduardo Mora s/n y Gaspar de Villarroel
Aluglass	Cuxibamba s/n y Guaranda
Esalvid Aluminio y Vidrio	Entre Lituania s/n y Av. De los paltas
Decoraluid	Entre 18 de Noviembre 04-27 e Imbabura
Maxi Vidrio	Av. Manuel Agustín Aguirre 07-09 y José Antonio Eguiguren
Metaluid	Quito 14-42 y Bolívar
Cealvid	Ramón Pinto 11-17 y Bolívar
Crista Lux Aluminio y Vidrio	Bernardo Valdivieso s/n entre Catacocha y Lourdes
Mundi Vidrio	Av. Benjamín Carrión sn y José de San Martín
Aluvi Mueble	Bolívar 15-28 y Catacocha
Leos Aluminio y Vidrio	Benjamín Carrión 22-04 y Miguel Morelos
Alvimar Aluminio y Vidrio	Ramón Pinto 07-14 y Av. 10 de Agosto
Geoalvid Aluminio y Vidrio	Av. Manuel Benjamín Carrión s/n y Domingo Sarmiento
Patrialvid	Martires 28 de Marzo s/n y Francisco Cumbicus
Estuardo Aluvid	Azuay s/n y Lauro Guerrero
Alciglass	Charity Sn
Favid Aluminio y Vidrio	Ramón Pinto 07-47 y 10 de Agosto

**Fuente:** SRI (2016)

**Elaborado por:** Julie Banegas

Generalmente la competencia para toda empresa se constituye en una oportunidad y no es caso aparte la situación de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio, ya que permiten que las empresas vayan mejorando.

**Connotación Gerencial:** Amenaza de alto impacto.

#### **Fuerza 5. Amenazas de entrada**

**Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores:** El país se rige bajo una economía de libre mercado y en vista de la creciente competencia en la industria en la ciudad de Loja, reduce significativamente los ingresos y consecuentemente, podría afectar hasta la rentabilidad de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Connotación gerencial:** Amenaza de bajo impacto.

**Amenaza de Ingresos de Servicios Sustitutos:** A pesar de existir un incremento en cuanto a innovaciones en la industria, existe la entrada de empresas que puedan otorgar servicios sustitutos estos provenientes de otros materiales con igual funcionalidad.

Por lo general pueden ser los diseñados con madera, materiales sintéticos y otros metales, es así que esta fuerza resulta ser una amenaza para la empresa ya que generan mayor competencia en el sector.

**Connotación gerencial:** Amenaza de bajo impacto.

#### **Análisis del Perfil Competitivo de la empresa de aluminio y vidrio Orovidrio**

Con la finalidad de identificar la situación actual de la empresa con relación a los competidores asociados al mismo sector, se elabora la matriz de perfil competitivo MPC en donde luego de una minuciosa investigación al mercado relacionado con la industria, se llegó a la conclusión que las principales empresas con las que compite la organización son Aluvril, Decoraluvid y Nivel Glass.

Cuadro 9. Matriz PC

Factor	Peso	Orovidrio		Aluvril		Decoraluvid		Nivel Glass	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación en el mercado	0,13	4	0,52	3	0,52	3	0,39	3	0,39
2. Tecnología y comunicación	0,13	4	0,52	3	0,52	2	0,26	2	0,26
3. Imagen corporativa	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39
4. Precios competitivos	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
5. Posición financiera	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	4	0,40
6. Calidad en el servicio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60
7. Lealtad de clientes	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30
8. Inversión en publicidad	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	2	0,10
9. Productos y servicios diversificados	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,28</b>		<b>3,18</b>		<b>2,75</b>		<b>2,88</b>

**Fuente:** Análisis del entorno competitivo de la industria.

**Elaborado por:** JulieBanegas

**Análisis:** La matriz de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio cuenta con 9 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Se trata de un sector competitivo con dos líderes, pero por tratarse de esta industria, se permite la presencia de varios participantes y con un efecto social, inclusive, en un mercado que es deficitario.

Es así que la empresa bajo análisis con un total de 3,28, está en una posición media alta, ocupando el primer lugar entre los cuatro competidores este se debe a que existen otro tipo de empresas que logran abarcar mayor mercado.

### **Evaluación de los Factores Externos de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio**

A través de esta matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se mostrarán las oportunidades y amenazas del entorno más relevantes e influyentes en la empresa.

La cual tiene una valoración de:

- 4. Responde muy bien
- 3. Responde bien
- 2. Responde promedio
- 1. Responde mal                      **1.00**

Cuadro 10. Matriz EFE

Nro.	Oportunidades	IMPACTO			Impacto	%relativo	Calificación
		Alto	Medio	Bajo			
1	La estabilidad política ha generado contratos estables a nivel nacional.	x			4	0,1	0,36
2	La nueva legislación laboral permite una mejor relación entre los empleados y empleadores		x		3	0,1	0,24
3	El nivel de inflación ha disminuido		x		3	0,09	0,24
4	Elevado aporte al PIB nacional		x		3	0,09	0,24
5	Tasas de interés relativamente bajas	x			4	0,1	0,36
6	Avances tecnológicos facilitan el ingreso a nuevos mercados	x			4	0,1	0,36
7	Los estilos modernos generan inversión en decoración e implementos en las casas y oficinas.		x		3	0,09	0,24
<b>Subtotal</b>						0,67	2,04

Nro.	Amenazas	IMPACTO			Impacto	%relativo	Calificación
		Alto	Medio	Bajo			
1	El incremento de impuestos y aranceles, ocasiona disminución en las ventas		x		2	0,07	0,12
2	Elevado índice de desempleo, genera inestabilidad laboral en el país.			x	2	0,07	0,12
3	El poder de negociación lo tiene el cliente		x		2	0,07	0,12
4	Existencia de varios productos sustitutos	x			1	0,06	0,05
5	No existen barreras de entrada para empresas de aluminio y vidrio	x			1	0,06	0,05
<b>Subtotal</b>						0,33	0,46
<b>Total</b>						1,00	2,50

Fuente: Cuadro 5

Elaborado por:JulieBanegas

**Análisis:** La matriz EFE de la empresa cuenta con 12 factores claves del éxito, 7 oportunidades y 5 amenazas, un número adecuado de factores, pero con una ponderación que indica un valor total de 2,50 lo que revela que el sector se encuentra en un nivel promedio, por lo que existen grandes oportunidades para mejorar y lograr un posicionamiento.

En donde se determinan como principales oportunidades la estabilidad política, además de ser un sector que tiene un aporte elevado al PIB nacional; y particularmente la nueva legislación laboral que implica mejores relaciones entre los empleados y el empleador facilitando un mejor clima laboral y ambiente de trabajo. Como principales amenazas se tienen el elevado nivel de desempleo, la gran cantidad de empresas competidoras en el medio debido a la falta de barreras de entrada al sector.

### **Análisis Interno de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio**

La Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio, es una empresa fundada con fines de ofrecer la elaboración de productos de aluminio y vidrio como mamparas, vitrinas, cabinas, puertas, vidrio, entre otros. Ubicada en el casco de la ciudad Av. Universitaria y Lourdes, lleva en el mercado más de 10 años por lo cual es reconocida en la industria.

## APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA AL JEFE DE VENTAS DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO “OROVIDRIO”

### 1. Datos de la empresa

La empresa lleva en el mercado 18 años, su constitución fue el 1 de abril de 1998, actualmente cuenta con 13 empleados. Se encuentra ubicada en la Av. Universitaria 12-94 y Lourdes, con una atención de lunes a viernes de 8:00 a 18:00 y los sábados de 8:00 a 13:00.

**Análisis:** El tiempo que la empresa se ha mantenido en el mercado, es uno de los puntos clave para la imagen y prestigio consolidada en la actualidad, además de ser reconocida en la ciudadanía.

### 2. Datos del gerente

El Gerente cuenta con estudios secundarios, habiendo culminado el Bachillerato y lleva en el cargo 18 años, es decir, desde su constitución siendo el propietario del establecimiento.

**Análisis:** Aunque el cliente cuenta con la experiencia en la rama, es necesario que considere una capacitación en administración lo cual permitiría un mejor manejo de personal y los recursos de la empresa.

### 3. ¿La empresa cuenta con una Filosofía Empresarial?

No cuenta con Filosofía.

**Análisis:** La falta de una filosofía así como de una cultura empresarial, es uno de las principales debilidades que presenta la empresa, puesto que es indispensable en todo negocio el tener clara la misión y visión con la que se pretende laborar, así como los valores y objetivos que tienen que mantener los empleados durante su trabajo.



#### 4. ¿La empresa dispone de un organigrama?

La empresa no cuenta con ningún tipo de organigrama.

**Análisis:** La organización estructural, debería ser uno de los puntos básicos para iniciar una empresa, por lo que el no contar con un organigrama que especifique los cargos y departamentos que se mantienen en la empresa, es lo que conlleva a un trabajo desorganizado, por lo que conlleva a una debilidad para la empresa.

#### 5. ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y un Reglamento Interno?

La empresa no posee manual de funciones ni un reglamento interno.

**Análisis:** Como ya se mencionó la carencia de una estructura organizacional conlleva a que no se manejen manuales o reglamentos para el personal y por ende se desconozcan las funciones, actividades y responsabilidades de cada cargo así como el perfil profesional requerido, por ende constituyen una debilidad para la empresa.

#### 6. ¿Qué productos ofrece su empresa?

La empresa ofrece mamparas, pasamanos, puertas batientes y corredizas, cabinas, cielos rasos, vitrinas, cubiertas, cortes en vidrio, aluminio y policarbonato.

**Análisis:** La empresa cuenta con una diversificación de productos y servicios lo que presenta una fortaleza, ya que manejan varios mercados y les permite ingresar a nuevos.

## 7. ¿Cómo se establecen los precios de venta de los productos?

Se establece los precios de acuerdo a los costos de producción y por tal motivo los precios los productos que ofrece la empresa son muy bajos en comparación a los de la competencia

**Análisis:** El costo de los productos es competitivo, lo que le genera a la empresa una ventaja competitiva y por ende mantenerse en el mercado de la ciudad de Loja, representando una fortaleza para la empresa.

## 8. ¿Considera Ud. que la ubicación actual de la empresa es la adecuada?

Si, considero que está muy bien ubicada porque al estar en un lugar céntrico nos facilita la comercialización de los productos, pero también se presenta una desventaja ya que al estar ubicada en la avenida principal muchas veces se ha sentido incomodidad por parte de los clientes principalmente los que poseen vehículos ya que no tienen donde estacionarse porque la empresa no posee un parqueadero y por tal motivo no pueden hacer su compra con tranquilidad

**Análisis:** La ubicación es un aspecto clave en una empresa, por lo que el encontrarse en un lugar céntrico y en una de las vías de acceso principal, genera que pueda ser reconocida y los clientes tengan fácil acceso, por lo que representa una fortaleza para la empresa.

## 9. ¿Cuál es la publicidad que utiliza la empresa Orovidrio?

La empresa no cuenta con programas de publicidad, lo único que posee son tarjetas de presentación; Se invierte \$120, 00 anualmente.

**Análisis:** El plan publicitario es uno de los aspectos básicos para el manejo de un marketing adecuado, la empresa al no contar con el indica una debilidad frente a la competencia ya que no se está promocionando de una forma adecuada para llevar a nuevos mercados.

## 10. ¿Qué promociones se ofrecen a los clientes?

Entre las promociones que se ofrecen está la entrega de canastas navideñas, calendarios, agendas, esferos a sus clientes aproximadamente se invierten \$900,00.

**Análisis:** En la empresa si se maneja un programa de promociones y ofertas en lo referente a sus productos, por lo tanto es una fortaleza el que se brinda y de esta forma también se maneja un poco de publicidad.

## 11. ¿La empresa ofrece el servicio a domicilio?

La empresa si ofrece este servicio, por lo que cuenta con un chofer quien se dedica a llevar los productos cuando son vitrinas, cabinas y demás que requieren la movilidad en vehículo necesariamente por su peso y dimensión.

**Análisis:** El servicio a domicilio es un valor agregado que la empresa le da a sus productos, al reconocer que la mayoría necesitan ser transportados en vehículos adecuados por su diseño y tamaño, le genera una fortaleza a la empresa ya que facilita el traslado a los clientes.

## 12. ¿La empresa ofrece el servicio de Post-Venta?

No ofrecemos este tipo de servicio

**Análisis:** El no conllevar un registro de los clientes así como de las ventas generadas, resulta una debilidad puesto que no se le ofrece a los clientes un seguimiento y de esta forma también se desconoce si el producto logró satisfacer sus necesidades o si se podría mejorar en su elaboración.

## 13. ¿Ofrece garantía en sus productos?

Si se ofrece garantía de un año en todos los productos

**Análisis:** La garantía también se la considera como un valor agregado a los productos, por lo que resulta una fortaleza para la empresa ya que representa honestidad y responsabilidad en el diseño y elaboración, generando mayor confianza a los clientes para su adquisición.

#### **14. ¿En este último año, cual ha sido el comportamiento del mercado?**

La empresa ha sido afectada negativamente por la crisis económica que atraviesa nuestro país. Las ventas se han disminuido en un 25% en este año en comparación con el año anterior.

**Análisis:** La disminución de las ventas está generada principalmente por el incremento de impuestos y tasas arancelarias, lo que genera que los clientes ya no accedan a los productos con la misma frecuencia que años anteriores.

#### **15. ¿Cuál es la política de venta que posee la empresa?**

La venta se la realiza personalmente, la forma de pago es en efectivo y cheque, pero a unos pocos clientes se les ofrece crédito, para un mes.

**Análisis:** Es importante mencionar que las facilidades de pago representa una gran ventaja en las empresas, aunque en esta no se brindan dichas comodidades ya que exclusivamente se vende al contado y por ende no todas las personas pueden acceder a sus productos de valor elevado.

#### **16. ¿Se capacita al personal de la empresa Orovidrio?**

No se ofrece ningún tipo de capacitación en ninguna de las áreas

**Análisis:** El personal de una empresa tiene que mantenerse en constante capacitación, para estar a la vanguardia tanto de la tecnología como de los cambios representados en el sector, por lo que para la empresa el no ofrecerlo resulta una debilidad frente a la competencia.

### **17. ¿Otorga incentivos al personal que labora en la empresa?**

Los incentivos se dan en navidad, ya que se le obsequia una canasta navideña a cada uno de sus colaboradores, con un monto aproximado de \$2000,00 en incentivos para los empleados

**Análisis:** En generar incentivos a los empleados genera una fortaleza para la empresa ya que mantiene un ambiente laboral estable y genera mayor calidad laboral.

### **18. ¿Ud. toma en consideración la iniciativa de los trabajadores para la toma de decisiones?**

No se toma en consideración la iniciativa de los trabajadores.

**Análisis:** En la empresa se maneja la toma de decisiones unilateral, por lo que representa una debilidad para la empresa ya que al ser los empleados quienes tienen el contacto directo con los clientes, son los que mantienen la mayor cantidad de incertidumbres así como de cambios que se deberían generar para mejorar la calidad del servicio, al no contar con estos comentarios conllevaría a una debilidad para la empresa.

### **19. En base a que se escogen a los proveedores**

1. Ofrecen precios cómodos
2. Entrega inmediata
3. Facilidad de pago
4. Variedad de productos

**Análisis:** La diversidad de proveedores en la zona, genera que las empresas de esta industria puedan considerar el más adecuado a sus necesidades lo que representa una fortaleza ya que facilita que la empresa conozca al proveedores así como sus productos, precios, comercialización y promociones que les brinda.

## 20. ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?

La empresa posee maquinaria moderna lo mismo que ayuda a la empresa a ofrecer productos de excelente calidad.

**Análisis:** La tecnología es una de las mayores ventajas competitivas que tiene toda empresa, por lo que al contar con maquinaria moderna se genera una fortaleza en la industria ya que se presentan productos de mejor calidad y se mantienen dentro del mercado altamente competitivo.

## 21. ¿Le gustaría que se aplique un plan estratégico de marketing en la empresa Orovidrio?

Si me gustaría que se aplique un plan estratégico de marketing, ya que en base a esto puedo conocer en que está fallando la empresa para poder mejorar y obtener mayor rentabilidad y ofrecer productos de calidad a nuestros clientes.

**Análisis e Interpretación:** Según el comentario del Jefe de Ventas se observa que la empresa ha logrado alcanzar un prestigio en la industria, esto gracias a su larga trayectoria en el mercado y además de brindar productos de excelente calidad con tecnología moderna, lo que le facilita competir efectivamente.

Además cuenta con un buen clima laboral entre los empleados, por lo que los incentiva anualmente con una canasta navideña, además de mantener un horario de trabajo eficiente y que les permite a los empleados poder cumplir con los pedidos y entregas a tiempo.

Entre los aspectos negativos se encuentra la falta de diversidad en sus productos y la inexistente capacitación que le brinda a sus empleados lo cual genera el desconocimiento de nuevas tendencias que se generan periódicamente en el medio.

## APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO OROVIDRIO

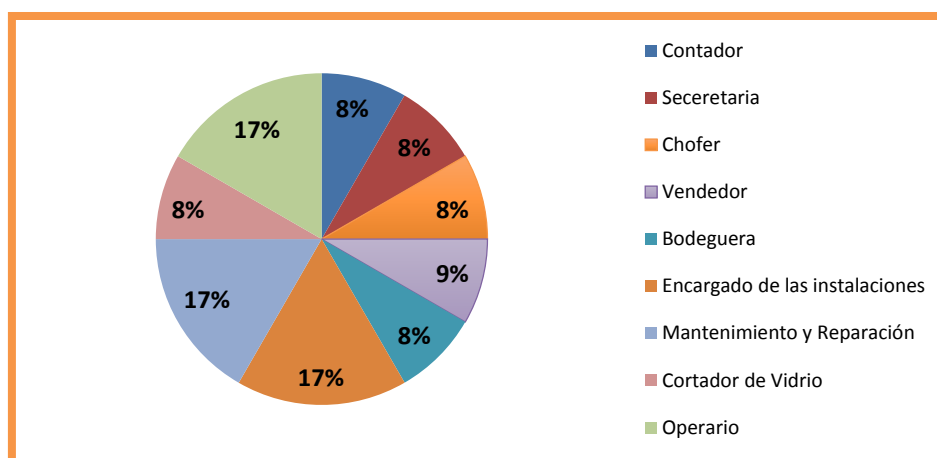
### 1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

**Cuadro 11 Cargo que ocupa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Contador	1	8.33%
Secretaria	1	8.33%
Chofer	1	8.33%
Vendedor	1	8.33%
Bodeguera	1	8.33%
Encargado de las instalaciones	2	16.67%
Mantenimiento y Reparación	2	16.67%
Cortador de Vidrio	1	8.33%
Operario	2	16.67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 17 Cargo**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según las encuestas aplicadas a los empleados, se observa que en la empresa existen 9 cargos en la empresa de los cuales la mayoría se encuentra concentrada en el 17% que representa a los encargado de las instalaciones, mantenimiento y reparación y los operadores, que en sí hacen referencia a los 6 obreros. Por lo tanto se puede definir que en la empresa se cuenta con el personal suficiente para ofrecer un buen servicio a la ciudadanía en general.

## 2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

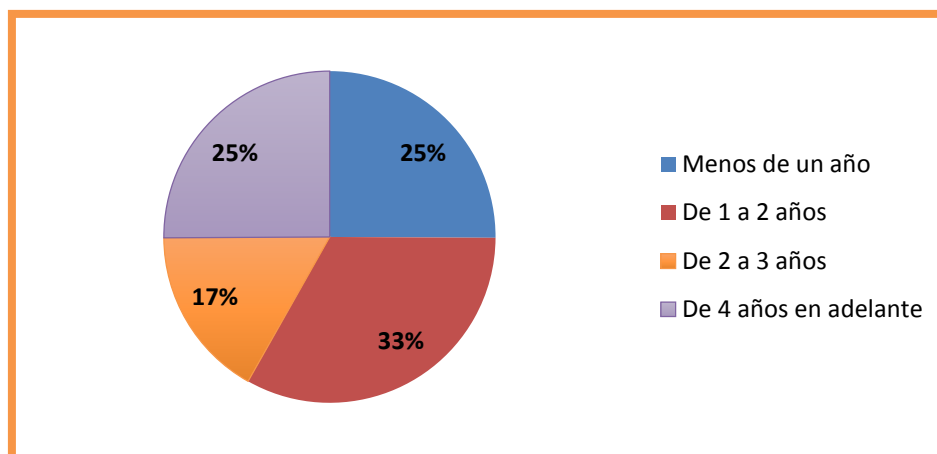
**Cuadro 12 Tiempo trabajando**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Xm	Xm.f
0 a 1 año	3	25%	0,5	2
De 2 a 3 años	4	33%	1,5	6
De 4 a 5 años	2	17%	2,5	5
De 6 años en adelante	3	25%	4,5	13
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>		<b>26</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 18 Tiempo trabajando**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

$$X = \frac{(\sum Xm) \times f}{n}$$

$$X = \frac{26}{12}$$

$$X = 2 \text{ años}$$

**Análisis e interpretación:** Según los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados se observa que la mayoría correspondiente al 33% indican llevar en la empresa de 2 a 3 años, mientras que el 25% dice laborar más de 5 años, en igual porcentaje indican estar en la empresa menos de un año y finalmente el 17% indica laborar de 4 a 5 años. Siendo así el promedio de tiempo que llevan laborando los empleados en la empresa Orovidrio es de 2 años, por lo tanto se considera una elevada estabilidad laboral ya que la mayor parte de empleados llevan más de 1 año cumpliendo sus funciones satisfactoriamente.



### 3. ¿Cuáles son las funciones que Ud. Desempeña en la empresa?

**Cuadro 13 Funciones de cada cargo**

Cargo	Función
Contador	Elabora estudios financieros, y realiza declaraciones
Secretaria	-Facturar -Cobrador -Realizar proformas -Vender -Recepción de Mercadería -Inventarios
Chofer	Traslado de Mercadería a cualquier parte de la Ciudad
Vendedora	-Venta de Productos - Elaboración de Proformas
Bodeguera	Recepción, almacenamiento y entrega de materia prima
Encargado de las instalaciones	Instalaciones a todo lo que sea referente a Vidrio y Aluminio
Mantenimiento y reparaciones	Mantenimiento y Reparación a todo lo que es referente a Vidrio y Aluminio
Cortador de vidrio	Cortar vidrio y realizar medidas
Operario	Armadura de ventanas, vitrinas, pasamanos, etc

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría de los empleados no reconocen las funciones que deben realizar según el cargo que desempeñan en la empresa, esto en lo referente al personal operativo, lo que dificulta la realización de sus actividades satisfactoriamente ya que se realiza las funciones de todos, sin ningún tipo de organización.

Esto debido principalmente a la falta de un manual de funciones o procesos, en donde se podrían reconocer cada empleado las funciones que le corresponden sin interferir o retrasar el trabajo de los demás operarios.

#### 4. ¿Indique que valores se practican en la empresa?

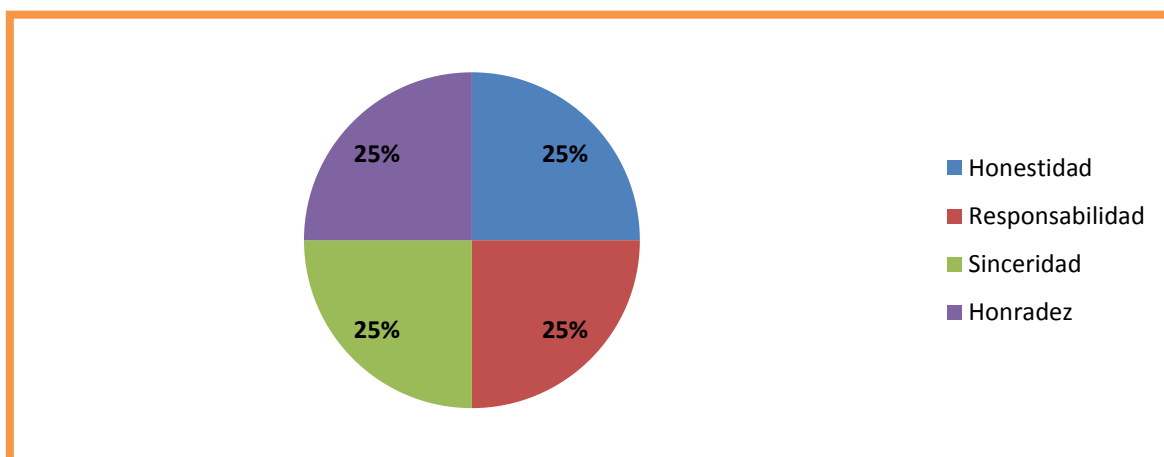
**Cuadro 14 Valores de la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	12	100%
Responsabilidad	12	100%
Sinceridad	12	100%
Honradez	12	100%

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 19 Valores de la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se establecen como valores de la empresa la honestidad, responsabilidad, sinceridad y honradez que según el 100% de los empleados laboran de acuerdo a ellos. Aunque en la empresa no se mantiene una filosofía empresarial establecida, los empleados indican trabajar y desarrollar todas sus funciones de acuerdo a cuatro valores marcados y que permiten el desempeño laboral eficiente.

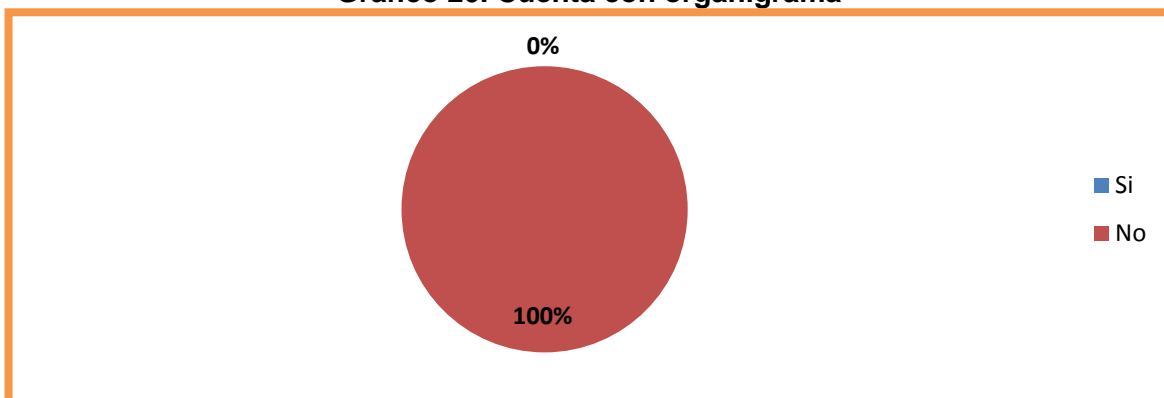
## 5. Conoce Ud. ¿Si la empresa cuenta con un organigrama?

**Cuadro 15** Cuenta con organigrama

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 20.** Cuenta con organigrama



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante, se reconoce que para el 100% de los empleados, en la empresa no se cuenta con un organigrama ni estructural, funcional o posicional, por lo tanto ellos no reconocen que en la empresa se cuente con una estructura orgánica, ni que se mantengan niveles jerárquicos ya que el único jefe es el Gerente.

## 6. Conoce Ud. ¿Si la empresa cuenta con un Manual de Funciones y un Reglamento Interno?

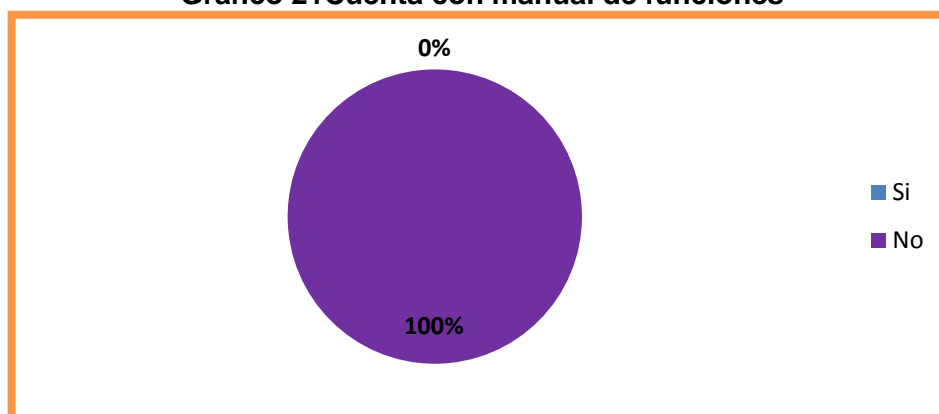
**Cuadro 16** Cuenta con manual de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 21** Cuenta con manual de funciones



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados, para el 100% de los empleados, en la empresa no se cuenta con un manual de funciones, de procesos o un reglamento interno, es decir no cuentan con ninguna documentación que respalde las actividades o la estructura funcional en cada una de las áreas que constituyen la empresa.

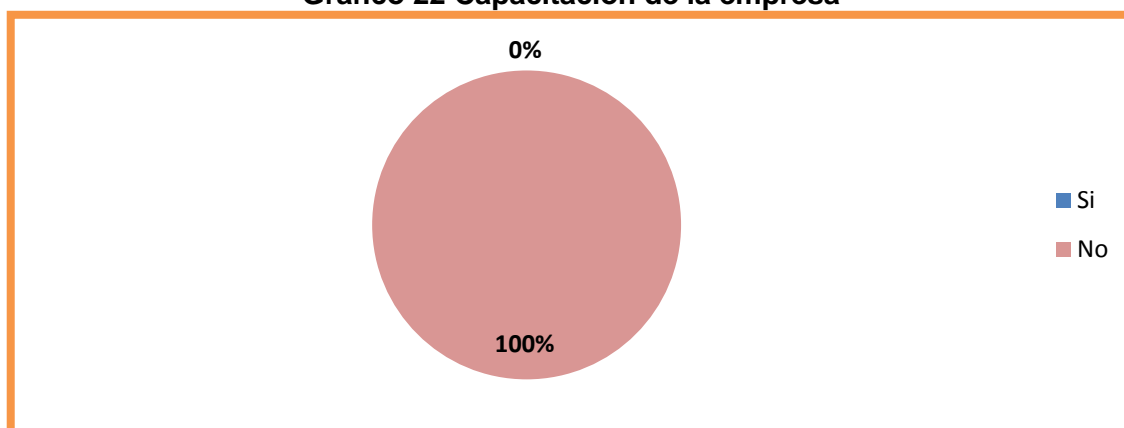
## 7. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

**Cuadro 17 Capacitación de la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 22 Capacitación de la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados, para el 100% de los empleados han recibido capacitación en ningún área, por lo cual se mantienen con los conocimientos que han adquirido en la experiencia dentro de sus funciones. Reconocimiento que la capacitación es uno de los factores claves para un desarrollo eficaz en la empresa tanto en su área laboral como en lo referente a servicio y atención al cliente, esta es una debilidad para la empresa.

## 8. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

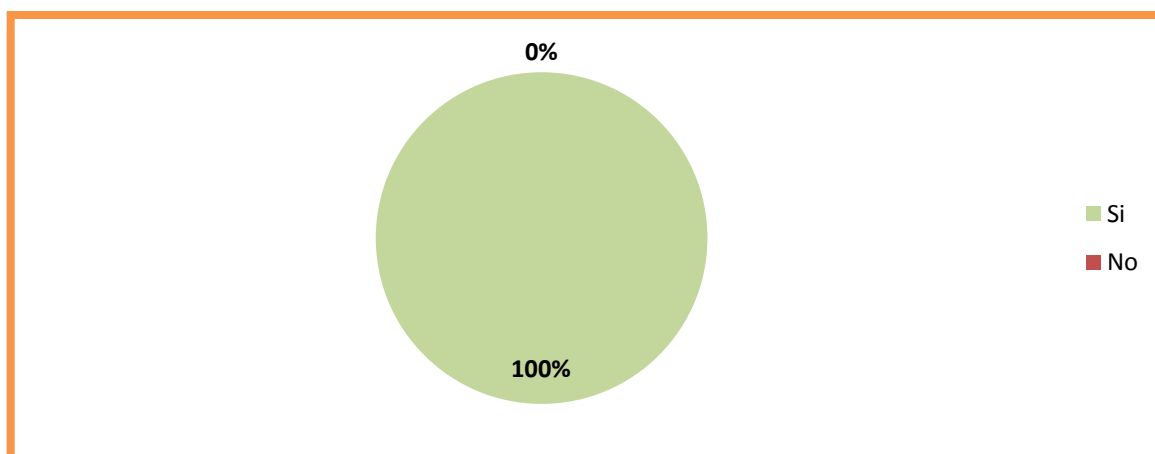
**Cuadro 18 Recibe algún incentivo**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico23 Recibe algún incentivo**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante, se establece que para el 100% de clientes si se realizan incentivos en la empresa, los cuales son anuales y constan de una canasta navideña y un bono el cual lo reciben en diciembre. Siendo esto un aspecto clave ya que la mayoría de los clientes se sienten motivados a laborar de forma adecuada en su cargo.

### 9. ¿El ambiente de trabajo en el que Ud. Labora es el adecuado?

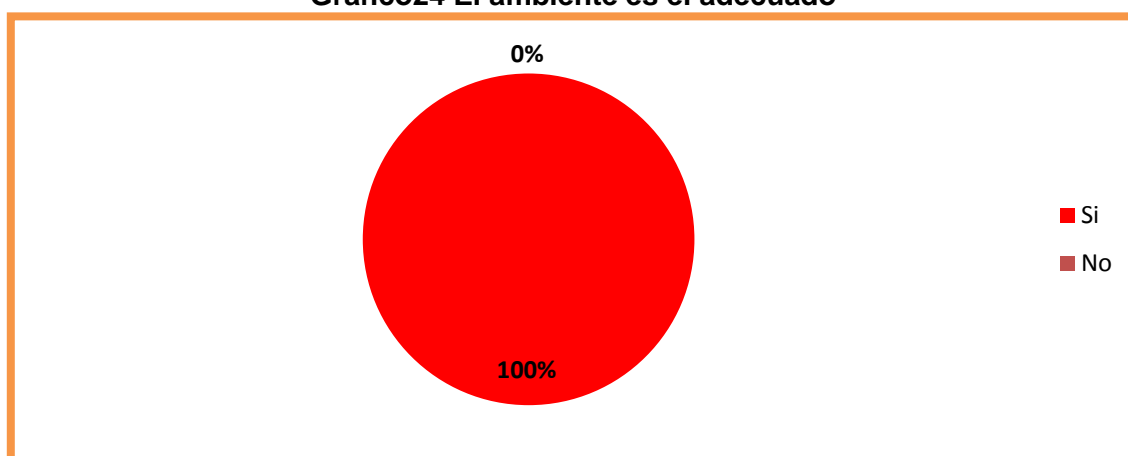
**Cuadro 19 El ambiente es el adecuado**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico24 El ambiente es el adecuado**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se establece que para el 100% de los empleados se mantiene un ambiente laboral adecuado en la empresa lo que les favorece para trabajar adecuadamente.

## 10. ¿El sueldo de trabajo en el que usted labora es el adecuado?

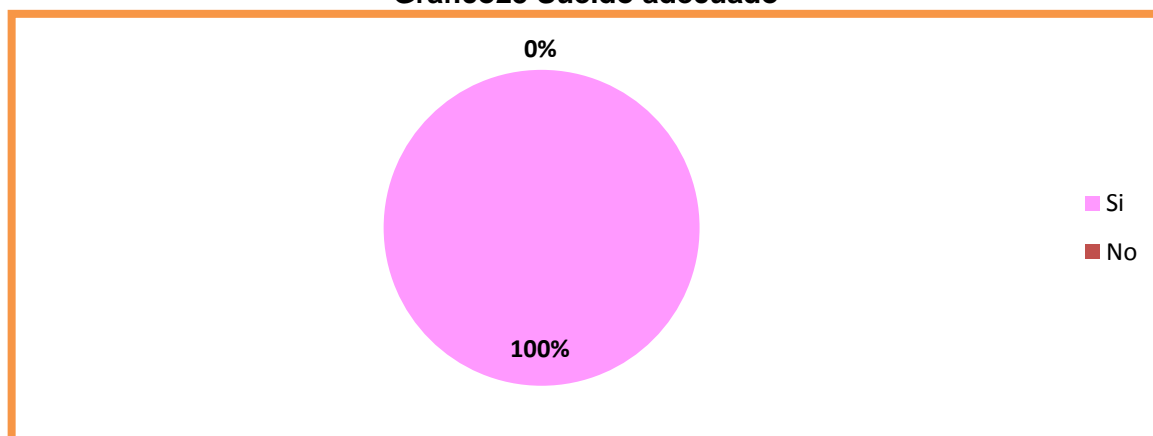
**Cuadro 20 Sueldo adecuado**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico25 Sueldo adecuado**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según el 100% de los empleados el sueldo que perciben es el adecuado según las actividades que realizan en la empresa y el horario de trabajo que mantienen mensualmente. Por lo tanto se establece una fortaleza para la empresa ya que les incentiva a laborar adecuadamente.



## 11. Como califica la ubicación de la empresa

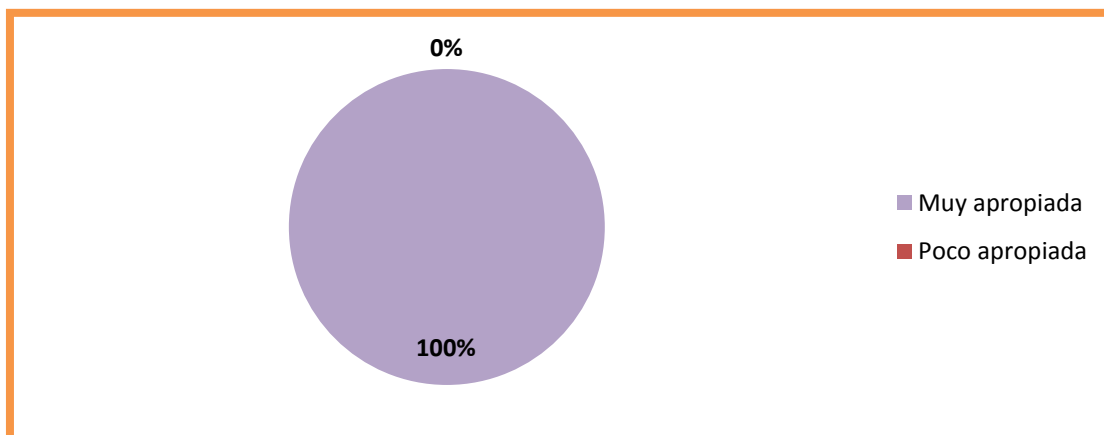
**Cuadro 21 Ubicación de la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy apropiada	12	100%
Poco apropiada	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico26 Ubicación de la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante, para el 100% de los empleados la empresa cuenta con una ubicación adecuada, esto debido a que se localiza en el casco colonial de la ciudad de Loja. Lo cual significa una fortaleza al contar la empresa con una ubicación estratégica que le facilita a los clientes ingresar a ella de forma consecutiva.

## 12. Cuenta Ud. ¿Con los implementos necesarios para desempeñar sus funciones?

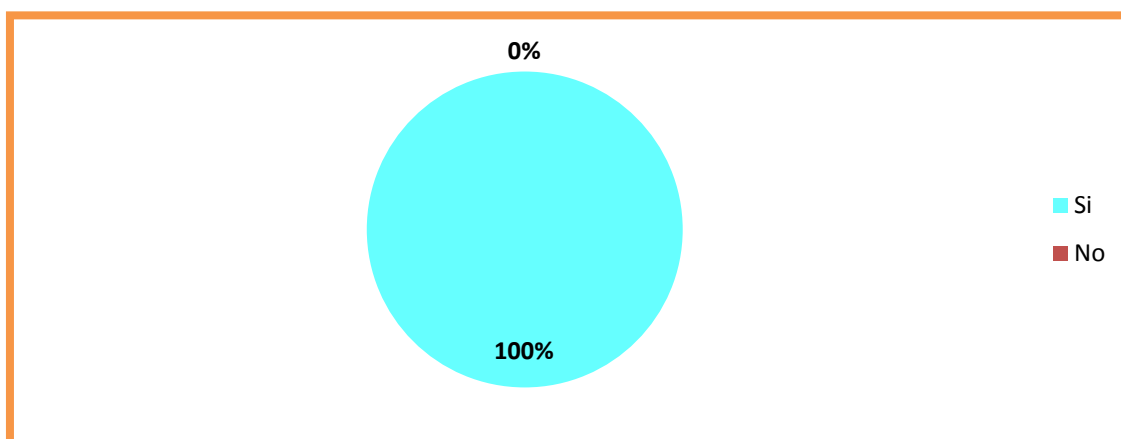
**Cuadro 22 Implementos necesarios**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico27 Implementos necesarios**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que para el 100% de los empleados, la empresa les facilita todos los implementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, esto favorece al cumplimiento en los pedidos y entrega efectiva de los productos.

13. ¿El cargo que ocupa está acorde con la formación y experiencia que posee?

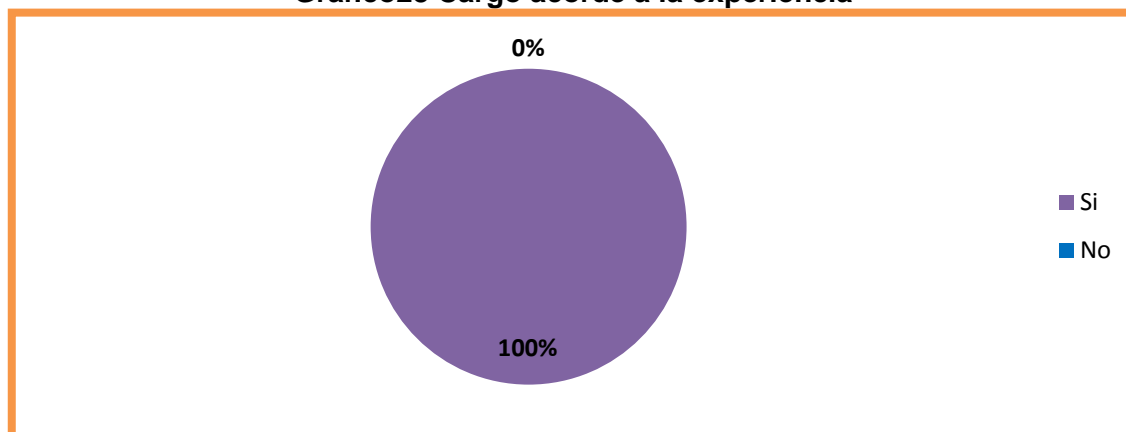
**Cuadro 23 Cargo acorde a la experiencia**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico28 Cargo acorde a la experiencia**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** JulieBanegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante, se observa que el 100% de los empleados indican mantener un cargo en la empresa acorde a las funciones que desempeñan, aunque si se hace referencia a la pregunta referente a las funciones, se establece un desconocimiento de las actividades que tienen que realizar por lo que todos los operativos realizan similares funciones.

#### 14. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es?

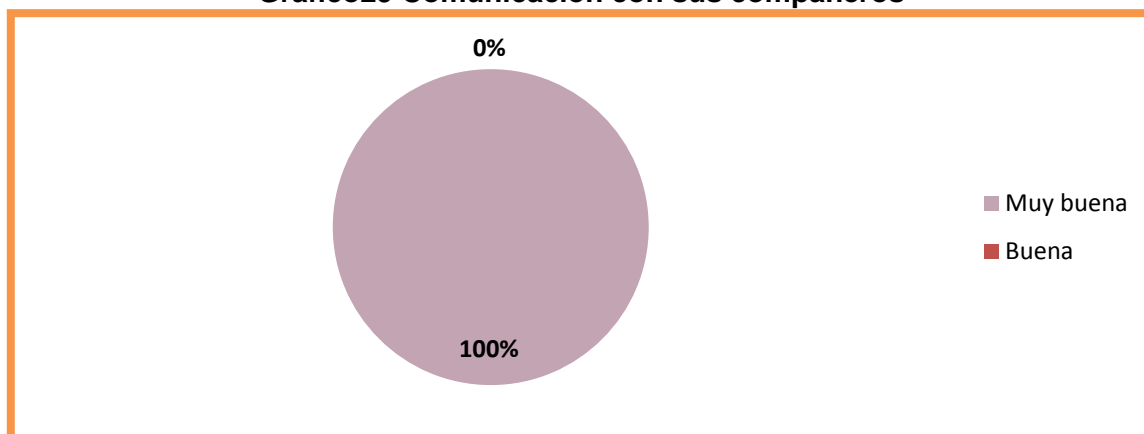
**Cuadro 24 Comunicación con sus compañeros**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	12	100%
Buena	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico29 Comunicación con sus compañeros**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante se establece que para el 100% de los empleados la comunicación entre compañeros es efectiva y adecuada, lo que facilita el trabajo en equipo y la entrega de productos a tiempo cumpliendo con los contratos establecidos.

### 15. ¿Existe una buena relación con el Gerente?

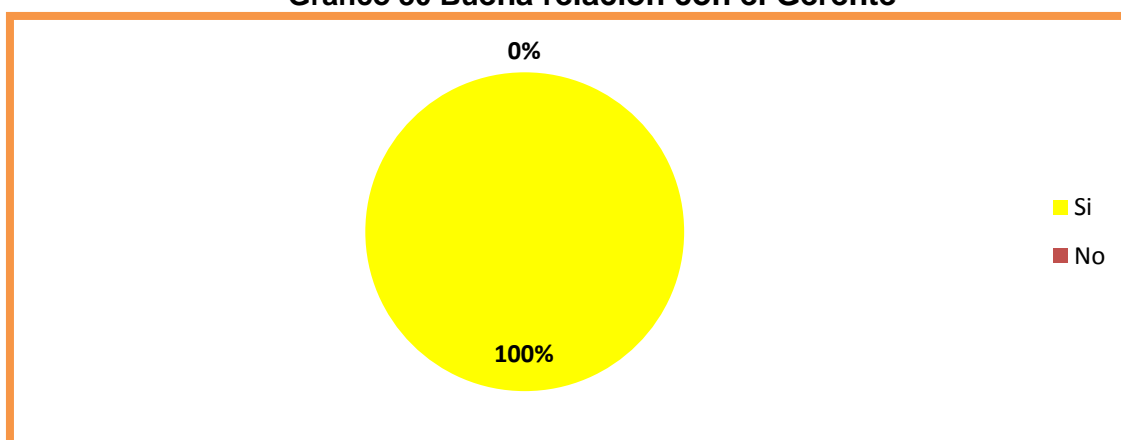
**Cuadro 25 Buena relación con el Gerente**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 30 Buena relación con el Gerente**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante se observa que para el 100% de los empleados, la relación que mantienen con el gerente es buena, lo que facilita el su desempeño laboral.

## 16. ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa?

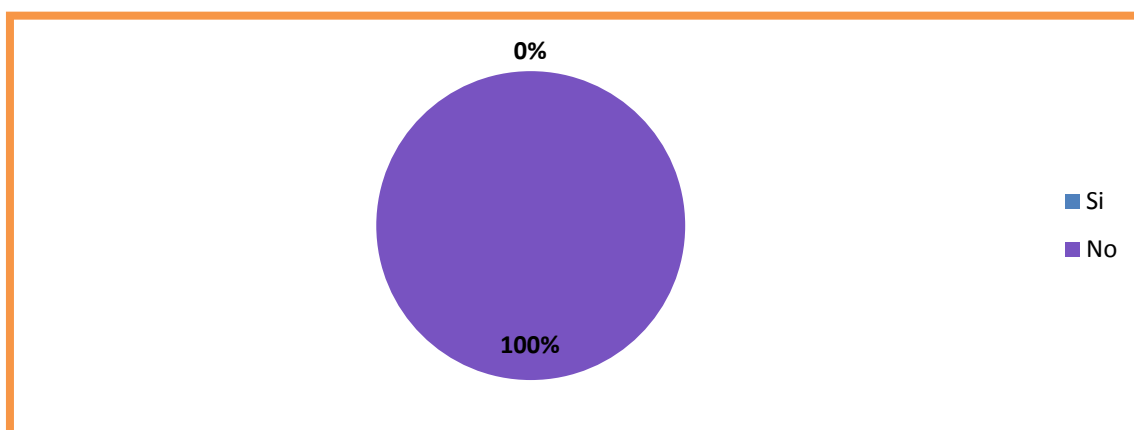
**Cuadro 26** Sus opiniones son consideradas en la toma de decisiones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 31** Sus opiniones son consideradas en la toma de decisiones



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos, el 100% de los empleados indican que en la toma de decisiones gerenciales no se consideran sus opiniones. Por lo tanto se establece que en la empresa existe una toma de decisiones unilateral.

**17. ¿Considera usted que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para el desarrollo de las actividades?**

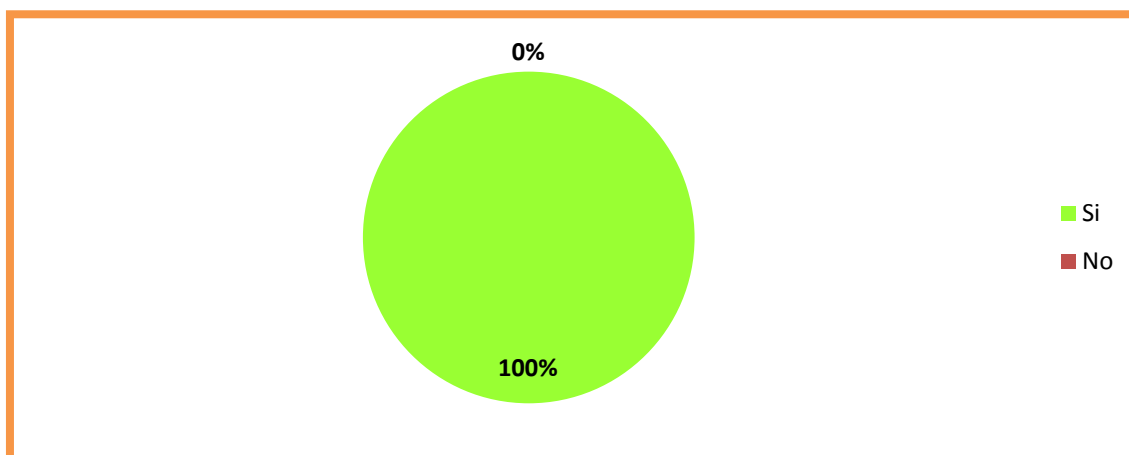
**Cuadro 27. Las instalaciones de la empresa son las adecuadas**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 32. Las instalaciones de la empresa son las adecuadas**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que para el 100% de los empleados las instalaciones de la empresa son las adecuadas, por lo tanto se facilita la realización de las distintas obras que solicitan los clientes.

## APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO “OROVIDRIO”

### 1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

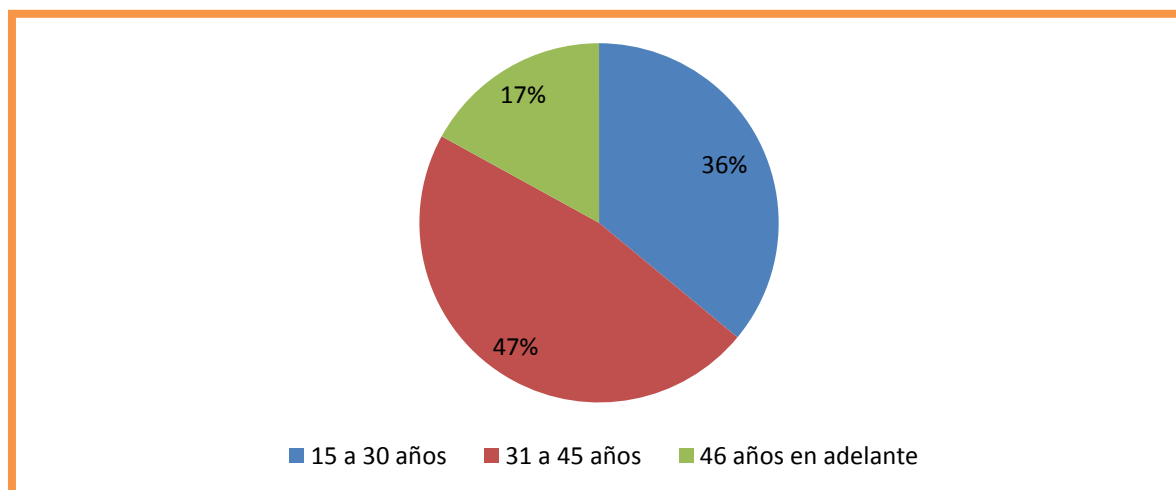
**Cuadro 28. Edad**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Xm	Xm.f
15 a 30 años	118	36%	22,5	2655
31 a 45 años	154	47%	38	5852
46 años en adelante	55	17%	46,5	2558
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>		<b>11065</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 33 Edad**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

$$X = \frac{(\sum Xm) \times f}{n}$$

$$X = \frac{11065}{327}$$

$$X = 34 \text{ años}$$

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se establece que los clientes en la empresa son en su mayoría correspondiente al 47% tienen una edad comprendida entre los 31 a 45 años, mientras que el 36% indican una edad entre los 15 a 30 años y finalmente el 17% indican tener más de 46 años. De esta forma se establece un promedio de edad de los clientes de 34 años.



## 2. ¿Indique cuál es su género?

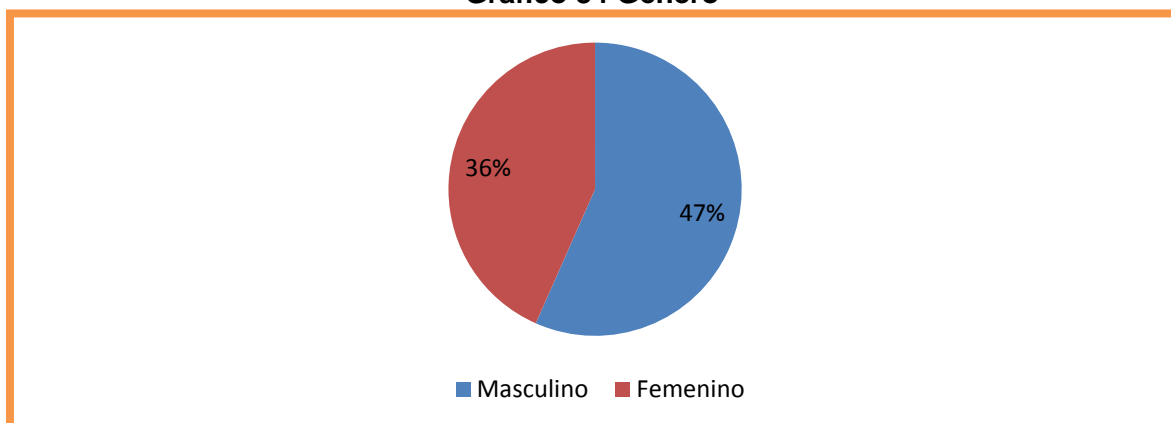
**Cuadro 29 Género**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	203	47%
Femenino	124	36%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 34 Género**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados, se observa que la mayoría de los clientes correspondiente al 47% indican ser de género masculino, mientras que el 36% restante indican ser mujeres.

### 3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de la empresa Orovidrio?

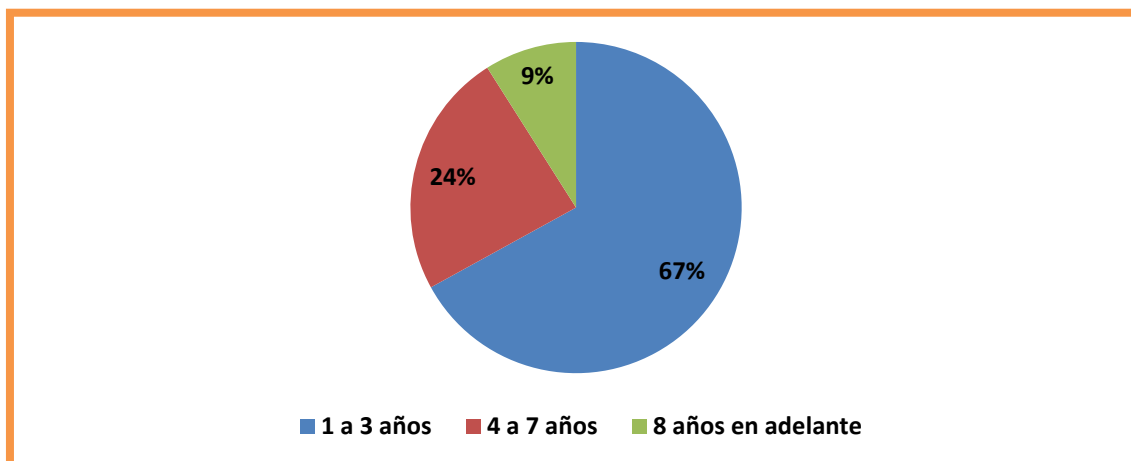
**Cuadro 30 Tiempo de cliente**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Xm	Xm.f
1 a 3 años	219	67%	2	438
4 a 6 años	79	24%	5	395
7 años en adelante	29	9%	7,5	218
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>		<b>1051</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 35 Tiempo de cliente**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

$$X = \frac{(\sum Xm) \times f}{n}$$

$$X = \frac{1051}{327}$$

$$X = 3 \text{ años}$$

**Análisis e interpretación::** Según los resultados se observa que la mayoría correspondiente al 67% llevan siendo clientes entre 1 a 3 años, mientras que el 24% indican ser clientes entre 4 a 6 años y finalmente el 9% indican ser clientes más de 7 años. Por lo tanto, se establece que la empresa tiene un promedio de 3 años siendo clientes.

#### 4. ¿Cada que tiempo usted adquiere los productos?

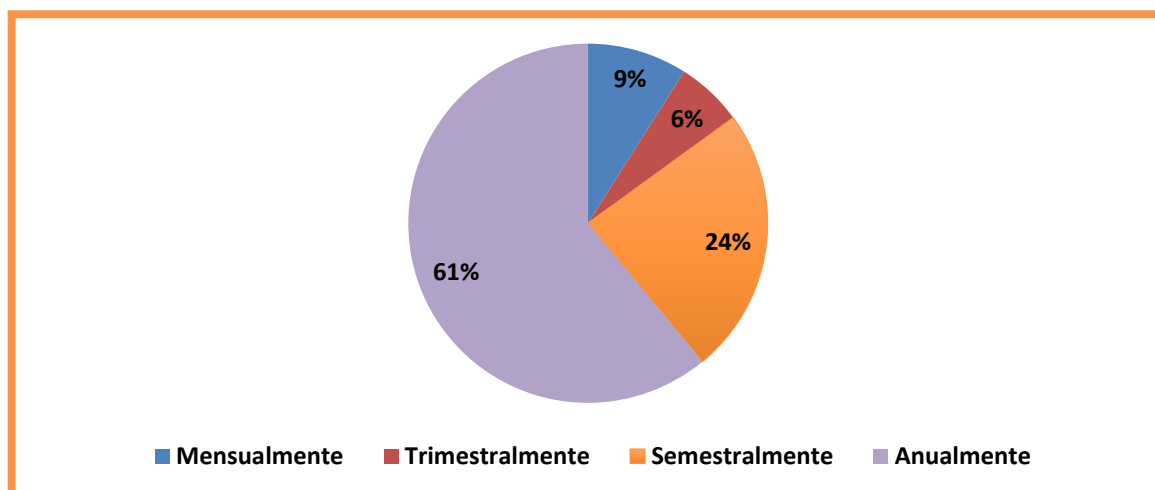
**Cuadro 31 Frecuencia de consumo**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	29	9%
Trimestralmente	20	6%
Semestralmente	78	24%
Anualmente	200	61%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 36. Frecuencia de consumo**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados los clientes frecuentemente adquieren los productos anualmente según el 61%, mientras que el 24% indican realizar sus compras semestralmente, para el 9% su consumo es mensual y según el 6% es cada tres meses. Por lo tanto se estable una frecuencia de consumo elevada reconociendo el tipo de productos que se ofertan en la empresa.

## 5. ¿Cómo considera la atención al cliente?

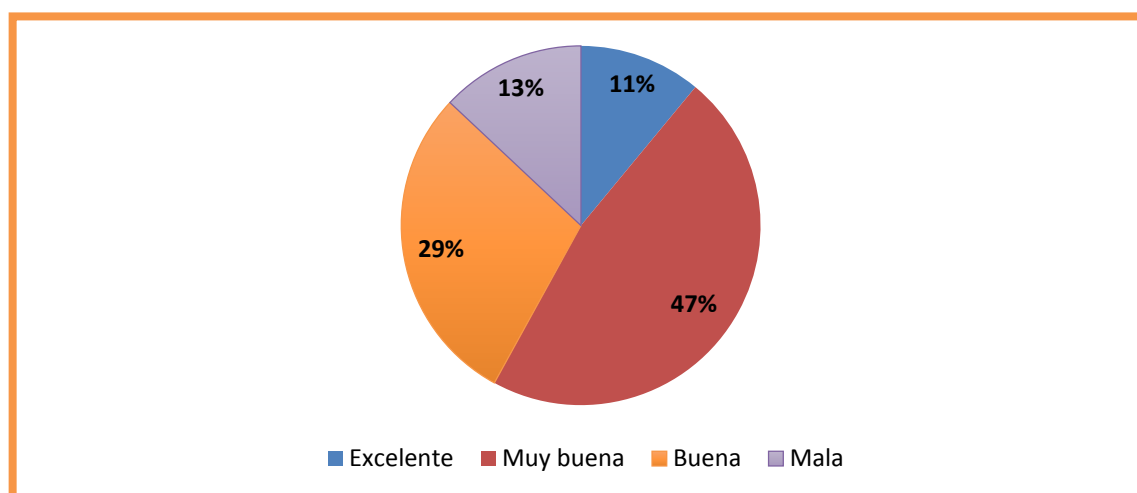
**Cuadro 32 Atención al cliente**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	36	11%
Muy buena	154	47%
Buena	95	29%
Mala	42	13%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 37 Atención al cliente**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría de clientes representado por el 47% indican haber recibido una muy buena atención al cliente, mientras que el 29% dicen que ha sido buena, en cambio para el 13% la atención percibida la consideran como mala y finalmente el 11% indica que esta ha sido excelente. Aunque se observa un elevado grado de aceptación en cuanto a la atención al cliente, las 42 personas que indican desacuerdo es considerable y por ende se deben tomar medidas para mejorar.

## 6. La calidad de los productos que ofrece la empresa es:

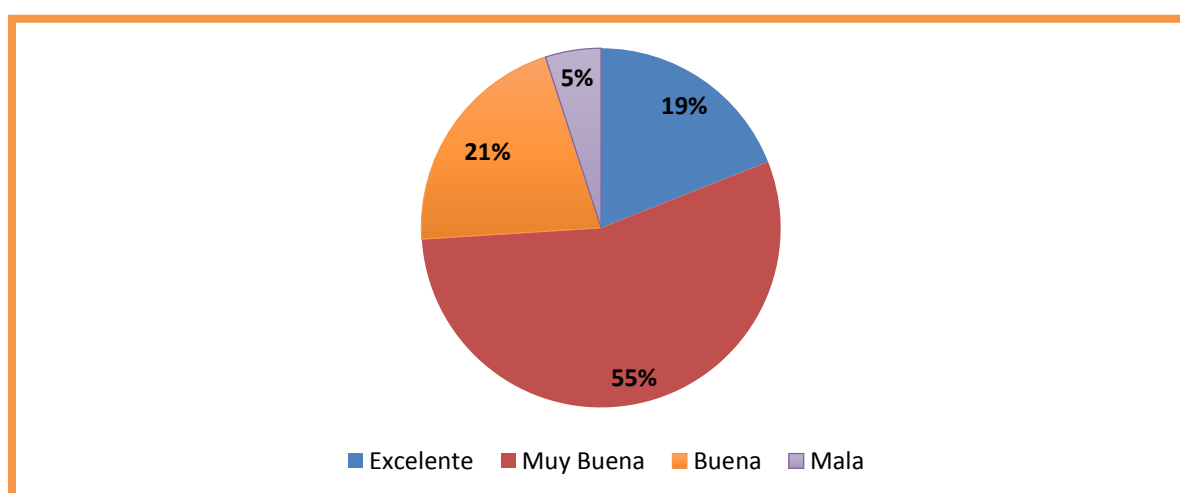
**Cuadro 33 Calidad de los productos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	62	19%
Muy buena	180	55%
Buena	69	21%
Mala	16	5%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 38 Calidad de los productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría correspondiente al 55% de los clientes, indican que la calidad de los productos es muy buena, mientras que el 21% dicen que es buena, para el 19% estos son excelentes y finalmente el 5% indica que es mala. Por lo tanto se establece que los productos generalmente resultan ser de muy buena calidad siendo uno de los factores que influyen en que sean clientes asiduos.

## 7. ¿Desearía que la empresa ofrezca nuevos productos?

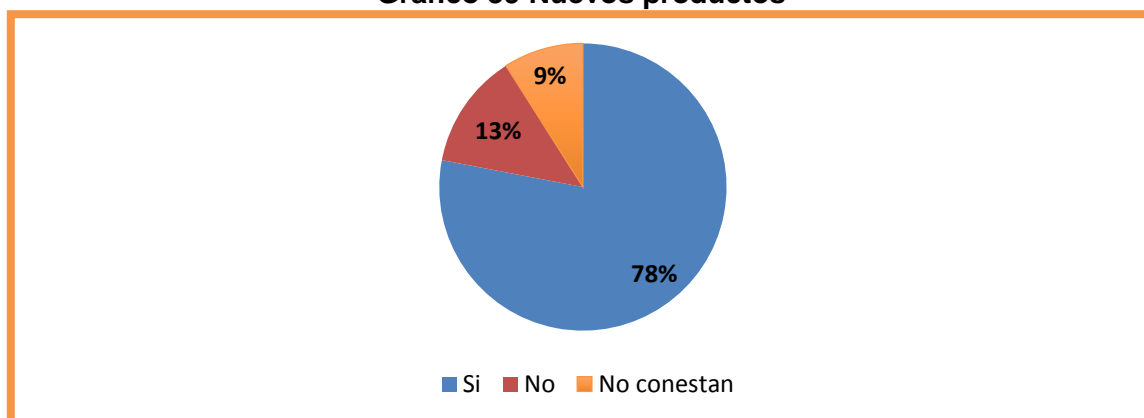
**Cuadro 34 Nuevos productos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	255	78%
No	43	13%
No contestan	29	9%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 39 Nuevos productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados en la presente interrogante se establece que la mayoría representada por el 78% de los clientes desearían que la empresa ofrezca nuevos productos, mientras que el 13% indica que no es necesario y el 9% restante no dieron contestación.

## 8. ¿Cuál de los siguientes productos le gustaría que ofrezca la empresa OROVIDRIO?

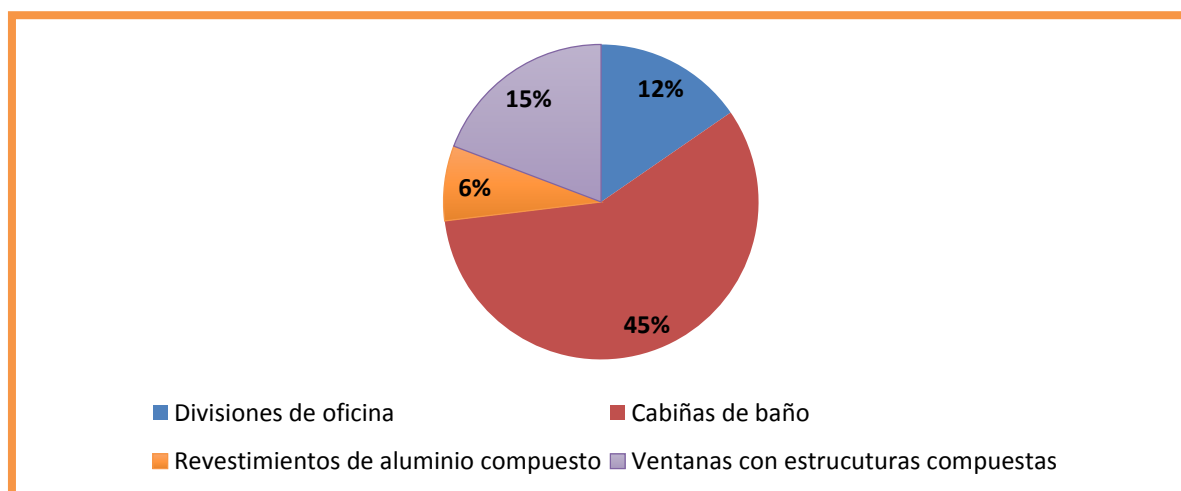
**Cuadro 35 Nuevos productos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Divisiones de oficina	39	15%
Cabinas para baños	147	58%
Revestimientos de aluminio compuesto	20	8%
Ventanas con estructuras metálicas	49	19%
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 40 Nuevos productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación** Estableciendo un porcentaje elevado que indican la necesidad de nuevos productos entre ellos están: divisiones de oficina (15%), cabinas para baños (58%), revestimientos en aluminio compuesto (8%) y ventanas con estructuras metálicas de protección (19%). Por lo tanto se puede evidenciar que en un mayor porcentaje necesita que se ofrezcan cabinas de baño.

## 9. ¿La empresa cumple con la entrega de productos en el plazo establecido?

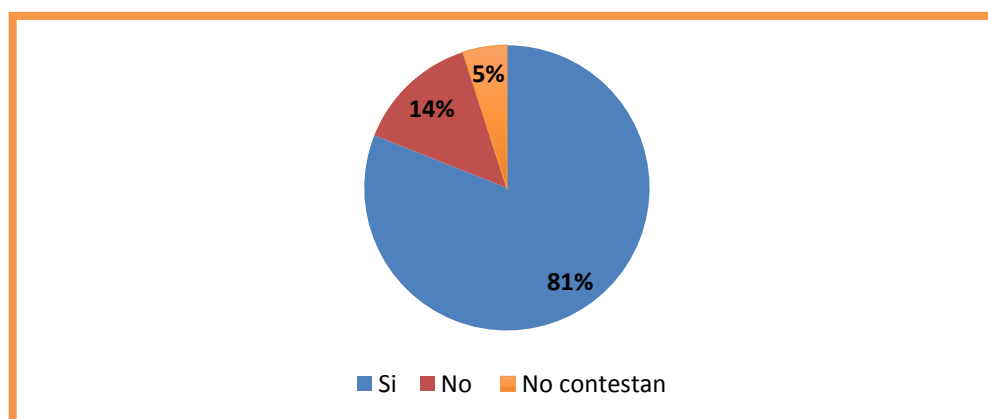
**Cuadro 36 Entrega de productos a tiempo**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	265	81%
No	46	14%
No contestan	16	5%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 41 Entrega de productos a tiempo**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos, se establece que para la mayoría correspondiente al 81% de clientes la entrega de productos es a tiempo, mientras que el 14% dicen que no lo es, ya que han presentado demoras y finalmente el 5% no dan contestación. Por lo tanto se establece un margen considerable de personas no satisfechas con el cumplimiento en las entregas siendo una debilidad para la empresa.



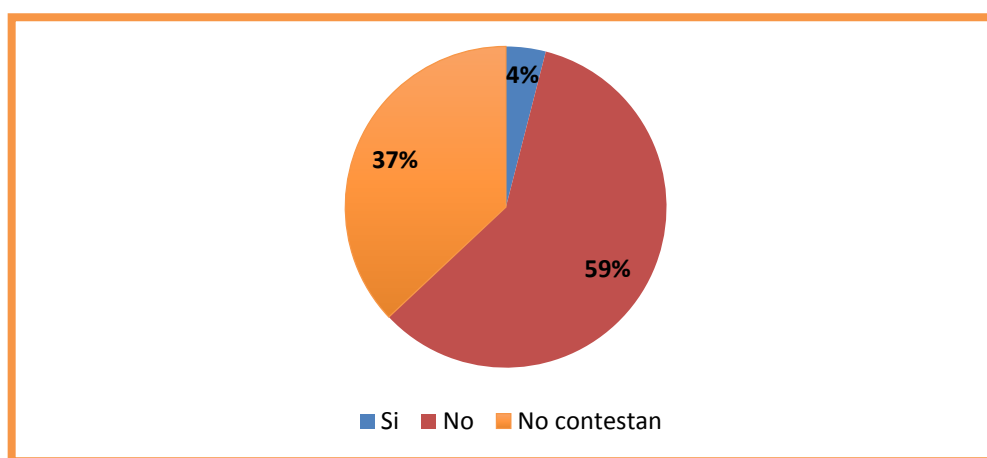
## 10.. ¿Ha tenido algún tipo de problema con la empresa?

**Cuadro 37 Problema con la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	4%
No	193	59%
No contestan	121	37%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 42 Problema con la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se establece que la mayoría de clientes correspondiente al 59% indican que no han tenido problemas con la empresa, en cambio el 4% dice que si han sufrido inconvenientes, y un 37% no dan contestación. Por lo tanto se observa un porcentaje menor pero representativo en desacuerdo con algunas políticas de la empresa, lo que genera que se convierta en una debilidad en la empresa, ya que la satisfacción de los usuarios no es total.

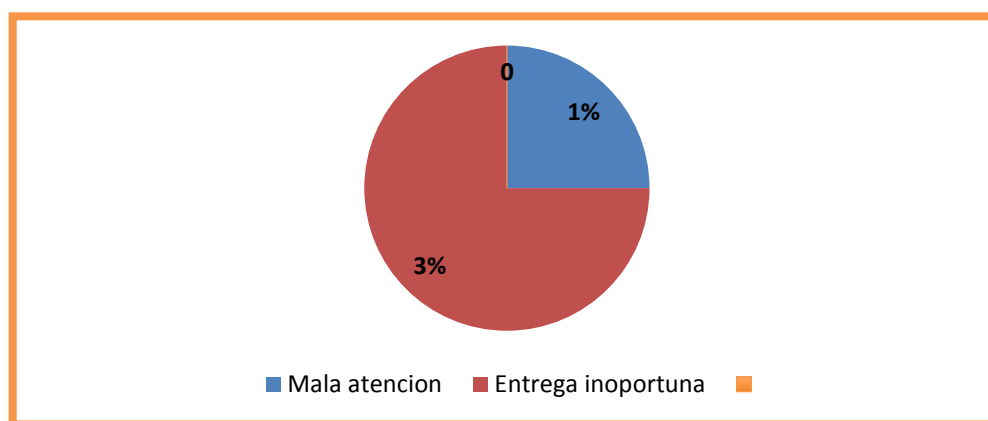
## 11. ¿Qué tipo de problema ha tenido?

12. Cuadro 38 Problema con la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención al cliente	3	23%
Entrega inoportuna	10	77%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

Gráfico 43 Problemas con al empresa



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** En el cuadro anterior se puede evidenciar que al 77% de los clientes no se les ha entregado los productos a tiempo mientras que el 23% manifiesta que han recibido una mala atención al momento de acudir a la empresa.

**12. Los precios de los productos que oferta la empresa Orovidrio en relación a la competencia son:**

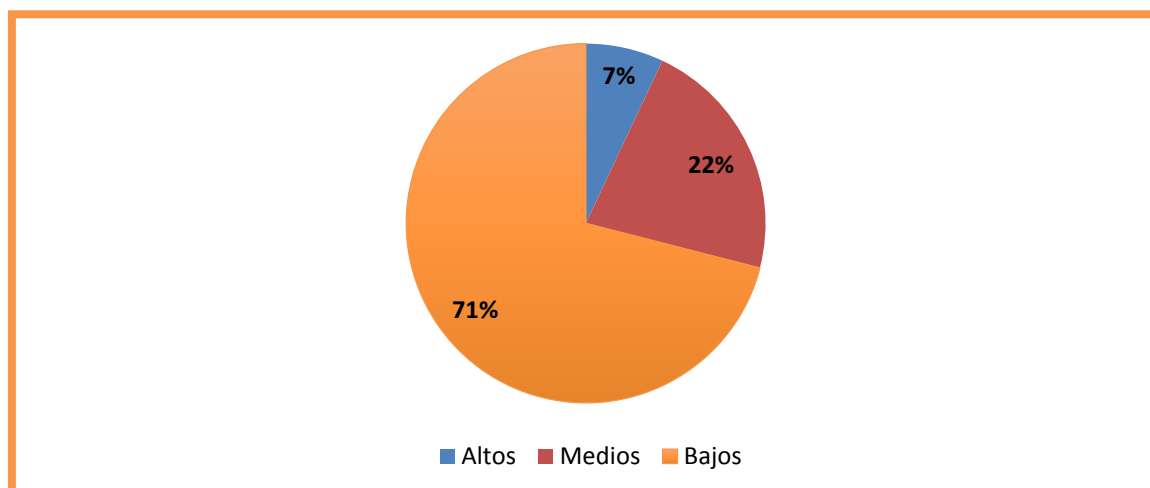
**Cuadro 39 Los precios**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Altos	23	7%
Medios	72	22%
Bajos	232	71%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 44 Los precios**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se establece que la mayoría de clientes representado por el 71% indican que los precios son considerablemente bajos, en cambio el 22% dicen que están en un punto medio considerando la competencia y para el 7% estos son elevados. Por lo tanto la empresa mantiene los precios más bajos de la industria esto gracias a la maquinaria que posee y el desempeño de sus empleados.

### 13. Mencione como se enteró de la existencia de la empresa.

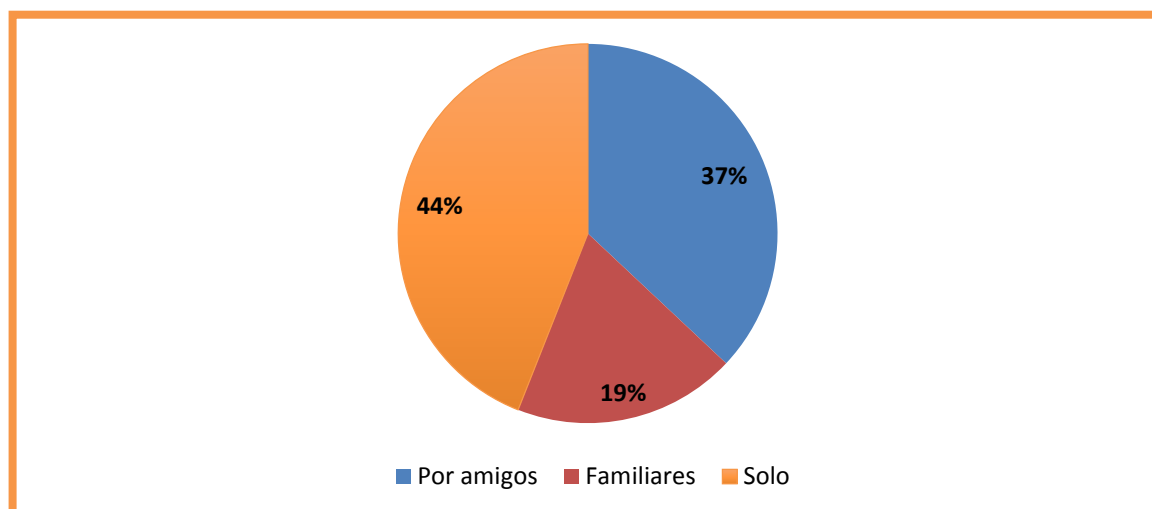
**Cuadro 40 Como conoció la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por amigos	121	37%
Familiares	62	19%
Solo	144	44%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 45 Como conoció la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados presentados, se observa que la mayoría correspondiente al 44% indican que no se han enterado de la empresa por ningún medio sino que han llegado por su propia cuenta, en cambio el 37% indican que han sido recomendados por amigos y finalmente el 19% dicen que familiares le han comentado de la empresa. Esto se debe principalmente a la falta de un plan publicitario en la empresa ya que no cuentan con ningún tipo de publicidad, solamente disponen de tarjetas de presentación que no han sido actualizadas y mantienen datos antiguos; lo que no favorece a que la empresa amplíe su mercado, ni logre un mayor posicionamiento, siendo una debilidad considerable en su funcionamiento.

#### 14. ¿Qué forma de pago utiliza usted con mayor frecuencia?

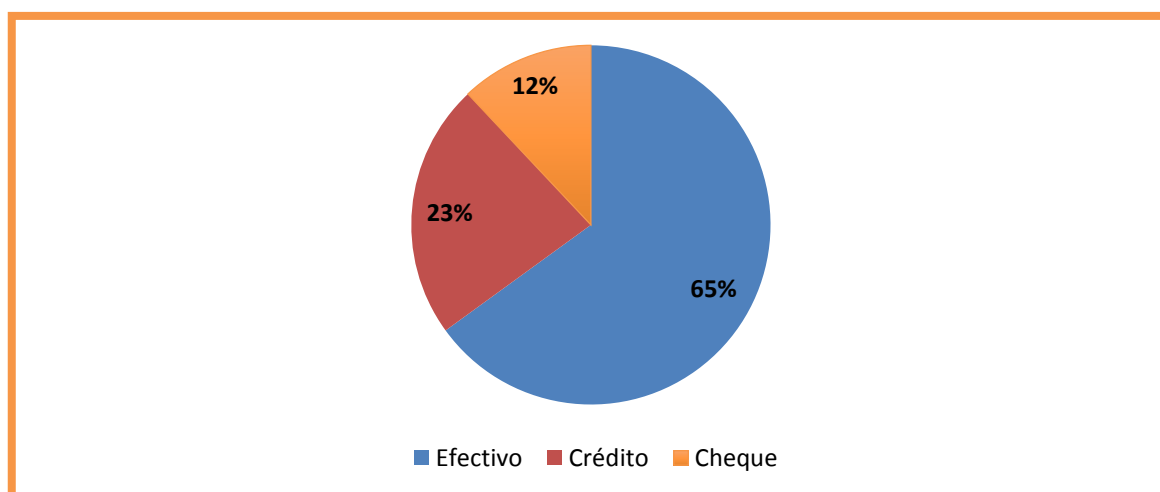
**Cuadro 41 Forma de pago**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	213	65%
Crédito	75	23%
Cheque	39	12%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 46 Forma de pago**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación** Según los resultados generados en la presente interrogante, se observa que la mayoría correspondiente al 65% de clientes indican que la forma de pago que utilizan es el efectivo, en cambio el 23% indica que es a crédito y el 12% restante utilizan cheque. Lo cual indica que si se aplican políticas de precio favoreciendo el alcance para los distintos tipos de clientes.

### 15. ¿Al momento de adquirir los productos que tipo de promoción le gustaría recibir?

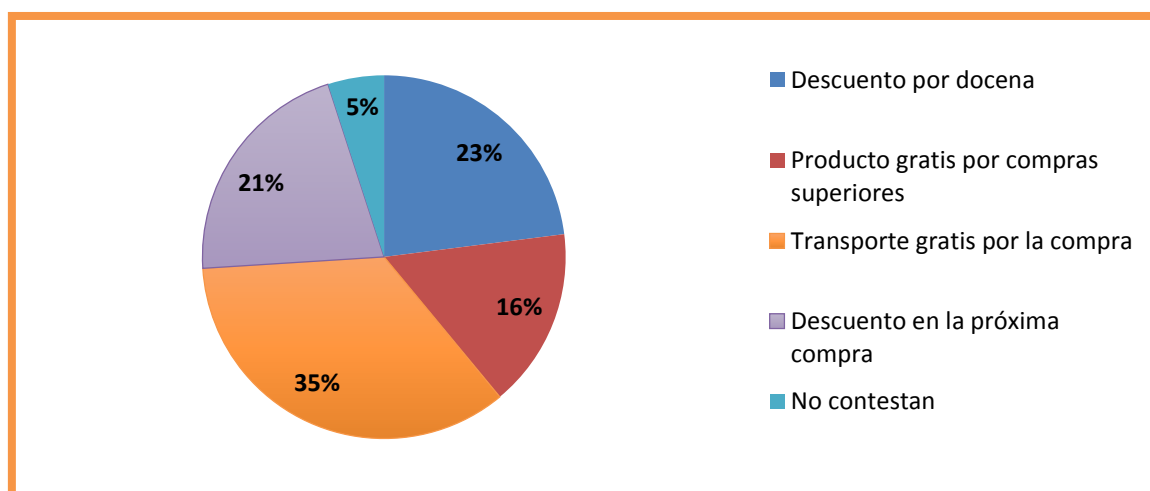
**Cuadro 42 Tipo de promoción**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Descuento por docena	75	23%
Producto gratis por compras superiores a una cierta cantidad	52	16%
Transporte gratuito por la compra	115	35%
Descuento en la próxima compra	69	21%
No contestan	16	5%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 47 Tipo de promoción**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría de los clientes indican que el 33% indican que entre las promociones que les gustaría recibir estaría el transporte gratuito, en cambio el 23% indica que les gustaría tener un descuento por compras superiores a la docena, en cambio el 21% dice que desearían descuento en la próxima compra, y finalmente el 16% muestran la necesidad por tener un producto gratis en compras al por mayor. Esta necesidad se observa por la falta de promociones en sus productos, lo cual genera una debilidad en la empresa.

## 16. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa es la adecuada?

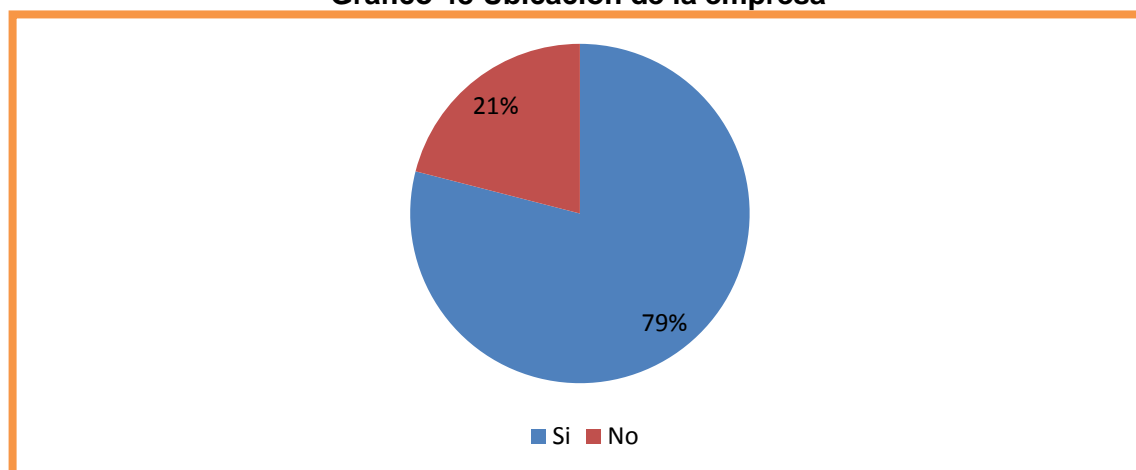
**Cuadro 43 Ubicación de la empresa**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	258	79%
No	69	21%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 48 Ubicación de la empresa**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados obtenidos en la presente interrogante se observa que la mayoría correspondiente al 79% consideran que la ubicación de la empresa es adecuada, en cambio el 21% restante aseveran lo contrario, debido a la falta de un estacionamiento y por situarse en la avenida no pueden hacerlo frente a la empresa.

## 17. ¿En qué medida está satisfecho con los productos que ofrece la empresa Orovidrio?

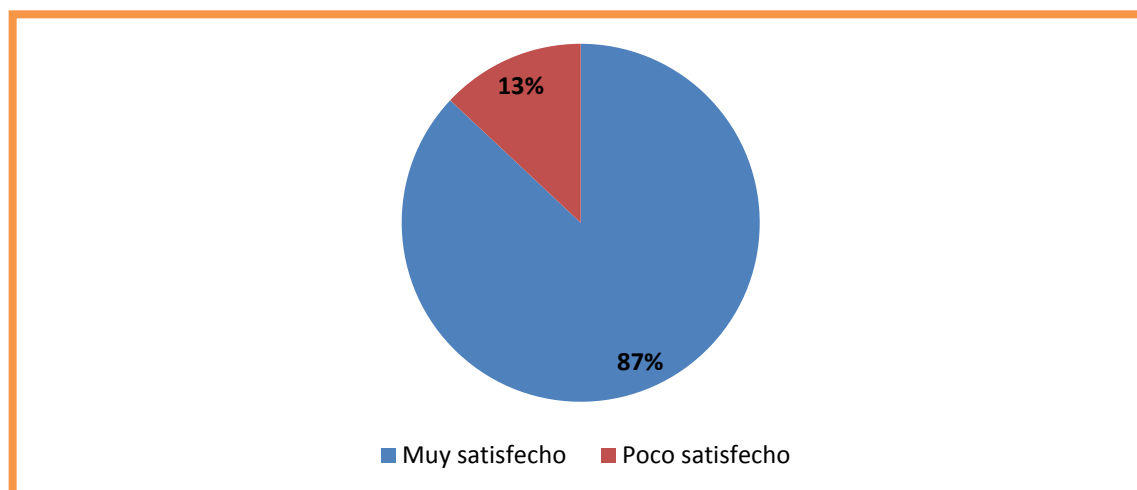
**Cuadro 44 Satisfacción de los productos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	284	77%
Poco satisfecho	43	23%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 49. Satisfacción de los productos**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría equivalente al 87% indican muy satisfecho con los productos que ofrece la empresa, en cambio el 13% restante consideran lo contrario. Por lo tanto se observa un elevado grado de satisfacción aunque se tiene que considerar el porcentaje que no está de acuerdo para tomar medidas que cambien esta perspectiva en los usuarios.



**18. Cite las empresas que ofrezcan productos similares a los que ofrece Orovidrio?**

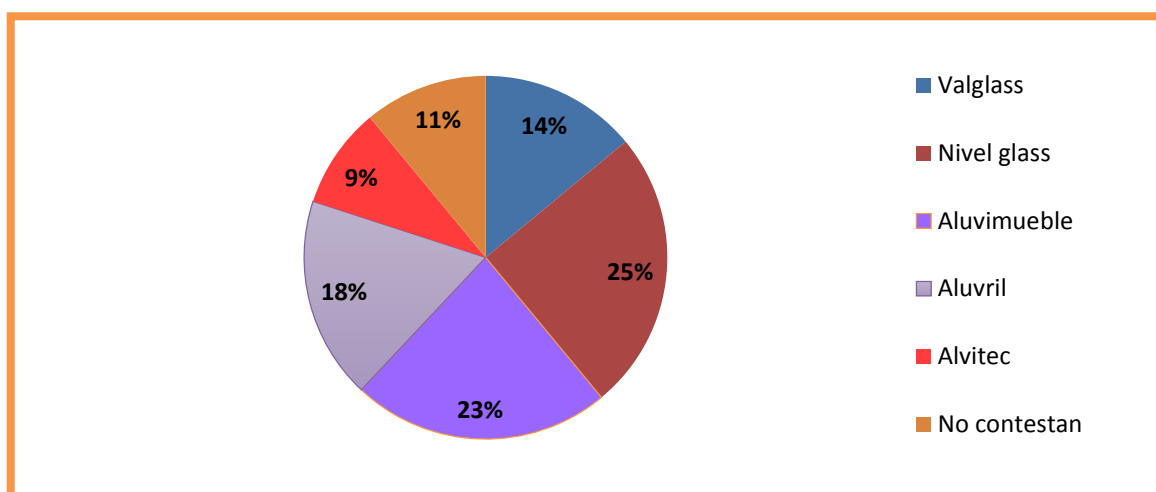
**Cuadro 45 Empresas de la competencia**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Valglass	46	14%
Nivel glass	82	25%
Aluvimueble	75	23%
Aluvril	59	18%
Alvitec	29	9%
No contestan	36	11%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 50. Empresas de la competencia**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados en la presente interrogante, se observa que la mayoría correspondiente al 25% dicen que Nivel glass es una empresa que ofrece similares productos que Orovidrio, en cambio el 23% dice que es Aluvimueble, el 18% dice que es Aluvril, para el 14% es Valglass, mientras que el 9% dice que es Alvitec. Lo cual indica una gran competencia en el mercado.

## 19. ¿Al momento de acudir a la empresa cual es el producto de mayor preferencia?

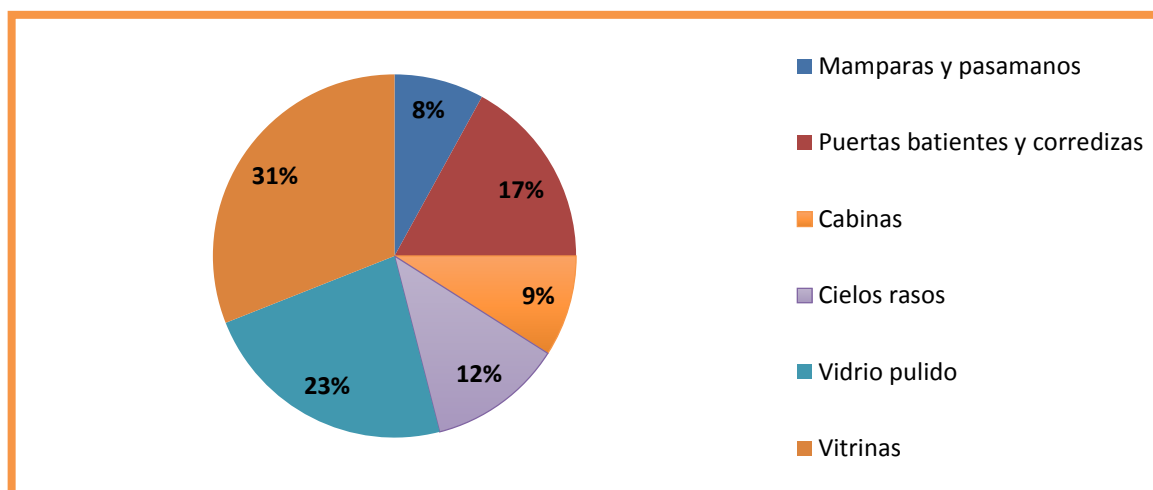
**Cuadro 46 Producto de mayor preferencia**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mamparas y pasamanos	26	8%
Puertas batientes y corredizas	56	17%
Cabinas	30	9%
Cielos rasos	39	12%
Vidrio pulido	75	23%
Vitrinas	101	31%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 51. Producto de mayor preferencia**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría de clientes correspondiente al 31% indican que el producto de su preferencia son las cabinas, en cambio para el 23% es el vidrio pulido, para el 17% su preferencia se inclina por las puertas batientes y corredizas, en cambio para el 12% son los cielos rasos, el 9% dice que son vitrinas y finalmente el 8% indica mamparas y pasamanos. Lo que indica que los clientes no tienen preferencia por un solo producto sino por diversos, ya que sus necesidades son diferentes según pasa el tiempo y de acuerdo a lo que requieran ya sea en su vivienda o en su negocio.

## 20. Describa. ¿Porque prefiere los productos de Orovidrio?

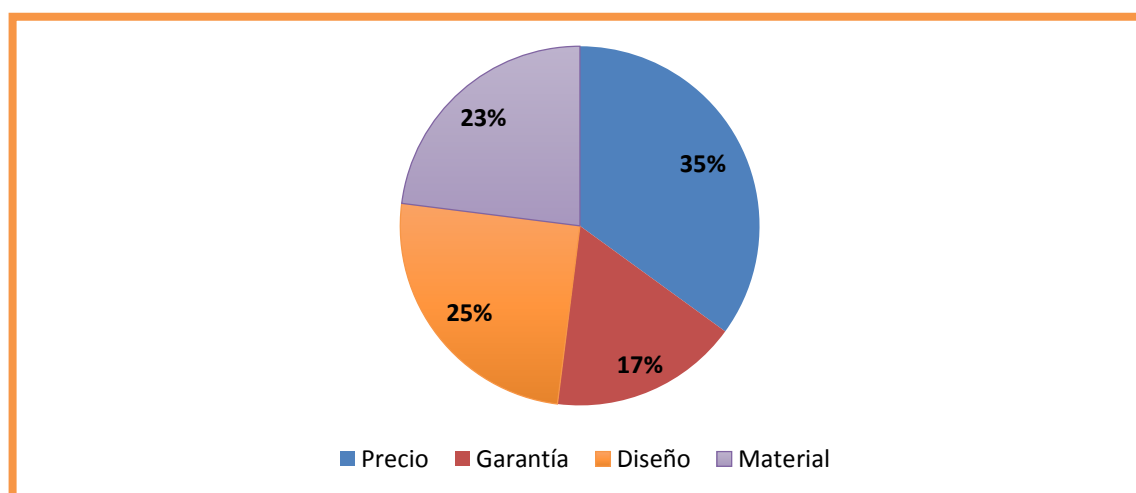
**Cuadro 47 Motivos de preferencia**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Precio	115	35%
Garantía	55	17%
Diseño	82	25%
Material	75	23%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas

**Gráfico 52. Motivos de preferencia**



**Fuente:** Encuestas aplicadas a los clientes de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**Elaboración:** Julie Banegas.

**Análisis e interpretación:** Según los resultados se observa que la mayoría de clientes indican que el 35% de clientes tienen preferencia por el precio de los productos que ofrece la empresa, en cambio el 25% dice que es el diseño, mientras que el 23% dice que es el material y finalmente el 17% asegura que es la garantía de los productos de un año. Lo que indica que el precio y los diseños marcan la diferencia en la industria.

## **Análisis de las áreas de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio**

La empresa cuenta con 4 departamentos los cuales funcionan con el mínimo del personal; es así que se encuentra el Departamento Administrativo que se encuentra representado por el Gerente de la empresa quien a más de cumplir con sus funciones, también se encarga de los recursos humanos y su Secretaria que también tiene el rol de cajera; en lo que respecta al Departamento Financiero lo coordina la Contadora. El Departamento de Marketing el cual se encuentra a cargo del Jefe de Ventas quien además cumple las funciones de vendedor.

Finalmente se cuenta con el Departamento Operativo en el cual se encuentran los obreros, cortadores, encargados de las instalaciones, de mantenimiento y reparación y el de bodega.

La auditoría realizada a cada área fue de forma superficial y para lo cual se requirió de un formato establecido con variables acorde a la naturaleza de la empresa, información que sirvió de fundamento para enmarcar las fortalezas y amenazas que tiene la empresa internamente.

### **Área administrativa**

Esta área se encuentra a cargo del Gerente quien lleva en el cargo desde que inició la empresa, esta no cuenta con una misión, visión, objetivos, valores o políticas; además de prescindir de una organización estructural o manuales requeridos para el manejo de personal.

Aunque no cuentan con un manual de funciones o procesos, la especificación de las labores por parte del Gerente es clara y conocida por todos, además se maneja un diseño organizacional básico, donde el único Jefe a quien le rinden cuentas es el Gerente. Manteniendo de esta forma una comunicación ascendente y horizontal entre compañeros; la cual ha resultado efectiva hasta la actualidad.

En esta empresa se observa una administración que incentiva a la moral y motivación de los trabajadores, mediante un buen ambiente de trabajo y clima

organizacional; además de brindar un salario acorde a las funciones de cada colaborador y con todas las prestaciones de ley.

Por tanto las relaciones entre el personal resulta efectiva para un manejo eficiente de los recursos, lo cual conlleva a incentivos generados en fin de año por parte de la administración.

Es importante mencionar que no existe un plan de contingencias en la empresa por lo que las medidas de seguridad e higiene industrial no se cumplen a cabalidad ni según está en la normativa, además los controles del departamento financiero, de marketing y operativo no se realizan, por lo que no se cuenta con un análisis que permita identificar las falencias generadas durante el año de labores o desarrollar pronósticos de venta y/o producción.

### **Área de Marketing**

Esta área se encuentra a cargo del Jefe de Ventas quien lleva en la empresa más de 4 años quien cuenta con la experiencia requerida en la rama y en la industria, por lo que conoce claramente a los clientes, aunque la falta de información, no le permite tener claro el posicionamiento en el mercado, ya que no se encuentra segmentado adecuadamente según la naturaleza de la empresa.

Esta es la principal razón por la que no se maneje un análisis del mercado al cual están dirigidos, por lo que desconocen su participación, y por ende no se encuentran distribuidas adecuadamente las ventas.

Es decir, el marketing que se lleva en la empresa no es el adecuado ya que solamente se enfoca a la atención al cliente que llega a la empresa, sin realizar estudios de mercado para conocer la oferta y demanda que es información básica para un plan publicitario, con el cual se podría abarcar un mayor segmento de mercado.

Aunque también se debe reconocer que la calidad de los productos y servicios es buena razón por la cual la empresa es reconocida gracias al valor agregado que se le ha generado como es la garantía y el transporte de puerta a puerta.

### **Área de Producción**

Esta área no cuenta con un encargado, solamente cada trabajador se encarga de cumplir con los trabajos encomendados de acuerdo a sus funciones y puesto de trabajo; ya que todos los procesos productivos son controlados y corregidos con frecuencia por parte del Gerente quien también es el encargado de manejar el presupuesto para todas las operaciones.

Siendo la principal razón por la que no se manejen adecuadamente los procedimientos de control de inventarios y de activos fijos productivos, además de que no se realizan los controles de calidad requeridos en cada producción, sino más bien es una generalizada al finalizar un pedido.

Es importante mencionar que en esta área no se maneja con una tecnología de última generación, pero si se cuenta con maquinaria moderna que agiliza los procesos, ya que el local no se encuentra distribuido correctamente, por falta de espacio y distribución de las áreas.

Por otra parte, aunque no se cuenta con un plan de trabajo, si se realiza una manipulación de materiales eficiente aunque se observa la carencia de seguridad industrial en algunos procesos.

### **Área Financiera**

En esta área se encuentra la Contadora quien lleva laborando en la empresa menos de un año, por lo que desconoce si los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria, ya que recién se encuentra elaborando los registros de ingresos, egresos y financiamiento de la empresa durante este año.

Según la información que supo brindar se permitió establecer la buena estructura de capital que mantiene la empresa, además del acceso a un financiamiento adecuado en algunas instituciones bancarias de la ciudad, por su cartera crediticia de los últimos 10 años.

En la empresa se reconoce la falta de análisis de riesgos, así como de presupuestos detallados para cada departamento o una política de dividendos acorde a la industria. Por lo tanto, es imprescindible el desarrollo de un análisis financiero para establecer la posición de la empresa y el manejo de los ingresos así como de los gastos generados en cada proceso.

### **Área de Talento Humano**

Aunque la empresa no cuenta con esta área establecida como tal, si se realiza el manejo del personal por parte del Gerente quien indica que no se realiza ningún procedimiento de selección, reclutamiento, inducción y capacitación al personal nuevo o que se encuentre en la empresa.

Los incentivos que se proporcionan son a final de año para cada empleado por motivos de las festividades, además no se cuenta con una política de promociones y líneas de carrera; o de control de ausentismo y puntualidad; esta situación se ha generado porque solamente se maneja un control de la producción y el uso eficiente del tiempo así como de los recursos en cada pedido realizado.

### **Evaluación de los Factores Internos de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio**

Luego de realizar una minuciosa auditoría interna de la empresa, se procede a resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales, para lo cual se utiliza la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), considerando como valores:

**4. Fortaleza mayor**

3. Fortaleza menor
2. Debilidad menor
1. Debilidad mayor **1.00**



Cuadro 48 Matriz EFI

Nro.	Fortalezas	IMPACTO			Impacto	% Relativo	Calificación
		Alto	Medio	Bajo			
1	La empresa mantiene una imagen y prestigio en el mercado	x			4	0,09	0,36
2	Cuenta con diversidad de productos y servicios			x	3	0,09	0,27
3	Precios altamente competitivos			x	3	0,08	0,24
4	Ubicación estratégica	x			4	0,09	0,36
5	Cuenta con un plan de incentivos	x			4	0,09	0,36
6	Ofrece productos de calidad y con valor agregado		x		3	0,08	0,24
7	Diversidad de proveedores en la zona		x		3	0,08	0,24
8	Maquinaria moderna		x		3	0,08	0,24
<b>Subtotal</b>					<b>0,68</b>	<b>2,31</b>	

Nro.	Debilidades	IMPACTO			Impacto	% Relativo	Calificación
		Alto	Medio	Bajo			
1	No cuenta con filosofía empresarial ni organización estructural		x		2	0,06	0,12
2	Falta de un plan publicitario	x			1	0,04	0,04
3	No se brinda capacitación al personal	x			1	0,04	0,04
4	Toma de decisiones unilateral	x			1	0,04	0,04
5	No cuenta con alianzas estratégicas	x			1	0,04	0,04
6	No manejan presupuestos detallados por departamentos		x		2	0,06	0,12
7	No se realizan estudios de mercado	x			1	0,04	0,04
<b>Subtotal</b>					<b>0,32</b>	<b>0,44</b>	
<b>Total</b>					<b>1,00</b>	<b>2,75</b>	

**Fuente:** Análisis interno de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio  
**Elaborado por:** JulieBanegas

**Análisis:** La matriz EFI de la empresa cuenta con 15 factores determinantes del éxito, 8 fortalezas y 7 debilidades, un número adecuado de factores, los pesos asignados indican un valor total de 2,75 lo que indica que la empresa es ligeramente más fuerte que débil, pero demostrándose un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

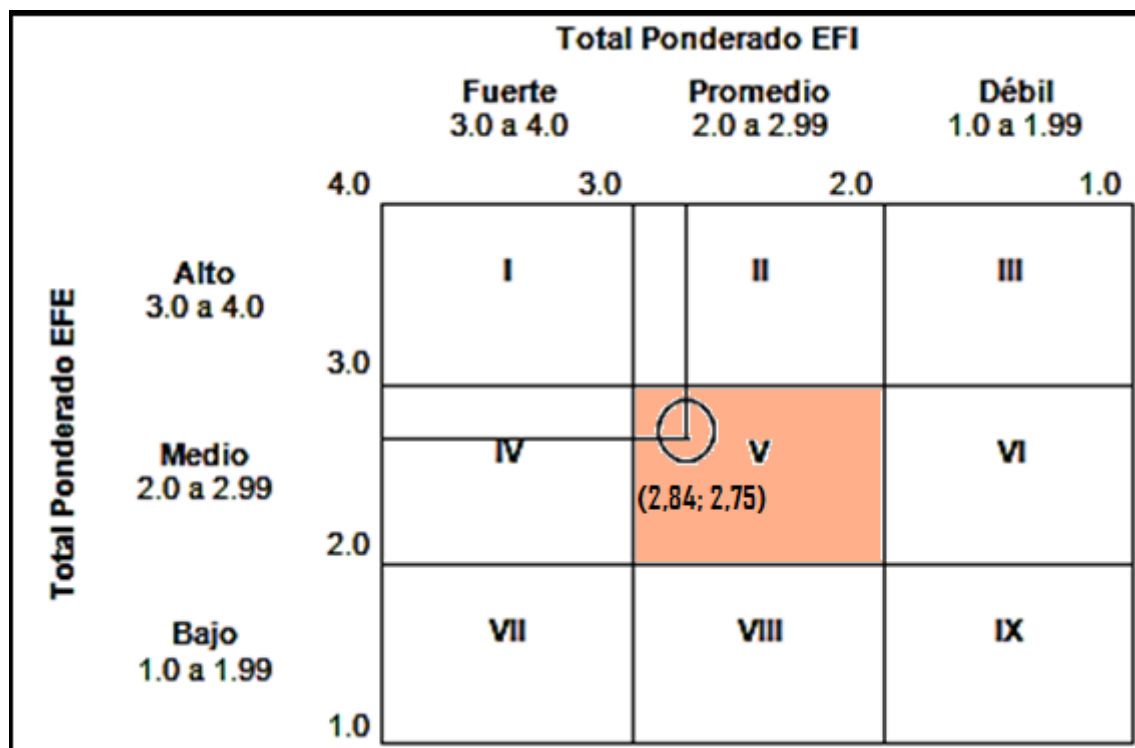
Entre las fortalezas más resaltantes están el mantener una imagen y prestigio por su larga trayectoria en el mercado, además de mantener una ubicación estratégica ya que se encuentra localizada en el casco colonial, a esto se le suma la calidad de los productos y los ofrecer los precios más bajos del mercado gracias a la tecnología y el talento humano con el que cuentan.

En cambio al hablar de sus debilidades, se puede hablar de no contar con una filosofía empresarial ni organización estructural en la empresa, sin mencionar la falta de capacitaciones para los empleados ni mantener alianzas estratégicas con empresas del medio, finalmente se puede acotar la inexistencia de un plan publicitario que permita dar a conocer sus productos y servicios a una parte del mercado más amplia, repercutiendo directamente a su posicionamiento en la industria.

### **Análisis de la Matriz Interna y Externa (MIE)**

Para la construcción de esta matriz se toma dos dimensiones claves: (a) los totales ponderados de la matriz EFI en el eje de las abscisas y (b) los totales ponderados de la matriz EFE en el eje de las ordenadas. Para reconocer el tipo de estrategias que requiere la empresa ya sean de integración en el cuadrante 1, o de penetración en el mercado para el cuadrante 2 y finalmente el cuadrante 3 indica estrategias defensivas.

Gráfico 53. Matriz IE



Fuente: Cuadro 9 y 46

Elaborado por: Julie Banegas

Cuadro 49. Regiones en la Matriz IE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración de mercado
3	VI, VIII y IX	Cosechar y desinvertir	Desarrollo de productos Defensivas

Fuente: Gráfico 51

Elaborado por: Julie Banegas

### Evaluación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La matriz FODA es un instrumento de ajuste que permitió visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de modo que facilita el desarrollo de la propuesta de objetivos estratégicos. Para el desarrollo de esta matriz se toma la información del análisis interno de la matriz EFI y del análisis externo de la matriz EFE.

**Cuadro 50. ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa mantiene una imagen y prestigio en el mercado</li> <li>• Cuenta con diversidad de productos y servicios</li> <li>• Precios altamente competitivos</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Cuenta con un plan de incentivos y promociones</li> <li>• Ofrece productos de calidad y con valor agregado</li> <li>• Diversidad de proveedores en la zona</li> <li>• Maquinaria moderna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con filosofía empresarial ni organización estructural</li> <li>• Falta de un plan publicitario</li> <li>• No se brinda capacitación al personal</li> <li>• Toma de decisiones unilateral</li> <li>• No cuenta con alianzas estratégicas</li> <li>• No manejan presupuestos detallados por departamentos</li> <li>• No se realizan estudios de mercado</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estabilidad política ha generado contratos estables a nivel nacional.</li> <li>• Incremento de legislación medioambiental la que permite el acceso a la materia prima de forma sustentable</li> <li>• El nivel de inflación ha disminuido</li> <li>• Elevado aporte al PIB nacional</li> <li>• Tasas de interés relativamente bajas</li> <li>• Avances tecnológicos facilitan el ingreso a nuevos mercados</li> <li>• Los estilos modernos generan inversión en decoración e implementos en las casas y oficinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El incremento de impuestos y aranceles, ocasiona disminución en las ventas</li> <li>• Elevado índice de desempleo, genera inestabilidad laboral en el país.</li> <li>• El poder de negociación lo tiene el cliente</li> <li>• Existencia de varios productos sustitutos</li> <li>• No existen barreras de entrada para empresas de aluminio y vidrio</li> </ul>

**Fuente:**Cuadro 9 y 46

**Elaborado por:**JulieBanegas

Con la información receptada en el análisis, se procede a aplicar la matriz de alto impacto FODA, en la cual se desprenden cuatro tipos de estrategias: (a) Estrategia FO, ante las cuales se deben usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; (b) estrategias DO, que requieren superar las debilidades aprovechando las oportunidades, (c) estrategias FA, para las que se deben emplear las fortalezas a fin de evitar las amenazas y (d) estrategias DA, las cuales buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Cuadro 51. Matriz de alto impacto FODA

ANÁLISIS DEL ENTORNO		
	OPOTUNIDADES	AMENAZA
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	O1 Estabilidad política O2 Legislación laboral O3 Legislación medioambiental O4 Nivel de inflación ha disminuido O5 Elevado aporte al PIB O6 Tasas de interés bajas O7 Avances tecnológicos O8 Estilos modernos	A1 Política fiscal A2 Elevado índice de desempleo A3 Poder de negociación tiene el cliente A4 Crecimiento de la competencia A5 Existen varios productos sustitutos A6 No existen barreras de entrega
FORTALEZAS	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (FA)
F1 Imagen y prestigio en el mercado F2 Diversidad de productos y servicios F3 Precios competitivos F4 Ubicación estratégica F5 Plan de incentivos y promociones F6 Productos de calidad y valor agregado F7 Diversidad de proveedores F8 Maquinaria moderna	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Captar nuevos cliente para incrementar las ventas.</li> <li>2) Incrementar nuevos productos para ingresar a nuevos segmentos de mercado.</li> <li>3) Desarrollar un sistema de incentivos no monetarios para generar mayor estabilidad laboral en la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar las entregas en los tiempos adecuados para lograr mayor posicionamiento en el mercado.</li> <li>2) Realizar estudios de mercado para realizar una segmentación adecuada del mercado y conocer su participación</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIA (DO)	ESTRATEGIA (DA)
D1 No cuenta con filosofía ni organización estructural D2 Falta de plan publicitario D3 No da capacitación a los empleados D4 Toma de decisiones unilateral D5 No cuenta con alianzas estratégicas D6 No manejan presupuestos detallados D7 No se realizan estudios de mercad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desarrollar un plan publicitario para que los productos tengan un reconocimiento a nivel local y regional.</li> <li>2) Realizar promociones en productos con valor más elevado, para generar clientes más asiduos.</li> <li>3) Generar descuentos para clientes que compran al por mayor, para incrementar las ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer una estructura administrativa y organizativa de la empresa para hacerla más eficiente y brindar un mejor servicio</li> <li>2) Mejorar la atención al cliente mediante capacitaciones y ofertar servicio post venta para incrementar el mercado.</li> <li>3) Desarrollar alianzas estratégicas con empresas del medio, para ingresar a nuevos nichos del mercado</li> </ol>

Fuente: Cuadro 48

Elaborado por: Julie Banegas

## **g. DISCUSIÓN**

El Plan Estratégico de Marketing en una empresa es indispensable para la comercialización eficaz, ya que esta orienta y guía a todas las fortalezas, transformando las debilidades y tomando en cuenta los problemas externos como las oportunidades que permiten un diagnóstico de todos los problemas que se presentan en la empresa.

En este plan de acción, se hace constar un sin número de actividades que junto a políticas y estrategias se tratará de que los objetivos propuestos lleguen a una meta establecida para que esta empresa mediante el trabajo en equipo brinden un mejor servicio a los clientes y a la vez permitan ampliar el mercado de la empresa en la ciudad y provincia de Loja, promoviendo sus productos y servicios de calidad total para lograr un liderazgo en la industria.

### **Implementación del Plan de Acción**

La fase de la implementación es donde se pone en marcha el proceso, es decir, convertir los objetivos estratégicos en acciones que generarán resultados positivos a la empresa.

Como primer paso se procede a reconocer las estrategias generadas en la Matriz de Decisión, estableciendo el factor que será medible y los objetivos que generarán la adecuada implementación de dichas estrategias dentro de la empresa en un periodo no mayor a un año.

### **Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo para el presente Plan de Acción, se establecen con actividades que involucran en forma directa al personal administrativo, de ventas y operativo de la empresa y de acuerdo a las estrategias planteadas en la matriz de decisión MD.

**Cuadro 52. Matriz de Objetivos Estratégicos**

No.	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	FACTOR MEDIBLE
1	Proponer un plan para mejorar la gestión del talento humano en el área de ventas, y reconocimiento de su organización estructural para una capacitación adecuada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización en las ventas.</li> <li>• Entrega oportuna del producto.</li> <li>• Mejorar la atención y ofrecer y servicio post venta</li> </ul>	. Incrementar un 25% en las ventas de productos al por menor
2	Realizar planes publicitarios que den a conocer los productos y servicios de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los productos y servicios a nivel local</li> <li>• Diseñar cuñas, anuncios y publicidad impresa</li> </ul>	Lograr incrementar un 20% de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja
3	Desarrollar programas de descuentos y promociones por compras al por mayor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar descuentos para clientes que compran al por mayor.</li> <li>• Realizar promociones en productos con valor más elevado.</li> </ul>	.Incremento del 30% en las ventas de productos al por mayor
4	Crear alianzas estratégicas con empresas del medio para ampliar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la participación en el mercado de la ciudad de Loja</li> <li>• Dar a conocer los productos a nuevos nichos de mercado.</li> </ul>	Incrementar el mercado en un 10%

Fuente: Cuadro 49

Elaborado por: JulieBanegas

## PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO OROVIDRIO

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Universitaria y Lourdes, en la ciudad de Loja, lleva en el mercado aproximadamente 17 años, es una empresa natural no obligada a llevar contabilidad, su representante legal es el Sr. Leonidas Orellana quien también es miembro de la junta de accionistas.

Esta empresa es un taller especializado en la fabricación de puertas batientes y corredizas, mamparas, pasamanos, vitrinas, cabinas, cubiertas y cielos rasos, además ofrece los servicios de distribución de vidrio de seguridad (templado), vicelados, arenados y pulidos.

Esta empresa cuenta con 13 empleados, 4 de área administrativa ocupando los cargos de (Gerente, Administradora, Secretaria y Chofer), 5 del área de producción (Jefe de departamento y obreros), 2 del área financiera en los cargos de (Contadora y Bodeguero) y 2 del área de marketing (Jefe de departamento y vendedores) quienes se han encargado de las diferentes actividades en el taller durante los últimos años ya que no ha existido elevado índice de rotación.

En una empresa, la misión debe responder las siguientes preguntas:

**¿Cuál es nuestro negocio?** Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio

**¿Qué queremos ser?** Líder en la industria

**¿Por qué lo hacemos?** Para ofrecer productos de calidad y excelencia

**¿A quién queremos servir?** A la población de la ciudad de Loja.

### MISIÓN PROPUESTA

*La misión de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio es participar activamente en la industria dentro del mercado de la ciudad de Loja, ofreciendo productos de calidad y excelencia, con precios accesibles que logren satisfacer sus necesidades y expectativas logrando un crecimiento sostenido de la empresa.*



Para el diseño de la visión se debe responder las siguientes preguntas:

¿**Qué queremos llegar a ser?** Una empresa líder en la industria

¿**Cómo lo queremos hacer?** Mediante talento humano calificado y a la vanguardia de los estilos modernos

¿**Por qué lo queremos hacer?** Para satisfacer las necesidades de los clientes

### VISIÓN PROPUESTA

*La Empresa de Aluminio y Vidrio Croidriose será una empresa regional, con entrega de productos innovadores siempre a la vanguardia de estilos modernos, con un talento humano calificado, comprometida a satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo calidad y confianza.*

### VALORES INSTITUCIONALES



## CÓDIGO DE ÉTICA

- Los empleados deberán tener como guía los más altos valores de ética y deberán demostrar eficiencia, honestidad, seriedad, puntualidad y responsabilidad en su desempeño profesional.
- Mantener relaciones honestas con sus superiores, compañeros de trabajo, proveedores, clientes y sociedad en general.
- Ofrecer productos y servicios de óptima calidad mediante la innovación continua según las tendencias del mercado.
- Contar con un excelente equipo humano a quienes se capacita e incentiva constantemente en pro de la excelencia del servicio.
- Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores y con la sociedad en las cuales realiza su gestión empresarial.
- Los empleados no deberán divulgar información confidencial que se le haya suministrado, salvo bajo requerimiento legal.
- Los empleados no obtendrán ganancias derivadas de los servicios prestados ni ningún otro beneficio que pueda surgir de los mismos.
- Los empleados rechazarán toda forma de conducta hostil por diferencias raciales o étnicas.
- Los empleados cumplirán a cabalidad las funciones a ellos encomendados sin interferir en el labor de sus compañeros ni retardar las actividades del día.
- Se laborará como una organización multifuncional, en donde el trabajo en equipo sea el marco en el cual se desarrollen las actividades.
- Se penalizará al empleado que llegue tarde, no cumpla con sus funciones, retrase a sus compañeros o incumpla su horario de trabajo, a no ser que se presente una justificación verificable, la cual podrá ser entregada máximo 3 veces en el año.
- Todos los empleados deben conocer los precios de los productos y servicios que se ofertan en la empresa, para que puedan dárselos a conocer a los clientes en caso de faltar el personal de ventas.

Para desarrollar cada uno de los objetivos estratégicos se los empleará mediante la utilización de una matriz en donde se haga contar los puntos que servirán de guía para la evaluación y el cumplimiento de cada uno de ellos.

**Cuadro 53. Primer Objetivo Estratégico**

<b>OBJETIVO N° 1. PROPONER UN PLAN PARA MEJORAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA DE VENTAS, RECONOCIMIENTO SU ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL PARA UNA CAPACITACIÓN ADECUADA.</b>				
<b>Problema</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Costo</b>
Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizativa que permita identificar claramente las funciones de cada empleado, lo cual ha influido a la falta de capacitación en el área de marketing a los empleados de ventas.	Incrementar un 25% en las ventas de productos al por menor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización en las ventas.</li> <li>• Entrega oportuna del producto.</li> <li>• Mejorar la atención y ofrecer y servicio post venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar un instructivo a cada empleado.</li> <li>• Buscar una empresa de capacitación en el medio.</li> <li>• Reconocer las temáticas a implementarse en las capacitaciones.</li> </ul>	\$ 796,00

**Fuente:** Cuadro 56

**Elaborado por:** Julie Banegas

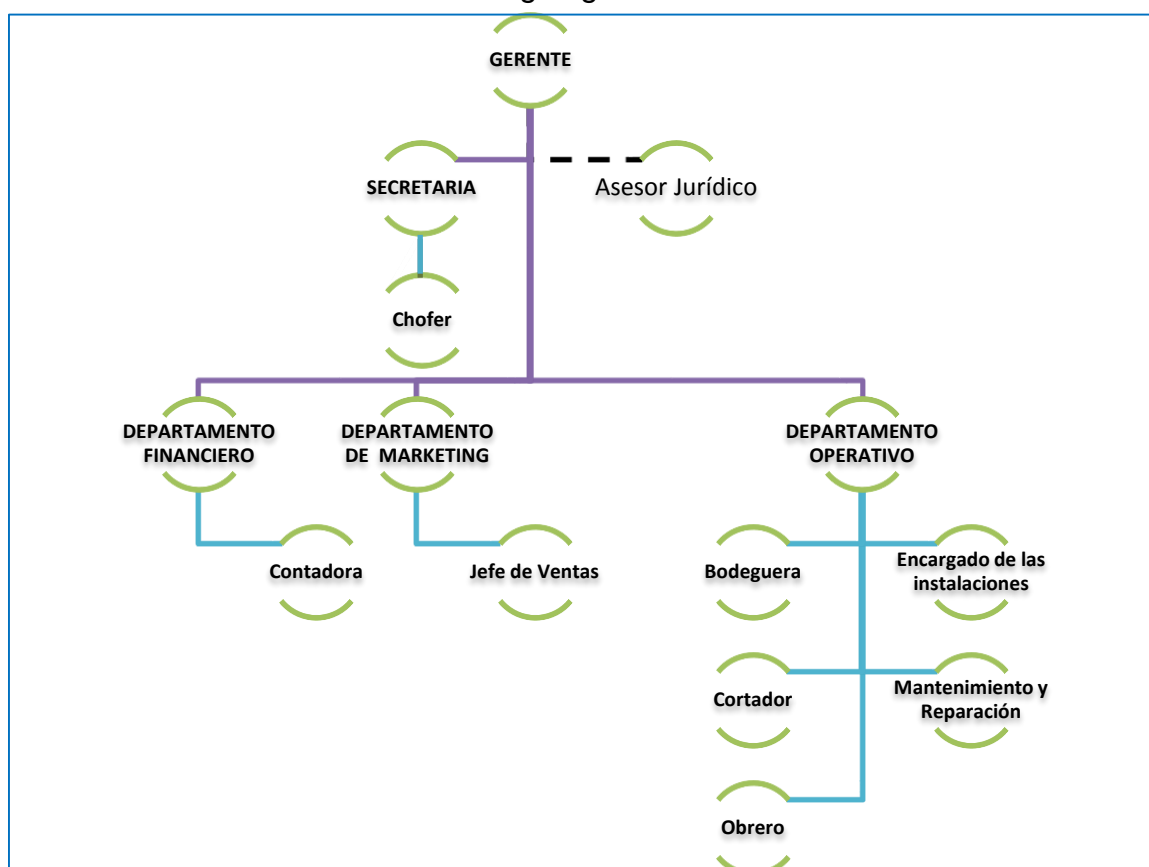
## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura orgánica está integrada por los siguientes niveles jerárquicos:

1. **Nivel Ejecutivo:** Está integrado por el Gerente de la empresa.
2. **Nivel Asesor:** Este nivel lo constituye el nivel jurídico, que presta sus servicios a la empresa asesorando legalmente.
3. **Nivel auxiliar o de apoyo:** Está integrado por la secretaria, que presta sus servicios como apoyo a la empresa.
4. **Nivel operativo:** Este nivel está integrado por el departamento financiero y operativo de la empresa.

Al haberse identificado los niveles jerárquicos se procede a plantear un modelo de organigrama estructural para la empresa.


**Gráfico 54.** Organigrama Estructural



**Fuente:** Nómina de empleados de la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio


**Elaborado por:** JulieBanegas

Cuadro 54. Ficha Gerente

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV01
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Gerente
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Ejecutivo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar las diferentes actividades del sistema administrativo de la empresa, a fin de lograr los objetivos propuestos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las diferentes actividades de la empresa.</li> <li>• Organizar los recursos y actividades que se realicen en la empresa.</li> <li>• Desarrollar la planificación estratégica de la empresa de forma periódica.</li> <li>• Controlar la ejecución de los planes y proyectos para la empresa.</li> <li>• Representar legalmente a la empresa, interpretar planes y programas.</li> <li>• Seleccionar al personal según los requerimientos del cargo, para que trabaje con la empresa.</li> <li>• Controlar el desenvolvimiento del personal a su cargo.</li> <li>• Planificar y programar cursos de actualización y perfeccionamiento del personal.</li> <li>• Delegar bajo su responsabilidad, funciones específicas en otro funcionario en momentos definidos.</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuten las decisiones que toman dentro de los demás niveles.</li> <li>• Dictan, aprueban y reforman los estatutos.</li> <li>• Conocer y resolver los balances e informes de administración.</li> <li>• Administrar la repartición de utilidades.</li> <li>• Resolver inconvenientes en la empresa a nivel interno y externo.</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendente con sus subordinados</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Ingeniero Comercial, o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima dos años en trabajos similares.</li> <li>• Cursos referentes al área Administrativa y Financiera</li> </ul>	


Elaborado por: Julie Banegas

Cuadro 55. Ficha Asesor Legal

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV02
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Asesor Legal
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Ocasional
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Asesor
NATURALEZA DEL PUESTO	
Aconseja, asesora e informa sobre temas relacionados con el aspecto legal. Interviene en los asuntos jurídicos de la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.</li> <li>• Asesorar al Gerente y funcionarios de la empresa sobre asuntos de carácter jurídico.</li> <li>• Revisar y analizar actividades de compra de bienes e inmuebles, derechos, acciones y demás relacionadas.</li> <li>• Redactar contratos, convenios, poderes, pagares y otros documentos legales para la empresa.</li> <li>• Patrocinar en defensa de la empresa en los juicios relacionados con sus actividades.</li> <li>• Participar en reuniones con el gerente de la empresa.</li> <li>• Preparar documentos de orden jurídico y legal requeridos por la gerencia.</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener autoridad funcional, mas no de mando y tener una participación eventual en la empresa, pero no toma decisiones.</li> <li>• Asesorar y defender los derechos de la empresa en los aspectos legales</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Abogado de los Tribunales de la República del Ecuador.</li> <li>• Experiencia 2 años en cargos similares.</li> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> </ul>	


**Elaborado por:** Julie Banegas

Cuadro 56. Ficha Secretaria – Contadora

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV03
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Secretaria – Contadora
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinido
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Apoyo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Manejar y tramitar documentos e información de la empresa y además ejecutar operaciones contables y financieras	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener buenas relaciones interpersonales internas y externas.</li> <li>• Recibir y contestar llamadas telefónicas.</li> <li>• Organizar y mantener en buenas condiciones el archivo.</li> <li>• Elaborar y recibir pedidos, correspondencia, documentos internos, manejar la agenda del trabajo del gerente.</li> <li>• Preparar la documentación y antecedentes necesarios para reuniones internas y externas a las que debe asistir el gerente.</li> <li>• Tramitar pedidos u órdenes del Gerente.</li> <li>• Llevar un inventario de todos los bienes muebles e inmuebles de la empresa.</li> <li>• Hacer las declaraciones tributarias al SRI.</li> <li>• Ejecutar registros contables de la empresa.</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad técnica y económica en el cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Responsable del equipo de oficina y computación de la empresa</li> <li>• Tiene autoridad funcionaria como auxiliar en cualquier actividad requerida en otras áreas de la empresa.</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior y descendente con su subordinado</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Contabilidad y Auditoría o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en funciones similares.</li> <li>• Conocimientos de secretariado, computación, relaciones humanas y tributación.</li> </ul>	

Elaborado por: JulieBanegas


Cuadro 57. Ficha Chofer

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV04
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Chofer
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Eventual
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Apoyo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Asistir a la administración mediante la prestación oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recoger la información correspondiente para la distribución oportuna de los productos.</li> <li>• Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas</li> <li>• Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación</li> <li>• Llevar un registro mensual de la historia del vehículo</li> <li>• Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas por su jefe inmediato o por quien éste delegue.</li> <li>• Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación.</li> <li>• Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo y en caso de ser necesario realizar algún trámite ante compañías aseguradoras, deberá adjuntar toda la documentación necesaria.</li> <li>• Llevar un registro mensual de la historia del vehículo.</li> <li>• Informar oportunamente a la Secretaría toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios.</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de Licencia B.</li> <li>• Experiencia mínima 2 años en manejo de vehículos con carga</li> </ul>	

Elaborado por: Julie Banegas




Cuadro 58. Ficha Jefe de Marketing

	
<b>IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>CÓDIGO</b>	OV05
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Jefe de Marketing
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinida
<b>RELACIONES</b>	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
<b>NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Planificar, organizar, coordinar, estructura, mantiene, motiva, investiga y controla	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar el programa y planes de publicidad para la empresa.</li> <li>• Mantener un sistema adecuado de comercialización.</li> <li>• Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.</li> <li>• Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.</li> <li>• Valorar y controla su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.</li> </ul>	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la empresa.</li> <li>• Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.</li> <li>• Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos.</li> <li>• Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.</li> <li>• Dirigir y liderar el equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente y Descendente</li> </ul>	
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Ing. En Marketing o carreras afines.</li> <li>• Experiencia mínima 2 a 3 años de experiencia en el cargo.</li> </ul>	


Elaborado por: Julie Banegas

Cuadro 59. Ficha Vendedor

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV06
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Vendedor
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinida
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Incrementar las ventas del establecimiento y posicionar a la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.</li> <li>• Contribuir activamente a la solución de problemas.</li> <li>• Administrar su territorio de ventas.</li> <li>• Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Venta</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en el área de Marketing y Ventas</li> <li>• Habilidad para la atención al cliente</li> </ul>	


Elaborado por: Julie Banegas

Cuadro 60. Ficha Bodeguero

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV07
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Bodeguero
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinida
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Manejo del inventario de entradas y salidas de maquinaria, suministros y repuestos de la Empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir disposiciones emanadas por los superiores.</li> <li>• Realizar las tareas de recepción, selección y traslado de suministros y repuestos.</li> <li>• Entrega y recepción de suministros y pedidos.</li> <li>• Manejo de fechas de vencimiento en los suministros que lo requieran.</li> <li>• Llevar un registro de los ingresos y salidas, así como reportes periódicos</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica y técnica de sus labores.</li> <li>• Manejo de inventario.</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascendente con su superior</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Experiencia en manejo de inventario.</li> <li>• Excelentes relaciones humanas.</li> </ul>	

Elaborado por: Julie Banegas

Cuadro 61. Ficha Operario

	
IDENTIFICACIÓN	
<b>CÓDIGO</b>	OV08
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Operarios
<b>TIPO DE CONTRATACIÓN</b>	Indefinida
RELACIONES	
<b>JEFE INMEDIATO</b>	Gerente
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Operativo
NATURALEZA DEL PUESTO	
Organizar, Comunicarse y Ejecutar	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de la programación de la producción</li> <li>• Reporta los resultados de cada proceso</li> <li>• Revisa los procesos de control y calidad</li> </ul>	
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica y técnica de sus labores.</li> <li>• Manejo de inventario.</li> </ul>	
COMUNICACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con las actividades que realiza la empresa.</li> <li>• Colaborar con los demás miembros de la empresa a mantener en completo orden y aseo el área de trabajo.</li> <li>• Manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo.</li> <li>• Entregar oportunamente los elementos solicitados por las diferentes dependencias.</li> <li>• Colaborar con el personal de la empresa en todas las actividades.</li> <li>• Suministrar los elementos que le sean requeridos por el personal autorizado.</li> <li>• Recibir e inventariar los materiales y elementos que ingresen a la empresa</li> <li>• Elaborar el plan de necesidades de elementos devolutivos y de consumo que la empresa requiera para cada vigencia.</li> <li>• Velar por el mantenimiento y cuidado de los equipos y herramientas colocadas a su disposición para el eficaz desempeño de su función.</li> <li>• Velar por el cuidado y buen uso de las instalaciones y elementos de la empresa.</li> <li>• Mantener buenas relaciones interpersonales para con todos los miembros de la empresa.</li> <li>• Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato</li> <li>• Realizar limpieza general en los lugares de trabajo.</li> <li>• Prepara los insumos dosificarlo adecuadamente que son entregados para el desempeño de sus labores.</li> <li>• Operar la maquinaria que sea necesaria para el debido desempeño de sus funciones.</li> <li>• Efectuar oportunamente los pedidos de herramientas, equipos o materiales requeridos.</li> </ul>	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado Académico Secundaria</li> <li>• Conocimientos Especiales en manejo de maquinaria</li> </ul>	

Elaborado por:JulieBanegas

Al ser establecidos los cargos y funciones de cada empleado, se procede a plantear un plan de capacitación, el cual está dirigido en base a temas de atención al cliente y servicio eficiente, requeridos no solo por el personal de ventas sino por todos los empleados de la empresa.

**Cuadro62.** Presupuesto para Plan de Capacitación en ventas

TEMÁTICA	PARTICIPANTES	HORARIO	COSTO	TOTAL
Atención al cliente	Todos	8:00 a 10:00 5 días	25,00	325,00
Servicio de calidad		17:00 a 18:00 5 días	25,00	325,00
Gestión en ventas	Jefe de Ventas y Vendedores	8:00 a 18:00 2 días	60,00	120,00
<b>TOTAL</b>		<b>40 horas</b>	<b>110,00</b>	<b>770,00</b>

**Fuente:** Anexo 10 Nómina de empleados

**Elaborado por:** JulieBanegas

Es importante mencionar que los talleres y el curso planificado para el primer año 2017, tiene incluido dentro del costo los materiales de oficina que requieren, así como el material de apoyo (digital) que es brindado por la empresa en este caso SECAP, quien es actualmente el líder en capacitación de empleados de empresas públicas y privadas.

**Cuadro 63.** Presupuesto Objetivo N° 1

ALTERNATIVA	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Folletos (13 empleados)	2,00	26,00
Capacitación anual	110,00	770,00
<b>TOTAL</b>	<b>112,00</b>	<b>796,00</b>

**Elaborado por:** JulieBanegas

Cuadro 64. Segundo Objetivo Estratégico

OBJETIVO N° 2. REALIZAR PLANES PUBLICITARIOS QUE DEN A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA.				
Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Costo
Actualmente la empresa no cuenta con un plan publicitario que permita dar a conocer los productos y servicios que ofrece a la ciudadanía en general.	Lograr incrementar un 20% de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los productos y servicios a nivel local</li> <li>• Diseñar cuñas, anuncios y publicidad impresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una cuña publicitaria a ser transmitida por una radio local con frecuencia regional.</li> <li>• Diseñar un anuncio publicitario a ser publicado en el Diario de mayor circulación en la ciudad.</li> <li>• Diseñar publicidad impresa como tarjetas de presentación y hojas volantes para ser entregadas a la ciudadanía en general.</li> </ul>	\$ 734,40

Fuente: Cuadro 50

Elaborado por: Julie Banegas

## CUÑA PUBLICITARIA

La cuña tendrá una duración de 25 segundos, será transmitida una vez al día de lunes a viernes por un mes con un costo de \$60,00 y será retransmitida en los siguientes seis meses por la Radio Loja que tiene una frecuencia local y regional, adicionalmente en la provincia de El Oro y en el Perú.

*Todo lo que necesitas para los acabados de tu hogar y oficina los encuentras en Oroidrio una empresa lojana dedicada a la elaboración de productos en aluminio y vidrio como son ventanas, puerta de baño, cortina de baño, vitrinas, mamparas, pasamanos, cielos rasos, además se cortan vidrios a las medidas que necesites ya sea de 3 o 4 lineas, y muchos productos más, no puedes dejar de visitarnos. Estamos ubicados en la Av. Universitaria y Lourdes, atendemos de lunes a sábado, teléfono 097-093-521. Estaremos gustosos de atenderte.*

## ANUNCIO PUBLICITARIO

El anuncio publicitario se lo desarrolla en uno de los diarios con mayor circulación en la ciudad de Loja como lo es Diario La Hora y difundido a toda la provincia, la publicidad se la realiza entre semana en  $\frac{1}{4}$  de página a blanco y negro; en un espacio de 15cm x 17cm. a un costo de 112,20 por publicación al mes.

Este diseño será el que también se lo utilice en las hojas volantes a full color, las cuales serán impresas en hoja A5 un millar por el costo de \$100,00 y serán distribuidas 1 semana cada 6 meses a las distintas empresas como al público en general.

Gráfico 56. Diseño Anuncio Publicitario y Hoja Volante

**Sr. Leonidas Orellana**  
**GERENTE**

**Telf. (072) 562 806**  
**Cel. (099) 7 093 521**

**Orevidrio** **Cedal**  
ALUMINIO

**Promociones y descuentos especiales por compras al por mayor y menor...**



**Los esperamos!**

*Todo lo que necesitas en un solo lugar...*

*Realizamos*

*Ventanas, Pasamanos, Cielos rasos, puertas, cabinas*

*Vitrinas, vidrio cortado de 3 y 4 líneas y demás!!!*

Elaborado por: Julie Banegas

### TARJETA DE PRESENTACIÓN

Las tarjetas serán impresas en papel fotográfico y serán utilizadas por todos los accionistas, se realizarán por 1000 unidades cada seis meses con un costo de 40,00.



Gráfico 57. Diseño Tarjeta de Presentación



Elaborado por: JulieBanegas

Cuadro 63. Presupuesto Objetivo N° 2

ALTERNATIVA	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Diario La Hora	112,20	124,40
Radio La Hechicera	60,00	120,00
Hojas volantes	100,00	200,00
Tarjetas de presentación	45,00	90,00
Personal para entrega	50,00	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>367,20</b>	<b>634,40</b>

Fuente: Anexo 11 Proformas

Elaborado por: JulieBanegas

Cuadro 64. Tercer Objetivo Estratégico

OBJETIVO N° 3. DESARROLLAR PROGRAMAS DE DESCUENTOS Y PROMOCIONES POR COMPRAS AL POR MAYOR.				
Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Costo
El incremento de competencia en el sector de metalmecánica en la ciudad de Loja ha generado que la rentabilidad de la empresa tenga un declive, por lo cual se considera necesario realizar promociones y descuentos que permitan generar fidelidad en los clientes al encontrar calidad y bajos costos en un solo lugar.	Incremento del 30% en las ventas de productos al por mayor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar descuentos para clientes que compran al por mayor.</li> <li>• Realizar promociones en productos con valor más elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar descuentos del 5% por compras superiores a \$100,00</li> <li>• Realizar descuentos de 3% a clientes frecuentes en compras no menores a \$50,00</li> <li>• Regalar a los clientes que compran al por mayor esferográficos con información de la empresa</li> </ul>	\$ 375,00

**Fuente:** Cuadro 50

**Elaborado por:** Julie Banegas

## DESCUENTOS

Los descuentos tienen un límite de compra tanto del 5% que es no menor a \$100,00 y del 3% para clientes frecuentes con compras no menores a \$50,00; lo cual se genera como estrategia para incrementar las ventas y crear fidelidad en los clientes al ofertar un precio más económico y productos de calidad. Para realizar este objetivo es necesario la reimpresión de facturas donde se incremente un espacio para descuentos el cual permitirá colocar el porcentaje que se considere conveniente.

También se propone la entrega de llaveros y esferográficos con la publicidad de la empresa, para lo cual se ha propuesto un presupuesto de 500 unidades c/u, los cuales serán renovados en caso de escasearse, esta promoción se la realizó con una empresa de la localidad quienes ofertaron una promoción de 50 esferos y llaveros gratis por la impresión de 1000 unidades.

**Gráfico 58. Modelo de etiqueta para esferográfico y llavero**



**Elaborado por:**JulieBanegas

**Cuadro 65. Presupuesto Objetivo No. 3**

ALTERNATIVA	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Block de facturas ½ página	4	10,00	40,00
Block de facturas ¼ página	4	8,75	35,00
Esferográfico impreso	500	0,20	100,00
Llavero impreso	500	0,40	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>		<b>375,00</b>

**Fuente:** Anexo 11 Proformas

**Elaborado por:** JulieBanegas

Cuadro 66. Cuarto Objetivo Estratégico

OBJETIVO N° 4. CREAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON EMPRESAS DEL MEDIO PARA AMPLIAR LAS VENTAS				
Problema	Meta	Estrategias	Tácticas	Costo
La falta de conocimiento de la empresa a nivel local y regional ha generado un estancamiento en su expansión, puesto que solamente cuenta con los clientes que llegan a su empresa, por lo tanto se considera necesario generar alianzas con constructoras y empresas en diseño para que se den a conocer sus productos a nivel local y regional.	Incrementar el mercado en un 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la participación en el mercado de la ciudad de Loja</li> <li>• Dar a conocer los productos a nuevos nichos de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear asociaciones estratégicas con empresas constructoras como las de diseño y remodelación en la ciudad de Loja.</li> <li>• Adquirir un celular con plan de internet y minutos el cual permitirá al Jefe de Ventas estar en contacto con dichas empresas y lograr enganches en los contratos.</li> </ul>	\$ 440,00

**Fuente:** Cuadro 50

**Elaborado por:** Julie Banegas

**Cuadro 67.** Presupuesto Objetivo No. 4

ALTERNATIVA	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Celular	1	80,00	80,00
Plan de celular	12	30,00	360,00
<b>TOTAL</b>			<b>440,00</b>

**Fuente:** Anexo 11 Proformas

**Elaborado por:** JulieBanegas

### PRESUPUESTO DE LOS CUATRO OBJETIVOS

Se presenta el resumen de los presupuestos planteados en cada uno de los objetivos estratégicos.

**Cuadro 68**

### PRESUPUESTO TOTAL

ACTIVIDAD	COSTO
Objetivo No. 1	796,00
Objetivo No. 2	734,40
Objetivo No. 3	375,00
Objetivo No. 4	440,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.345,40</b>

**Fuente:** Cuadro 61, 63, 65 y 67

**Elaborado por:** JulieBanegas

### CRONOGRAMA ANUAL DE ACTIVIDADES

El cronograma se lo ha elaborado considerando las actividades que se realizarán en el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, agrupadas de esta forma para una mayor comprensión, y con el plazo de un año, que es lo que se estima para los objetivos de corto plazo.

Cuadro 69. Cronograma anual de actividades

	Actividades	MESES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
OBJETIVO 1	1. Entregar material impreso a empleados (folletos)										
	2. Buscar empresas de capacitación										
	3. Revisar proformas y selecciona empresa (SECAP)										
	4. Establecer fechas para talleres y cursos (contrato)										
	5. Taller de atención al cliente										
	6. Taller de servicio eficiente										
	7. Curso de gestión en ventas										
OBJETIVO 2	1. Revisar proformas de medios de comunicación en Loja										
	2. Detallar fechas y entrega de diseños (contrato)										
	3. Emisión cuña publicitaria										
	4. Impresión de anuncio publicitario										
	5. Contratar personal entrega de publicidad (hojas volantes)										
	6. Entrega en la vía de hojas volantes										
OBJETIVO 3	Realizar nuevos diseños de facturas con descuento										
	Revisar proformas de empresas (impresión llavero y esferográfico)										
	Acuerdo con la empresa, cancelación y gratuidades (contrato)										
	Impresión de esferográficos y llaveros										
	Entrega a clientes										
OBJETIVO 4	Visitar constructoras y empresas dedicadas al diseño y acabados de construcción										
	Dejar material impreso (tarjeta de presentación)										
	Adquisición de equipo celular										
	Contratación de plan de celular en Claro (Multiplan empresas privadas \$30,00)										
	Sondeo de empresas para adquisición de contratos.										

Fuente: Julie Banegas

## **h. CONCLUSIONES**

Luego de haber concluido el presente trabajo investigativo, se ha llegado a formular las siguientes conclusiones:

- El análisis externo realizado en la presente investigación permitió saber cómo enfrenta la empresa al medio externo, en donde se identificó los principales factores que interfieren como una oportunidad para la empresa son: la estabilidad política, además de ser un sector que tiene un aporte elevado al PIB nacional; y la nueva legislación laboral que implica mejores relaciones entre los empleados y el empleador facilitando un mejor clima laboral.
- El análisis interno realizado permitió establecer las fortalezas en donde se puede reconocer la imagen y prestigio que ha adquirido la empresa en los últimos, además de mantener una ubicación estratégica, a esto se le suma la calidad de los productos y ofrecer precios relativamente bajos en el mercado gracias a la tecnología y el talento humano con el que cuentan.
- Luego de la formulación estratégica a través de la matriz FODA, se establecieron las respectivas estrategias que fueron contrastadas como parte fundamental del plan de acción.
- El plan de acción planteado para la empresa se desarrolló acorde a las necesidades percibidas y estrategias obtenidas en el análisis situacional con las cuales se obtuvieron los objetivos a corto plazo: Mejorar la gestión del talento humano en el área de ventas, Ejecutar planes publicitarios que den a conocer los productos y servicios de la empresa, Desarrollar programas de descuentos y promociones por compras al por mayor y Crear alianzas estratégicas con empresas del medio para ampliar las ventas.

## **i. RECOMENDACIONES**

Una vez identificadas las conclusiones se identifican como recomendaciones las siguientes:

- La empresa debe aplicar el plan estratégico de marketing, con la finalidad de que pueda superar las debilidades e incrementar sus fortalezas, beneficiándose de las oportunidades que le brinda el entorno y contrarrestando las amenazas que se presentan en el mercado de la industria metalmecánica en la ciudad de Loja.
- Se deberá direccionar anualmente el plan publicitario para el entorno inmediato, dando a conocer los productos que ofrece y los beneficios que obtendrá el cliente.
- El estudio de mercado tiene que ser anual para proveer de información veraz y oportuna según la realidad actualizada del mercado al cual está dirigida la empresa, generándole una ventaja competitiva eficiente frente a la industria.
- Es imperativo ejecutar el plan de capacitación al personal de ventas, para capacitar el Talento Humano y mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.
- La inversión que se realizará demuestra viabilidad y rentabilidad para la empresa, por lo tanto el gerente debe poner en marcha el presente plan operativo.



## j. BIBLIOGRAFÍA

- Álava, A. (2016). *Viceministra Álava destacó logros de TIC en Ecuador, en TIC Fórum 2016*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill.
- Barrios, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Editorial Texto C. A.
- BCE. (2016). *Precio de petróleo*.
- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Constanza, M. (2011). *Cartilla para la elaboración de costos y presupuestos de obra civil*. Universidad de la Salle: Bogotá.
- Constitución del Ecuador. (2008).
- D'Alesio. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- De la Paz, M. (2014). ¿Qué hay detrás de la restricción de importaciones? *Revista Gestión No. 237*, 12-19.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Días de Santos S.A.
- García, G. (2012). *Investigación comercial*. Editorial ESIC.
- García, M. (2008). *Manual de marketing*. Esic editorial.
- Gutiérrez, J. (2013). *Técnicas de investigación social aplicadas*. Editorial UNED.
- Horrigan, B. (2013). *Elementos básicos de la Política Fiscal*. Obtenido de Espacio Público: <http://www.espacio-publico.com/wp-content/uploads/2013/11/405-ELEMENTOS%20B%C3%81SICOS%20DE%20POL%C3%8DTICA%20FISCAL.pdf>
- INEC. (2013). *Info economía del Ecuador*. Quito.
- INEC. (2016). *Reporte inflación 2016*.
- INEC. (2016). *Tasa de empleo y desempleo*.

- Izquierdo, G. e. (2001). *Marcado CE: Un Elemento de Integración para la Empresa Globalizada*. MADrid: Marco Grafico, S.L. esteban Terradas 12-28014.
- Kotler. (2016). *Marketing mix. Aumente sus ventas con los elementos clave del marketing*. 50 minutos.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- León, P., & Esquivias, P. (2011). *Planeación estratégica para instituciones no gubernamentales*. Virginia: The Nature Conservance.
- Ley de Gestión Ambiental. (2012).
- Ley Orgánica de Telecomunicaciones. (2015).
- Lozano, B. (2008). *Derecho Ambiental Administrativo*. Dickinson S.L.
- Manuera, J., & Escudero, A. (2013). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Medina, L., & Rojas, M. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la u.
- Medina, L., & Rojas, M. (2012). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Melchor, I. (2012). *Análisis situacional de la organización*.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Finanzas. (2016). *El Presupuesto General del Estado*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2016). *Misión*.
- MIPRO. (2012). *Ministerio de industrias fomenta la cultura emprendedora en Loja y Zamora*. Quito: Industrias.
- Montserra, E. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Borneville: Pearson.
- Morejón, K. (30 de Marzo de 2015). La estabilidad política de Ecuador atrae las inversiones extranjeras . *Diario El Ciudadano*, pág. 4.
- Oliva, N., Andino, M., & Oglietti, G. (2015). *Ecuador un debate serio contra la desestabilización económica*. Quito: Celag.
- Orozco, M. (15 de Abril de 2016). El desempleo en Ecuador aumentó al 5,7% en

- marzo del 2016. *Diario El Comercio*.
- Orozco, M. (26 de Mayo de 2016). El IESS aumenta el aporte del afiliado. *Diario El Comercio*.
- Pedros, D., & Gutiérrez, A. (2012). *Como construir una perspectiva de Procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos Albasanz.
- Perea, O. (2011). *Plan estratégico del Tercer Sector de acción social*. Madrid: Plataforma e ONG de Acción Social.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide, S.A.,.
- Prieto, J. (2010). *Merchandising la seducción en el punto de venta*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PROECUADOR. (2012). *Metalmecánica*.
- PROECUADOR. (2014). *Metalmecánica*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior.
- Quico, M. (2011). *Elaboración del Plan de Marketing. Aplicación en Excel*. Barcelona: Profit Editorial.
- Ramos, F. G. (22 de Septiembre de 2009). *Perfil , Centro de desarrollo Personal y profesional*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>
- Rivera, J., & López, M. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.
- Rodríguez, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing*. Editorial UOC.
- Rojas, F. A. (1999). *Como se hace un Plan Estratégico: Modelo de desarrollo en una Empresa*. Madrid- España: ESIC Editorial, 2000.
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Román, A. (29 de Julio de 2015). Ecuador: el sector metalmecánico espera por más inversiones. *El Telégrafo*.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Esic Editorial.
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sainz, J. (2015). *Plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Serra, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnostico Estratégico*. Madrid: Esic Editorial, Madrid.
- Serrano, E. (2011). *Gestión comercial y servicio de gestión al cliente*. España: Paraminfo S.A.

Soriano, J., & Brufao, P. (2010). *Claves de Derecho Manual Tomo I*. INSTEL.

Sosa, C. (7 de Marzo de 2016). ¿Ecuador está preparado para un petróleo a un precio de USD 20? *Diario El Comercio*.

SRI. (2016). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme*. Quito.

Superintendencia de bancos y Seguros. (2016). *Sistema Financiero del Ecuador*.

## **k. ANEXOS**

### **Anexo 1. ANTEPROYECTO DE TESIS**

#### **a. TEMA**

“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO OROVIDRIO UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA”

#### **b. PROBLEMÁTICA**

A nivel mundial la industria metalmecánica se encuentran atravesando barreras que no permiten su expansión y crecimiento en el mercado, esto obliga a los gerentes a desarrollar nuevas formas de resolver los problemas conjuntamente con la aplicación de estrategias que conlleven al éxito; considerando que esta industria constituye un pilar fundamental en la cadena productiva de un país, por su alto valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con diversos sectores industriales (PROEcuador, 2014).

En el Ecuador la industria metalmecánica tiene un aporte relativo dentro del país ya que su aporte al PIB es de 1,5% y el 12% del valor agregado manufacturero (Román, 2015), esto se debe a los 14.366 establecimientos económicos dedicados a la industria metalmecánica en el país, de los cuales 6.562 se dedican a la fabricación de productos de hierro y acero lo que corresponde al 46% de todo el sector (INEC, 2013) aunque esto también constituye mayor competencia, lo que ha generado que los administradores investiguen formas de solución a dichos contextos siendo una de ellas el marketing que facilita el posicionamiento de la empresa en el mercado por los objetivos estratégicos que clarifican el camino que emprenden, generando una ventaja competitiva en el sector manufacturero.

En la provincia de Loja existen un total de 770 empresas pertenecientes a esta industria y son muy pocas las que manejan el marketing, ya que la mayoría de ellas aún desconoce el uso e implementación de canales de comercialización, satisfacción del cliente, calidad en el servicio, precios adecuados así como el merchandising, por lo cual sus empresas se encuentran estáticas sin

proyecciones de crecimiento y mejora continua. Siendo esta la principal razón por la que no existe mejoría en la economía no solo de la empresa sino de toda la población en el sector manufacturero.

Una de estas empresas es Orovidrio ubicada en la ciudad de Loja, que lleva en el mercado más de 18 años, dedicada a la elaboración de puertas batientes, corredizas, mamparas, pasamanos, vitrinas, cabinas, entre otros y distribuyen vidrio de seguridad templado en todo el cantón, aunque su progreso se ha visto detenido y a pesar de la experiencia que tienen en el mercado continúan estancados en su producción actual, es por eso que tomando como referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se han detectado algunos problemas relacionados con el área comercial como son:

- La falta de promociones en sus productos
- No existe una misión, visión, objetivos ni metas establecidas
- No cuentan con publicidad en ningún medio de comunicación
- No conocen lo que son los medios publicitarios y la importancia del manejo de los mismos en beneficio de la empresa
- Escaso conocimiento de los empleados sobre marketing, servicio y atención al cliente
- No cuentan con una marca que lo identifique de los demás negocios similares en la zona.

Por lo expuesto anteriormente la empresa Orovidrio, no cuenta con estrategias dirigidas a un plan marketing que le proporcione una mejor comercialización de productos y un posicionamiento en el sector manufacturero, por estos motivos se desea conjuntamente con los socios emprender acciones para mejorar la comercialización y distribución, con la aplicación de técnicas administrativas modernas como es el "Plan de Marketing" y esto ha generado la motivación para la realización de esta investigación para la empresa en mención

### **c. JUSTIFICACIÓN.**

#### **ACADÉMICA:**

Se justifica en lo académico, considerando la misión que tiene la Universidad Nacional de Loja que es la de formar profesionales que sean entes productivos en la sociedad, razón por la cual se incentiva a los estudiantes de último ciclo a desarrollar proyectos que generen un beneficio a la sociedad y a la vez les permitan poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional, por lo cual al implementarse el presente Plan de Marketing en la empresa de aluminio y vidrio Orovidrio de la ciudad de Loja, me facilitará como estudiante poder alcanzar el título de Ingeniera Comercial y a la vez permitirle a la empresa tener a su disposición un programa de acción desarrollado mediante un proceso de investigación integral, el cual puede ser aplicado para incrementar las ventas y expandir el mercado de la empresa.

#### **SOCIAL:**

La presente investigación contribuirá a solucionar mediante alternativas los principales problemas que tiene la empresa y a su vez servirá como guía a otras empresas del mismo sector, permitiéndoles tener una fuente de investigación confiable que les permita mejorar los servicios que ellas proporcionen. Es por ello que, aplicando adecuadamente un plan de marketing en la empresa en estudio, se contribuirá al mejoramiento de la calidad de sus productos, incrementando la satisfacción de sus clientes que serán beneficiados por esta mejoría, lo que favorecerá al crecimiento y expansión de la empresa.

#### **ECONÓMICA:**

En lo económico, se justifica porque este aporte contribuirá para que el administrador se centre en buscar alternativas para mejorar la empresa; en donde el personal estará debidamente organizado y tendrá especificado cuales son las funciones que va a desempeñar, de esta forma permitirá optimizar costos, tiempo

y recursos, teniendo claro que un marketing adecuado facilitará la comercialización de los productos lo que podrá generar mayores ingresos, y un incremento en los recursos económicos para la empresa.

#### **d. OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un plan estratégico de marketing para la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio ubicada en la ciudad de Loja

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de la recopilación de información.
- Realizar el análisis externo de la empresa determinando las principales oportunidades y amenazas en el medio, que inciden en la empresa.
- Realizar el análisis competitivo para determinar los factores claves de éxito, utilizando las 5 fuerzas de Porter.
- Efectuar un análisis interno en la empresa con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Elaborar la matriz FODA para establecer los objetivos estratégicos a implementar en la empresa
- Desarrollar el plan estratégico de marketing para la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio ubicada en la Ciudad de Loja.



## Anexo 2. MODELO DE ENTREVISTA A JEFE DE VENTAS



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Gerente: El motivo de la presente entrevista es con el fin de recopilar la información necesaria sobre la Empresa de Aluminio y Vidrio OROVIDRIO, ya que dicha información será utilizada para fines académicos. Por lo que se le solicita contestar de la manera más sincera y clara las siguientes preguntas.

#### 1. Datos de la empresa

Años de funcionamiento: .....  
 Número de empleados: .....  
 Ubicación de la empresa: .....  
 Horarios de atención: .....

#### 2. Datos del gerente

Formación académica: .....  
 Tiempo que lleva en el cargo: .....

#### 3. ¿La empresa cuenta con una Filosofía Empresarial?

.....

#### 3. ¿La empresa dispone de un organigrama?

.....

#### 4. ¿La empresa cuenta con un Manual de Funciones y un Reglamento Interno?

.....

#### 6. ¿Qué productos ofrece su empresa?

Describe:

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

#### 7. Indique los precios de los productos que ofrece la empresa OROVIDRIO

.....  
 .....

**8. ¿Cómo se establecen los precios de venta de los productos?**

.....  
.....

**9. ¿Considera Ud. que la ubicación actual de la empresa es la adecuada?**

.....  
.....

**10. ¿Cuál es la publicidad que utiliza la empresa OROVIDRIO?**

.....  
.....  
.....

**11. ¿Qué promociones se ofrecen a los clientes?**

.....  
.....  
.....

**12. ¿La empresa ofrece el servicio a domicilio?**

.....  
.....

**13. ¿La empresa ofrece el servicio de Post-Venta?**

.....

**14. ¿Ofrece garantía en sus productos?**

.....  
.....

**15. Mencione los canales de distribución de sus productos?**

.....  
.....

**16. ¿En este último año, cual ha sido el comportamiento del mercado?**

.....  
.....  
.....

**17. ¿Cuál es la política de venta que posee la empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....

**18. ¿Se capacita al personal de la empresa OROVIDRIO?**

.....  
.....  
.....

**19. ¿Otorga incentivos al personal que labora en la empresa?**

.....  
.....

**20. Ud., toma en consideración la iniciativa de los trabajadores para la toma de decisiones**

.....  
.....

**21. ¿Cuáles considera que son los clientes principales que tiene la empresa?**

**Especifique**.....

.....  
.....  
.....

**22. ¿Cuáles son los proveedores principales de la empresa?**

**Especifique**.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**23. ¿Cuáles considera usted que son sus principales competidores?**

**Especifique**.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**24. ¿Qué tipo de maquinaria posee la empresa?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**25. ¿Le gustaría que se aplique un plan estratégico de marketing en la empresa OROVIDRIO?**

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### Anexo 3. Auditoría interna empresa Orovidrio

ÁREA DE GERENCIA		
VARIABLE	SI	NO
• Se desarrolla un proceso de planeamiento formal		
• Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos		
• Se desarrollan pronósticos de ventas, producción, financieros u otros		
• Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda		
• Se revisa la estructura de la organización frecuentemente		
• El diseño organizacional es el adecuado		
• La especificación de las labores es clara y conocidos por todos		
• La moral y motivación de los trabajadores es alta		
• El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno		
• Las comunicaciones son efectivas		
• La administración de sueldos y salarios es efectiva		
• Las relaciones laborales son productivas		
• Los premios y castigos son administrados adecuadamente		
• Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen		
• Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes		
• Los gerentes han aprobado su capacidad gerencial y liderazgo		

ÁREA DE MARKETING		
VARIABLE	SI	NO
• Se conocen claramente a los clientes y consumidores		
• Los mercados están segmentados adecuadamente		
• Los productos están óptimamente posicionados en dichos segmentos		
• La participación de mercado se ha incrementado		
• El alcance de las operaciones es sólo local		
• Las ventas están geográficamente bien distribuidas		
• La organización desarrolla investigación de mercados		
• La fuerza de ventas es eficiente y eficaz		
• La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores		
• Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional		
• Es la publicidad usada la adecuada para cumplir los objetivos de la organización		
• Es la industria altamente competitiva		
• La gerencia y los funcionarios de marketing cuentan con la experiencia necesaria		
• Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de marketing		
• Se maneja un presupuesto de marketing		
• Son los actuales canales de distribución confiables y productivos		

<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
• Son los proveedores confiables y proveen insumos o indirectos de calidad		
• Son los procesos productivos controlados y corregidos acordemente con frecuencia		
• Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios		
• Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad		
• Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos		
• Son eficaces las políticas y procedimientos de control de los activos fijos productivos		
• La tecnología usada en los procesos es de punta		
• Está la planta distribuida productivamente		
• El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente		
• Se siguen estándares de trabajo internacionales		
• Se desarrollan estudios de tiempos y movimientos		
• Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado		
• La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general		
• Se realizan planeamientos agregados		
• Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración		
• La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria		
• Se maneja un presupuesto de operaciones		

<b>ÁREA FINANCIERA</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
• Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria		
• Es buena la estructura de capital		
• Se puede aumentar: el capital a corto y/o largo plazo		
• Cuentan con un adecuado capital de trabajo		
• Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan		
• Usan el estado de fuentes y usos de fondos		
• Se manejan propuestos.		
• Se cuenta con una política de dividendos		
• Se mantiene una buena relación con personal y propietarios		
• Se efectúan análisis de riesgo		
• La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con experiencia necesaria		
• Se capacitará y entrena frecuentemente al equipo de finanzas y contabilidad		

<b>ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
• Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal		
• Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones		
• Se cuenta con un área de organización y métodos		
• Se cuenta con una política de contrataciones y despidos		
• Se cuenta con una política de capacitación y entrenamientos		
• Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera		
• Se cuenta con una política de incentivos		
• Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad		
• Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial		

## Anexo 4. Modelo de encuesta a clientes



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos del módulo X carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro desarrollando mi tesis con el tema “PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO OROVIDRIO UBICADA EN LA CIUDAD DE LOJA”, para lo cual me es necesario recolectar información referente al mercado donde se desarrolla la empresa, es así que de la manera más comedida le solicito me sepa brindar información veraz y confiable. (Marque con una X una sola opción)

#### 1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 15 a 30 años           (    )  
31 a 45 años           (    )  
46 en adelante       (    )

#### 2. ¿Indique cuál es su género?

- Masculino   (    )  
Femenino    (    )

#### 3. ¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de la empresa Orovidrio?

- 1 a 3 años           (    )  
4 a 7 años           (    )  
8 en adelante       (    )

#### 4. ¿Cada que tiempo Ud. adquiere los productos?

- Mensualmente       (    )  
Trimestralmente    (    )  
Semestralmente     (    )  
Anualmente         (    )

#### 5. ¿Cómo considera la atención al cliente?

- Excelente           (    )  
Muy buena          (    )  
Buena                (    )  
Mala                 (    )

#### 6. ¿La calidad de los productos que ofrece la empresa es?

- Excelente           (    )  
Muy buena          (    )  
Buena                (    )

Mala ( )

**7. Desearía que la empresa ofrezca nuevos productos?**

Si ( ) No ( )

¿Cuales?.....

.....

**8. ¿La empresa cumple con la entrega de productos en el plazo establecido?**

Si( ) No ( )

**9. ¿Ha tenido algún tipo de problema con la empresa?**

Si ( ) No ( )

Especifique.....

.....

**10. Los precios de los productos que oferta la empresa Orovidrio en relación a la competencia son:**

Altos ( )

Medios ( )

Bajos ( )

**11. Mencione como se enteró de la existencia de la empresa?**

.....

.....

**12. ¿Qué forma de pago utiliza usted con mayor frecuencia?**

Efectivo ( )

Crédito ( )

Cheque ( )

**13. ¿Al momento de adquirir los productos que tipo de promoción le gustaría recibir?**

.....

.....

.....

**14. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa es la adecuada?**

Si ( ) No ( )

¿Porque?.....

.....

**15. ¿En que medida está satisfecho con los productos que ofrece la empresa Orovidrio?**

Muy satisfecho ( )

Poco satisfecho ( )

Insatisfecho ( )



**16. Cite las empresas que ofrezcan productos similares a los que ofrece Orovidrio?**

.....  
 .....  
 .....

**17. Al momento de acudir a la empresa cual es el producto de mayor preferencia?**

Mamparas y pasamanos		Vidriovicelado		Cubiertas	
Puertasbatientes y corredizas		Vidriopulido		Vidrio de seguridad	
Cabinas		Alumínio		Vidrio arenado	
Cielos rasos		Vitrinas		Polycarbonato	

**17. Describa. ¿Porque prefiere los productos de Orovidrio?**

.....  
 .....  
 .....

**19. ¿Qué recomendaciones haría a la empresa para su mejoramiento?**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## Anexo 5. Modelo de encuesta a empleados



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado amigo: La presente encuesta busca información para realizar un “Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Aluminio y Vidrio Orovidrio, ubicada en la ciudad de Loja “, motivo por el cual solicito su colaboración a la vez le informo que sus respuestas son de carácter reservado

1. **¿Cuál es el cargo que ocupa?**

.....

2. **¿Qué nivel de estudio usted posee?**

- Primaria ( )  
 Secundaria ( )  
 Tecnología ( )  
 Superior ( )

3. **¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?**

- Menos de un año ( )  
 De 1 a 2 años ( )  
 De 2 a 3 años ( )  
 De 3 a 4 años ( )  
 De 4 años en adelante ( )

4. **¿Cuáles son las funciones que Ud. desempeña en la empresa?**

.....  
 .....

5. **¿Indique, que valores se practican en la empresa?**

.....

6. **¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un organigrama?**

- Si ( )  
 No ( )

7. **¿Conoce Ud. si la empresa cuenta con un Manual de Funciones y un Reglamento Interno?**

- Si ( )  
 No ( )

8. **¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?**

- Si ( )

No ( )

Temática.....

Frecuencia.....

Tiempo:.....

9. **¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?**

Si ( )

No ( )

Indique.....

10. **¿El ambiente de trabajo en el que Ud. Labora es el adecuado?**

Si ( )

No ( )

11. **¿El sueldo que percibe está acorde con las funciones que desempeña la empresa?**

.....

12. **Cómo califica la ubicación de la empresa**

Muy apropiada ( )

Poco apropiada ( )

Inapropiada ( )

13. **¿Cuenta Ud. con los implementos necesarios para desempeñar sus funciones?**

Si ( )

No ( )

14. **¿El cargo que ocupa está acorde con la formación y experiencia que posee?**

Si ( )

No ( )

15. **¿La Comunicación con sus compañeros de trabajo es?**

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

16. **¿Existe una buena relación con el Gerente?**

Si ( )

No ( )

Explique.....

17. **¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa?**

Si ( )

No ( )

18. **¿Considera usted que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para el desarrollo de las actividades?**

Si

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo 6. Identificación de la Empresa “Orovidrio”**

### **▪ CREACION**

La empresa se creó el 1 de abril de 1998 en la ciudad de Loja, sus accionistas son los propietarios, quienes uno de ellos se encuentran como representante legal es el Sr. Leonidas Orellana.

El personal directivo consta del Gerente y se encuentra distribuido en 2 áreas:

#### **Área administrativa**

Gerente

Administradora

Secretaria

Chofer

#### **Área de producción**

Jefe de producción

Obreros

#### **Área financiera**

Contadora

Bodeguero

#### **Área de Marketing**

Jefe de ventas

Vendedores

### **▪ ZONA DE ACCION**

El mercado que corresponde a la zona de acción de la empresa, son los habitantes de la ciudad de Loja tanto niños, jóvenes y adultos en ambos sexos.

### **▪ SECTOR AL QUE PERTENECE**

El sector al que pertenece es el de industria manufacturera, que según la clasificación de actividad CIU 4.0 corresponde a C25 fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, en donde se identifica como actividad la fabricación de productos metálicos para uso estructural.

▪ **BASE ECONOMICA DE LA PROVINCIA DE LOJA SEGÚN EL ÚLTIMO CENSO**

<b>PROVINCIA DE LOJA</b>			
<b>SECTORES</b>	<b>Casos</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Manufactura	1087	9,30	9,30
Comercio	6242	53,38	62,67
Servicios	4299	36,76	99,44
Otros (Agricultura, Minas, Organizaciones y Órganos Extraterritoriales)	66	0,56	100
<b>TOTAL</b>	<b>11694</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Fuente:** INEC (2010)

De acuerdo al último censo poblacional se establece que el sector manufactura se encuentra entre los dos últimos debido al bajo porcentaje de participación que tiene en la provincia de Loja con tan solo 1087 casos que representan el 9,30%. Es así que se observa como sector dominante al de comercio el cual se encuentra por encima del 50% de sectores.

▪ **PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE OFRECE**

La empresa ofrece los siguientes productos:

- Elaboración de puertas batientes y corredizas
- Elaboración de mamparas, pasamanos, vitrinas, cubinas, cubiertas y cielos rasos.
- Distribución de vidrio de seguridad (templado)
- Vicelados, arenados y pulidos.

▪ **ASPECTOS ESTRUCTURALES-ORGANIZACIONALES**

La empresa cuenta con un reglamento interno y un organigrama estructural, mientras que los demás instrumentos organizativos no dispone de ninguno.

▪ **CALIFICACION PROFESIONAL DEL PERSONAL**

Cuentan con calificación en manejo de metalmecánica por parte de los obreros en el SECAP.

▪ **TECNOLOGIA UTILIZADA**

La tecnología que utiliza es moderna en todas las máquinas y herramientas que utilizan durante sus procesos, la facturación es manual.

▪ **GREMIO AL QUE PERTENECE**

No pertenece a ningún gremio.

▪ **ORGANISMOS O INSTITUCIONES DE CONTROL**

El organismo que se encuentra a cargo del control de sus actividades es:

- Municipio de Loja
- Servicio de Rentas Internas

▪ **LEYES QUE REGULAN LA ACCION EMPRESARIAL**

Las leyes que regulan la acción empresarial son:

- Ley de Régimen Tributario y su Reglamento
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social

▪ **UEN**

Las unidades estratégicas de negocio son:

- Área productiva
- Área administrativa

**Anexo 7. Nómina de personal**

<b>Nro.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>
1	Leonidas Orellana	Gerente-Propietario
2	Sixto Espinoza Hidalgo	Contador
3	Roselia del Carmen Criollo	Secretaria
4	Daniel Iñiguez	Chofer
5	Maritza Cueva	Bodeguera
6	Gina Jackeline Iñiguez	Vendedora
7	Pablo Javier Sarango	Obrero
8	Freddy Moreno Ponce	Obrero
9	Carlos Daniel Arias Sarango	Obrero
10	Cristian Andrés Arias Sarango	Obrero
11	Alex Javier Pineda Álvarez	Obrero
12	Juan Pablo Arias	Obrero
13	Cristian Andrés Silva Tacuri	Obrero



## Anexo 8. Proformas para publicidad



PROFORMA

1000 Tripticos fol color	120 \$
1000 tarjetas de presentación fol color.	45 \$
1000 hojas volantes	100 \$

Imprenta MULTIGRAFICA  
 Jiménez, Pedro B.  
 RUC: 11022301001  
 LOJA - ECUADOR

18 de noviembre e imbabura  
 Telefax: 2576624  
 Cel.: 0993761000  
 E-mail: multigraficajimenez@yahoo.es  
 loja - ecuador



**Sr.**

**Ciudad.**

**Estimados clientes:**

Tenemos el agrado de comunicarle que **DIARIO LA HORA** mantiene circulación nacional en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Cotacachi, Cacha, Cacha, Loja, Zamora Chunchipe, Esmeraldas, Santo Domingo y Los Ríos. Nuestras diez regionales se enfocan en cubrir las necesidades de los lectores en cada comunidad, además de brindarles información del país y del mundo. Para la colectividad lojana es innegable que el medio de comunicación con mayor presencia y de excelentes resultados es LA HORA, por lo que nos es grato constatar los satisfactorios logros de nuestros anunciantes, quienes obtienen un mejor posicionamiento de su marca y notables incrementos de ventas de sus productos.

Estamos convencidos, que decidirán anunciar en nuestro matutino, por lo que les damos a conocer nuestros costos publicitarios, por cada día de publicación:

**REGIONAL LOJA:**

<b>TAMAÑO</b>		<b>PAG. IND. P/C</b>	<b>PAG. DER. P/C</b>
<b>1/4 Página</b>	15 cm. ancho x 17 cm. alto	\$ 198,00	\$ 311,11
	10 cm. ancho x 10 cm. alto	\$ 78,40	\$ 122,00
	10 cm. ancho x 05 cm. alto	\$ 39,20	\$ 61,00
<b>TAMAÑO</b>		<b>PAG. IND. B/N</b>	<b>PAG. DER. B/N</b>
<b>1/4 Página</b>	15 cm. ancho x 17 cm. alto	\$ 112,20	\$ 158,10
	10 cm. ancho x 10 cm. alto	\$ 44,00	\$ 62,00
	10 cm. ancho x 05 cm. alto	\$ 22,00	\$ 31,00

**Estos valores no incluyen el 12% del I.V.A.**

La cancelación se debe efectuar a nombre de Edihora Cía. Ltda., mediante transferencia a la cuenta corriente No. 1101253265 del Bco. de Loja ó mediante cheque. Las retenciones deben remitirse con los siguientes datos: Editorial La Hora de Loja-Edihora Cía. Ltda. Ruc: 1190082152001 Dir. Imbabura 15-84 y 18 de Noviembre. Somos contribuyentes especiales.

Será de nuestro total agrado seguirlos contando entre nuestros directos clientes. En caso de requerir información adicional, estaremos gustosos de atenderles. Favor comunicarse a los teléfonos 072 576947 / 072 577099 ext. 111 y 122. Atentamente,

  
Victoria Carrion Palacios  
GERENTE DE MERCADEO  
DIARIO LA HORA-LOJA



RADIO SOCIEDAD



La hiper estación de Loja

Señores

Ciudad

De mi consideración.-

Reciba un cordial saludo y los deseos de éxito, de Radio Sociedad 99.3 empresa que cuenta con avanzada tecnología en F.M, y cobertura provincial garantizada, para todo el cantón Loja y sus alrededores: Catamayo, Gonzanama, Catacocha, Chaguarpamba, Zapotillo, Quilanga, Calvas, adicionalmente parte de la provincia de El Oro, como Piñas, Zaruma, Portovelo; y en el Perú: Sullana. Y en todo el mundo a través de nuestra página web [www.radiosociedadlojacom](http://www.radiosociedadlojacom).

Este medio de comunicación, ocupa uno de los primeros lugares en el rating de popularidad, en los sondeos realizados por las diferentes empresas encuestadoras serias a nivel local y nacional, por su amplia cobertura y variada Programación llegando a todos los extractos sociales y público en general.

Comprometiéndonos en mantenernos en este gran sitial, Para llegar a la clase consumidora ofreciendo los productos, bienes o servicios con el éxito deseado por los ofertantes.

**TARIFARIO**

Spot de 25 segundos	\$ 3.00
Spot de 30 segundos	\$ 4.00
Spot de 35 segundos	\$ 5.00

Segura de contar con su acertada aceptación a la presente propuesta antelo mis debidos agradecimientos.

Atentamente

**Gabriela Araujo**  
**DEPARTAMENTO DE VENTAS**  
**RADIO SOCIEDAD 99.3 FM**  
 Contactos: **0994673884**

RADIO SOCIEDAD  
 Radio de Frecuencia Modulada  
 RUC: 1100752474001  
 Dirección: Manuel J. Aguirre 13-76  
 y Venezuela  
 LOJA - ECUADOR



**G+ graphicplus**  
más que una impresora

R.U.C.: 1103246839001

PROFORMA  RECIBO DE PAGO

001-001 Nº 00006569

**AUGUSTO JOSÉ LIMA CHINCHAY**  
 Calificación Artesanal Nº: 88708  
 Dirección: Catacocha 14-48 el Bolívar y Sucre  
 Teléfono: 2565588 - 0992168300  
 Email: graphicplus2013@gmail.com • Loja - Ecuador

Cliente: \_\_\_\_\_  
 R.U.C.: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Guía de Remisión: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_

CANT.	DESCRIPCIÓN	V. UNIT.	V. TOTAL
1	libretin 7/2 de oficio de 100 unidades		12,00
5	libretines 7/2 de oficio de 100 %.		40,00
1	libretin 7/4 de oficio		10,00
5	libretines 7/4 de oficio		35,00
			<b>Sub. Total 12%</b>
			<b>Sub. Total 0%</b>
			<b>Descuento</b>
			<b>Subtotal</b>
			<b>IVA 12%</b>
			<b>Valor Total</b>

Firma Cliente: \_\_\_\_\_

SON Y/O CONDICIONES DE PAGO: \_\_\_\_\_



Firma Chinchay Augusto José  
 R.U.C.: 1103246839001  
 Calle Catacocha 14-48 y Bolívar

## Plan Empresas Privadas Datos + Voz

CÓDIGO PLAN	PLAN	CBM	MB	REDES SOCIALES	MINUTOS INCLUIDOS	SMS	RED	MODALIDAD
2887	MULTIPLAN EMPRESAS Privadas \$10	\$ 10,00	500	ILIMITADO WHATSAPP Y FACEBOOK	60 MIN	-	4G/3G	CONTROLADO
2888	MULTIPLAN EMPRESAS Privadas \$20	\$ 20,00	1.000	ILIMITADO WHATSAPP Y FACEBOOK	150 MIN	300	4G/3G	CONTROLADO
2889	MULTIPLAN EMPRESAS Privadas \$30	\$ 30,00	2.000	ILIMITADO WHATSAPP Y FACEBOOK	180 MIN	ILIMITADO	4G/3G	CONTROLADO
2890	MULTIPLAN EMPRESAS Privadas \$40	\$ 40,00	3.000	ILIMITADO WHATSAPP Y FACEBOOK	200 MIN	ILIMITADO	4G/3G	CONTROLADO
2891	MULTIPLAN EMPRESAS Privadas \$50	\$ 50,00	4.000	ILIMITADO WHATSAPP Y FACEBOOK	230 MIN	ILIMITADO	4G/3G	CONTROLADO
2892	MULTIPLAN EMPRESAS Privadas \$60	\$ 60,00	5.000	ILIMITADO WHATSAPP Y FACEBOOK	270 MIN	ILIMITADO	4G/3G	CONTROLADO

Las tarifas no incluyen impuestos.

**PLAN COMERCIAL:** 300427 Multiplan Empresas Privadas 4G/3G Controlado

NOTA: Planes disponibles para activación en teléfonos 3G, 3.5G, HSPA+ y LTE adquiridos en CNT o aportados por el cliente. Planes aplican para portabilidad numérica.



## Anexo 9. Fotografías de la Empresa de Aluminio y vidrio Orovidrio

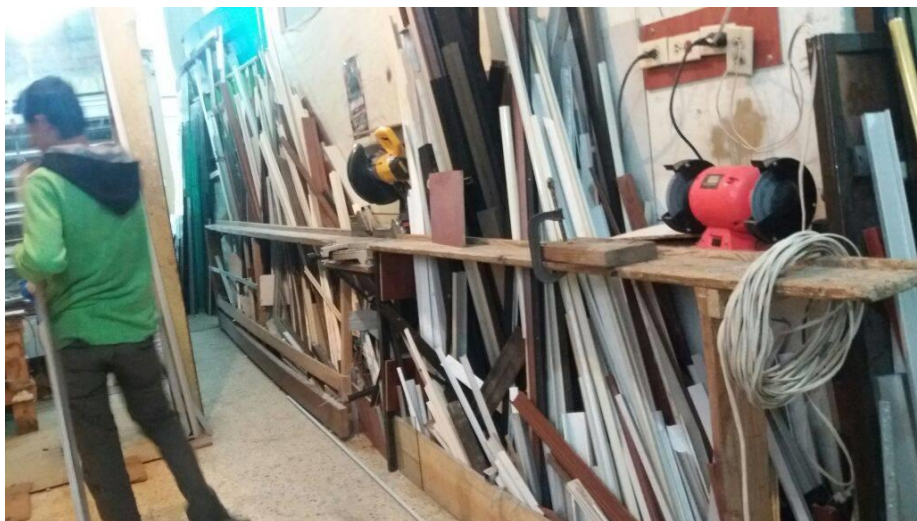
### FACHADA Y LETRERO



### ÁREA DE RECEPCIÓN Y VENTAS



## ÁREA DE PRODUCCIÓN





**ALMACENAMIENTO DE MATERIALES**



## ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	8
1. Marco referencial.....	8
2. Marco conceptual.....	12
2.1. Planeación estratégica.....	12
2.2. Plan estratégico de Marketing.....	15
2.3. Fases del plan estratégico de Marketing.....	17
2.3.1. Evaluación externa.....	18
2.3.2. Análisis competitivo.....	24
2.3.3. Evaluación interna.....	27
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	40
f. RESULTADOS .....	42
g. DISCUSIÓN .....	120
h. CONCLUSIONES.....	145
i. RECOMENDACIONES.....	146
j. BIBLIOGRAFÍA.....	147
k. ANEXOS.....	151
ÍNDICE .....	178