



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

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE
ALUMINIO Y VIDRIO “IMA” DE LA CIUDAD DE
LOJA, 2012”**

*TESIS DE GRADO PREVIA A OPTAR
EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL.*

AUTORA:

María Fernanda Chamba Cañar

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva

LOJA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

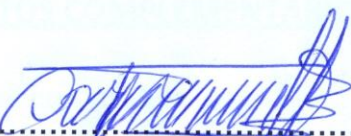
Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICA

Que luego de haber dirigido y revisado el presente trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO IMA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2012” desarrollado por la Srta. María Fernanda Chamba Cañar; cumple con los requisitos estipulados en las normas Generales para la Graduación de la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación.

Loja, noviembre del 2013



Ing. Carmen Cevallos
DIRECTORA DE TESIS

Autoría

Yo, **María Fernanda Chamba Cañar** declaro ser autor (a) del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTOR: María Fernanda Chamba Cañar

FIRMA:



CÉDULA: 1104819956

FECHA: Octubre de 2013

Carta de Autorización

Yo, **María Fernanda Chamba Cañar**, declaro ser autor(a) de la tesis titulada; "**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO IMA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2012**", como requisito para optar al grado de; INGENIERA COMERCIAL; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo **CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PÚBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

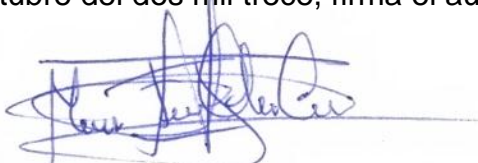
la producción intelectual de la universidad , a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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 18 días del mes de octubre del dos mil trece, firma el autor.

FIRMA:



AUTOR: María Fernanda Chamba Cañar

CEDULA: 1104819956

DIRECCIÓN: Loja

CORREO ELECTRÓNICO: m_afer333@hotmail.es

TELÉFONO: 0992375342

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Carmen Elizabeth Cevallos Cueva

MIEMBROS DE TRIBUNAL

PRESIDENTE: Ing. Patricio Cuenca Ruiz

VOCAL: Ing. Ney Alfredo Gallardo

VOCAL: Ing. Orlando Curimilma

Agradecimiento

Se expresa el más sincero agradecimiento a Dios por guiar y bendecir todo esfuerzo y dedicación en nuestras vidas; Además, a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales, a los ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas, quienes supieron compartir sus conocimientos oportunamente.

Especialmente al Ing. Carmen Elizabeth Ceballos Cueva, quien desinteresadamente dirigió esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todas las personas que ofrecieron su ayuda en el transcurso de la carrera.

Al Sr. Alejandro Acosta por su disposición, amabilidad en autorizarme trabajar en su prestigiosa empresa; al personal de empresa **IMA**, quienes me brindaron toda la información oportuna y eficiente para la realización del presente estudio.

La Autora

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado con todo cariño y amor, al Ser Supremo Dios, por darme la oportunidad de vivir, la fuerza de vencer obstáculos y la inteligencia para actuar de mejor manera.

En especial a mi madre por ser parte de este sueño, por el esfuerzo y cariño que me ha entregado durante toda mi vida, a Byron Sarmiento por su apoyo incondicional y a mi hija Doménica Alejandra, que son el pilar fundamental en mi vida.

María Fernanda Chamba Cañar.

1. TÍTULO

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE
ALUMINIO Y VIDRIO IMA DE LA
CIUDAD DE LOJA, 2012.**

2. RESUMEN

Los planes estratégicos son actividades importantes para la sociedad, ya que es un medio que permite mantener y mejorar el funcionamiento de una empresa y por ende el nivel de vida de los consumidores. Además desempeña un papel importante en la economía mundial.

Nuestro país ha vivido en los últimos años un proceso de transformación en varios aspectos tales como: político, social y fundamentalmente económico, que ha influido negativamente en el desarrollo y crecimiento de las empresas y organizaciones.

En la actualidad, la provincia de Loja se ha visto afectada por una notoria recesión en el campo empresarial, siendo una barrera para su desarrollo sostenido y una de las razones por las que no pueda competir con otros países, ya que se ha convertido en una ciudad consumista con un desarrollo paupérrimo en las actividades industriales y de producción.

Es por este motivo que la empresa de aluminio y vidrio IMA, ha tenido que optar y extremar nuevas estrategias por la creciente competencia para lograr mantener un lugar en el mercado, sin embargo todos estos esfuerzos no han sido suficientes teniendo que realizarse un estudio técnico más profundo del entorno del mercado y a lo interno de la empresa; con todos estos antecedentes se ha visto la necesidad para realizar un Plan Estratégico que permita determinar y ejecutar futuras estrategias en búsqueda de alcanzar el éxito, a través de un consistente posicionamiento de esta empresa en el mercado.

En donde, el punto de análisis actualmente se centra en la importancia de realizar una adecuada planeación estratégica debido a que hoy la competencia y la subsistencia en el mercado se centran en: satisfacer al cliente, acaparar mayor porcentaje de ellos y brindar servicios de calidad.

Con respecto a métodos y técnicas utilizados para la realización de esta investigación, se aplicó consultas bibliográficas, revisión de documentos, observaciones directas del funcionamiento, procedimientos utilizados en la empresa IMA, también se efectuó una entrevista al gerente y aplicación de encuestas a los clientes permanentes y personal que labora en la Organización, para la recolección de información para así tener una visión más clara y confiable de las soluciones que necesitamos plantear.

Para realizar la interpretación y discusión de resultados obtenidos en las encuestas, se utilizó el método inductivo y deductivo.

También se efectuó un análisis FODA, que se dió a conocer e identificar las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa.

Con la contrastación de dichos elementos, construimos estrategias encaminadas a mejorar los aspectos internos y externos, potenciando sus fortalezas, para aprovechar las oportunidades, reducir debilidades y neutralizar las amenazas; la determinación de estos factores internos como externos nos permitió efectuar la matriz de alto impacto y ponderación para estructurar la matriz FODA; también el método deductivo e inductivo fue usado para detectar la realidad actual de la empresa con respecto a las funciones y actividades que realizan los

trabajadores como también el procesamiento de la información recolectada.

En la Discusión, se realizó la propuesta del Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento y los servicios de la empresa; para lo cual se formuló 5 Objetivos Estratégicos, que son:

Objetivo 1: Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de direccionar la empresa IMA; este objetivo tendrá un costo de 200 dólares

Objetivo 2: Mejorar la organización administrativa en la empresa, para que sea más eficiente e implementar en la misma; este objetivo que tendrá un costo de \$ 118,00 dólares.

Objetivo 3: Lograr un mayor posicionamiento de la empresa en el mercado con un costo total de \$ 1875,80 dólares;

Objetivo 4: Elaborar Alianzas estratégicas que le permitan ampliar su cartera de clientes, con un costo total que asciende a los 139,00 dólares.

Objetivo 5: Realizar un plan de capacitación al personal, con la finalidad de aumentar las habilidades y destrezas de los trabajadores en la empresa, el mismo que tendrá un monto total de \$ 720,00 dólares; este objetivo permitirá incrementar el nivel de atención y producción en la empresa.

Se puede determinar finalmente que el presente Plan Estratégico propuesto para la empresa de aluminio y vidrio IMA de la provincia de Loja, contiene cuatro objetivos estratégicos cuyo costo total asciende a \$3.352,80 dólares americanos.

Finalmente se presenta las conclusiones a las que se ha llegado en el transcurso de la realización del presente trabajo investigativo; además se plantea unas recomendaciones que se espera sean tomadas en cuenta por los directivos de la empresa.

SUMMARY

Strategic plans are important to society activities, as it is a means by which to maintain and improve the performance of a company and therefore the standard of living of consumers. It plays an important role in the global economy.

Our country has experienced in recent years a process of transformation in various aspects such as political, social and economic fundamentally, which has impacted negatively on the development and growth of enterprises and organizations.

At present, the province of Loja has been affected by a marked downturn in the business, being a barrier to sustainable development and one of the reasons why you can not compete with other countries, as it has become a consumer city with very poor development in industrial and production activities.

It is for this reason that the aluminum and glass company IMA has had to choose and extreme new strategies for increasing competition in order to maintain a place in the market, however these efforts have not been sufficient to have a technical study that more depth of the market environment and the internal of the company, with this background has been the need for a Strategic Plan to determine future strategies and execute search success through a consistent positioning of the company in market.

Where the point of analysis is currently focused on the importance of proper strategic planning because competition today and keep market focus on: customer satisfaction, higher percentage grab them and provide quality services.

With regard to methods and techniques used to perform this research, we applied literature survey, document review, direct observations of performance, business procedures used in IMA, also made an interview the manager and application of permanent customer surveys and staff working in the organization, to collect information in order to have a more clear and reliable solutions that we need to raise.

To make the interpretation and discussion of results obtained in the surveys, we used the inductive and deductive method.

Also conducted a SWOT analysis, which became known and identify: strengths, weaknesses, opportunities and threats to the company. With the contrast of these elements, we build strategies for improving internal and external aspects, enhancing their strengths, to seize opportunities, reduce weaknesses and neutralize threats, the determination of these internal and external factors allowed us to perform high-impact matrix and weighting for the SWOT matrix structure; also deductive and inductive method was used to detect the current reality of the company with respect to the functions and activities performed by employees as well as the processing of the information collected.

In the Discussion, we performed the proposed Strategic Plan to improve the operation and services of the company, for which they made five strategic objectives, which are:

Objective 1: Develop the business philosophy in order to address the company IMA, this goal will cost \$ 200.00

Goal 2: Improve the administrative organization within the company, to make it more efficient and implement the same, this goal will cost \$ 118.00 dollars.

Objective 3: To provide a better positioning of the company in the market with a total cost of \$ 1,875.80 dollars;

Objective 4: Develop strategic alliances allow customers to expand its portfolio, with a total cost amounting to \$ 139.00.

Objective 5: Conduct a staff training plan, in order to increase the skills and abilities of workers in the company, which will have a total of \$ 720.00 dollars, this goal will increase the level of care and Company production. You can determine finally that this proposed Strategic Plan for aluminum and glass company IMA Loja province, contains four strategic objectives whose total cost amounts to \$ 3,352.80 dollars.

Finally we present the conclusions reached in the course of conducting this research work; also arises recommendations that are expected to be considered by the directors of the company.

3. INTRODUCCIÓN

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

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su misión, y visión de largo plazo, luego establece objetivos y estrategias para llegar alcanzar las metas propuestas, es muy importante porque a través de ello prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y establecer los medios necesarios para afrontarlas.

Un plan estratégico, es una herramienta que permite a la empresa ser más competitiva en su mercado, siendo de mucha importancia, ya que en una empresa u organización deben existir técnicas que beneficien el desarrollo de la imagen de la institución.

Las empresas de la provincia de Loja deben tomar en cuenta los diferentes cambios paradigmáticos que presenta el entorno, los mismos que afectan de forma directa a la economía local; que por estar ubicada al Sur del Ecuador ha sido relegada de los polos de desarrollo mayoritario que tiene nuestro país como son las provincias de Pichincha, Guayas y el Azuay. Uno de los mecanismos para que las empresas entren en un mercado competitivo es utilizar un plan estratégico.

Estas circunstancias han determinado que en la ciudad de Loja, muy pocas empresas desarrollan sus actividades comerciales aplicando herramientas

especializadas tendientes a estudiar y analizar planes estratégicos, que les permitan crecer y desarrollarse de la forma correcta, aumentando su posicionamiento en el mercado y siendo más competitivos.

Para ello el presente trabajo de investigación se orienta a ofrecer una propuesta de Plan Estratégico, tomando en cuenta como punto de partida la comercialización de piezas de aluminio y vidrio de la empresa IMA de la ciudad de Loja; pretendiendo a través del mismo aportar con nuestros conocimientos en beneficio de esta creciente empresa.

Para esto se utilizó una metodología, en donde se aplicaron algunos métodos y técnicas de investigación que sirvieron para extraer la información necesaria y establecer la situación real de cómo se encuentra la empresa.

Por otro lado el diagnóstico situacional consideró un análisis externo y un análisis interno, elementos esenciales que sirvieron para obtener la información necesaria para luego a través de una entrevista dirigida al gerente, una encuesta aplicada a los trabajadores a un total de 5 personas, además otra encuesta a 383 personas que es la muestra tomada de entre el total de habitantes de la ciudad de Loja, a fin de delimitar los principales problemas y potencialidades de la empresa en estudio.

Con el análisis de todos estos elementos anteriormente descritos se procedió a la construcción de la matriz FODA, así mismo se ponderó los factores externos e internos de la empresa, posterior a esto se construyó una matriz de alto impacto y ponderación que sirvió como referente técnico

para determinar los planes de acción que se pondrán en ejecución en la empresa en estudio.

Dentro de la propuesta se delimitaron 5 objetivos estratégicos los mismos que se construyen a través de un marco lógico, en el que se hace constar el problema, meta, objetivos, estrategias actividades, responsables, y su costo correspondiente.

El costo total al que asciende la ejecución del presente plan estratégico es de \$3,352,80 dólares, valor que de ser invertido por la empresa para que logre producir más y por ende mejorar su situación económica, y alcance mayores niveles de aceptación por parte de los clientes y colectividad en general, además sus clientes se sentirían satisfechos ya que son incentivados a adquirir sus productos en un lugar donde les ofrecen descuentos, créditos y promociones por sus compras.

Y otro de los aspectos más importantes es que la empresa tendrá mayor acogida en el mercado ya que las personas se informarán de existencia y beneficios a través de los diferentes medios de comunicación.

Finalmente presentamos las conclusiones a las que se llegó con el análisis minucioso de la información recolectada; así como las recomendaciones que serán planteadas para los directivos de la empresa para su posterior socialización, conocimiento y puesta en marcha.

4. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. MARCO REFERENCIAL

Loja, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón homónimos. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria. Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o zona 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

La ciudad cuenta con movilidad económica pronunciada, debido a su comercio y consumo, que la podemos percibir principalmente en el centro de la ciudad. Es por eso que es catalogada como uno de los principales destinos de impulso económico de los ecuatorianos y peruanos, para ello cuenta con una infraestructura adecuada que toda ciudad importante necesita para recibir a sus visitantes, siendo la tercera ciudad con mayor número de personas para venta de productos, de todo el Ecuador después de Quito y Guayaquil.

En lo referente al aluminio y vidrio y a su vez en empresas privadas que existen en la ciudad de Loja.

4.2. Empresas de aluminio y vidrio

Son aquellas empresas que se especializa en la distribución de materiales para la arquitectura moderna, como Aluminio y vidrio, policarbonatos, aluminio compuesto V&S Bond, usados en edificios, urbanizaciones, residencias privadas, en interiores y exteriores.

Por lo general son empresas especializadas en cristal templado con herrajes de acero inoxidable y recubrimiento de fachadas con panel de aluminio y vidrio. Fabrican puertas y ventanas, tragaluces, domos, barandales y todo tipo de trabajo con vidrio y acero para todo tipo de casa habitación, departamentos, oficinas. Especializados en construcción, remodelación y ampliación. Las empresas dedicadas a esta actividad muestran un sinnúmero de opciones para la construcción moderna.

4.2.1. Perfil de aluminio para ventanas



Dadas las características de apariencia estética, resistencia a la corrosión, resistencia al viento, y son productos que no generan contaminación, los perfiles de aluminio para ventanas han ganado gran popularidad en el mercado mundial. Las ventanas corredizas comunes son las ventana de vidrio corrediza, ventana de vidrio retráctil, ventana corrediza automática,

ventana corrediza Ventanas corredizas storm, ventanas corredizas para interiores, entre otras. La producción de estas todas ventanas se encuentra relacionada directamente con la producción de perfiles de aluminio. ¹

4.2.2. Perfil de aluminio para puertas



Se encuentra un amplio rango de perfiles de aluminio que se ajustan a los diferentes requerimientos de producción. El perfil de aluminio es estético y de apariencia agradable, resistente al viento, impermeable, y se caracteriza por su diseño único, resistencia a la corrosión, y al deterioro por envejecimiento, y resistencia superior. Como resultado, los perfiles son trabadores para puertas deslizables para armarios, puertas deslizables para gabinetes, puertas deslizables para baños, puertas deslizables para exteriores, entre otros.



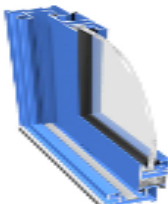
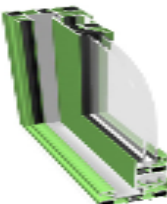
¹ <http://www.hentecindustry.es/1c-aluminum-window-profile.html>

4.2.3. Tipos de perfiles de aluminio

Perfiles de aluminio: sistema Hueck

	<p>Perfiles para ventanas y puertas adentro, principalmente para las divisiones horizontales.</p> <p>HUECK A72</p>		<p>Con puente térmico para las estructuras en la construcción de la fachada vertical, inclinadas y en los techos.</p> <p>HUECK VF60</p>	
<p>HUECK 1.0 i</p> <p>2.1</p> <p>Perfiles con rotura de puente térmico para ventanas y puertas exteriores. Todo tipo de apertura y de cualquier dimensión.</p>		<p>HUECK VF50</p> <p>Con puente térmico para las estructuras en la construcción de la fachada vertical, inclinadas y en los techos.</p>		<p>HUECK BS C</p> <p>Estructuras de puertas corta fuego y en paredes según la norma DIN 4102, DIN 18095 contra humo.</p>

SistemaPonzio-

	<p>Descripción del sistema</p> <p>El sistema está asignado para el cumplimiento de la construcción interior y exterior, sin elementos de aislamiento térmico. El uso básico del sistema son la variedad de puertas y ventanas correderas. El ancho de banda y el marco es de 31 - 96 mm. La doble y triple pista se encuentran en la oferta gracias a que las construcciones con más hojas puede ser en un marco.</p> <p>Ponzio SL 600</p>		<p>Descripción del sistema</p> <p>Sistema con rotura de puente térmico, diseñado para llevar a los elementos al exterior de edificios. Profundidad de perfiles estructurales para el marco es 90-142 mm, una envergadura de 40 mm. La oferta - similar al sistema SLIDING 600 - son para dos y tres hojas.</p> <p>Ponzio SL 900TT</p>
<p>Ponzio NT 52TT</p> <p>Descripción del sistema</p> <p>El sistema de tres cámaras, destinados a la construcción de ventanas, evaluado a grupos de materiales según la norma DIN 4108. La distancia con piezas de 34 mm de ancho están cubiertas con recubrimiento especial. El ancho del marco es de 52 y de hoja 60 mm. El refuerzo en las tres cámaras permiten la ejecución de ventanas en grandes dimensiones.</p>		<p>Ponzio NT 60PE</p> <p>Descripción del sistema</p> <p>Las tres cámaras del sistema de ventanas de aluminio con la estructura análoga a NT 60PE. Diseño de nuevos perfiles con ranura permite la aplicación de la variedad de herrajes y facilitar su montaje. La anchura de hojas es de 60 - 68 mm, y los marcos es de 60 mm.</p>	

4.2.4. Empresa IMA

“La empresa de aluminio y vidrio **“IMA”** tuvo su apertura en enero del 2002, con la administración del Sr. Alejandro Acosta Cañar, quien posee un título de artesano profesional calificado, se ubicada en la Av. Pio Jaramillo 18-130 y Chile (Tebaida Baja), El funcionamiento de sus operaciones se inició con 4 trabajadores incluidos el dueño. Está dedicada a elaborar y comercializar ventanas, puertas, fachadas, pasamanos, vitrinas, mamparas y todo lo general en aluminio y vidrio.

La empresa inició sus operaciones rentando un establecimiento que tendría la función de área de producción, atención al cliente y bodega.

La empresa ofrece la distribución de puertas, closets, muebles y todo lo relacionado con la carpintería, a precios competitivos, siendo su proveedor su hermano el Sr. Pedro Cañar Alejandro lo que hizo que la empresa sea competitiva en el mercado local.

IMA, observando la necesidad del cliente implementa otros servicios a su portafolio de productos, la distribución de puertas de seguridad, protecciones, ventanas, cerramientos y todo de cerrajería y para el 2006 cuenta con la distribución de puertas enrollables para la ciudad de Loja, complementando así la oferta de sus productos, esto ha provocado una ventaja competitiva para enfrentar el mercado; para esos años la empresa contaba con 5 trabajadores. Cabe recalcar que en estos años empezaron a

surgir algunas microempresas de su misma función, pero no con los mismos servicios permitiéndole competir entre ellas

De 2009 a 2012 hubo un crecimiento en el mercado, ya que los espacios se limitan en la empresa para seguir creciendo, pese a esto se ensanchó nuevamente un servicio a la cartera de productos la instalación de equipos para puertas automáticas siendo el proveedor la empresa MILFORD, convirtiéndola así a la empresa con más servicios para los acabados de construcción.

Desde su inicio la empresa anhela ser una de las pioneras en el sector, crece de manera paulatina en operaciones cada vez con más dominio de mercado y por ende en capital de trabajo; y con la implementación de nuevos servicios lograr un mayor crecimiento, pero a partir de la apertura comercial al no estar preparada para enfrentar las consecuencias de ampliar su mercado, tiene un estancamiento y ahí ha tenido crecimiento pero no tan rápido ni evidente, sin embargo se mantiene constante y al margen de la competencia, cubriendo las necesidades del mercado y atendiendo su demanda.”²

² Empresa IMA, datos y archivos de la empresa

4.3. MARCO CONCEPTUAL

4.3.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La definición de Gómez Ceja es:

El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

4.3.2. ¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.³

4.3.3. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Aguirre, la define como:

El proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

³S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwestern, 1981), p. 69.

4.3.4. DEFINICIÓN DE LA RAZÓN DE SER Y RUMBO ORGANIZACIONAL

4.3.5. ¿Qué es la misión?

Corona Funes:

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

4.3.6. ¿Qué es la Visión?

Corona Funes⁴ nos comenta que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

4.4. EI AMBIENTE INTERNO

El medio ambiente interno de una organización incorpora a los factores internos de la empresa que influyen directamente en la manera de realizar el trabajo y en el modo en se logran los objetivos. A través de estos factores, las empresas adquieren y mantienen una cierta atmósfera u orientación. Entre los factores que constituyen el medio ambiente interno se cuentan los empleados, el ritmo de trabajo, la disposición de las oficinas o de la planta productiva, el estilo de los gestores el sistema de retribución.

⁴Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.

4.5. EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

El medio ambiente externo de una organización comprende todos los factores que pueden afectar directa o indirectamente a la organización de alguna manera perceptible.⁵

4.5.1. El medio Ambiente Económico

El medio ambiente económico produce un fuerte impacto en las decisiones y planes de gestión que se realizan en las más diversas áreas. Una economía en fase de expansión afecta directamente a la demanda de servicios de la empresa. Al aumentar la demanda, probablemente será necesario contratar más personal o añadir turnos extraordinarios a la jornada laboral.

En una economía en fase de recesión, habrá que tomar decisiones sobre despidos, habrá que pensar en reducir la escala de producción, o en disminuir el tamaño de la empresa o inclusive en el cierre de plantas productivas u de oficinas.

4.5.2. El Medio Ambiente Tecnológico

Es el conjunto de medio utilizados por las personas para proporcionar bienestar y sustento humano. La tecnología no sigue un camino, no busca fines y no se sustenta en valores. Es completamente neutral y muy natural. Forma parte de la naturaleza y es la gente la que le da significado, sustancia y función.

⁵S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwestern, 1981), p. 69.

4.5.3. El Medio Ambiente Político - Legal

Está constituido por las normas y regulaciones gubernamentales aplicables a las organizaciones.

4.6. Análisis estratégico

El análisis estratégico es una forma de percibir y estructurar un problema. Nos lleva a buscar información referente a aspectos importantes del problema y proporciona una forma de relacionar partes de información a fin de mejorar la comprensión de la situación que enfrenta una empresa.⁶

MODELO DE TRES SECTORES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

GRAFICO N° 1



4.7. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS FODA

Es el instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar. Robbins S.

⁶S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwestern, 1981), p. 69.

4.7.1. Objetivo del Análisis FODA

El objetivo del análisis FODA es:

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.⁷

F= Fortalezas.

O= Oportunidades.

D= Debilidades.

A= Amenazas.



¿Qué permite el análisis FODA?

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

4.8. OBJETIVOS

La fijación de objetivos implica comprender la misión de la empresa y después, establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado

⁷⁷<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>.

que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de recursos organizacionales y guiarán muchas de sus actividades, esta es una etapa clave.

4.8.1. Características de los Objetivos

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera que fijen un resultado clave.
- Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución.⁸

⁸S. C. Jain, *Marketing Planning and Strategy* (Southwestern, 1981), p. 69.

4.8.2. Fijación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos a largo plazo son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización.

Cualidades para describir objetivos: Los objetivos son más específicos que el enunciado de la misión. Si están adecuadamente escritos, los objetivos de un individuo o de una empresa pueden describirse en términos de cualidades, de acuerdo con Sverdlik y otros⁹

4.9. CONCEPTO DE PLAN DE ACCIÓN

MAPCAL, lo define así: Son aquellos formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad.

4.10. LA EVALUACIÓN Y LA ACCIÓN DE EVALUAR

Heyel, C. la define así: Significa establecer el valor, determinar la valía de un objetivo previamente fijado, por personas especialmente designadas al respecto.

El proceso de evaluación de los diferentes elementos que integran el sistema de planeación estratégica se llevará a cabo en diferentes tiempos y

⁹Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.

por diferentes personas, de manera que se pueda determinar si se cumple con todas las fases que integran un sistema de planeación estratégica.

4.11. **GESTIÓN**

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.¹⁰

4.11.1. **Importancia de la Gestión**

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

4.11.2. **Los Gestores**

El gestor o directivo rodeado de una aureola de éxito posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su capacidad y desempeñar diversos roles de gestión.

¹⁰ Gestión Calidad y Competitividad, Jhon M. Ivancechih, IrwinCorporation, pág.11.

4.11.3. Cualidades del Gestor de Éxito

1. Proporciona una dirección clara.
2. Estimula la comunicación abierta.
3. Prepara y apoya a su personal.
4. Proporciona reconocimiento objetivo.
5. Establece controles sobre la marcha.
6. Selecciona al personal más adecuado para incorporar a la organización.
7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones.
8. Estimula la innovación y las nuevas ideas.
9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias.
10. Mantiene un alto nivel de integridad.

4.11.4. Tipos de Gestores

- **Gestión de Primera Línea**

Los gestores de primera línea coordinan el trabajo de otros (los trabajadores) que no tienen funciones de gestión. A los que figuran en el nivel de gestión de primera línea suele denominárseles como supervisores, jefes de oficina o capataces. Los gestores de primera línea se hacen responsables del trabajo básico de la organización y están en contacto diario o casi diario con los trabajadores.

- **Mandos Intermedios**

En muchas organizaciones se conoce al mando intermedio como jefe de departamento, jefe de planta de producción o director de operaciones. A diferencia de los gestores de primera línea, los mandos intermedios

planifican, organizan, dirigen y controlan las actividades de otros gestores; sin embargo, al igual que los gestores de primera línea, están sujetos a la dirección de un superior. El mando intermedio coordina las actividades laborales de una subunidad.

- **AltaDirección**

La alta dirección está constituida por un número reducido de gestores. La alta dirección asume la responsabilidad de la marcha de toda la organización a través de los mandos intermedios. A diferencia de los demás gestores, la alta dirección no ha de responder ante nadie que no sean los propietarios de los recursos utilizados por la organización.¹¹ Los gestores de alto nivel dependen del trabajo de todos sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos y de la misión de la organización.

4.11.5. Roles Gerenciales

Los papeles directivos han sido clasificados como: interpersonales, informativos y decisorios.

Interpersonal: el directivo puede actuar como cabeza visible de la organización, representándola en actos formales, o puede también constituirse en pieza de enlace entre varios departamentos, pero sobre todo juega un papel importante como líder, que motiva y dirige a los demás.

¹¹Thomas C. Keiser, "Strategies for Enchancing Services", Journal of Services Marketing, verano de 1988, pp.65-70.

Informativo: el directivo puede ser el depositario de importantes datos y, como tal, difusor de esa información al resto del personal.

Decisorio: el directivo ejerce una actividad resolutoria cuando aparecen los problemas o conflictos, también actúa como negociador entre la empresa y sus proveedores, y por último interviene también, dentro de este papel, en la delicada tarea de la distribución de recursos.

4.11.6. **Aptitudes Gerenciales.**

Aptitudes intelectuales: es la capacidad para analizar, interpretar y solucionar problemas cuya complejidad e importancia se incrementan a medida que se sube en la escala gerencial.

Aptitudes de relaciones humanas o interpersonales: tienen más o menos la misma importancia en todos los niveles de dirección, aunque en cada uno de ellos su naturaleza e intensidad son diferentes.

Aptitudes técnicas: están relacionadas con los aspectos operativos específicos de una determinada organización. Tienden a ser más importantes en los niveles más bajos de gestión.

4.11.7. **Capacidades Propias de la Gestión**

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades¹².

Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una

¹² Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator" Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.

tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión.

Los supervisores contables, los jefes de ingeniería y los supervisores del adiestramiento han de poseer capacidades técnicas para realizar sus labores de gestión.

4.11.8. **Capacidades Analíticas**

Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas, tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costes basada en las actividades, presiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Las capacidades analíticas, en síntesis, representan la capacidad para identificar factores clave, para entender cómo se interrelacionan y para desempeñar sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con habilidad para diagnosticar y evaluar. Es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

4.12. **PLANEACIÓN**

4.12.1. **Concepto**

Se puede definir a la planeación como: "La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación

y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro".

4.12.2. **Importancia**

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr las cosas.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.¹³

4.12.3. **Etapas para Planear**

- Entender el problema.
- Obtener información completa sobre las actividades involucradas.
- Analizar y clasificar los datos.
- Formular premisas de la planeación.

¹³<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa4.shtml>.

- Formular planes alternativos.
- Elegir el plan.
- Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones.
- Vigilar como progresa el plan propuesto.

4.12.4. Pasos en el Proceso de Planeación

La planeación es muy sencilla y puede condensarse en 4 pasos básicos. Estos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

- Establecer una meta o conjunto de metas.
- Definir la situación actual.
- Identificar las ayudas y barreras de las metas.
- Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.¹⁴

4.12.5. Tipos de Planes

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- Corto Plazo. Estos, a su vez, pueden ser:
 - Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses.
 - Mediatos: Se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses.

¹⁴<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa4.shtml>.

- Mediano Plazo.
- Largo Plazo.

Otra clasificación de los tipos de planes, dice que hay dos tipos principales de planes: planes estratégicos, operacionales estos a su vez se pueden dividir de acuerdo a su uso de la siguiente manera:

Planes de un solo uso: Los principales tipos de planes de un solo uso son:

- Programas
- Proyectos
- Presupuestos

Planes Permanentes: Los tipos principales de planes permanentes son:

- Políticas:
- Procedimientos
- Reglas

4.13. ORGANIZACIÓN

“Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

4.13.1. Importancia

- 1) Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios.¹⁵
- 2) Establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- 3) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con eficiencia.
- 4) Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- 5) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones.

4.13.2. Principios

1. EL OBJETIVO: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. ESPECIALIZACIÓN: El trabajo de una persona debe limitarse a la ejecución de una sola actividad.
3. JERARQUÍA: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.

¹⁵www.monografias.com "planeación estratégica"

4. **PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **UNIDAD DE MANDO:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. **DIFUSIÓN:** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito.
7. **AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL:** Debe existir un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.¹⁶
8. **DE LA COORDINACIÓN:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.
9. **CONTINUIDAD:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

4.13.3. Etapas de Organización

4.13.3.1. División del Trabajo:

Es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

¹⁶www.monografias.com "planeación estratégica"

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Jerarquización.
2. Departamentalización.
3. Descripción de funciones.

1.- Jerarquización: Es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.¹⁷

LOS NIVELES JERÁRQUICOS: Son el conjunto de órganos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean y son los siguientes:

- Nivel Legislativo: La función es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización. Este órgano representa el primer nivel jerárquico.
- Nivel Directivo: Toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.
- Nivel Ejecutivo: Es el responsable de ejecutar y dar cumplimiento de las actividades encomendadas tanto por los niveles legislativos como directivo.
- Nivel Asesor: Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, y más áreas que tengan que ver con la empresa.

¹⁷Marketing Estratégico, Módulo Diez

- Nivel Operativo. Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas.
- Nivel Auxiliar: Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.
- Nivel Descentralizado: Surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder.

2. Departamentalización: Es la división y agrupamiento de actividades en unidades específicas, entre las más usuales tenemos:

- Departamentalización Funcional: Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
- Departamentalización Territorial o Geográfica: Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.
- Departamentalización por clientes: Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

3.- Descripción de Funciones: Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza, a través de la técnica de análisis de puestos.

Organigramas: Es la representación gráfica que muestra la estructura formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

Clasificación:**Por su forma:**

- Verticales: Es el más utilizado, las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.
- Horizontales: Se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha.
- Mixtos: No es más que la combinación de varias formas de ramificación.
- Circulares: El órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro.¹⁸

Por su contenido:

- Estructurales: Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes.
- Funcionales: Tiene por objeto indicar el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.
- Posición o Personal: Sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.¹⁹

¹⁸Marketing Estratégico, Modulo Diez

¹⁹Www.Gestiopolis.Com "Planeación Estratégica"

4.14. DIRECCIÓN

La dirección es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización por el camino deseado, esta conduce a la consecución de los objetivos organizacionales y a la de los objetivos de los miembros.

4.14.1. La Comunicación y el Administrador.

La comunicación está presente en cada una de las funciones administrativas, comunicar significa volver algo común; un mensaje, una noticia. La comunicación es también la transmisión de una información de una persona a otra.

Comunicación entre personas.- Las personas que tienen algo en común logran mejor comunicación entre sí.

La comunicación oral se da cuando las personas se comunican entre sí hablando. Entre sus ventajas están la transmisión y la retroalimentación rápida. Y la desventaja surge cuando un mensaje tiene que pasar por varias personas.

La comunicación escrita incluye memos, cartas, periódicos, y otros instrumentos que transmiten palabras escritas, su importancia radica en que esta es tangible y verificable.

Quizá el de mayor crecimiento es el correo electrónico, que permite a los individuos transmitir de manera instantánea mensajes escritos.

Las barreras de comunicación son limitaciones presentadas dentro o entre las etapas del proceso de comunicación.

4.14.2. **Liderazgo en las Organizaciones**

El liderazgo es un tipo de poder personal, a través del liderazgo una persona influye en otras, en función de las relaciones existentes.

Los líderes son aquellos que son capaces de influir en otros y que tiene autoridad administrativa ejerciendo influencia, poder y autoridad.

4.14.3. **Tipos de Liderazgo**

- Líder apoyador quien se preocupa por los asuntos, el bienestar y las necesidades de las personas.
- Líder directivo comunica a los subordinados exactamente lo que pretende hacer.
- Líder participativo consulta a los subordinados respecto a las decisiones.
- Líder orientado hacia metas o resultados formula objetivos claros y retadores a los subordinados.²⁰

4.14.4. **Motivación en las Organizaciones**

El mayor desafío del administrador es motivar a las personas a hacerlas decididas y confiables. La motivación es el resultado de la interacción entre

²⁰<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa4.shtml>.

el individuo y la situación que lo rodea. Los tres elementos de la motivación son esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades individuales.

Teoría de motivación – higiene de Herzberg.- Consideraba que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, y la responsabilidad están relacionadas con la satisfacción en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos como la política y la administración de la empresa, están asociados con la insatisfacción.

4.15. **CONTROL**

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.²¹

4.15.1. **Importancia del Control**

El Control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización.

²¹<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa4.shtml>.

4.15.2. **El Proceso Básico del Control**

Establecimiento de los estándares.- Los estándares son los puntos seleccionados en un programa completo de planeación, en el cual se toman medidas de desempeño en forma tal, que los gerentes puedan recibir señales de cómo van las cosas.

Medición del desempeño.- Se debe hacer sobre una base adelantada con el fin de que se puedan detectar las desviaciones antes que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.²²

Corrección de las desviaciones.- Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional, si el desempeño se mide de acuerdo con ello, será más fácil corregir las desviaciones.

La corrección de las desviaciones es el punto en el cual se puede contemplar el control como una parte de todo el sistema de administración y se puede relacionar con las otras funciones gerenciales.

4.15.3. **Tipos de Control**

- Control Preventivo.- previene los problemas por anticipado, se da antes de la ocurrencia real.

²²Marketing Estratégico, Modulo Diez

- Control Concurrente.- Se presenta mientras una actividad está en desarrollo. La forma más conocida es la supervisión directa.
- Control de Retroalimentación.- el control se da después de que la actividad terminó, y proporciona a los gerentes la información importante sobre lo efectivo que fue su esfuerzo de planificación.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización y ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó materiales, métodos y técnicas de recopilación para el análisis e interpretación de la información.

5.1 MATERIALES

Materiales de escritorio

- Esferográficos
- Hojas
- Lápiz
- Carpetas

Equipos

- Computadora
- Internet
- Flash

5.2. MÉTODOS

5.2.1. Método Deductivo.- La deducción va de lo general a lo particular. Con este método se partió con los datos generales de la empresa, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Este

método permitió analizar conocimientos generales acerca del personal de la empresa objeto en estudio.

5.2.2. Método Inductivo.- La inducción va de lo particular a lo general. Da un mayor enfoque para el trabajo, permitiendo así ver cuáles son los hechos, los cuales se dio su posterior análisis para luego establecer su interpretación. Se lo utilizó para conocer casos particulares que en la actualidad afectan a los trabajadores y al gerente de la empresa, y así evidenciar como es la realidad actual de la filosofía empresarial en la empresa, y construir conclusiones esenciales acerca de la problemática.

5.2. TÉCNICAS

5.2.1. Observación Directa.- detecta y asimila la indagación de un hecho, que facilitó obtener información real sobre el funcionamiento y situación actual de la empresa para ofrecer posibles soluciones.

5.2.2. La Entrevista Se trata de un instrumento empleado mediante el dialogo para responder diversas interrogantes, se aplicó al Gerente con la finalidad de obtener información referente a la planificación estratégica efectuada o no en la

empresa, la misma que permitió alcanzar los objetivos planteados.

5.2.3. La Encuesta: Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Se lo hizo a través de una guía de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población correspondiente a 383, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, así mismo se realizó a los 5 trabajadores de la empresa IMA.

CUADRO N°1

CUADRO DE PERSONAL

CARGO	NOMBRE	TOTAL
SECRETARIA	Patricia Piedad Gaona	1
TRABADORES / MAESTROS	Jorge Eduardo Guajala David Oswaldo Lavanda	2
TRABADORES/ AUXILIARES	Cristian Chamba Malla Cordero Troya Jorge Edwin	2
TOTAL DE TRABAJADORES		5
GERENTE	Alejandro Acosta	1

Fuente: Empresa IMA
Elaboración: La Autora

5.3. MUESTREO

Los datos para la población es tomado como base del censo que realizo el INEC en el 2010 proyectado para el 2012, que para la ciudad de Loja la población es de 226.393 habitantes

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la proyección de la población se consideró la siguiente fórmula:

$$P_n = P_o(1+i)^n$$

En donde:

P _n	=	Población para el año de proyección
P _o	=	Población inicial
i	=	Tasa de crecimiento poblacional 2,65%
n	=	Períodos transcurridos

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LOJA

Cuadro N° 2

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO	POBLACIÓN	INTEGRANTES POR FAMILIA	NÚMERO DE FAMILIAS
2010	2,65%	214855	4	53.714
2011	2,65%	220549	4	55.137
2012	2,65%	226393	4	56.598

Fuente: INEC

Elaboración: La Autora

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

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra a calcular

N = Población (familias)
 e = margen de error 5%
 q = Probabilidad en contra 0.5
 p = Probabilidad a favor 0.5
 Z = Nivel de confianza 1.96

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{(1.96)^2 47.579(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(47.579 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{45.694,87}{118,94 + 0.9604}$$

$$n = \frac{45.694,87}{119,91}$$

$$n = 383,3 \cong 383 \text{ encuestas}$$

PROCEDIMIENTO

Para la realización del presente proyecto de tesis se realizó primero una entrevista al gerente de la empresa, encuestas al personal y la población muestra, además entrevista al gerente de la empresa competidora para recabar información relevante. Luego se realizó la tabulación e interpretación de los resultados, posteriormente se elaboró las diferentes matrices necesarias para la elaboración del análisis externo: A continuación se procedió a realizar el análisis FODA para luego priorizar las líneas estrategias que resultaron de la combinación de los factores. Posteriormente, se desarrolló la programación táctica operativa y presupuestaria para cada línea estratégica. Para finalmente, elaborar las

conclusiones y recomendaciones para la implementación del Plan Estratégico en la empresa IMA objeto de estudio.

6. RESULTADOS

6.1. ANÁLISIS EXTERNO(FACTORES PEST)

El análisis del externo es vital para saber en qué condiciones de soporte compete la empresa de Aluminio y Vidrio "IMA" frente a otras e identificar las oportunidades y amenazas que favorecen o condicionan su desempeño.

Además se identifica el medio que rodea la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: el político, económico, tecnológico, social, competitivo, las cinco fuerzas de Porter, perfil competitivo.

6.1.1. FACTORES DEMOGRÁFICOS

La Provincia de Loja se encuentra ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. Tiene una superficie de 10.793 km², que en términos de extensión es la provincia más extensa de la sierra ecuatoriana.

Desde 1990, la provincia ha experimentado un crecimiento demográfico muy importante, pero si relacionamos estos datos con la tasa nacional de nacimientos, se ha verificado una disminución, debido al alto porcentaje de migración hacia otros países y provincias. La población de la ciudad de Loja

representa el 89% del total del cantón y el 29% del total de la provincia de Loja.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del 2010, la población de la ciudad de Loja es de 180616 en la zona urbana (barrios centrales) 170.280 habitantes. La tasa de crecimiento anual, correspondiente al 2010, es del 2.65%, y para el 2012 se tiene una población de 183460 habitantes para la ciudad de Loja.

CUADRO N° 3

VIVIENDAS EN LA CIUDAD DE LOJA			
VIVIENDAS	AÑOS		
	2010	2011	2012
Casas o villa (construcción / remodelación)	36065	37789	39595
Departamentos	10727	10728	10728
Total	46792	48517	50323

Fuente: Inec

Elaboración: La autora

CUADRO N° 4

PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	
AÑOS	Casas, villa o departamentos (construcción / remodelación)
2010	1980
2011	1908
2012	1935
Total	5823

Fuente: Ilustre Municipio de Loja

Elaboración: La autora

Esta tendencia en el crecimiento poblacional hace que las oportunidades empresariales en el medio crezcan a favor en los diferentes ámbitos y dentro de ella se encuentran las empresas de aluminio y vidrio.

6.1.2. FACTOR ECONÓMICO

El seguimiento a la ejecución de la Inversión pública del Presupuesto General del Estado (PGE) evidencia una ejecución total de USD 752 millones, entre enero y febrero del 2012, lo que refleja un incremento del 22% en relación al mismo periodo del 2011, en tanto que la ejecución como porcentaje del monto codificado fue de 14,9%.

En enero del 2012, la balanza comercial fue superavitaria puesto que las exportaciones superaron a las importaciones en USD 83 millones. Esta situación no se presentaba desde enero de 2008. La balanza comercial se recupera debido a la favorable evolución de la balanza petrolera. Efectivamente, la balanza petrolera asciende a USD 947,7 millones, es decir un incremento de USD 338,4 millones en relación al resultado alcanzado en enero del 2011 (USD 609,3 millones). La expansión se debe a que las exportaciones petroleras crecen tanto en valor (51,2%), como en volumen (23,2%).

Para marzo del 2012 la inflación mensual fue de 0,9% y **(mayo 2012) se ubicó en 5,42% anual y mensual (mayo2012) es de 0.16%**, influenciada fuertemente por la división de alimentos. Efectivamente, esta última contribuyó a la inflación mensual en 78,4%, seguido de alojamiento, agua,

gas y otros combustibles con 5,46%, restaurantes y hoteles con 5,3%, salud (3,6%), bienes y servicios domésticos (2,5%), transporte (2,2%) y otros con 2,7%. La inflación general anual se ubicó en 6,1%, inferior a la de alimentos y productos transables con 8,2% y 6,6% respectivamente. Por otro lado, el ingreso familiar del mes se ubicó en USD 545, permitiendo una cobertura de la canasta básica del 92,8% y a su vez coloca al salario digno en USD 365. Este último es cubierto también en un 93,3% con el salario nominal promedio de USD 340,5. Por lo tanto, para los tres primeros meses del año 2012 se ha alcanzado una cobertura del salario digno mayor a la del 2011 ubicada en 88%, es decir, que cada vez más personas, especialmente de los sectores más vulnerables de sociedad, tienen mayor cobertura de la canasta básica y un mejor ingreso.

Las presiones inflacionarias han llevado a que la ciudad de Loja sea considerada como una de las ciudades más caras del Ecuador debido en gran parte a su ubicación geográfica, al ser una zona fronteriza los productos vienen en su mayoría de la Sierra Norte o Centro y el traslado de los insumos hace que estos se encarezcan. Otro de los factores es que existe un mercado inmobiliario bastante creciente, y a esto se suma el alto costo de arriendo y viviendas.

El sector de la construcción se ha visto dinamizado debido al fenómeno migratorio y al ingreso de remesas que esto significa. Actualmente se registran más de 175 permisos de construcción de enero a mediados de mayo para edificaciones y obras menores. El estilo de las construcciones en

el área céntrica se mantiene y su uso más frecuente es el de Centros Comerciales internos. Igualmente está predominando la construcción de viviendas adosadas y edificaciones verticales.

Loja cuenta con establecimientos comerciales dedicados a actividades de importación y exportación, despensas, 118 abarrotes, 47 bazares, 12 distribuidores, 42 farmacias, 49 ferreterías, supermercados, repuestos automotriz, gráficas e imprentas, agencias y representaciones, entre otros.

Tras la firma de acuerdo de paz con el vecino país del Sur (1998), el comercio se ha incrementado notablemente, especialmente en lo referente a bienes de consumo final, materiales de construcción y electrodomésticos.

Las principales industrias que se han desarrollado en la provincia de Loja son azucareras, de embutidos, productos lácteos, alimentos, especias, hierbas medicinales y aromáticas, de bebidas, tableros aglomerados, pisos y parquets, ladrillos y tejas, cerámica, artesanía, productos farmacéuticos y envasado de gas. Entre las cuales podemos mencionar Malca, Cafrilosa, Comprolacsa, I.L.E, Arcimego, Maderas del Sur, Vilcagua, Cooperativa de Carpinteros San José, Inapesa, Farmalemana, Lojagas, Favidsu, Minaexplo, ILELSA, EMPROLOJA, etc

Ésta empresa IMA se ve afectada por la inestabilidad de precios en el mercado, los impuestos que deben sumarse a cada producto, la inflación, entre otros. Sin embargo, la empresa ha sabido sobrellevar éstas limitaciones, fijando precios que no superen a los de la competencia.

6.1.3. FACTOR POLÍTICO

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el sector empresarial y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

En nuestro país tenemos un sin número de leyes que cubren aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, verdad en la publicidad, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

La inestabilidad y cambios políticos que ha vivido los últimos años el país, han impedido un desenvolvimiento eficiente de las empresas esto se debe a la poca confianza que sienten los inversionistas al no tener las reglas claras para poder operar en el mercado ecuatoriano.

Los inversores nacionales y extranjeros están sujetos a la observación y cumplimiento de las leyes del país y en especial de las relativas a los aspectos laborales y de seguridad social, así como a las disposiciones del régimen tributario vigente en el momento en el que se cause una obligación fiscal, con las excepciones antes señaladas.

Los inversores extranjeros y nacionales deberán conservar, preservar y restituir completamente los daños causados al medio ambiente y a los recursos naturales. El Estado velará por el cumplimiento de esta disposición y, en los casos pertinentes.

La empresa se encuentra afectada por variables político. Legales como: las ordenanzas emanadas por el Municipio, los requisitos para constituirse legalmente, entre otras, Pero esto no ha sido un obstáculo para que la empresa se mantenga en el mercado.

6.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas. Es parte necesaria para adaptación constante a cambios que detonan la necesidad de productos y servicios.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Desde el punto de vista de los consumidores, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al remplazarlos crecientemente con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

El mercado ofrece una variedad de tecnología de punta para el sector industrial como: taladros, maquinaria para cortar el aluminio, destornilladores, etc. que al ser adquiridas y bien utilizadas mejoraría significativamente el proceso productivo.

Por otra parte, la empresa IMA cuenta con maquinaria óptima para el normal funcionamiento para realizar de mejor manera los acabados, permitiéndole realizar con facilidad los pedidos de los clientes. En cuanto a diseños son tomados de fotografías, y muestras la calidad del aluminio y vidrio. Los mismos que son adaptados a las exigencias de los clientes.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES PEST

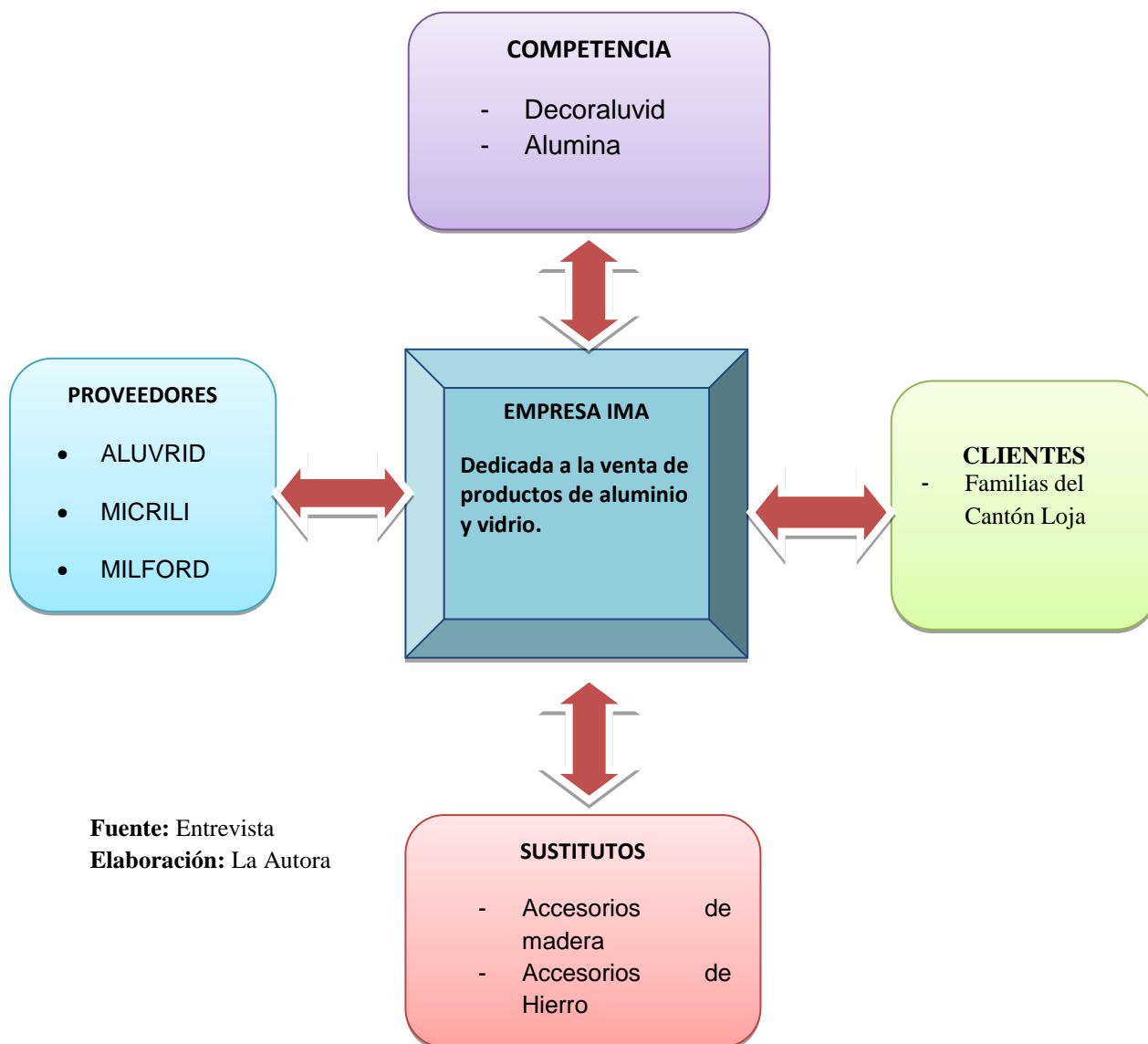
Cuadro N° 5.

FACTORES	CARACTERÍSTICAS O IMPORTANCIA	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
		4	3	2	1		
FACTOR POLÍTICO	Apoyo a los empresarios	X				8	0,28
	Convenios con otros países para no pagar impuestos	X					
FACTOR ECONÓMICO	Empleo	X				10	0,34
	Salarios básicos unificados		X				
	Población económicamente activa		X				
FACTOR SOCIAL	Cultura Raigada		X			3	0,10
FACTOR TECNOLÓGICO	Innovación	X				8	0,28
	Tecnología	X					
TOTAL						29	1

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La Autor

6.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Entrevista

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN;

1.- Acción de los competidores existentes: IMA, es una empresa de distribución de productos de aluminio y vidrio. En la localidad existen algunas empresas dedicadas a la misma actividad, por ende la empresa objeto de

estudio debe emprender en la ejecución de estrategias que le permitan acaparar nuevos mercados para mejorar sus ingresos económicos.



2.- Acción de los competidores potenciales: Los principales competidores de la empresa IMA en el medio son Decoraluvid y Alumina, los cuales tienen una amplia aceptación por parte de la colectividad ya que llevan 11 años respectivamente en el mercado, los mismos se encuentran ubicados en lugares estratégicos de la ciudad y poseen los mismos servicios que la empresa IMA.



3.- Amenaza de posibles productos sustitutos: En el mercado existe variedad de productos sustitutos tales como la fabricación en hierro y madera pero esto no impide competir en el mercado ya que la empresa también cuenta con estos servicios adicionales.



4.- La fuerza negociadora de clientes y compradores: Los productos que ofrece IMA están dirigidos a personas y empresas que emprenden en construcción dando productos alternativos para la misma ya que cuenta con gran variedad de productos fácilmente acoplados a la construcción.



5.- Poder de negociación con proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para IMA, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La empresa mantiene convenios de compra de material y adquisición de productos terminados para su distribución con proveedores nacionales y locales:

Proveedores de aluminio y vidrio están:

- ALUVRID,
- DECORALUVID,
- ORO VIDRIO,
- FISA,
- CUBACEMENTO
- VIDRIERÍA CONTINENTAL



Proveedores de misceláneos (tornillos, silicón, chapas, etc.)

- Almacén el perno
- Ferretería Flores
- Macrili, entre otros.



Proveedores relacionados con:

- Cerrajería el Sr. Francisco Chuquitarco
- Carpintería: el Sr. Pedro Cañar
- Puertas enrollables la empresa MILFORD.
- Equipos automáticos el Sr Rafael Terán.



6.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Con la ayuda de la MCP permitió contrastar en qué posición competitiva se encuentra la empresa IMA y las de la competencia y de esta manera con la Matriz del Perfil Competitivo analizaremos cuales son los factores críticos con su respectivo peso, calificación y la ponderación.

MATRIZ MPC

CUADRO N° 6

FACTORES	DECORALUVID			ALUMINA		EMPRESA IMA	
	PESO	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
Participación en el mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Competitividad de precios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Posición financiera	0.35	4	1.40	4	1.40	1	0.35
Materia prima de calidad	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Buena atención al cliente	0.10	4	0.40	4	0.30	3	0.30
Ubicación	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
TOTAL	1.00		3.95		3.65		2,15

Calif. 1 = Mayor debilidad, 2= Menor debilidad, 3= Menor fuerza, 4= Mayor fuerza

6.3.1. INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para analizar la matriz del perfil competitivo se tomó en cuenta 2 competidores directos, los cuales se consideran los más importantes por su actividad, prestigio y ubicación de las mismas.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la matriz de perfil competitivo, tenemos que en cuanto a la EMPRESA IMA ” frente a la competencia, se encuentra en **tercer lugar** con una puntuación de **2,15** mientras que la **EMPRESA DECORALUVID** ocupa el **primer lugar** con un puntaje de **3.95** y la empresa **Alumina** el **segundo lugar** con un puntaje de **3, 65** y dentro de la fortaleza mayor de la **EMPRESA IMA** encontramos: precios competitivos, materia prima de calidad, buena atención al cliente y ubicación de **(3)**. Como fortaleza menos la participación en el mercado y la posición financiera **(2)**. Dentro de las debilidades se puede apreciar que los mismos consideran dentro de los factores señalados no poseerlas debido a que cuentan con una larga trayectoria dentro del sector productivo y por tal motivo los mismos han sabido manejar y mantenerse dentro de un entorno económico

Con respecto a las empresas **DECORALUVID y Alumina** encontramos como fortaleza mayor la participación en el mercado, posición financiera y buena atención al cliente **(4)** dentro de las fortalezas menores en DECORALUVID ubicación y en Alumina precios competitivos **(3)**.

En relación a la empresa de objeto de estudio tenemos como fortaleza mayor, los precios competitivos, con una calificación de **(3)** y dentro de las fortalezas menores tenemos, la posición financiera y participación en el mercado **(3)**

Pero cabe destacar que esta apreciación no significa que una u otra empresa sea mejor y más eficiente; debido a que en el sector de producción

esta apreciación está mayoritariamente determinada por el número de clientes que obtienen las empresas al final de cada año, a esto hay que sumarle la experiencia que se maneja en el medio, y como ya se ha mencionado la tecnología pero es evidente que las empresas en comparación además de dedicarse a la expansión de los productos son proveedores mayoritarios de la localidad y de la empresa en estudio , lo cual las hace básicamente mejorar su funcionamiento frente a la empresa “**IMA**”.

6.4. ANÁLISIS MICRO-AMBIENTE

6.4.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

6.4.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ACTUALES

La empresa de aluminio y vidrio “**IMA**” tuvo su apertura en enero del 2002, con la administración del Sr. Alejandro Acosta Cañar, quien posee un título de artesano profesional calificado, se ubicada en la Av. Pio Jaramillo 18-130 y Chile (Tebaida Baja), El funcionamiento de sus operaciones se inició con 4 trabajadores incluidos el dueño. Está dedicada a elaborar y comercializar ventanas, puertas, fachadas, pasamanos, vitrinas, mamparas y todo lo general en aluminio y vidrio.

El capital de inicio que se ocupó fue de \$2.000.00 dólares americanos, los mismos que fueron adquiridos mediante un préstamo al Banco Nacional de Fomento y se utilizaron para la adquisición de maquinaria y el capital restante se invirtieron en la compra de materia prima (aluminio, vidrio y misceláneos). La empresa inició sus operaciones rentando un establecimiento que tendría la función de área de producción, atención al cliente y bodega.

En el 2002 cabe recalcar que la empresa nace con una visión y una ventaja competitiva que la diferencia de las otras empresas de su misma función, la cual es ofrecer la distribución de puertas, closets, muebles y todo lo

relacionado con la carpintería, a precios competitivos, siendo su proveedor su hermano el Sr. Pedro Cañar Alejandro lo que hizo que la empresa sea competitiva en el mercado local.

Para el 2005 y 2006, observando una necesidad del cliente implementa otros servicios a su portafolio de productos, la distribución de puertas de seguridad, protecciones, ventanas, cerramientos y todo de cerrajería quien le provee es el Sr. Francisco Chuquitarco de la ciudad de Loja, y para el 2006 cuenta con un proveedor más el Sr Rafael Terán de la ciudad de Cuenca con quien trabaja en la distribución de puertas enrollables para la ciudad de Loja, complementando así la oferta de sus productos, esto ha provocado una ventaja competitiva para enfrentar el mercado; para esos años la empresa contaba con 5 trabajadores. Cabe recalcar que en estos años empezaron a surgir algunas microempresas de su misma función, pero no con los mismos servicios permitiéndole competir entre ellas

De 2009 a 2012 hubo un crecimiento en el mercado, ya que los espacios se limitan en la empresa para seguir creciendo, pese a esto se ensanchó nuevamente un servicio a la cartera de productos la instalación de equipos para puertas automáticas siendo el proveedor la empresa MILFORD, convirtiéndola así a la empresa con más servicios para los acabados de construcción.

Desde su inicio la empresa anhela con la ventaja de ser una de las pioneras en el sector, crece de manera paulatina en operaciones cada vez con más dominio de mercado y por ende en capital de trabajo; y con la implementación de nuevos servicios lograr un mayor crecimiento, pero a partir de la apertura comercial al no estar preparada para enfrentar las consecuencias de ampliar su mercado, tiene un estancamiento y ahí ha tenido crecimiento pero no tan rápido ni evidente, sin embargo se mantiene constante y al margen de la competencia, cubriendo las necesidades del mercado y atendiendo su demanda.

Base legal de la empresa

La empresa desde su inicio cuenta con nombre o razón social de la empresa obtenida en el SRI, con RUC N° 1705091294 0001, es persona natural no obligado a llevar contabilidad, cuenta con todos los el permiso de funcionamiento adquirido en municipio, etc., junto con la patente.

OBJETIVO

- Llegar a ser una empresa que provee soluciones para la construcción con la mejor atención y servicio a nuestros clientes internos y externos.

VENTAJAS

- Precios económicos y competitivos
- Variedad de productos garantizados
- Atención y servicio personalizado

RECURSOS HUMANOS

Actualmente cuenta con un gerente y 5 trabajadores. Al personal se lo distribuye de acuerdo a sus habilidades, formación académica lo que facilita su desempeño en el puesto y la disposición de trabajar, también recibe regularmente capacitación técnica de productos acorde a las funciones que realizan. Sin embargo, el principal inconveniente ha sido la no contar con planificación a largo plazo que beneficie a la empresa en su crecimiento en el mercado.

El ambiente de trabajo es adecuado, además se brinda estímulo monetario, constante comunicación el gerente con cada uno de sus trabajadores.

Cada departamento cumple con las siguientes funciones

Gerencia

- Representar legalmente
- Conducir la gestión de los negocios sociales
- Planificación mensual de ventas y gastos
- Revisión de cartera de productos

Secretaria

- Emite facturas
- Archiva documentos
- Apoya a los demás niveles jerárquicos
- Atención al cliente
- Ingreso de todos los gastos de la empresa
- Revisar facturas y notas de ventas

Ventas

- Control de ventas
- Elaboración de proformas
- Cotización de nuevos producto
- Seguimiento de proformas
- Liberar crédito.

Compras

- Pedidos de material
- Recepción y entrega de materiales
- Control de ingreso de material
- Ordenar y entrega de materiales

Producción

- Cumplir con las actividades de Producción
- Recibe la materia prima
- Controla la calidad de la materia prima recibida.
- Servicio de instalación

Cuadro N°7

N °	Nombres y Apellidos	Cargo
1	Alejandro Acosta Cañar	Gerencia
2	Patricia Piedad Gaona	Secretaria
3	Jorge Eduardo Guajala	Operario/ Maestro
4	David Oswaldo Lavanda	Operario/ Maestro
5	Cristian Chamba Malla	Operario/ Auxiliar
6	Cordero Troya Jorge Edwin	Operario/ Auxiliar

CARTERA DE PRODUCTOS

La empresa está dedicada a la elaboración y comercialización en aluminio y vidrio:

VENTANAS**PUERTAS DE SEGURIDAD****FACHADAS****PUERTAS DE BAÑO****PASAMANOS****VITRINAS**

- Mamparas etc.

Ofrece otros servicios de instalación de:

- Puertas enrollables, equipos automáticos para puerta de seguridad.
- Puertas de madera, muebles, closets y todo lo relacionado con la carpintería.
- Puertas de seguridad, protecciones, ventanas, cerramientos en hierro, y en general en cerrajería.

RECURSOS MATERIALES

La infraestructura física que posee la empresa de aluminio y vidrio "IMA" para el funcionamiento del personal y gerencia; es pequeña, cuenta con dos

locales de 7m² x 3m² cada uno, en el primero se encuentra a los trabajadores que realizan el proceso de producción y almacenan de los productos en cuanto a ventanas, puertas, etc., en el segundo esta gerencia, secretaria y bodega.

Componente Tecnológico

De acuerdo al área de producción la empresa cuenta con toda la maquinaria y tecnología necesaria para realizar sus funciones, además cabe recalcar que son accesibles en la localidad en cualquier momento si se los requiere.

Capacidad instalada

La capacidad instalada de acuerdo a la maquinaria que utiliza la empresa es la siguiente:

- Sistema eléctrico
- Producción (3puertas- 20.ventanas sencillas) por día
- Personal: cuatro trabajadores
- Proceso continuo de armado de estructura

La maquinaria y herramientas que se utiliza es cortador de aluminio, taladros destornilladores, cortadora de vidrio, entre otros, cabe mencionar que su producción es normal porque cuenta con mano de obra calificada, tiene un volumen de ventas de mensuales de \$15.000.00, su inversión inicial fue de \$ 2.000.00 dólares

RECURSO ECONÓMICO

IMA es una empresa creada con fines de lucro cuyo objetivo principal es proveer soluciones para la construcción con la mejor atención y servicio en la ciudad de Loja.

Dentro de los egresos que posee la empresa está el pago de los sueldos al personal, pago de las planillas de servicios básicos, pago de arriendo de locales, compra de materiales de oficina, compra de materiales para la producción, gastos de movilización, por el momento no dispone de vehículo.

PLAZA O CANAL DE DISTRIBUCIÓN

IMA posee un canal de distribución directo, es decir que va desde la empresa, al cliente final. Por lo tanto el mercado objetivo está relacionado directamente con el poder de gestión que tenga la empresa con los clientes reales y potenciales de los productos y servicios ofrecidos.

Canal de Distribución (Directo)



LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Macro localización

Está ubicada en la región sur del País, en el Cantón Loja las coordenadas geográficas son: 03° 39' 55" y 04° 30' 38" de latitud sur (9501249 N – 9594638 N); y, 79° 05' 58" y 79° 05' 58" de longitud oeste (661421 E - 711075 E).

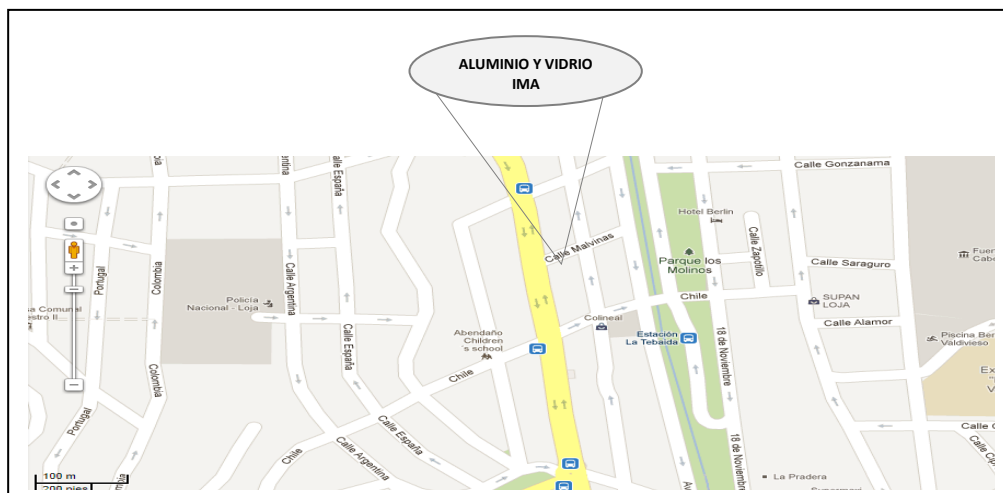
GRAFICO N° 2



Micro localización de la empresa “IMA”

La empresa IMA se encuentra localizada al sur-occidente de la ciudad de Loja, en la Av. Pío Jaramillo 18-130 y Chile, sector Tebaida Baja corresponde a la parroquia Sucre., dándole a la empresa una ubicación estratégica como un punto accesible hacia los cuatro puntos cardinales de la Urbe para tener facilidad de brindar el servicio hacia los diferentes sectores de la ciudad, siendo este un lugar el adecuado para la venta de su producto, que le permite a la misma cumplir con los objetivos planteados.

Gráfico N°3



PROVEEDORES

La empresa mantiene convenios de compra de material y adquisición de productos terminados para su distribución con proveedores nacionales y locales:

Proveedores de aluminio y vidrio están:

- ALUVRID,
- DECORALUVID,
- ORO VIDRIO,
- FISA,
- CUBACEMENTO
- Vidriería Continental

Proveedores de misceláneos (tornillos, silicón, chapas, etc.)

- Almacén el perno

- Ferretería Flores
- Macrili, entre otros.

Proveedores relacionados con:

- Cerrajería el Sr. Francisco Chuquitarco
- Carpintería: el Sr. Pedro Cañar
- Puertas enrollables la empresa MILFORD.
- Equipos automáticos el Sr Rafael Terán.

6.5. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA IMA

1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?

Va dirigido hacia el segmento familias del Cantón Loja.

2. ¿Tiene definido usted una filosofía empresarial como: misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos para su empresa?

No, la empresa no tiene una filosofía empresarial bien estructurada únicamente contamos con valores que nos permiten ser cada día más responsables y cordiales en la atención al cliente.

3. ¿Cumple Ud. Con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?

Si, ya que es necesario controlar las actividades, sobre todo en los productos, las ventas y los resultados esperados.

4. ¿Considera usted que el lugar donde se encuentra situada la empresa es un lugar estratégico para facilitar a los clientes?

Si, ya que está ubicada en el sector de la Tebaida y sobre todo al frente de muy fácil acceso, además cuenta con un espacio para la recepción y carga del material.

5. ¿A nivel local, cuáles considera Ud. que son sus mayores competidores?

Los principales competidores que considera son: Aluvrid, Decoraluvid.

6. ¿Indique quiénes son los proveedores con los que cuenta el IMA?

CUBACEMENTO, Vidriería Continental.

Proveedores de misceláneos (tornillos, silicón, chapas, etc.): Almacén el perno, Ferretería Flores, Macrili, entre otros.

Relacionados con: Cerrajería el Sr. Francisco Chuquitarco, Carpintería: el Sr. Pedro Cañar, Puertas enrollables la empresa MILFORD, Equipos automáticos el Sr Rafael Terán.

7. ¿Cuáles considera como productos sustitutos?

Como productos sustitutos se considera a los talleres que elaboran productos similares a los nuestros pero con materia prima diferente como hierro y madera.

8. ¿Qué aspectos considera usted para contratar el personal?

Para contratar el personal lo primero que toma en cuenta es la experiencia, y también los conocimientos básicos en manejo de aluminio y vidrio.

9. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus trabajadores?

Los elementos que utiliza son el buen trato, el clima laboral, también compensación por el nivel de desempeño en las actividades encomendadas mediante bonos, incentivos y salario justo.

10. ¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus trabajadores?

La relación que mantiene con los trabajadores es emotiva ya que colabora conjuntamente con ellos, además pide las opiniones para mejorar en cualquier problema que este en la empresa IMA.

11. ¿Qué aspectos considera para definir estrategias que le favorezcan ser más competitivo?

Principalmente están los precios de los productos los cuales se los da a un precio cómodo y justo, así mismo en los descuentos de las compras y la calidad del producto.

12. ¿Cuál es el sistema que le permite registrar la información de la empresa?

La empresa no cuenta con un sistema optimo que le permita llevar el registro de clientes y sus compras sin embargo se maneja mediante facturas que alguna manera suple la ausencia de la tecnología.

13. ¿La empresa IMA realiza promociones?

No realiza promociones.

14. ¿De acuerdo a las actividades y al tiempo, usted qué clase de planificación realiza, a corto plazo, mediano plazo, largo plazo?

Las actividades se las realiza a corto plazo no más de un año ya que son ejecutados lo más pronto posible para lograr los resultados deseados.

15. A su criterio ¿Qué tipo de gerencia es impartida en la empresa, por política, objetivos, procesos, o por competencias?

La gerencia dentro de IMA se la hace por medio de objetivos que son dados y enunciados para posteriormente ejecutarlos.

16. ¿Enumere las principales fortalezas con las que cuenta su empresa?

- Precios accesibles
- Calidad de servicio
- Productos de calidad
- Ambiente agradable, cómodo para trabajar
- Recursos financieros
- Recurso humano capacitado

17. ¿Establezca las principales debilidades de su empresa?

- Falta de promoción
- Falta de publicidad
- No cuenta con local propio
- Filosofía empresarial no definida
- No cuenta con una estructura funcional
- No identifican bien a los proveedores

18. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que tiene su empresa?

- Incremento de la demanda potencial
- Innovación tecnológica
- Fidelidad de los clientes

19. ¿Mencione las principales amenazas que tiene su empresa?

- Competencia desleal
- Elevados impuestos
- Creación de nuevos productos con alta tecnología y productos de calidad
- Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.

6.6. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES

1. Datos generales:

Cargo

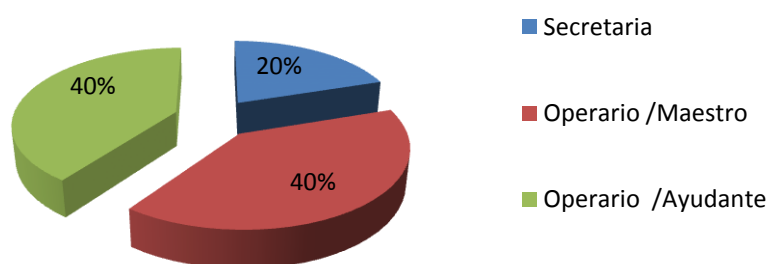
Cuadro N°8

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Secretaria	1	20%
Operario /Maestro	2	40%
Operario /Ayudante	2	40%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Estudio de campo

Grafico N° 4
Cargo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como podemos observar en la gráfica, el 20% del personal encuestado ocupa el cargo de secretaria, de la misma manera el 40% son trabajadores y al igual el 40% representan los ayudantes, con ello conoceremos la distribución del personal en la empresa

Tiempo que trabaja en la empresa

Cuadro N°9

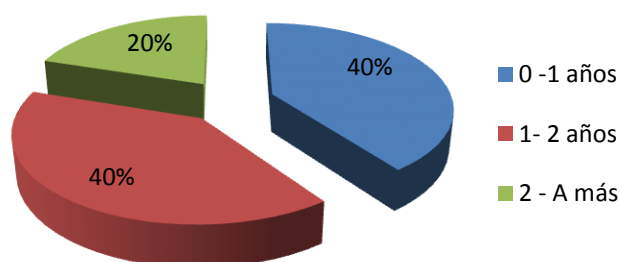
VARIABLES	FRECUENCIA	%
0 -1 años	2	40%
1- 2 años	2	40%
2 - A más	1	20%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Los autora

Fuente: Estudio de campo

Grafico N° 5

Tiempo Trabajo



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de encuestar a los trabajadores de la empresa IMA, el 40% tiene un tiempo de trabajo en la empresa de 1 a 2 años (dos trabajadores), igualmente el 40% de 1 año (dos trabajadores), y el 20% (una persona) 4 años trabajando en la empresa, este referente nos servirá para conocer la experiencia del personal de la empresa.

Edad

Cuadro Nº 10

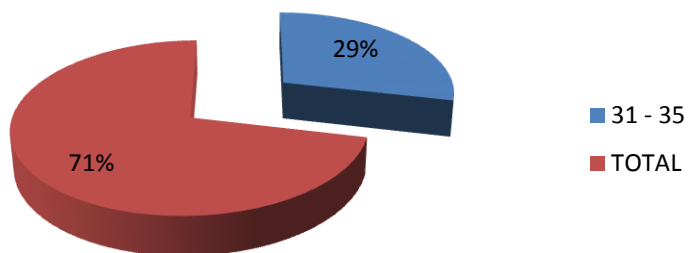
VARIABLES	FRECUENCIA	%
22 – 30	3	60%
31 – 35	2	40%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Estudio de campo

Grafica Nº 6

Edad



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del personal encuestado el 60% que representa a la mayoría oscila entre 22 a 30 años, y el 40 % se encuentran en una edad comprendida de 31-35 años, este dato nos servirá para conocer la edad del personal.

Título profesional que posee

Cuadro N° 11

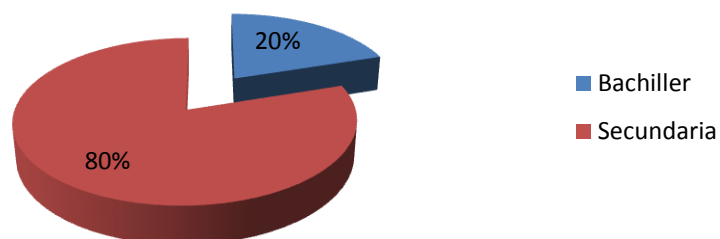
VARIABLES	FRECUENCIA	%
Bachiller	1	20%
Secundaria	4	80%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: Los autora

Fuente: Estudio de campo

Grafico Nª 7

Título Profesional



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Una vez encuestado el personal, se pudo constatar los diferentes niveles profesionales que poseen los trabajadores de la empresa; teniendo un 20% bachiller que es una persona que labora en secretaria, y el 80% en secundaria que laboran en producción que corresponden a cuatro personas. Toda esta información sirvió para conocer el nivel de educación que tiene el personal

2. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

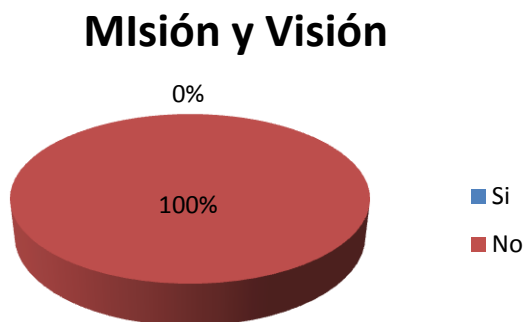
Cuadro N° 12

VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados podemos afirmar que el 100% (5 trabajadores) expresaron que no conocen si la empresa cuenta con una misión y visión definida. Esto nos indica que se debería rediseñar un mapa estratégico y hacerla conocer a todos los trabajadores para trabajar por un fin común.

3. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

Cuadro N° 13

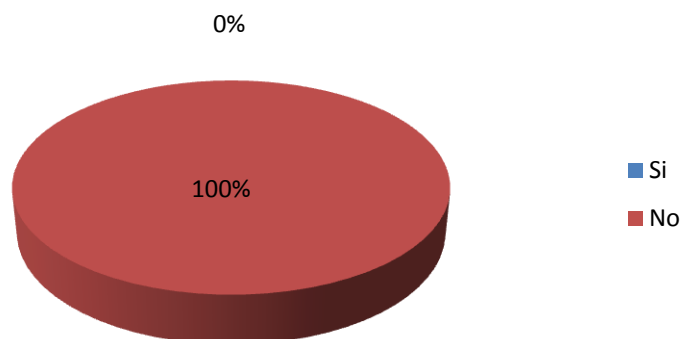
VARIABLES	FRECUENCIA	%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 9

Aplicación de Plan Estrategico



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los datos adquiridos en la pregunta se puede indicar que el 100% dijo que no se aplica ningún plan de estratégico. Se debería implantar un plan que le permita cumplir con sus objetivos establecidos y así lograr ser más competitiva y a la vez posicionarse de mejor forma en el mercado.

4. ¿Cree Ud. que la empresa cuenta con tecnología sofisticada?

Cuadro N° 14

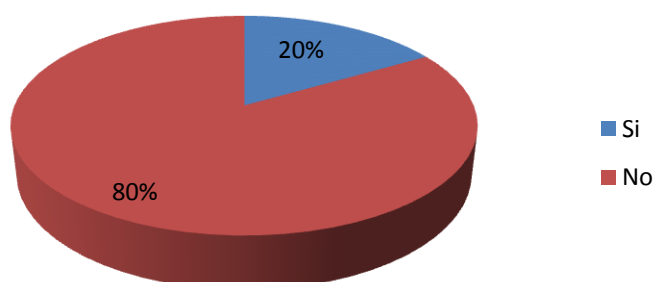
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 10

Tecnologia



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 20% de los trabajadores manifiesta que la empresa si cuenta con maquinaria de última tecnología y el 80% restante dice que no cuenta. Esto demuestra claramente que la empresa no posee con tecnología de punta para la elaboración de los diferentes productos. La empresa debería invertir en maquinaria para cubrir en su totalidad con sus requerimientos de una forma más rápida y dejar de depender de otras instituciones.

5. ¿Cómo califica Ud. a la empresa, en cuanto a los servicios que presta?

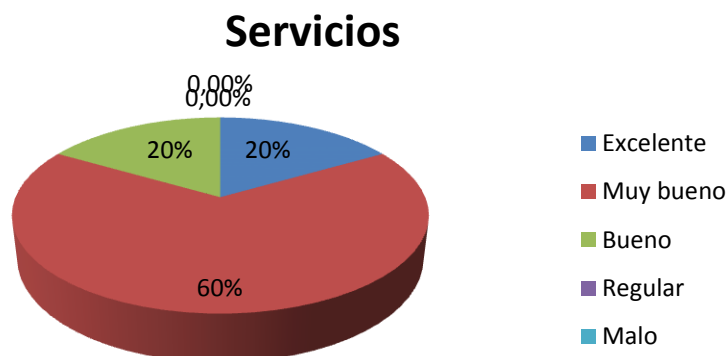
Cuadro N° 15

VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Excelente	1	20%
Muy bueno	3	60%
Bueno	1	20%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a la calificación del servicio que prestan, los trabajadores contestaron en un 20% como Excelente, el 60% como muy bueno y el 20% consideran que es bueno. La empresa podría mejorar el servicio con la implementación de un plan estratégico.

6. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Cuadro N° 16

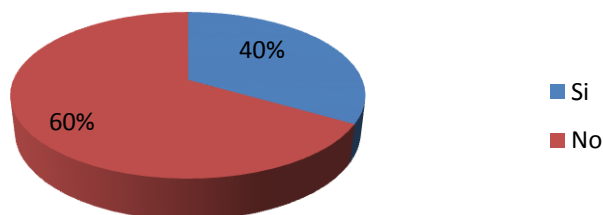
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 12

Capacitación



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40 % (2 trabajadores) opina que la empresa si brinda capacitación, mientras que un 60% (3 trabajadores) no recibe capacitación. Sería importante que la empresa realice capacitaciones; puesto que de esa manera mejoraran los conocimientos de sus trabajadores y eso les permitirá ser más eficientes en su trabajo y brindar un mejor servicio a los usuarios.

7. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

Cuadro N° 17

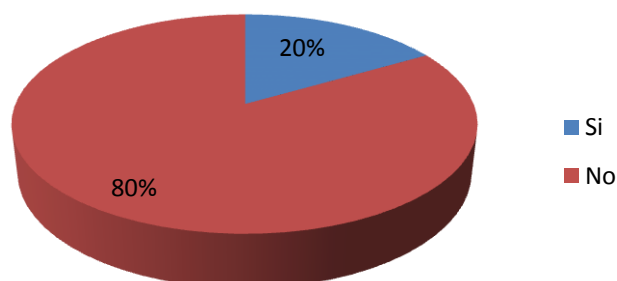
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 13

Estructura Orgánica



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 20 % (1 trabajador) manifiesta que la empresa si cuenta con una estructura orgánica funcional; mientras que el 80 % (4 trabajador) opina que no cuenta. Una empresa que no se encuentra estructurada orgánica y funcionalmente conlleva a ciertos problemas entre ellos a que los trabajadores no conozcan de una manera clara cuales son las funciones que deben desempeñar.

8. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la empresa?

Cuadro N° 18

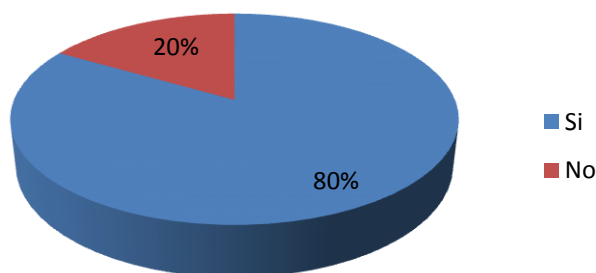
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafica N° 14

Estructura



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 20% de los trabajadores manifiestan que no se debe mejorar, el 80% que si se debe mejorar la estructura de la empresa, lo cual significa que la debe diseñar una estructura orgánica-funcional para mejorar los procesos administrativos.

9. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

Cuadro N° 19

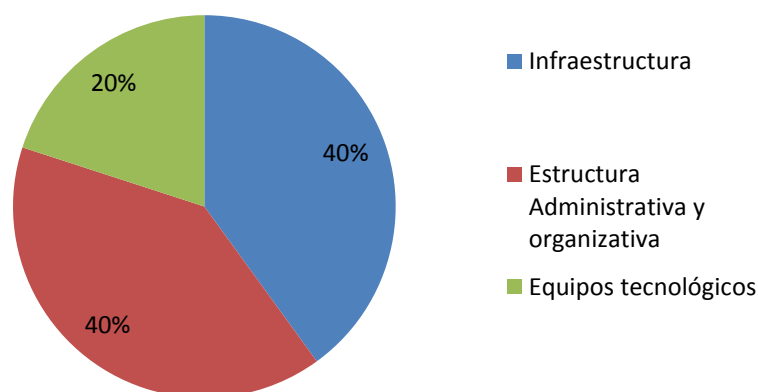
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Infraestructura	2	40%
Estructura Administrativa y organizativa	2	40%
Equipos tecnológicos	1	20%
TOTAL	5	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Estudio de campo

Grafico N° 15

Sugerencia Estructura.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que un 40% se debería tomar en cuenta la infraestructura, él 40% la Estructura Administrativa y organizativa y el 20% que se debe tomar en cuenta los equipos tecnológicos para mejorar la estructura de la empresa. Con estos

factores se puede deducir que la infraestructura y Estructura Administrativa y organizativa es un componente de gran ayuda para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Todas estas sugerencias son de gran importancia, puesto que el empleado manifiesta aquello que hace falta para que el ambiente de trabajo sea el más idóneo y para un mejor desenvolvimiento.

10.- Conoce Ud. si la empresa cuenta con planes promocionales?

Cuadro N° 20

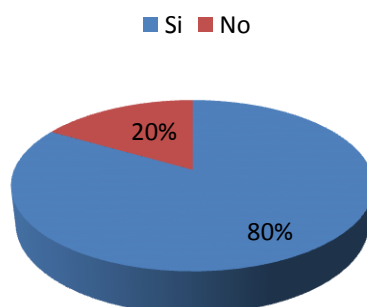
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 1

Promocion



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 20% de los trabajadores manifiestan que cuentan con planes promocionales, el 80% que no cuenta con dichos planes, lo cual significa

que la debe estructurar planes promocionales para mejorar el posicionamiento de la empresa.

10.- Conoce Ud. si la empresa cuenta con publicidad?

Cuadro N° 21

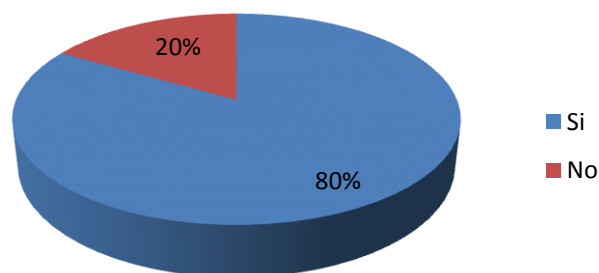
VARIABLES	FRECUENCIAS	%
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Trabajadores de IMA

Elaborado: La autora

Grafico N° 17

Publicidad



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 20% de los trabajadores manifiestan que cuentan con publicidad, el 80% que no cuenta con publicidad, lo cual significa que la debe estructurar planes publicitarios para dar a conocer la empresa IMA y con ello sumar clientes.

6.7. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FAMILIAS DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Conoce usted empresas de aluminio y vidrio que existen en la ciudad de Loja?

Cuadro N° 22

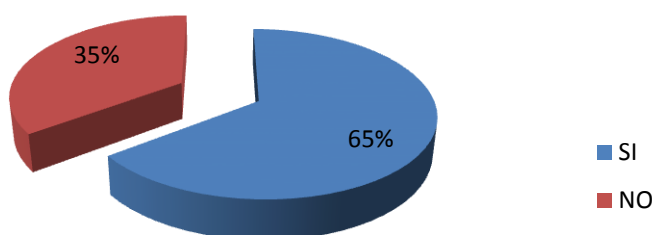
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	250	65%
NO	133	35%
TOTAL	383	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Población

Grafica N° 18

Conoce de empresas aluminio y vidrio



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas las familias el 65% menciona que si conocen empresas que se dediquen a la elaboración de puertas, ventadas de aluminio y vidrio, y el 35% que no conoce.

2. Indique que empresas usted conoce?

Cuadro N° 23

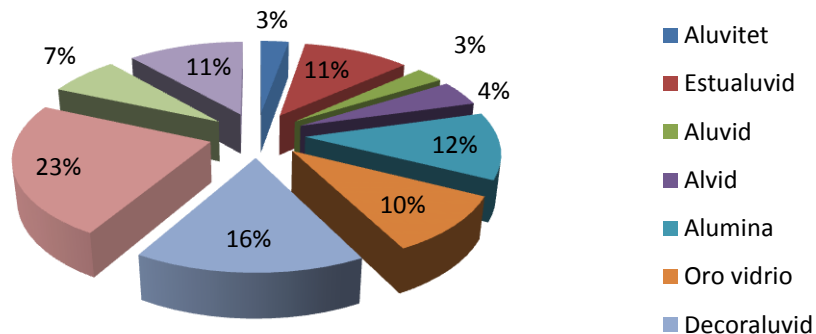
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Aluvitet	10	2,51%
Estualuvid	38	9,52%
Aluvid	10	2,51%
Alvid	16	4,01%
Alumina	42	10,53%
Oro vidrio	36	9,02%
Decoraluvid	57	14,29%
Otros	83	20,80%
Ima	25	6,27%
No contestan	41	10,28%

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

Grafico N° 19

Empresas de aluminio y vidrio conocidas



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se puede mencionar de las encuestas aplicadas que el 14,29% conoce Decoraluvid, el 10,53% Alumina, EL 9,02% Oro vidrio, el 2,51% manifiestan el Aluvitet con Aluvid, conocen a Ima en un 6,27% mientras un 20,80% mencionan otros y el 10,28% no contestan.

3. ¿Qué es lo que toma en cuenta Ud. al momento de adquirir los productos en estas empresas de la ciudad de Loja? Conteste una sola opción

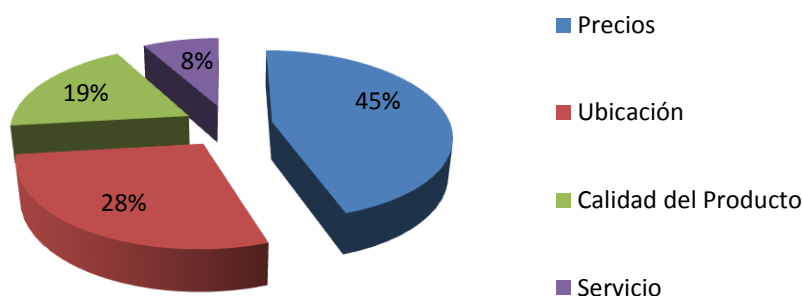
Cuadro N° 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios	122	45%
Ubicación	64	28%
Calidad del Producto	40	19%
Servicio	24	8%
TOTAL	250	100%

Elaboración: La Autora

Fuente: Investigación Directa

Grafico N° 20
Toma encuesta



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 383 encuestas aplicadas el 45% de familias menciona que toma en cuenta el precio al momento de adquirir los productos, el 28% la ubicación, la calidad del producto el 19%, y el 8% los servicios que presta la empresa.

4.- ¿Ha requerido usted los productos y servicios de la empresa IMA?

Si su respuesta es no por favor ir a la pregunta 14.

Cuadro N°25

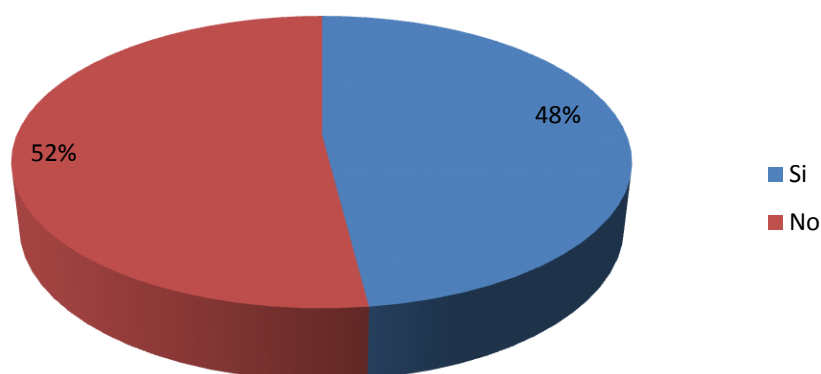
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	120	48%
No	130	52%
TOTAL	250	100%

Fuente: LaPoblación

Elaborado: La autora

Grafico N° 21

Conocen IMA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según las encuestas realizadas, el 48% han requerido los productos y servicios de la empresa IMA, mientras que el 52% manifiestan que no han requerido los productos y servicios de la empresa. La empresa tiene una acogida aceptable en el mercado local.

5.- ¿Cómo considera el servicio que presta IMA?

Cuadro N° 26

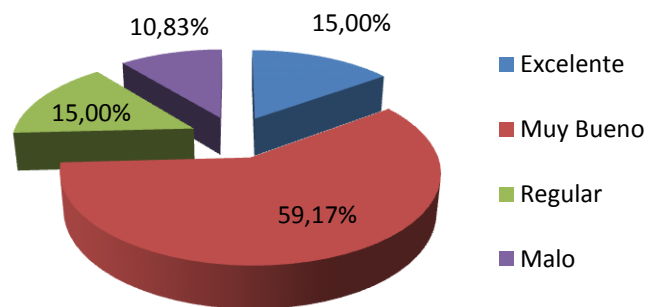
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	18	15,00%
Muy Bueno	71	59,17%
Regular	18	15,00%
Malo	13	10,83%
TOTAL	120	100%

Fuente: La Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 22

Servicio IMA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación al tipo de servicio que prestan los trabajadores la empresa IMA, un 59,17% considera que es muy bueno, un 15% afirma que es excelente, el 15% regular y el 10.83% de los encuestados califica al servicio como malo.

6.- ¿Qué opinión le da a la calidad de los productos que ofrece IMA?

Cuadro N° 27

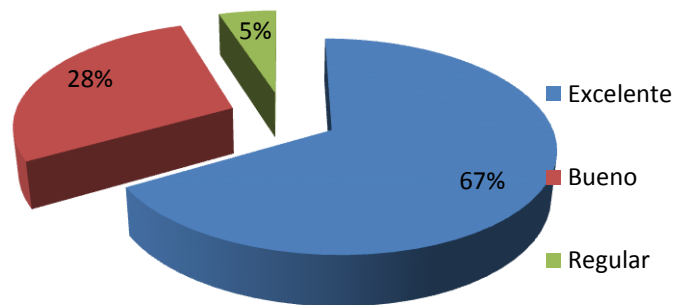
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	80	67%
Bueno	34	28%
Regular	6	5%
TOTAL	120	100%

Fuente: Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 23

Calidad de productos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En relación a la calidad de los productos de la empresa IMA tenemos que los encuestados manifiestan en un 67% que es muy excelente, mientras que el 28.% considera que la calidad es buena, finalmente un 5.13% manifiesta que la calidad es regular.

7.- ¿Cuál es el producto que usted compró en la empresa IMA?

Cuadro N° 28

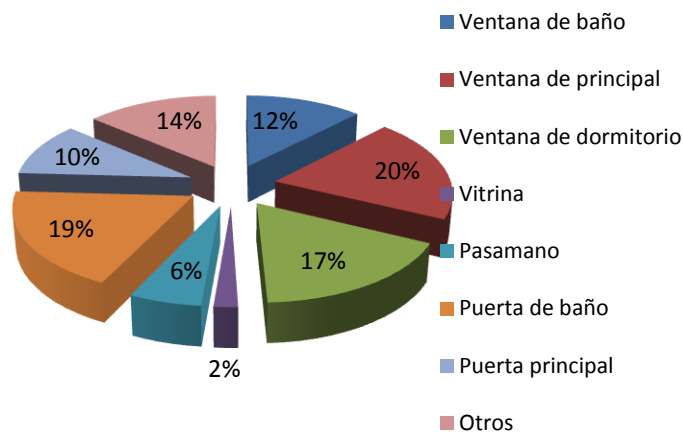
PRODUCTO	FRECUENCIA	%
Ventana de baño	32	12%
Ventana de principal	52	20%
Ventana de dormitorio	45	17%
Vitrina	5	2%
Pasamano	15	6%
Puerta de baño	49	19%
Puerta principal	27	10%
Otros	36	14%
TOTAL	261	100%

Fuente: Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 24

Producto Compra



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según las encuestas realizadas, los productos que se adquieren con mayor frecuencia por parte de los consumidores, son en un 20% ventanas principales, 19% puertas de baño, en un 17% ventanas de aluminio, ventanas de baño en un 12%, el 10% se considera puertas principales un 6% pasamanos y el 14% otros.

8.- ¿Por qué prefiere comprar sus productos en IMA?

Cuadro N° 29

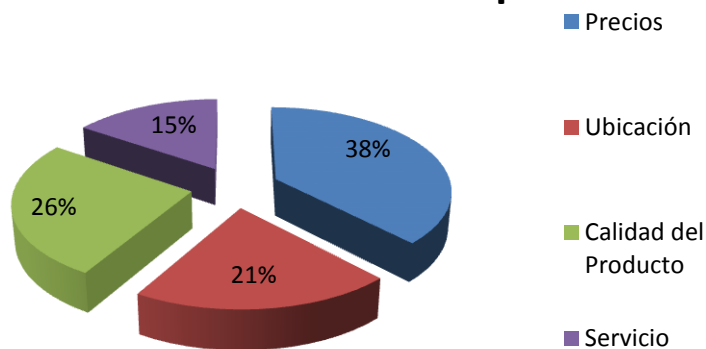
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Precios	110	38%
Ubicación	60	21%
Calidad del Producto	76	26%
Servicio	45	15%

Fuente: Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 25

Preferencia compras



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que un 38% prefiere los productos y servicio de IMA por el precio, el 26% por la calidad del producto, el 21% ubicación y el 15% por la calidad de servicio. Con estos factores que impulsan la preferencia, se puede deducir que el precio es un fuerte en esta empresa.

9.- Indique, ¿Con qué frecuencia utiliza los productos que ofrece la empresa IMA

Cuadro N° 30

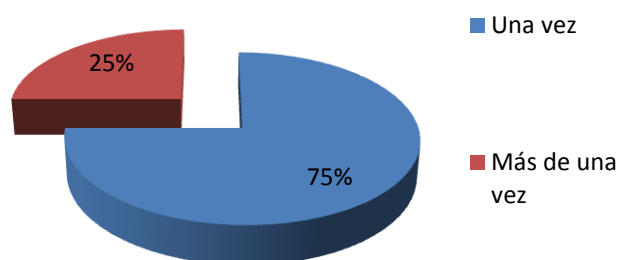
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Una vez	90	75%
Más de una vez	30	25%
TOTAL	120	100%

Fuente; Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 26

Frecuencia de compra



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos, la mayor frecuencia de consumo con un 75% es una vez, seguida del consumo que han realizado los clientes de más de una vez con el 25% de frecuencia de consumo.

10.- ¿Qué opina de los precios de los productos que ofrece IMA?

Cuadro N°31

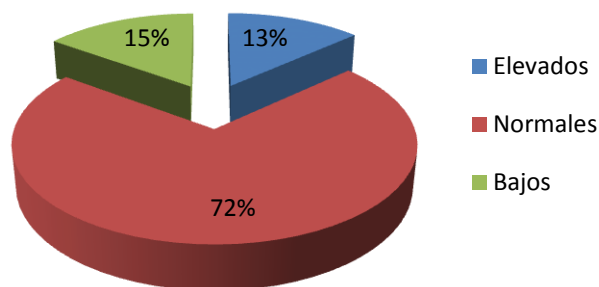
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Elevados	16	13%
Normales	86	72%
Bajos	18	15%
TOTAL	120	100%

Fuente: Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 27

Precios de Productos



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Respecto a esta pregunta tenemos un 72% de los encuestados consideran los precios como normales, un 15% manifiesta que los precios son bajos; en tanto que un 13% indica que los precios son elevados.

11- ¿Encuentra siempre el producto que desea?

Cuadro N° 32

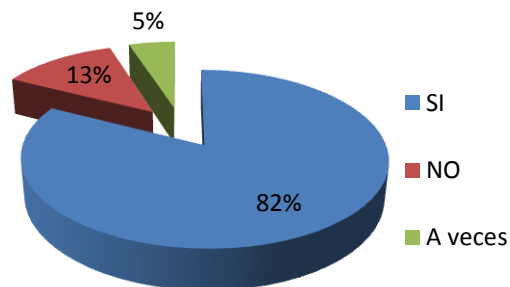
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
SI	99	83%
NO	15	13%
A veces	6	5%
TOTAL	120	100%

Fuente; Población

Elaboración: La Autora

Grafico N° 28

Encuentra Producto



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas se pudo determinar que los clientes siempre encuentran los productos que desea en un 83%, el 13% menciona que no y un 6% que a veces.

12.- ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa? (una opción)

Cuadro N° 33

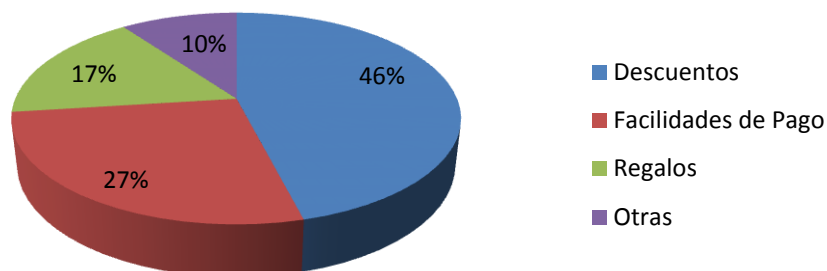
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Descuentos	55	46%
Facilidades de Pago	32	27%
Regalos	21	17%
Otras	12	10%
TOTAL	120	100%

Fuente: Población

Elaborado: La autora

Grafico N° 29

Promociones



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 46% de los encuestados expresa que les gustaría recibir descuentos en el servicio o producto adquirido, 27% prefiere facilidades de pago, 17% regalos como esferos, gorras o camisas estampadas o bordadas con el logotipo de la empresa y el 10% restante prefiere recibir otras promociones como paquetes, ofertas.

En la empresa se debe implementar diferentes promociones para beneficio del cliente y de la misma.

13.- ¿Cree que la infraestructura de la empresa IMA se encuentra acorde con las necesidades?

Cuadro N° 34

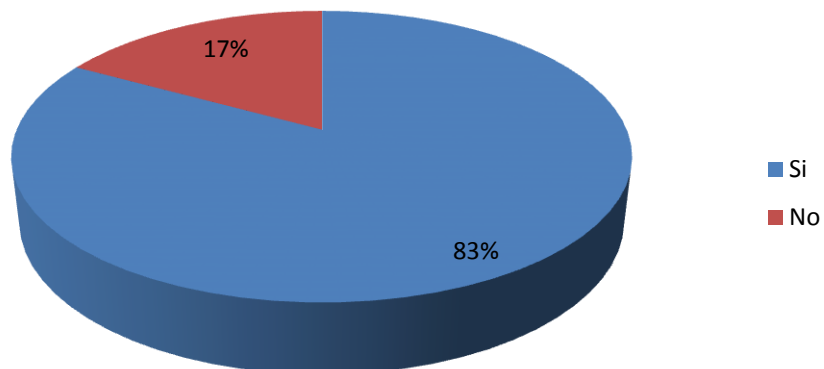
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Si	99	83%
No	21	17%
TOTAL	120	100%

Fuente: Población

Elaborado: La autora

Grafico N° 30

Infraestructura



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En lo que se refiere a esta pregunta, 120 encuestados que representan el 83%, que la infraestructura de la empresa está acorde a las necesidades de los clientes, 21 de los encuestados que representan el 17%, manifiestan lo contrario, lo que determina que la mayoría de encuestados consideran que la infraestructura está acorde a las necesidades de los clientes

14.- ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos y servicios que brinda la empresa IMA. Señale 1 opción?

Cuadro N°35

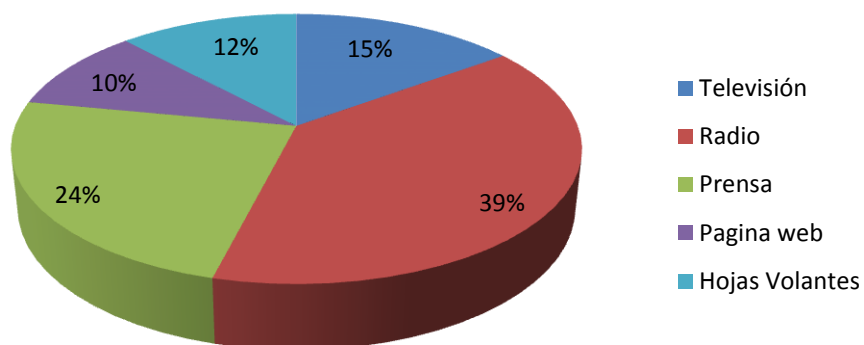
ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
Televisión	37	15%
Radio	97	39%
Prensa	60	24%
Pagina web	25	10%
Hojas Volantes	31	12%
TOTAL	250	100%

Fuente: Población

Elaborado: La autora

Grafico N° 31

Medios de Comunicación



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En cuanto a esta pregunta, de los 250 encuestados, 37 encuestados que representan el 15%, respondieron que a través de la televisión, 97 encuestados que representan el 39% manifestaron a través de la radio, 60 de los encuestados que equivale el 24 % manifestaron que el medio de comunicación que prefieren enterarse del servicio es a través la prensa, el

10%, 25 personas encuestadas manifestaron que se debe hacer publicidad por intermedio de la página web y el 12% restante a través de hojas volantes, lo que se concluye que el medio de mayor aceptación y de preferencia de los clientes es la radio.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO IMA

IMA no cuenta con una filosofía empresarial, así mismo no se encuentra bien estructurada debido a la falta de conocimientos, lo que le impide el desarrollo y crecimiento empresarial.

PROCESO ADMINISTRATIVO

La actividad administrativa que se realiza en la empresa IMA, presenta algunas falencias, que desde su creación no ha podido ser resueltas debido a que no existe una estructura organizacional que permita facilitar el desempeño de las actividades de cada uno de los trabajadores y trabajadoras. La Gerente de la empresa no cuenta con conocimientos técnicos-administrativos que le permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, basándose únicamente en improvisaciones y en experiencias adquiridas en el transcurso de la existencia de la empresa.

Cuadro Nº 36
Auditoría Interna

ADMINISTRACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Son los objetivos de la empresa debidamente reportados?		X
3	¿Delega correctamente su autoridad el gerente?	X	
4	¿La estructura de la organización es apropiada?		X
5	¿Son claras las descripciones del puesto y sus especificaciones?		X
6	¿Es baja la relación de trabadores?		X
7	¿Son efectivos los organismos de control?		X
MARKETING		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Está su mercado correctamente segmentado?		X
2	¿Esta su empresa bien posicionada con respecto a la competencia?		X
3	¿Son confiables los canales de distribución?	X	
4	¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para sus ventas?		X
5	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad del producto y servicio?	X	
7	¿Tiene el servicio un precio justo?	X	
8	¿Cuenta la empresa con una buena publicidad?		X
FINANZAS		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación la empresa con los accionistas?		
2	¿Puede reunir el capital la empresa; lo que necesita?		X
PRODUCCIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de la empresa?	X	
2	¿Están en buenas condiciones las oficinas?	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La empresa cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta la empresa con sistemas de información?		X

ESTUDIO Y ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA IMA

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo.

Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación **interna**, y las oportunidades y amenazas que provienen del **escenario**. En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan estratégico operativo, en su parte administrativa u organizacional. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión con sentido estratégico de cada una de las variables intervinientes.

Con la información recopilada en la empresa “IMA” en Loja, a través del diagnóstico situacional, y el diagnóstico de mercado, permitió establecer la situación actual como se encuentra, y con ello estructurar un FODA. Identificando los factores internos. Una vez concluido este análisis se dispone de una idea suficientemente adecuada de las capacidades que se tiene para enfrentar el entorno que le rodea y las condiciones futuras.

Por otro lado el análisis de los factores externos se puede analizar las oportunidades y amenazas institucionales, cuyas tendencias pueden influir sobre su ocurrencia, y pueden obstaculizar considerablemente en el cumplimiento de la misión institucional.

Cuyo gráfico sintético se describe a continuación

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO “IMA”

Cuadro Nº 37

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación cliente y proveedores 2. Tiene capacidad de endeudamiento 3. Excelente calidad de los productos 4. Cuenta con mano de obra calificada 5. Dispone de materia prima de calidad en la localidad 6. Existencia de maquinaria propia 7. Mantiene la producción permanente 8. Ubicación estratégica de la empresa 9. Crecimiento poblacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una estructura orgánico – funcional clara y bien definida 2. No cuenta con infraestructura propia 3. Maquinaria no actualizada 4. Espacio limitado área de producción 5. Escasa publicidad 6. Falta de estrategias promocionales 7. Falta de capacitación a los miembros de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso a nuevos segmentos de mercado. 2. Aumento de la demanda. 3. Acceso a la tecnología. 4. Innovación en materiales y arquitectura moderna. 5. Acceso al financiamiento externo 6. Existencia de centros de capacitación acorde a necesidades 7. Medios de comunicación variados 8. Apoyo gubernamental 9. Incremento de construcción con materiales de aluminio y vidrio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de remesas enviadas por migrantes. 2. Competencia desleal. 3. Inestabilidad socio-económico. 4. Impuestos y aranceles elevados. 5. Introducción de nuevos productos sustitutos 6. Incrementos de nuevos competidores 7. Falta de circulante en el sector privado.

Fuente: Diagnostico y estudio de mercado.

Elaboración: La Autora

Matriz de Evaluación de Factores Externos

La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa de aluminio y vidrio IMA. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Realice una ponderación de los factores desde 0,01 (sin importancia); hasta 1 (muy importante)
- La sumatoria total de la ponderación de todos los factores será 1.
- Asigne un valor a cada uno de los factores:

FACTORES	VALORACIÓN
Oportunidad Alta	4
Oportunidad Baja	3
Amenaza Baja	2
Amenaza Alta	1

- Multiplicar la ponderación correspondiente por el valor asignado de cada uno de los factores, a este valor se lo conoce como Resultado Ponderado, la sumatoria corresponde a la necesidad de la respuesta de la empresa al conjunto de factores. Si el resultado es:

RESULTADOS	
2.5	Existen igual cantidad de oportunidades y amenazas
Mayor a 2.5	Existen mayor cantidad de oportunidades
Menor a 2.5	Existen mayor cantidad de amenazas

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

Cuadro N° 38: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Ingreso de nuevos segmentos en el mercado	0,05	4	0,20
Aumento de la demanda	0,06	4	0,24
Acceso a latecnología	0,04	3	0,12
Innovación en materiales y arquitectura moderna	0,11	4	0,44
Acceso al financiamiento externo	0,05	3	0,15
Existencia de centros de capacitación acorde a necesidades	0,06	3	0,18
Medios de comunicación variados	0,07	4	0,28
Apoyo gubernamental	0,06	4	0,24
Incremento de construcción con materiales de aluminio y vidrio	0,04	3	0,12
AMENAZAS			
Reducción de remesas enviadas por migrantes	0,07	1	0,07
Competencia desleal	0,08	2	0,16
Inestabilidad socio-económico.	0,06	2	0,12
Impuestos y aranceles elevados.	0,08	2	0,16
Introducción de nuevo producto sustitutos	0,10	1	0,10
Incrementos de nuevos competidores	0,04	2	0,08
Falta de circulante en el sector privado	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		2,72

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: La autora

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de Evaluación de Factores Internos permite evaluar los factores que se han determinado como fortalezas y debilidades, resultado del análisis interno de la empresa IMA. Esta matriz se desarrolla de la siguiente manera:

- Realice una ponderación de los factores: desde 0,01 (sin importancia); hasta 1 (muy importante)
- La sumatoria total de la ponderación de todos los factores será 1.
- Asigne un valor a cada uno de los factores:

FACTORES	VALORACIÓN
Fortaleza Alta	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Baja	2
Debilidad Alta	1

- Multiplicar la ponderación correspondiente por el valor asignado de cada uno de los factores, a este valor se lo conoce como Resultado Ponderado, la sumatoria corresponde a la necesidad de la respuesta de la empresa al conjunto de factores. Si el resultado es:

RESULTADOS	
2.5	Existen igual cantidad de fortalezas y debilidades
Mayor a 2.5	Existen mayor cantidad de fortalezas
Menor a 2.5	Existen mayor cantidad de debilidades

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

Cuadro N° 39 : Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Poder de negociación cliente y proveedores	0,06	4	0,24
Tiene capacidad de endeudamiento	0,05	4	0,20
Excelente calidad de los productos	0,08	3	0,24
Cuenta con mano de obra calificada	0,06	3	0,18
Dispone de materia prima de calidad en la localidad	0,05	3	0,15
Existencia de maquinaria propia	0,07	4	0,28
Mantiene la producción permanente	0,06	3	0,18
Ubicación estratégica de la empresa	0,05	4	0,20
Crecimiento poblacional	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
No cuenta con una estructura orgánico – funcional clara y bien definida	0,09	1	0,09
No cuenta con infraestructura propia	0,08	1	0,08
Maquinaria no actualizada	0,07	1	0,07
Espacio limitado área de producción	0,06	1	0,06
Escasa publicidad	0,06	2	0,12
Falta de estrategias promocionales	0,04	2	0,08
Falta de capacitación a los miembros de la empresa	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00	–	2,41

Análisis de los Resultados obtenidos de la Matriz EFE y la Matriz EFI

De acuerdo a los resultados derivados del análisis externo (Matriz EFE), dan a conocer que la empresa de aluminio y vidrio IMA posee mayores oportunidades que ofrece el mercado, esto se ve reflejado en la sumatoria total del resultado ponderado el cual equivale a 2,72. Es en estos aspectos donde la empresa debe desarrollar todas sus capacidades y habilidades para aprovechar dichas oportunidades y minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) evidencia que la empresa posee mayores debilidades lo que se ve reflejado en la sumatoria total del resultado ponderado lo cual da como resultado 2,41. Se debe buscar las acciones necesarias para disminuir las debilidades y potenciar y aumentar las fortalezas que tiene la empresa IMA.

6.8. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Para la elaboración de la presente Matriz de Alto Impacto se debe seleccionar los principales factores de las matrices EFE y EFI y realizar la combinación de los mismos, considere cómo puede usarlos para identificar opciones las cuáles serán sus alternativas estratégicas. La combinación se debe realizar considerando los siguientes aspectos:

Fortalezas y Oportunidades (FO): ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para aprovechar estas oportunidades?

Fortalezas y Amenazas (FA): ¿Cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?

Debilidades y oportunidades (DO): ¿Cómo puede usted utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?

Debilidades y Amenazas (DA): ¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA
Cuadro N°40

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FACTORES INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso a nuevos segmentos de mercado. 2. Aumento de la demanda. 3. Acceso a la tecnología. 4. Innovación en materiales y arquitectura moderna. 5. Acceso al financiamiento externo 6. Existencia de centros de capacitación acorde a necesidades 7. Medios de comunicación variados 8. Apoyo gubernamental Incremento de construcción con materiales de aluminio y vidrio
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de negociación cliente y proveedores 2. Tiene capacidad de endeudamiento 3. Excelente calidad de los productos 4. Cuenta con mano de obra calificada 5. Dispone de materia prima de calidad en la localidad 6. Existencia de maquinaria propia 7. Mantiene la producción permanente 8. Ubicación estratégica de la empresa 9. Crecimiento poblacional 	<p>Captar nuevos mercados para sostener el crecimiento de la empresa</p> <p>Establecer convenios con proveedores para minimizar convenios</p> <p>Introducir productos con innovaciones avanzadas en la presentación.</p>	<p>Elaborar la filosofía empresarial</p> <p>Actualizar políticas en la empresa.</p> <p>Establecer precios competitivos en el mercado</p> <p>Elaborar un plan promocional</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con una estructura orgánico – funcional clara y bien definida 2. No cuenta con infraestructura propia 3. Maquinaria no actualizada 4. Espacio limitado área de producción 5. Escasa publicidad 6. Falta de estrategias promocionales 7. Falta de capacitación a los miembros de la empresa. 	<p>Determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales (funcional y de bienvenida)</p> <p>Realizar planes de capacitación al personal</p> <p>Elaborar un Plan de publicidad</p>	<p>Realizar alianzas estratégicas con instituciones</p> <p>Adquisición de maquinaria</p>

Fuente: Diagnostico, estudio de mercado, análisis FODA

Elaboración: La autora

- ***Resultantes de la matriz AODF***

Luego de realizar el análisis respectivo de la matriz de alto impacto, se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como base para definir los objetivos estratégicos.

Resultantes FO

- Captar nuevos mercados para sostener el crecimiento de la empresa
- Establecer convenios con proveedores para minimizar costos
- Introducir productos con innovaciones avanzadas en la presentación.

Resultantes DO

- Determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales (funcional y de bienvenida)
- Realizar planes de capacitación al personal
- Elaborar un Plan de publicidad

Resultantes FA

- Actualizar políticas en la empresa
- Establecer precios competitivos en el mercado
- Elaborar un plan promocional

Resultantes DA

- Realizar alianzas estratégicas con instituciones
- Adquisición de maquinaria

PRIORIZACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

CUADRO N°41

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS						
ESTRATEGIAS	EFICIENCIA	COSTO	FACTIBILIDAD	NIVEL ESTRATÉGICO	MOTOR	TOTAL
CAPTAR NUEVOS MERCADOS PARA SOSTENER EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	4	3	3	3	2	15
ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL	4	4	3	5	5	20
ESTABLECER CONVENIOS CON PROVEEDORES PARA MINIMIZAR COSTOS	5	4	3	3	3	18
DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES (FUNCIONAL Y DE BIENVENIDA)	4	3	5	5	5	22
REALIZAR PLANES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL	5	5	5	5	5	25
INTRODUCIR PRODUCTOS CON INNOVACIONES AVANZADAS EN LA PRESENTACIÓN.	5	4	3	4	3	19
ELABORAR UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	5	5	5	5	4	24
REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES	5	4	4	4	4	21
ACTUALIZAR POLÍTICAS EN LA EMPRESA	4	4	5	2	2	16
ESTABLECER PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO	4	4	3	3	3	17
ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA	4	4	4	3	4	19

Fuente: MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

Elaboración: La autora

Factores que se debe tomar en cuenta para realizar la priorización de estrategias a continuación se detalla el siguiente cuadro con sus respectivos valores:

CUADRO N° 42

FACTOR	VALOR
MUY BAJO	1
BAJO	2
MEDIO	3
ALTO	4
MEDIO ALTO	5

ELABORACIÓN: La Autora

➤ **PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Luego de haber realizado la priorización de las estrategias procedemos a anotar los siguientes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS A DESARROLLARSE

1. Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de direccionar a la empresa IMA
2. Determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales (funcional y de bienvenida) con la finalidad de dar a conocer a los miembros de la empresa su funcionalidad y con ello obtener un mejor desarrollo de la empresa.
3. Elaborar un plan de publicitario y de promoción con el fin de dar conocer los productos y servicios que brinda la empresa IMA a su vez incrementar las ventas.

4. Realizar un plan de capacitación al personal de la empresa IMA con el fin de dotar de habilidades necesarias para desarrollar el trabajo de manera eficiente y eficaz en la empresa.
5. Realizar alianzas estratégicas con instituciones con la finalidad de consolidar compromisos empresariales y con ello abrir nuevos mercados.

7. DISCUSIÓN

7.1. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO

Para la realización del Plan Estratégico se planteará la Filosofía de la empresa, así como también se trabajará con las mejores estrategias seleccionadas anteriormente para posteriormente desarrollarlas de tal modo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Elaborar la filosofía empresarial con la finalidad de direccionar a la empresa IMA

Matriz para la construcción de la misión de la empresa

Cuadro N° 43

¿Qué somos como organización?	Su base o fundamento Político – Filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales, consumidores o usuarios
IMA, es una empresa de construcción de fachadas y especializada en productos de aluminio y vidrio	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Ofrecer soluciones para la construcción en aluminio y vidrio en cada uno de nuestros proyectos.	Ciudad de Loja	Población

Fuente: IMA

Elaboración: La autora

PROPUESTA DE LA MISIÓN

MISIÓN

Brindar a la población en general un servicio de alta calidad en el manejo de aluminio y vidrio, mediante una atención profesional altamente calificado, siempre apegado a procedimientos de obra arquitectónica residencial o empresarial que exija.

- **PROPUESTA DE LA VISIÓN PARA LA EMPRESA IMA**

Matriz para la construcción de la visión de la empresa

Cuadro N° 44

¿Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro?	Que necesidades se requieren satisfacer	Personas o grupos que se beneficiara	Bienes y/o servicios a ofrecer	Cómo se va ha ofrecer el bien o servicio
Empresa de aluminio y vidrio IMA. en el 2017 consolidarnos como la primera empresa en ofrecer productos con nueva tecnología	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de clientes.	Población en general.	Productos de aluminio y vidrio	De una forma directa a los clientes con una atención personalizada a los mismos.

Fuente: IMA

Elaboración: La autora

PROPUESTA DE LA VISIÓN

VISIÓN

La empresa de aluminio y vidrio “**IMA**” para el año 2017 ser líder en el mercado de la ciudad de Loja, buscando posicionarse como la mejor empresa, manteniendo a la vanguardia nuestras líneas de productos en diseño, comercialización e instalación, que garantice un servicio de óptima calidad.

- **PROPUESTA DE LOS VALORES EMPRESARIALES PARA LA EMPRESA IMA**

VALORES

Responsabilidad.- en la producción y actividades, además cumplir con los clientes

Equidad.- todos los miembros de la empresa tendrán el mismo trato, oportunidades y reconocimientos en su accionar sin hacer diferencias por factores sociales, culturales, étnicos, políticos, religiosos, ideológicos o por procedencia geográfica.

Honestidad: La transparencia en las relaciones se refleja en los actos de las personas, por cuanto la concientización de sus compromisos les permitirá su perfeccionamiento ético y moral.

Puntualidad: Se determinara los horarios para la realización de las

Cuadro N° 45

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
1	Impresión de misión y visión	100.00	100.00
1	Impresión de filosofía	100.00	100.00
TOTAL			200.00

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales (funcional y de bienvenida) con la finalidad de dar a conocer a los miembros de la empresa su funcionalidad y con ello obtener un mejor desarrollo de la empresa.

1. META

Que el personal tenga un conocimiento claro y objetivo de las actividades y funciones que debe cumplir y a la vez sea una herramienta de apoyo a la gestión y labor, buscando siempre la eficiencia y eficacia organizacional y a su vez con el manual de bienvenida sea considerado parte de la empresa.

2. Estrategias

- Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de la empresa.
- Entregar un folleto en el que conste las diferentes actividades y departamentos de la empresa para que el nuevo trabajador conozcan el funcionamiento de la empresa.

- Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones.

3. Políticas

- La exhibición del organigrama será permanente y ubicado en un lugar estratégico.
- Todo empleado que se incorpora a laborar contará con un manual que lo mantenga al tanto de la situación de la empresa.
- Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz.

4. Táctica

- El marco de la estructura estará ubicado en la entrada de la empresa para visibilidad de todo público.
- Cada empleado que labora en la empresa tendrá su respectivo manual de bienvenida y de funciones.
- La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que la empresa pueda tener durante el período establecido.

5. Responsables

La ejecución de la estructura organizativa de la empresa estará a cargo del personal y su gerente, quienes garantizarán su cumplimiento.

6. Tiempo

EL diseño de la representación gráfica y los manuales administrativos propuestos será para 5 años.

7. Recursos

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal (5)

Recursos Materiales

- Equipo de cómputo
- Materiales de Oficina

Recursos Tecnológicos

- Internet

Recursos Económicos

- El costo para la elaboración de la estructura organizacional es \$118.00

8. Resultados esperados

- Reflejar en forma esquemática la descripción de las áreas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.
- Integrar al nuevo empleado a su equipo de trabajo con conocimientos básicos para comprender procedimientos y políticas del medio en que laborará.

- Indicar los aspectos más relevantes de cada puesto como son el nombre del mismo, ubicación, relaciones de autoridad, propósitos del puesto, comunicación y especificaciones. Para obtener un excelente desempeño del personal.

9. Indicadores

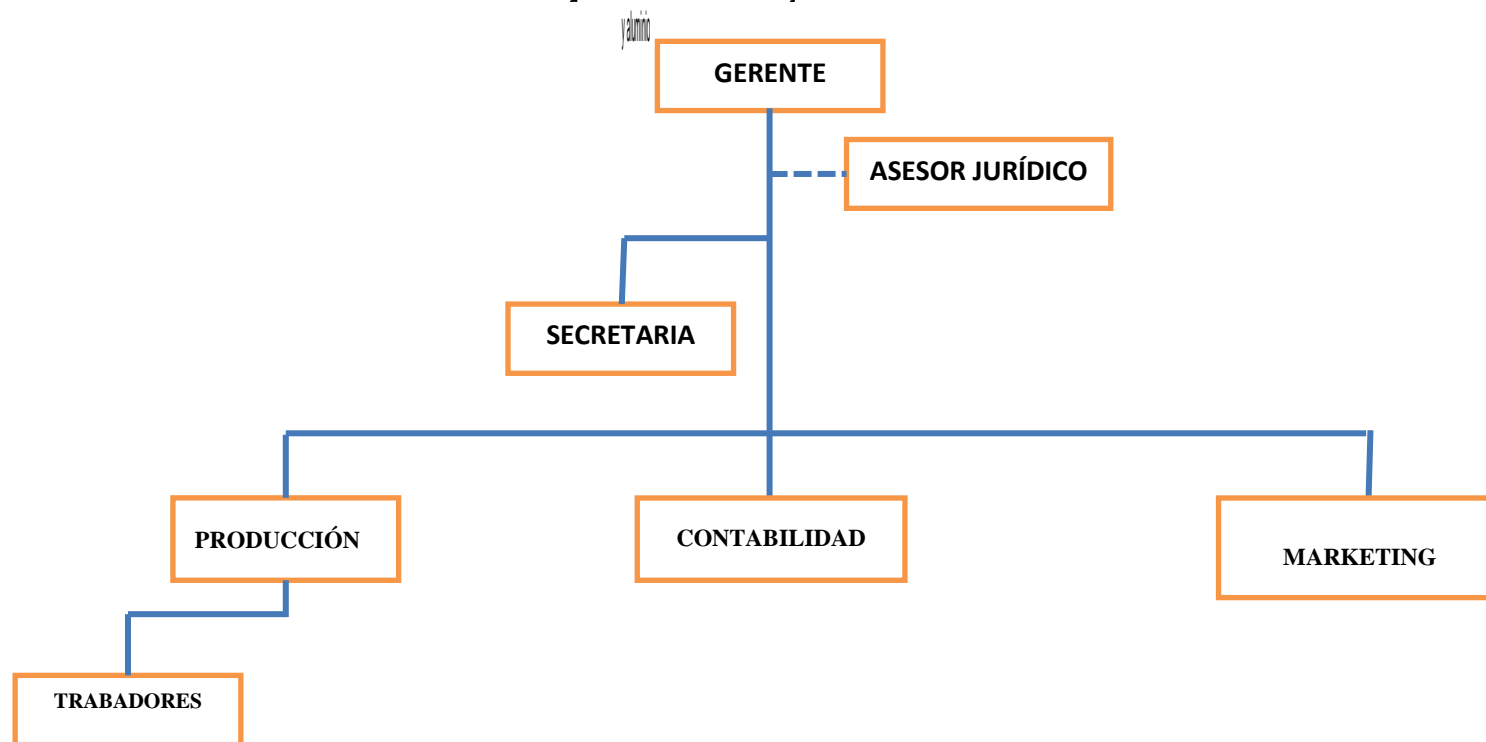
- Manual de Bienvenida
Nº de nuevos trabajadores
- Manual de Funciones entregados
Nº de trabajadores

10. Presupuestos

Cuadro N° 46

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
2	Impresión (gigantografías)70cm x 130cm	42.00	97.00
1	Materiales de oficina	3.00	3.00
20	Impresiones	0.10	2.00
23	Anillados	1.00	10.00
300	Copias	0.02	6.00
TOTAL			118.00

Organigrama Estructural Empresa de Aluminio y Vidrio "IMA"

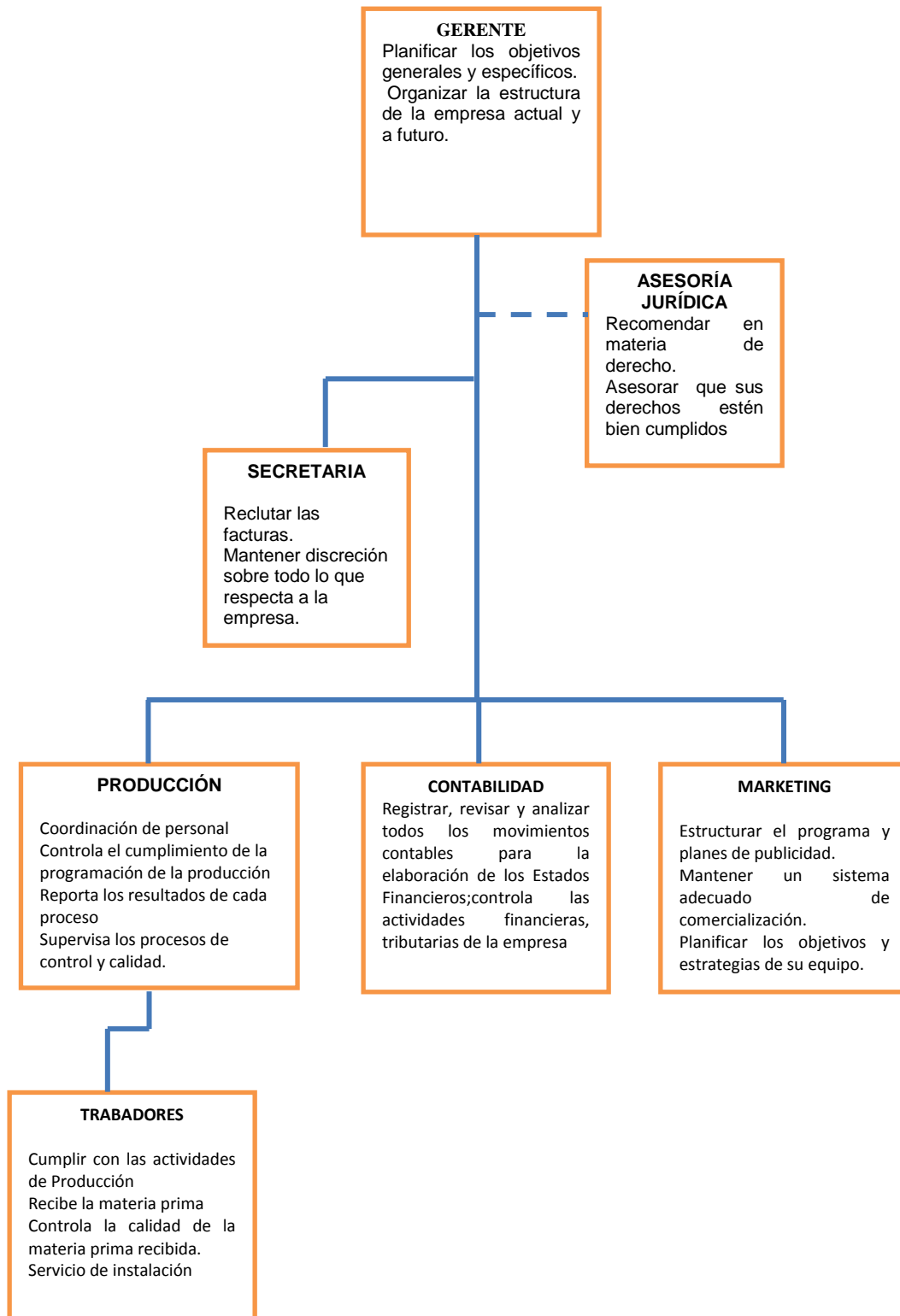


	Leyenda	
	Autoridad	
	Asesoría permanente	
	Asesoría temporal	
	Descentralización	
	Auxiliar	

Niveles Jerárquicos	
N. Ejecutivo	N. Auxiliar
N. Legislativo	N. Asesor
N. Directivo	N. Desct.
N. Operativo	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Organigrama Funcional Empresa de Aluminio y Vidrio "TMA"



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE ALUMINIO Y VIDRIO “IMA”

Introducción

El presente manual de funciones del personal ha sido realizado con el fin de brindar una mejor información acerca de la descripción de puesto y a si servir de instrumento de apoyo para mejor la administración del personal, distribución de sus labores y desarrollo.

Con el propósito de mantener actualizado el manual de funciones, requerimos la participación de los miembros de la organización, ya que cualquier cambio que se realice deberá ser sugerido a la coordinación general de la empresa.

Estructura Funcional

Definición de los niveles orgánicos funcionales:

Nivel Ejecutivo: Este nivel toma decisiones sobre las políticas generales de la empresa, está conformado por el Gerente de la empresa.

Nivel Asesor: El nivel asesor aconseja, informa, sugiere asuntos de índole legal, con la finalidad de optimizar el desarrollo integral de la empresa, este nivel está conformado por la Asesoría Legal (temporal).

Nivel Auxiliar: Ayuda a los otros niveles administrativos para que estos cumplan con sus funciones específicas, así también apoya a las labores de

asesoramiento y apoyo. A este nivel lo conforma la Secretaria que labora en la empresa.

Nivel Operativo: Este nivel ejecuta las actividades delimitadas por los niveles superiores, constituye el ejecutor y operativizador de las disposiciones de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES

TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO IMA

I M A	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO	001
	TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO VIDRIO	FECHA DE APROBACIÓN	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		GERENCIA	
Área		ADMINISTRATIVA	
Inmediato Superior			
Nivel Jerárquico		EJECUTIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización; se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de la empresa.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa ✦ Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados. ✦ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas ✦ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes. ✦ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo. ✦ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y productos más adecuados. ✦ Se encarga de la contratación y despido de personal. ✦ Planificar las formas de capacitación o actualización del personal según sus funciones. ✦ Está autorizado a firmar los cheques de la empresa IMA, sin límite de monto. ✦ Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación. ✦ Hace cumplir con las políticas y reglamentos internos. 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN	Superior Título de Ingeniero Comercial		
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años		
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo		

I M A	MANUAL DE FUNCIONES TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO VIDRIO	CÓDIGO	002
		FECHA DE APROBACIÓN	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		Asesor Jurídico	
Área		Asesor	
Inmediato Superior		Ejecutivo	
Nivel Jerárquico		Asesor	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Asesorar en materia legal al nivel Ejecutivo de la Institución para la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las disposiciones legales.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ☛ Asesorar al Gerente General en lo concerniente a los aspectos legales. ☛ Revisar los Reglamentos internos, Convenios u otros documentos. ☛ Procesar y dar seguimiento de los aspectos legales en los documentos que deben ser firmados por el gerente. ☛ Otras funciones inherentes que se le asignen. ☛ Recomendar a empleadores y trabajadores en materia de derecho. 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Abogado	
EXPERIENCIA		De 2 a 3 años de experiencia en el cargo.	
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo	

I M A	MANUAL DE FUNCIONES TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO	CÓDIGO	003
		FECHA DE APROBACIÓN	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		Secretaria	
Área		Auxiliar	
Inmediato Superior		Ejecutivo	
Nivel Jerárquico		Asesor	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Organizar , Archivar, Comunicarse y Ejecutar			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Usar apropiado del teléfono ✦ Manejar y organizar la agenda del Gerente ✦ Realizar redacción de correspondencia general, comercial y administrativa. ✦ Archivar documentos ✦ Enviar y contestar oficios y memorandos. 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Título en Secretariado Ejecutiva	
EXPERIENCIA		De 1a 2 años de experiencia en el cargo.	
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo	

I M A	MANUAL DE FUNCIONES TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO	CÓDIGO	004
		FECHA DE APROBACIÓN	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		Contabilidad	
Área		Administrativa	
Inmediato Superior		Ejecutivo	
Nivel Jerárquico		Nivel operativo	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Registrar, revisar y analizar todos los movimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros; controla las actividades financieras, tributarias, disposiciones legales emitidas por el organismo de rentas.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✳ Llevar la contabilidad de la empresa y registros contables. ✳ Declaración de impuestos mensuales al SRI. ✳ Preparación y presentación de balances. ✳ Conciliaciones bancarias. ✳ Cuadros y revisiones de caja. ✳ Formulación de Estados financieros. ✳ Revisión y cumplimiento tributario. ✳ Realizar análisis financieros. ✳ Elaborar rol de pagos para el personal de la empresa ✳ Realiza los pagos legales contraídos por la empresa. 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Lic. o egresada en contabilidad y auditoría, carreras afines • Conocimientos en sistemas contables computarizados 	
EXPERIENCIA		<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años 	
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo	

I M A	MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO	005
	TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO		FECHA DE APROBACIÓN	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		Jefe de marketing		
Área		Dto. Marketing		
Inmediato Superior		Ejecutivo		
Nivel Jerárquico		Operativo		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Planificar. Organizar, coordinar, estructura, mantiene, motiva, investiga, controlar.				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> ✪ Estructurar el programa y planes de publicidad para la empresa IMA. ✪ Mantener un sistema adecuado de comercialización. ✪ Planificar los objetivos y estrategias de su equipo. ✪ Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible. ✪ Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS				
EDUCACIÓN		Ing. Administración de Empresas.		
EXPERIENCIA		De 1a 2 años de experiencia en el cargo.		
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo		

I M A	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO	006
	TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO	FECHA DE APROBACIÓN	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		Trabajadores	
Área		Dto. Producción	
Inmediato Superior		Ejecutivo	
Nivel Jerárquico		Operativo	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Organizar , Archivar, Comunicarse y Ejecutar			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✪ Revisión periódica de la producción ✪ Cumplimiento de la programación de la producción ✪ Reporta los resultados de cada proceso ✪ Revisa los procesos de control y calidad ✪ Participa en la renovación de obras. 			
IV. REQUISITOS MÍNIMOS			
EDUCACIÓN		Conocimientos en la elaboración de materiales en aluminio y vidrio	
EXPERIENCIA		De 1a 2 años de experiencia en el cargo.	
TIEMPO		Disponibilidad de tiempo	

MANUAL DE BIENVENIDA

CONTENIDO

I. BIENVENIDA

II. MENSAJE DEL PRESIDENTE

III. HISTORIA

IV. ¿QUIÉNES SOMOS?

V. FILOSOFÍA

VI. ¿QUÉ HACEMOS?

VII. ORGANIGRAMA



I. BIENVENIDA

Es muy grato tenerte con nosotros y que seas parte de la empresa de aluminio y vidrio "IMA".

Para que conozcas la empresa "IMA", hemos preparado este manual de bienvenida en el cual abordaremos los siguientes puntos:

- ° Mensaje del Gerente de la empresa "IMA".
- ° Historia
- ° ¿Quiénes somos?
- ° Filosofía
- ° ¿Qué hacemos?
- ° Organigrama
- ° Valores que nos rigen

II. MENSAJE DEL GERENTE

En nombre de la empresa "IMA" y el mío propio, te doy la más cordial bienvenida a formar parte de nuestro equipo de trabajo.

Uno de nuestros principales retos es ser una de las primeras empresas de aluminio y vidrio que brinde productos de calidad a los usuarios con responsabilidad, honestidad y transparencia; y para lograrlo espero contar con su entusiasmo, energía y entrega.

Al formar parte de la empresa "IMA" tenemos la oportunidad de exaltar un espíritu de servicio que no sólo se refleje con los usuarios sino también con nuestros compañeros de trabajo. La diferencia entre un trabajo excelente y

uno mediocre son los detalles, te invito a que con tu compromiso, logremos una tarea de excelencia.

Con el objeto de orientar y brindar una mayor comprensión a las políticas, servicios y beneficios de la empresa " IMA", a continuación te compartimos información que será de gran interés para ti.

Te reitero la más cordial bienvenida, estoy seguro que tu estancia será una grata y enriquecedora experiencia, nunca olvides que las oportunidades para tu desarrollo y crecimiento profesional se darán de acuerdo a tu desempeño.

¡Bienvenido!

Estamos seguros que tu participación será muy importante para la en la empresa

"IMA"

III. HISTORIA

En enero de 2002 nace la idea de crear la empresa "IMA" con el sólido propósito, de brindar a la comunidad, una producción de excelencia, con responsabilidad y transparencia teniendo presente los gustos y preferencias de los usuarios

La empresa en conjunto y con los miembros que la conformamos hemos hecho de ella una empresa exitosa, que ha llevado en sí un crecimiento no muy lejano, pero un reconocimiento en los trabajos que se ha realizado

Nuestra empresa siempre ha ofrecido una diversidad de diseños en: puertas, ventanas, vitrinas, closet, mamparas, etc., en aluminio y vidrio que han sido de la satisfacción de los clientes.

La empresa ha enfrentado una diversidad de obstáculos ante la competencia que existe en la ciudad de Loja, pero sin embargo esto no han sido barreras para continúe en su desarrollo.

IV. ¿QUIÉNES SOMOS?

La empresa de aluminio y vidrio "IMA" es un Organismo Privado, cuyos objetivos son:

Ofrecer producción de calidad a los usuarios.

Competir ante las empresas que existen y ser una de las principales empresas de aluminio y vidrio en Loja.

Ampliar su producción con maquinaria sofisticada.

V. FILOSOFÍA

MISIÓN

Brindar a la población en general un servicio de alta calidad en el manejo de aluminio y vidrio, mediante una atención profesional altamente calificada, siempre apegado a procedimientos de obra arquitectónica residencial o empresarial que exija.

VISIÓN

La empresa de aluminio y vidrio "IMA" para el año 2017 ser líder en el mercado de la ciudad de Loja, buscando posicionarse como la mejor empresa, manteniendo a la vanguardia nuestras líneas de productos en diseño, comercialización e instalación, que garantice un servicio de óptima calidad.

VALORES

Responsabilidad.- en la producción y actividades, además cumplir con los clientes

Equidad.- todos los miembros de la empresa tendrán el mismo trato, oportunidades y reconocimientos en su accionar sin hacer diferencias por factores sociales, culturales, étnicos, políticos, religiosos, ideológicos o por procedencia geográfica.

Honestidad: La transparencia en las relaciones se refleja en los actos de las personas, por cuanto la concientización de sus compromisos les permitirá su perfeccionamiento ético y moral.

Puntualidad: Se determinara los horarios para la realización de las actividades y que se respeten-

HORARIOS Y DÍAS DE PAGO

El horario de trabajo que se ha establecido en la empresa, se lo ha realizado conforme al arduo trabajo que se debe efectuar para mantener LIDERAZGO en el mercado y satisfacción al cliente.

Cuadro N° 47

HORARIO DE LABORES					
Jornada	L	M	M	J	V
Matutina	08h00	08h00	08h00	08h00	08h00
	a	a	a	a	a
	12h00	12h00	12h00	12h00	12h00
Vespertina	14h00	14h00	14h00	14h00	14h00
	a	a	a	a	a
	18h00	18h00	18h00	18h00	18h00

Los días de pagos se realizan cada fin de semana para trabadores y cada mes para cargos administrativos..

Código de conducta de los integrantes

Nuestra empresa ha establecido códigos de conducta de acuerdo al comportamiento del trabajador.

Carta de organización general

Señor empleado de nuestra empresa con la finalidad de brindarle mayor información se le hace conocer que la estructura de ésta empresa está conformada de la siguiente manera: Gerente y trabadores.

Políticas generales de seguridad

- No poner en peligro su seguridad, la de sus compañeros y la de la empresa.
- No puede suspender ni abandonar ilegalmente el trabajo
- Debe ser fiel a la empresa.

Orientaciones Generales:

- Dirigir al nuevo trabajador a las actividades que va a realizar
- Las relaciones internas del personal son de respeto y apoyo entre todos los miembros de la empresa.

VI. ¿QUÉ HACEMOS?

La empresa "IMA" siempre buscan el bienestar de los clientes y su comodidad les ofrece la variedad de diseños en aluminio y vidrio de:

- ❖ Puertas :de baño, principales, de cocina
- ❖ Ventanas: de baño, habitación, de cocina y sala
- ❖ Pasamanos
- ❖ Vitrinas
- ❖ Entre otros.



Cuadro N° 48

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2 DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES (FUNCIONAL Y DE BIENVENIDA)				
META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TÁCTICAS	REP.
<ul style="list-style-type: none"> • Proponer un organigrama estructural donde se muestre la organización administrativa que debe tener la empresa. • Realizar un manual de bienvenida para dar a conocer al nuevo trabajador, la empresa a la que se incorpora. • Elaborar un Manual de Funciones para normar las actividades que el personal deberá desempeñar en cada cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones. • Entregar un folleto en el que conste las diferentes actividades y departamentos de la empresa para que el nuevo trabajador conozca el funcionamiento de la empresa. • Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La exhibición del organigrama será permanente y ubicado en un lugar estratégico. • Todo trabajador que se incorpora a laborar contará con un manual de bienvenida que lo pongan al tanto de la situación de la empresa. • Cada trabajador deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • El marco de la estructura estará ubicado en la entrada que tiene la para visibilidad de todo público. • Cada trabajador que labora en la empresa tendrá su respectivo manual de bienvenida y de funciones. • La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que empresa pueda tener durante el período establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Personal al
TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de la representación gráfica y los manuales administrativos propuestos será para 5 años. 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Personal (5) <p>Recursos Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo • Materiales de Oficina • Recursos Tecnológicos • Internet <p>Recursos Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El costo para la elaboración de la estructura organizacional es \$118.00 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejar en forma esquemática la descripción de las áreas que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. • Integrar al nuevo trabajador a su equipo de trabajo con conocimientos básicos para comprender procedimientos y políticas del medio en que laborará. • Indicar los aspectos más relevantes de cada puesto como son el nombre del mismo, ubicación, relaciones de autoridad, propósitos del puesto, comunicación y especificaciones. Para obtener un excelente desempeño del personal. 	<p><u>Manual Bienvenida</u> Nº de nuevos trabajadores</p> <p><u>Manual de Funciones entregados</u> Nº de trabajadores</p>	

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

Elaboración de un plan de publicitario y de promoción con el fin de dar conocer los productos y servicios que brinda la empresa IMA a su vez incrementar las ventas

1. META

Incrementar las ventas mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción.

2. ESTRATEGIA

- Diseñar herramientas comunicacionales que permitan fomentar la imagen que tiene la empresa ante los diferentes mercados objetivos.
- Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad.
- Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad.
- Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar.

3. POLÍTICAS

- La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada trimestre o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por la empresa.

- La elección de los medios de comunicación se realiza de acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto o servicio.
- Realizar promociones de acuerdo a las temporadas más llamativas del año.

4. TÁCTICAS

- Entregar los trípticos a los clientes para que se informen de los servicios que brinda la empresa.
- Contratar espacios en los medios de comunicación masiva (prensa), para la difusión de spot publicitario de la empresa.
- Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, esferos, gorras, camisetas.

5. RESPONSABLES

- Gerente

6. TIEMPO.

- Dada la necesidad que amerita la realización de publicidad para la empresa su planificación es para un tiempo de duración de un año con la posibilidad que la gerente podrá decidir en qué momento se efectuará la comunicación, ampliando su tiempo, frecuencia e impacto.

- La difusión de cuñas radiales en dos emisoras de la ciudad de Loja: Luz y Vida y Poder, se las realizará trimestralmente alternando una de otra.
- La realización de las promociones podrá ser considerada su aplicación de 6 a 8 semanas.

7. RECURSOS.

Recursos Humanos

- Gerente

Recursos Materiales

- Trípticos.
- Materiales de oficina (papel, esferos).
- Equipos de computación.

Recursos Económicos

- Costo de Publicidad = **1875,80**

8. RESULTADOS ESPERADOS

- Motivar al público hacia una acción de compra.
- Difundir los servicios que presta la empresa.
- Mejorar la imagen de empresa.

9. INDICADORES

Total de trípticos

Trípticos entregados.

Incremento en ventas

El costo de la publicidad

Número de clientes

Total de ejemplares del Diario La Hora.

11. PRESUPUESTOS.

Cuadro N° 49

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL
1000	Trípticos.	0,15	150,00
2	Radio Poder.	250,00	500,00
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 por la mañana. • 2 cuñas por la tarde. • 1 cuña por la noche. 	240,00	480,00
2	.Radio Luz Y Vida.		
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 cuña Hora clave. • 2 cuñas Programas musicales por la tarde. 		745,8
12	Prensa escrita.	(15x10cm) 62,15	
TOTAL			1875,8

12. PRESUPUESTO PROMOCIÓN:

Cuadro N° 50

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(dólares)	TOTAL
100	Camisetas	4,00	400,00
500	Esferos	0,20	100,00
500	Llaveros	0.25	125,00
100	Calendarios	0.50	50,00
TOTAL			675,00

Prensa escrita.

Diario La Hora.- Un diario que es elaborado en la ciudad de Loja y difundido a toda la provincia.

Radios.

- Radio Luz y Vida.-su cobertura es: toda la provincia de Loja, su mega 83.1 y su frecuencia FM Stereo.
- Radio Poder.- su cobertura avanza toda la provincia de Loja y parte de la región sur, su mega 95.3 y la frecuencia FM Stereo.

Los medios radiales expuestos anteriormente son los que tienen mayor cobertura y un gran número de oyentes.

FORMATO DE CUÑA RADIAL

La empresa de Aluminio y Vidrio ; empresa lojana dedicada a la elaboración de todo lo relacionada con aluminio y vidrio como; ventanas, puertas, vitrinas, divisiones, mamparas, , etc... Con los mejores precios del mercado.

A demás te ofrecemos:

- Asesoría en obras.
- Instalación técnica

Ubícanos en la Av. Pio Jaramillo y Chile (Tebaida Baja)

Telf.: 2589430.

“TMA”

TALLER DE ALUMINIO Y VIDRIO

ARTE PERIÓDICO



❖ Ventanas: de baño, de habitación, de cocina y de sala




❖ Divisiones



❖ Pasamanos

“IMA”

**TALLER DE
ALUMINIO Y VIDRIO**

- Asesoría en obras.
- Instalación técnica

Ubícanos en la Av. Pio Jaramillo y Chile (Tebaida Baja) Telf.: 2589430.

PROMOCIONES

Esferos Camisetas Gorras Llaveros Calendario



TRÍPTICO

Diseño e impresión en papel couche de 150 g.

CARTERA DE PRODUCTOS

La empresa está dedicada a la elaboración y comercialización en aluminio y vidrio:



MISIÓN

Brindar a la población en general un servicio de alta calidad en el manejo de aluminio y vidrio, mediante una atención profesional altamente calificado, siempre apegado a procedimientos de obra arquitectónica residencial o empresarial que exija.

VISIÓN

La empresa de aluminio y vidrio "IMA" para el año 2017 ser líder en el mercado de la ciudad de Loja, buscando posicionarse como la mejor empresa, manteniendo a la vanguardia nuestras líneas de productos en diseño, comercialización e instalación, que garantice un servicio de óptima calidad.

IMA

**TALLER DE ALUMINIO
Y VIDRIO**



♦ Ventanas: de baño, de habitación, de cocina y de sala




♦ Divisiones



♦ Pasamanos

Ubicamos en la Av. Pio Jaramillo y Chile (Teñida Baja)

QUÉ HACEMOS:

"IMA" empresa lojana dedicada a la elaboración de todo lo relacionada con aluminio y vidrio siempre buscan el bienestar de los clientes y su comodidad les ofrece la variedad de diseños en:

Puertas : de baño, principales y cocina

Ventanas: de baño, de habitación, cocina y de sala

Divisiones

Pasamanos

Vitrinas

Entre otros.

Con los mejores precios del mercado.

A demás te ofrecemos:

Asesoría en obras.

Instalación técnica

Cuadro N° 51

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3				
INCREMENTAR LA VENTAS MEDIANTE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES ESTRATÉGICAS.				
META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESP.
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar las ventas mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar herramientas comunicacionales que permitan fomentar la imagen que tiene la empresa ante los diferentes mercados objetivos. Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad. Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad. Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar en la empresa.. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa desarrollara su campaña publicitaria cada trimestre o cuando las condiciones del mercado así lo determinen. La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por IMA. La elección de los medios de comunicación se realiza de acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto o servicio. Realizar promociones de acuerdo a las temporadas más llamativas del año. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar los trípticos a los clientes para que se informen de los servicios que brinda la empresa Contratar espacios en los medios de comunicación masiva (televisión), para la difusión de spot publicitario de la empresa. Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, esferos, gorras, camisetas. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente
TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> El Plan de Publicidad es para un año con la posibilidad que la gerente podrá decidir en qué momento se efectuará. La difusión de cuñas radiales en dos emisoras de la ciudad de Loja: Luz y Vida y Poder, se las realizará trimestralmente alternando una de otra. La realización de las promociones podrá ser considerada su aplicación de 6 a 8 semanas. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Gerente Recursos Materiales Trípticos. Materiales de oficina (papel, esferos). Equipos de computación. Recursos Económicos Costo de Publicidad = 1875,80 	<ul style="list-style-type: none"> Motivar al público hacia una acción de compra. Difundir los servicios y productos que presta IMA. Mejorar la imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> $\frac{\text{Total de trípticos}}{\text{Trípticos entregados.}}$ $\frac{\text{Incremento en ventas}}{\text{El costo de la publicidad}}$ $\frac{\text{Número de clientes}}{\text{Total de ejemplares del Diario La Hora.}}$ 	

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Realizar un plan de capacitación al personal de la empresa IMA con el fin de dotar de habilidades necesarias para desarrollar el trabajo de manera eficiente y eficaz en la empresa.

1. META

Mejorar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión empresarial, mediante un plan de capacitación.

2. ESTRATEGIA

- Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la empresa.
- Realizar una conferencia en temáticas de herrajes para aluminio y vidrio, manejo de maquinaria para aluminio y vidrio, dirigida a los trabajadores.
- Desarrollar una conferencia en comercialización de productos y marcas; Estos temas serán expuestos al departamento de marketing.
- La Gerencia recibirá conferencias en temas de Estrategia de negocios.

3. POLÍTICAS

- La capacitación se llevará a cabo en horas no laborables, mediante convenios con prestigiosas empresas de capacitación de la ciudad de Loja.
- La capacitación del personal será de carácter obligatorio.
- Las conferencias para el personal será gratuito.
- Se evaluarán los resultados luego de la capacitación.

4. TÁCTICA

- La conferencia en herrajes para aluminio y vidrio, manejo de maquinaria para aluminio y vidrio, tendrá una duración de 4 horas.
- Cada conferencia tendrá una duración de 2 horas.
- La capacitación se desarrollará en la empresa IMA..
- Entregar cronograma de capacitación a cada uno de los miembros a capacitar de la empresa IMA.

5. RESPONSABLE

Gerente

6. TIEMPO

- Inicio de la Conferencia de herrajes para aluminio y vidrio, manejo de maquinaria para aluminio y vidrio para los trabajadores se dará en dos viernes en el mes de enero del 2013 en jornada de 15h00 – 17h00.

- La conferencia en comercialización de productos y marcas un día lunes del mes de febrero de 15h00 – 17h00.
- Para la conferencia de Estrategia de negocios un día jueves del mes de mayo de 15h00 – 17h00.

7. RECURSOS

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal (5)
- Conferencista

Recursos Materiales

- Data show.
- Equipo de computación.
- Equipos de audio.
- Materiales de oficina (papel, esferos).
- Muebles de oficina (sillas, mesas).

Recursos Económicos

- Costo de la Capacitación para el personal= **\$1020.00**

RESULTADOS ESPERADOS

- Lograr que el personal obtenga mayores conocimientos acerca del manejo de herramientas de trabajo con el fin de motivarlos a mejorar su desempeño laboral.

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

Está probado que la capacitación del personal es el factor que más incide en el corto plazo tanto en los estándares de desempeño como los niveles de satisfacción individual.-

Objetivos

- ✓ Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- ✓ Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa IMA a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- ✓ Lograr que se perfeccionen los empleados y trabajadores en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- ✓ Mantener a los empleados y trabajadores permanentemente actualizados frente a los cambios del mercado, científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- ✓ Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

Ing. Carlos Bermeo R
Capacitador

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

TEMARIO

Justificación

En la actualidad el crecimiento económico de Loja y la Provincia, la tecnificación de la producción; han dado pauta a cambios, respecto del modo de ver y llevar la Comercialización un mercado de gran expansión y dinámico.

Por esta razón es indispensable tener un jefe de ventas tecnificado y profesionalizado, conocedor y dominador de la ciencia Mercadológica; de la Comercialización.

Es necesario sustituir al antiguo vendedor empírico con carisma, alegre, de fácil palabra, improvisador pero carente de conocimientos técnicos y con dudosos valores éticos, con el profesional hábil para percibir los requerimientos y deseos de sus prospectos y por ende del mercado en el que desarrolla sus actividades.

Objetivos

1. Sistematizar los conocimientos existentes sobre comercialización de productos y presentarlos como un beneficio.
2. Capacitar profesionalmente, según lo requiere un mercado cada vez más competitivo, en el que se van reduciendo las posibilidades y oportunidades al encargado del departamento de marketing.

3. Concienciar que los Objetivos Empresariales son parte de los objetivos personales, que al cumplirlos adecuadamente se logra la sinergia necesaria de la persona de mercadeo.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

- Enfoque a los nuevos negocios
- Propuestas de valor en la industria
- Fortaleza de la estructura del negocio
- Capital para el negocio productivo
- El mundo globalizado y los negocios
- Técnicas de aplicación de los negocios industriales

AGENDA

- Duración : 2 horas
- Método: Teórico Practico / Técnica: Psicoactiva
- Costo: \$ 300,00
- Fecha de inicio: A convenir

HERRAJES PARA ALUMINIO Y VIDRIO, MANEJO DE MAQUINARIA

PARA ALUMINIO Y VIDRIO

- Utilización de arañas
- Adaptación de bisagras múltiples
- Herrajes para baños

- Arquitectura y el herraje
- Línea doble Cateadora y Bilateral para corte
- Mantenimiento de maquinaria para aluminio y vidrio

AGENDA

- Duración : 4 horas
- Método: Teórico Practico / Técnica: Psicoactiva
- Costo: \$ 520,00
- Fecha de inicio: A convenir

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y MARCAS

- Valor de Marca
- Costes de Información
- Marca de Productos

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Cuadro N° 53

CONFERENCIA	CONTENIDOS	DIRIGIDO	FECHA Y HORA	LOCAL	CONFERENCISTA
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a los nuevos negocios • Propuestas de valor en la industria • Fortaleza de la estructura del negocio • Capital para el negocio productivo • El mundo globalizado y los negocios 	Gerencia	Un Viernes del mes de mayo 2 horas 15:00 a 17:00	Empresa IMA	Ing. Carlos BermeoMAE
HERRAJES PARA ALUMINIO Y VIDRIO, MANEJO DE MAQUINARIA PARA ALUMINIO Y VIDRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de arañas • Adaptación de bisagras múltiples • Herrajes para baños • Arquitectura y el herraje • Línea doble Cateadora y Bilateral para corte • Mantenimiento de maquinaria para aluminio y vidrio 	Todo el personal	Dos días del mes de junio 2 horas 15:00 a 17:00	Empresa IMA	Tec. Milton Salinas R
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS, Y MARCAS	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de Marca • Costes de Información • Marca de Productos 	Jefe de Mercadeo	Un día del mes de julio 2 horas 15:00 a 17:00	Empresa IMA	Ing. Manuel Paredes MAE

Cuadro N° 54

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4 PLAN DE CAPACITACIÓN				
META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESP.
Mejorar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la empresa IMA. • Realizar una conferencia en temáticas de manejo de maquinaria y herraje, dirigida a los trabajadores. • Desarrollo de una conferencia dirigida al departamento de marketing para que conozca técnicas de comercialización. • Desarrollar una conferencia en estrategia de negocios ; Estos temas serán expuestos a los que se encuentran en Ventas, Adquisiciones y proformas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacitación se llevará a cabo en horas laborables, mediante convenios con prestigiosas empresas e instituciones de la ciudad de Loja. • La capacitación del personal será de carácter obligatorio. • Las conferencias para el personal será gratuito. • Se evaluarán los resultados luego de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conferencia en herrajes y manejo de maquinaria para aluminio y vidrio, tendrá una duración de 4 horas. • Cada conferencia tendrá una duración de 2 horas. • La capacitación se desarrollará en el sala de recepción de la empresa. • Entregar memos al personal de la capacitación a desarrollarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente
TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de la Conferencia, herrajes y manejo de maquinaria para el personal en dos viernes en el mes de junio del 2011 en jornada de 15h00 – 17h00. • Las Charlas sobre comercialización de productos y marcas de un día en el mes de Mayo que serán dirigidas para los miembros de la empresa. • La conferencia en estrategia de negocios y marcas un día del mes de julio de 15h00 – 17h00. 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Personal (6) • Conferencista <p>Recursos Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data show. • Equipo de computación. • Equipos de audio. • Materiales de oficina (papel, esferos). • Muebles de oficina (sillas, mesas). <p>Recursos Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de la Capacitación = \$1020.00 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el personal obtenga mayores conocimientos acerca de los herrajes y maquinaria con el fin de motivarlos a mejorar su desempeño laboral. • modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. • Mejorar los niveles de desempeño del personal para lograr competitividad en el mercado actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Cursos Realizados}}{\text{Cursos Programados}}$ • $\frac{\text{Horas de Capacitación Impartidas}}{\text{Horas de Capacitación Programadas}}$ • Aprobación y Certificación del curso 	

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5

Realizar alianzas estratégicas con instituciones con la finalidad de consolidar compromisos empresariales y con ello abrir nuevos mercados.

1. META

- Efectuar convenios con instituciones públicas y privadas tanto locales como regionales. .

2. ESTRATEGIAS

- Las instituciones denotadas para los convenios serán analizadas de acuerdo al poder adquisitivo y necesidad que tengan sobre el producto o servicio.
- Los convenios se realizaran bajo estrictas normas y apegos a las leyes.
- Los costos por la realización de convenios serán asumidos en su totalidad por la empresa IMA.

3. POLÍTICAS

- Se mantendrán favorables relaciones institucionales con el fin de fortalecer los convenios.

- Los convenios establecidos entre las partes serán analizados de forma periódica.
- Al establecer un convenio queda abierta la posibilidad de incluir a nuevas instituciones públicas y/o privadas a mediano o a corto plazo.
- Todos los convenios estipulados serán plasmados con todos los detalles necesarios con la finalidad de evitar posteriores desacuerdos entre las partes y la posibilidad de prescribir en el mismo

4. TÁCTICA

- El presente convenio se realizará con todas las instituciones posibles que requieran del producto o servicio.
- Unas de las instituciones en este caso sería el MIES, Gobierno Provincial, Asociaciones Parroquiales Comunes, Municipio de Loja.

5. RESPONSABLE

- Gerente.

6. TIEMPO

- Los convenios se realizaran cada año.
- La revisión de acuerdos institucionales y sus cumplimientos se verificaran cada año.

7. RECURSOS

Recursos Materiales

- Actas de convenio

- Formatos de seguimiento
- Matriz de costos
- Equipo de computación

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal

Recursos Económicos

- El costo para la elaboración del convenios interinstitucional será de\$139.00

8. RESULTADOS ESPERADOS

- Con estos convenios la empresa IMA pueda fortalecer la cartera de clientes y prestar sus productos y servicios a entidades públicas.
- Proveer eficacia al esfuerzo colectivo productos de alta calidad a las entidades públicas y privadas.

Cuadro N° 55

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5				
ELABORAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERINSTITUCIONALES				
META	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TÁCTICAS	RESP.
<ul style="list-style-type: none"> Lograr el que la mayoría de empresas en Loja trabaje con IMA. Lograr que se amplíe la cartera de clientes. Fortalecer la unión de empresa pública y privada . 	<p>Las instituciones denotadas para los convenios serán analizadas de acuerdo al poder adquisitivo y necesidad que tengan sobre el producto o servicio.</p> <p>Los convenios se realizaran bajo estrictas normas y apegos a las leyes.</p> <p>Los costos por la realización de convenios serán asumidos en su totalidad por la empresa IMA. .</p>	<ul style="list-style-type: none"> Semantendrán favorables relaciones institucionales con el fin de fortalecer los convenios. Los convenios establecidos entre las partes serán analizados de forma periódica. Al establecer un convenio queda abierta la posibilidad de incluir a nuevas instituciones públicas y/o privadas a mediano o a corto plazo. Todos los convenios estipulados serán plasmados con todos los detalles necesarios con la finalidad de evitar posteriores desacuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> El presente convenio se realizará con todas las instituciones posibles que requieran del producto o servicio. Una de las instituciones en este caso sería el MIES, el gobierno provincial, asociaciones parroquiales comunales, municipio de Loja 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente
TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS	INDICADORES	
<ul style="list-style-type: none"> Los convenios se realizará cada año. La revisión de los acuerdos institucionales se verificaran cada año. 	<p>Recursos Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> Actas de convenio Formatos de seguimiento Matriz de costos Equipo de computación <p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerente Personal <p>Recursos Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> El costo para los convenios será de \$139.00 	<ul style="list-style-type: none"> Con estos convenios la empresa IMA pueda fortalecer la cartera de clientes y prestar sus productos y servicios a entidades públicas Proveer eficacia al esfuerzo colectivo productos de alta calidad a las entidades públicas y privadas. 	<p><u>Instituciones Convenios _____</u></p>	

**RESUMEN GENERAL DE PRESUPUESTOS DE OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

Cuadro Nº 56

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	VALOR TOTAL
FILOSOFÍA DE LA EMPRESA IMA	\$ 200
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA IMA	\$118
PLAN PUBLICITARIO Y PROMOCIONAL	\$1875,80
PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA IMA	\$1020
ELABORACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERINSTITUCIONALES	\$139
Total Costo Implementación de Plan Estratégico	\$3352,80

Fuente: Cuadros objetivos estratégicos
Elaborado: La autora

El costo total para la implementación de un Plan Estratégico dentro de la empresa IMA de la Ciudad de Loja será de: \$3.352,80 dólares americanos, la cual será financiada en su totalidad por la empresa.

8. CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente a la planeación Estratégica de el Taller de Aluminio y Vidrio IMA de la ciudad Loja se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- IMA es una empresa con fines de lucro cuya finalidad es de proveer soluciones para la parte de la construcción en aluminio y vidrio, viene prestando sus servicios por 10 años a sus clientes, se ha consolidado con un gran prestigio y liderazgo a nivel local.
- La gestión que viene desarrollando IMA dentro y fuera de la empresa es buena lo que permite cumplir con las metas propuestas a través de implementación de nuevos proyectos para el beneficio de sus empleados y clientes.
- La comunicación entre personal y directivos se ha desarrollado de manera favorable lo que permite tomar correctivos a errores o falencias dentro de la empresa.
- En IMA existe un adecuado ambiente laboral, donde se promueve las buenas relaciones de grupo de trabajo lo que permite a sus trabajadores desempeñarse eficientemente.
- La falta de difusión y promoción de los servicios no permite que los clientes se encuentre bien informados acerca de los beneficios, actividades, que viene desarrollando IMA.

9. RECOMENDACIONES:

Para contrarrestar las debilidades que posee la empresa se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector comercial y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- Elaborar los convenios interinstitucionales conllevara a la empresa a prestar sus servicios y producto al mayor número de sectores y con ello ampliar su cartera de clientes en la provincia de Loja.
- Se debe capacitar al personal en diferentes temas empresariales tales como: ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS, HERRAJES Y MANEJO DE MAQUINARIA, COMERCIALIZACIÓN, de manera que contribuya a mejorar el desenvolvimiento laboral y empresarial
- Realizar planes de promoción y publicidad en el taller IMA de manera que los clientes se mantengan bien informados acerca de los materiales de aluminio, vidrio y sus acabados.
- Tomar en consideración la propuesta de Planeación Estratégica planteada por los postulantes cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la gestión que realizan constantemente sus directivos la misma que tiene un costo de \$3.352,80.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ACCIÓN SOCIAL Y PATRONAL “Relaciones Humanas en la Empresa BIBLIOGRAFÍA
- ARANGO, Luís Ángel; BANCO DE LA REPÚBLICA (BIBLIOTECA), Economía-Factores de Producción; Colombia.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT Encarta CORPORACIÓN 2008. ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta; "DICCIONARIO."
- MERCADOTECNIA KOTLERPIHLIP” MÉXICO, PHH 1998.
- LINDEGAARD, Eugenia. “ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO”; Editorial Gedisa, Publicación Océano Centrum, Barcelona España, 2001
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TEAMBUILDERS JAVIER MIÑO ANDRADE.
- ROSEMBERG, Jerry M. “DICCIONARIO INTERACTIVO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS”, Grupo Editorial Océano. SEPARATAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OCTAVO MODULO GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL. 2005.
- VARIOS, “ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL”; Guía de Estudio, Módulo III; Carrera de Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Administrativas; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja- Ecuador, 2001 - 2002; 101pp.
- VARIOS, “ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN”; Guía de Estudio, Módulo X; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja- Ecuador, 2004 – 2005; 114pp.
- VARIOS, “MERCADOTECNIA”; Guía de Estudio; Módulo IV; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L.; Loja- Ecuador, 2002; 90pp.
- Corona Funes, Estrategia, Ed. SICCO, México, 1998, p. 33.
- S. C. Jain, Marketing Planning and Strategy (Southwestern, 1981), p. 69.

- Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.
- Gestión Calidad y Competitividad, Jhon M. Ivancechih, IrwinCorporation, pág.11.
- Thomas C. Keiser, “Strategies for Enchancing Services”, Journal of Services Marketing, verano de 1988, pp.65-70.
- Robert L. Katz, “Skills of an Effectiva Administrator” Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1974, pp. 90-102.
- Diario El Universo, jueves 4 de noviembre 2012

PÁGINAS WEB

- ☞ www.google.com “DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS”
- ☞ www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml.
- ☞ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativa/planeacionadministrativa4.shtml>.
- ☞ www.monografias.com “planeación estratégica”
- ☞ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativa/planeacion-administrativa4.shtml>.
- ☞ [Marketing Estratégico, Modulo Diez](#)
- ☞ www.gestiopolis.com “gerencia”
- ☞ www.gestiopolis.com “planeación estratégica”
- ☞ www.inec.gov.ec
- ☞ www.radioequinoccio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2100:pib-del-ecuador-crecio-en-187-en-segundo-trimestre&catid=36:ultimas-noticias&Itemid=5
- ☞ www.sisepuedeecuador.com/noticias/economia/6270-balanza-comercial-favorable-para-ecuador.html
- ☞ <http://www.hentecindustry.es/1c-aluminum-window-profile.html>
- ☞ www.urbalcyclinginfo.org/pdf/citystudies2004/Estudio%20LOja%20einddoc.pdf
- ☞ www.ecuaworld.com.ec/loja.htm

11. ANEXOS

ANEXO 1



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

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne contestar a las siguientes inquietudes, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales de la situación actual de su empresa, lo que permitirá realizar plantear participativamente el marco orientador Estratégico, que le permita a su empresa ser más competitiva y en crecimiento continuo.

1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?
2. ¿Tiene definido usted una filosofía empresarial como: misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos para su empresa?
3. ¿Cumple Ud. Con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?
4. ¿Considera usted que el lugar donde se encuentra situada la empresa es un lugar estratégico para facilitar a los clientes?
5. ¿A nivel local, cuáles considera Ud. que son sus mayores competidores?
6. ¿Indique quiénes son los proveedores con los que cuenta el IMA?
7. ¿Cuáles considera como productos sustitutos?
8. ¿Qué aspectos considera usted para contratar el personal?

9. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus trabajadores?
10. ¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus trabajadores?
11. ¿Qué aspectos considera para definir estrategias que le favorezcan ser más competitivo?
12. ¿Cuál es el sistema que le permite registrar la información de la empresa?
13. ¿La empresa IMA realiza promociones?
14. ¿De acuerdo a las actividades y al tiempo, usted qué clase de planificación realiza, a corto plazo, mediano plazo, largo plazo?
15. A su criterio ¿Qué tipo de gerencia es impartida en la empresa, por política, objetivos, procesos, o por competencias?
16. ¿Enumere las principales fortalezas con las que cuenta su empresa?
17. ¿Establezca las principales debilidades de su empresa?
18. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que tiene su empresa?
19. ¿Mencione las principales amenazas que tiene su empresa?

ANEXO 2



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

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa de Aluminio y Vidrio "IMA", lo que permitirá realizar un Plan Estratégico.

Cargo que desempeña	Titulo profesional
Nombre del departamento	Edad
Tiempo de trabajo en la empresa	

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

Si ()

No ()

Indique.....

.....

2. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

Si ()

No ()

Indique.....

.....

3. ¿Cree Ud. que la empresa cuenta con tecnología sofisticada?

Si ()

No ()

Indique.....

.....

4. ¿Cómo califica Ud. a la empresa, en cuanto a los servicios que presta?

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

5. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Si ()

No ()

Indique.....

.....

6. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

Si ()

No ()

Indique.....

.....

10. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la empresa?

Si ()

No ()

Indique.....

.....

11. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

.....

.....

12. Conoce Ud. si la empresa cuenta con planes promocionales?

Si ()

No ()

Indique.....
.....

13. Conoce Ud. si la empresa cuenta con publicidad?

Si ()

No ()

Indique.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

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

ENCUESTA A LAS FAMILIAS DE LOJA

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la empresa de Aluminio y Vidrio “IMA”, lo que permitirá realizar un Plan Estratégico.

- 1. ¿Conoce usted empresas de aluminio y vidrio que existen en la ciudad de Loja?**

SI () NO ()

- 2. Indique que empresas usted conoce?**

.....
.....

- 3. ¿Qué es lo que toma en cuenta Ud. al momento de adquirir los productos en estas empresas de la ciudad de Loja? Conteste una sola opción**

Precio ()

Ubicación ()

Calidad del producto ()

Servicio ()

4.- ¿Ha requerido usted los productos y servicios de la empresa IMA?

Si su respuesta es no por favor ir a la pregunta 14.

SI () NO ()

5.- ¿Cómo considera el servicio que presta IMA?

Excelente ()

Muy Bueno ()

Regular ()

Malo ()

6.- ¿Qué opinión le da a la calidad de los productos que ofrece IMA?

Excelente ()

Regular ()

Malo ()

7.- ¿Cuál es el producto que usted compró en la empresa IMA?

Ventana de baño ()

Ventana de principal ()

Ventana de dormitorio ()

Vitrina ()

Pasamano ()

Puerta de baño ()

Puerta principal ()

Otros ()

8.- ¿Por qué prefiere comprar sus productos en IMA?

Precio ()

Ubicación ()

Calidad del producto ()

Servicio ()

9.- Indique, ¿Con qué frecuencia utiliza los productos que ofrece la empresa IMA

Una vez ()

Más de una vez ()

10.- ¿Qué opina de los precios de los productos que ofrece IMA?

Elevados ()

Normales ()

Bajos ()

11.¿Encuentra siempre el producto que desea?

SI () NO () Tal Vez ()

12.- ¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa? (una opción)

Descuentos ()

Felicidades de Pago ()

Regalos ()

Otros ()

13.- ¿Cree que la infraestructura de la empresa IMA se encuentra acorde con las necesidades?

SI () NO ()

14.- ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos y servicios que brinda la empresa IMA. Señale 1 opción?

Televisión ()

Radio ()

Prensa ()

Pagina Web ()

Hojas Volantes ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

12. ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
1. Título	1
2. Resumen	2
3. Introducción	9
4. Revisión de literatura	12
5. Materiales y métodos	43
6. Resultados	49
6.1 Análisis macro-ambiente	49
6.4 Análisis micro-ambiente	66
7. Discusión	126
8. Conclusiones	174
9. Recomendaciones	175
10. Bibliografía	176
11. Anexos	178
12. Índice	187