



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO
PERIODO 2013-2018.”**

TESIS PREVIA AL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

Aidé Maricela Vélez Silva

DIRECTOR:

Ing. Edison Vinicio Espinosa.

Loja - Ecuador

2014

*No todos ocupan los
mejores puestos, sino
los más preparados,
aunque no sean genios.*

Certificación

Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón.

**DOCENTE DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA.**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado: "**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO, PERIODO 2013-2018**", realizado por la estudiante **Aidé Maricela Vélez Silva**, cumple con todos los requisitos que determina el Reglamento para el Sistema de Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizó su presentación y defensa.

Loja, Febrero del 2014.



Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón
DIRECTOR DE TESIS

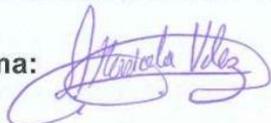
Autoría

Yo, Aidé Maricela Vélez Silva, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo.

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

Autora: Aidé Maricela Vélez Silva

Firma:



Cédula: 1103929848

Loja, Mayo 2014

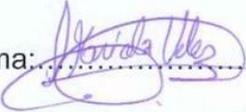
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Aidé Maricela Vélez Silva, declaro ser autora de la tesis titulada **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO, PERIODO 2013-2018”**, como requisito para optar al grado de INGENIERA COMERCIAL; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el 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 16 días del mes de mayo de dos mil catorce, firma el autor.

Firma: 

Autor: Aidé Maricela Vélez Silva,

Cédula: 1103929848

Dirección: Zapotillo

Correo Electrónico: mary.velez@yahoo.es

Celular: 0991346733

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón

Tribunal de Grado: Dr. Ángel Cabrera

Ing. Lolyta Hualpa

Dr. Luis Quishpe

Agradecimiento

Mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera Administración de Empresa, por brindarme la oportunidad de ser protagonista de un cambio social a través de una verdadera preparación académica.

Así mismo, agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, a los docentes de la Carrera Administración de Empresas, de manera especial al Ing. Edison Vinicio Espinosa Bailón, Director de la presente tesis, mi gratitud ferviente por su asesoramiento, quien con absoluto conocimiento y profesionalismo, orientó y guió la elaboración de todo mi trabajo investigativo.

LA AUTORA

Dedicatoria

CON MUCHO AMOR Y RESPETO DEDICO EL SIGUIENTE TRABAJO A

A Dios y a la Virgen Santísima del Cisne que sin ayuda de ellos jamás hubiera llegado alcanzar este objetivo tan anhelado y esperado en mi vida.

A mis hijos Luisa, Maripaz y Byron que son la razón de mi vida.

A mi esposo Byron Arévalo por su gran apoyo y motivación.

A mis padres Floresmila y Faustino, a mi suegra Luisa Rodríguez por su apoyo incondicional, esfuerzo y dedicación que siempre me prestaron en todo momento, cuya dignidad no puede ser quebrantada.

A los distinguidos maestros de la Carrera de Administración de Empresas quienes con su mística y entusiasmo depositaron en mí, sus vastos conocimientos y de manera especial al Ing. Edison Espinoza Director, por brindarme sus valiosos conocimientos para culminar con éxito el presente trabajo investigativo.

Aidé Maricela Vélez Silva

a.TITULO.

***“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN
ZAPOTILLO, PERIODO 2013-2018”***

b. RESUMEN

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa ECUAMINAS del Cantón Zapotillo fue el objetivo principal planteado para el desarrollo del presente trabajo y los objetivos específicos fueron enfocados de la siguiente manera: Efectuar un diagnóstico del ambiente externo. Realizar un diagnóstico del ambiente interno. Detectar, Identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Realizar las matrices de ponderación y de alto impacto. Proponer los objetivos estratégicos, y Elaborar el presupuesto del plan estratégico.

Para lograr estos objetivos fue necesario recurrir a diferentes métodos de investigación científica entre ellos tenemos al método, histórico, analítico, inductivo, deductivo y estadístico; también se recurrió al uso de técnicas de investigación como la bibliográfica, la observación, la entrevista y la encuesta.

Dentro de los resultados: Como fase preliminar del desarrollo de la presente investigación se realizó un análisis de los factores externos de la empresa ECUAMINAS; para ello, se analizaron los factores económicos, políticos, sociales, ambientales y tecnológicos del medio, así como también se realizó un análisis de la cinco fuerzas de PORTER y su incidencia directa e indirecta en el normal desenvolvimiento de la

empresa, de esta manera se logró identificar las principales oportunidades y amenazas de esta organización.

El resultado ponderado del análisis de los factores externos permitió determinar que la empresa ECUAMINAS, cuenta con un predominio de amenazas, ya que así lo confirma el resultado ponderado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E., cuyo resultado arroja un valor de 2.42.

En segunda instancia se realizó un análisis general interno de la situación actual de la empresa, a través de la información obtenida de las encuestas y de entrevista realizada a los principales integrantes de la organización, donde se conocieron sus principales fortalezas y debilidades.

El resultado ponderado del análisis de los factores internos permitió determinar que la empresa ECUAMINAS, cuenta con un predominio claramente definido de debilidades, ya que así lo confirma el resultado ponderado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos M.E.F.I, cuyo resultado arroja un valor de 2.3.

Seguidamente se realizó la matriz FODA, y la de Alto Impacto, donde se establecieron las estrategias FO, FA, DO, DA.

En la discusión encontramos los objetivos estratégicos propuestos para la empresa, los cuales llegaron a constituirse en la base sólida sobre la cual es cimiento el desarrollo del plan estratégico, a continuación su descripción:

- Mejorar el desempeño de la empresa ECUAMINAS realizando un plan de capacitación para todo el personal. Para el cumplimiento del este objetivo se requiere una inversión de \$620,00.
- Realizar un plan de incentivos para todo el personal de la empresa con el objeto de mejorar su rendimiento. Para el cumplimiento del este objetivo se requiere una inversión de \$ 100,00.
- Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación. Para el cumplimiento del este objetivo se requiere una inversión de \$ 3.329,00.
- Diseñar un plan para ampliar la infraestructura de la empresa. Para el cumplimiento del este objetivo se requiere una inversión de \$ 1.800,00.

El resultado presupuestario para el cumplimiento sistémico de los objetivos del presente plan estratégico suma un total de \$ 6.909,00.

En la parte complementaria del presente trabajo, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales se constituyen en un extracto debidamente sintetizado de la presente investigación.

SUMMARY

Develop a Strategic Plan for the Canton business ECUAMINAS Zapotillo was the main objective set for the development of this work and the specific objectives were focused as follows: Perform an assessment of the external environment. Conduct an assessment of the internal environment. Detect, Identify and analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT). Perform the weighting matrices and high impact. Suggest strategic objectives, Prepare budget and strategic plan.

To achieve these objectives it was necessary to use different methods of scientific research among them are the method, historical, analytical, inductive, deductive and statistical, also resorted to using research techniques in literature, observation, interview and survey.

Among the results: As a preliminary stage in the development of this research an analysis of the external factors of the company ECUAMINAS was performed by testing it economic, political, social, environmental and technological environmental factors were analyzed and also conducted an

analysis of Porter's five forces and their direct and indirect impact on the normal development of the company, so it was possible to identify the main opportunities and threats of the organization.

The weighted result of the analysis of external factors allowed us to determine that the company ECUAMINAS has a predominance of threats, and that this is confirmed by the weighted result of the implementation of the assessment matrix MEFE external factors, the result shows a value of 2.42.

Secondly an internal general analysis of the current situation of the company was made through information obtained from surveys and interview with key members of the organization where its main strengths and weaknesses they met.

The weighted result of the analysis of the internal factors that determine allowed ECUAMINAS Company has clearly defined dominance weaknesses, and that this is confirmed by the weighted result of the implementation of the assessment matrix MEFI external factors, the result shows a value of 2.3.

Following the SWOT matrix was performed, and the High Impact, where FO, FA, DO, DA strategies were established.

In the discussion we find the proposed strategic objectives for the company, which came to constitute the solid foundation on which the developments of the strategic plan their description:

- Improve business performance ECUAMINAS conducting a training program for all staff. In pursuit of this objective an investment of \$ 620.00 is required.
- Perform an incentive plan for all staff of the company in order to improve their performance. In pursuit of this objective an investment of \$ 100.00 is required.
- Design a publicity plan in the major media. In pursuit of this objective an investment of \$ 3,329.00 is required.
- Develop a plan to expand the infrastructure of the company. In pursuit of this objective an investment of \$ 1800.00 USD is required.

The outturn for the systemic implementation of the objectives of this strategic plan has a total of \$ 5,849.00

A number of conclusions and recommendations presented in the complementary part of this work, which constitute an extract properly synthesized in the present investigation.

c. INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de la empresa. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico que se genera como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia cambios.

Entendiendo esta definición he propuesto realizar el presente trabajo de investigación: “***ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO, PERIODO 2013-2018***”.

El cual inicia con el resumen, en donde se especifica los aspectos más relevantes a los que se llegó con la investigación, así mismo se realizó una introducción en la que consta el contenido de la tesis. En la Revisión de Literatura, se especifica y conceptualiza cada uno de los pasos que conlleva la planificación estratégica; dentro de Materiales y Métodos, se realizó una descripción de los métodos y técnicas que se utilizaron para

recopilar la información.

En los resultados se presenta, el diagnóstico situacional de la empresa ECUAMINAS, así como también un análisis profundo interno y externo donde se identifican las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, identificando las matrices Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFI). También aquí encontramos la Matriz FODA, y la de Alto Impacto, que es el resultado de los cruces FO (Fortalezas Vs. Oportunidades), FA (Fortalezas Vs. Amenazas), DO (Debilidades Vs. Oportunidades) y DA (Debilidades Vs. Amenazas).

En la discusión se presenta los cuatro objetivos estratégicos propuestos para la empresa:

- Mejorar el desempeño de la empresa ECUAMINAS realizando un plan de capacitación para todo el personal.
- Realizar un plan de incentivos para todo el personal de la empresa con el objeto de mejorar su rendimiento.
- Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación.
- Diseñar un plan para ampliar la infraestructura de la empresa.

Finalmente, se determinaron las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en base a los resultados obtenidos. Conjuntamente se presenta la bibliografía utilizada y los anexos respectivos que complementan el trabajo, esperando que este sea un aporte sustancial para la empresa ECUAMINAS.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

LA MINERÍA EN EL ECUADOR.

En Ecuador, la actividad minera se desarrolla principalmente en dos ámbitos: la minería metálica y la minería no-metálica (que incluye a la minería de materiales de construcción).

En el país hasta ahora, la minería metálica es artesanal o de pequeña escala y tiene una incidencia marginal en la economía nacional (a pesar de ello, incluye prácticamente todas las fases de la actividad: prospección, exploración, explotación, beneficio, fundición, refinación y comercialización). Por otro lado, la minería no-metálica y de materiales de construcción es la abastecedora de la construcción civil y tiene un amplio impacto en todo el país.¹

Según cifras del Banco Central del Ecuador, el peso económico de la minería en el país representa el 0,3% del PIB, constituyendo 7.915 empleos directos y 25.722 empleos indirectos.

¹Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable en Ecuador, op. cit., p.1.

Minería Metálica.

Los principales recursos minerales metálicos conocidos en Ecuador son oro, plata, y cobre. El potencial aurífero se encuentra principalmente en las provincias de Zamora, Azuay y El Oro en los depósitos de Zaruma - Portovelo, Nambija y Ponce Enríquez respectivamente. Estos depósitos se han explotado históricamente y coinciden con las regiones de mayor actividad de minería artesanal.

Principales proyectos de minería a gran escala en el Ecuador.

El Gobierno ecuatoriano ha identificado cinco proyectos metálicos estratégicos, que corresponden a los más avanzados actualmente: Fruta del Norte, Mirador, Río Blanco, Quimsacocha, y Panantza-San Carlos.

Grafico N°1



Fuente: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Plan Nacional de Desarrollo del Sector Minero.

Según el ministro de Recursos Naturales No Renovables, Wilson Pastor, el Gobierno ecuatoriano estima que estos proyectos traerán un promedio anual de 72 millones de dólares, tomando en cuenta el pago del impuesto a la renta, las regalías, el IVA y otros impuestos, incluyendo aduana e impuestos al capital. Al momento del cierre de los proyectos, se espera un ingreso acumulado de 1.213 millones de dólares.

Empleos de los 5 proyectos mineros más importantes.

Cuadro N° 1

Creación esperada de empleos

Proyecto	Fase de construcción		Fase de operación	
	Empleos Directos	Empleos Indirecto	Empleos Directos	Empleos Indirecto
Rio Blanco	400	2.000	300	1.500
Panantza-San Carlos	1.500	3.500	808	3.520
Fruta del Norte	1.500	3.450	100	3.500
Quimsacocha	1.000	1.500	526	1.520
Mirador	1.200	2.700	581	2.532
Total	5.600	13.150	2.315	12.572

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo del Sector Minero.

Elaboración: La Autora.

Se verifica aquí que las actividades de construcción de la mina son las que generan más empleo. Sin embargo, esta fase es muy corta (de 1 a 3 años) en comparación con la fase de operación (de 10 a 20 años). Además, la fase de operación requiere generalmente una mano de obra más calificada, por lo tanto, las tasas de empleos locales son menores.

Minería No Metálica.

La Dirección Nacional de Ecología DINAGE ha encontrado minerales no metálicos en 20 de las 24 provincias del país, con 23 clases de materiales diferentes como: arcillas comunes, arcillas para cerámicas, arenas, gravas, rocas duras, rocas ornamentales, arena silicia, puzolana, caliza y yeso. Como minerales industriales se registran: caolín, diatomia, azufre, baritina, feldespato, caliza/mármol, grafito y piedra pómez. Los mayores yacimientos de caliza se encuentran en la provincia del Guayas, los de materiales de construcción en Azuay, Guayas, Manabí y Pichincha, y los de arcilla en Guayas e Imbabura. Además, se identifica 28 clases de minerales no metálicos, de un entorno de 1.200 ocurrencias de materias primas.²

La explotación del yeso está concentrada en la zona sur del país, en la provincia de Loja (Malacatos y Bramaderos), de donde se abastece parcialmente los requerimientos de la industria del cemento y parte de la construcción. El yeso, como producto industrial, es sulfato de calcio hemihidrato, también llamado vulgarmente yeso cocido, se comercializa molido, en forma de polvo, una variedad de yeso, denominada alabastro, se utiliza profusamente, por su facilidad de tallado, para elaborar pequeñas vasijas, estatuillas y otros utensilios.

²"Las actividades extractivas en Ecuador", en Marcelo Varela, Ecuador Debate, 79, Quito, abril de 2010, p. 131.

Principales minerales no metálicos existentes en el Ecuador estimado en toneladas.

Cuadro N° 2
Cantidad estimada

Minerales no metálicos	(Toneladas)
Grava aurífera	4'536.000
Poli metálicos	32.000
Caliza	105'691'000.000
Materiales de construcción	N/D
Arcilla	13'000.000
Feldespató	57.000
Caolín	11'945'000.000
Sílice	1'293'000.000
Mármol	215.000
Yeso	2'606'000.000
Arenas ferrosas	12'300'000.000

Fuente: Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, Petroecuador.

Elaboración: La Autora

Este cuadro muestra las cantidades estimadas de los principales minerales no metálicos presentes en el subsuelo ecuatoriano.

A esta lista conviene añadir los yacimientos de piedra pómez, de la provincia de Cotopaxi, que es uno de los diez más grandes del mundo; este mineral es aprovechado como material de construcción, como filtrante, como aireador de suelos en la agricultura, también se lo utiliza en la elaboración de polvos abrasivos para cosmetología, odontología y distintos procesos químicos, provee porosidad para la aireación del suelo y al mismo tiempo retiene el agua en el área, permitiendo a las plantas

permanecer verdes y saludables por periodos más prolongados entre lluvias o riegos.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

PLAN ESTRATÉGICO.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.³

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

La planificación estratégica es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los

³Lic. Karin Hiebaum de Buaer Bachelor en Cs. Económicas, orientación Administración. (Universidad de Graz- Estiria- Austria).

márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.

En este contexto, una buena planeación nos con lleva a la consecución de tres grandes objetivos empresariales:

- a) A una mejora en la toma de decisiones:
- b) Un incremento significativo en la rentabilidad, (reducir sus costos y aumentar las utilidades); y,
- c) Una disminución en el riesgo, (entendiéndose que este factor existe siempre en una toma de decisiones).

Principios Básicos de la Planeación Estratégica.

- **Democrática:** La planificación es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan, lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.
- **Integral:** La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: producción, ventas, finanzas y personal, sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

- **Flexible:** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras, requiere de una revisión permanente.
- **Operativa:** La planificación orienta la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos, para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.
- **Crítica y Autocrítica:** La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.
- **Sistémica:** Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, procesos y productos, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.
- **Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado

sino también construido; este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la final sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

- **Evaluativa:** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.
- **Líder:** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.”⁴
- **Estratégica:** La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia, la estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

⁴ Hill, Charles, JONES, Gareth. Administración Estratégica. 1996.

Etapas de la Planeación estratégica.

Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

Implantación de Estrategias: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

Evaluación de Estrategias:

- ✓ Revisarlos factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales.
- ✓ Medir el desempeño

Tomará acciones correctivas. Beneficios Financieros: Como es visible las organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo usan, generalmente las

empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No financieros: Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados, aumenta la capacidad de prevención de problemas, permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, provee una visión objetiva de los problemas gerenciales, permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas, ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales, disciplina y formaliza la administración.⁵

Importancia de la Planeación Estratégica.

Sea cual sea el tamaño de una empresa, la planeación es fundamental para el éxito de ésta debido a las siguientes razones:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

⁵ Julio Carreto, MBA. Planeación Estratégica.

- ✓ Sirve de base para las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, para organizar los recursos, para coordinar tareas o actividades, para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).
- ✓ Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos, al analizar la situación actual, y los posibles sucesos futuros.

Análisis de Situación.

Medio 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.⁶

Tiene como objetivo identificar y prever los cambios del entorno que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de los efectos que puedan producir sobre la empresa, pudiendo ser favorables (oportunidades) o adversos (amenazas). Hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para debilitar las amenazas.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

⁶JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.

- a. Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la empresa. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- Interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

- Tendencias fiscales
- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas

Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b. Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos, es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades: Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas: Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Medio Interno: Se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver

con todos los sistemas internos de la organización, tales como recursos humanos, tecnología, recursos, gestión, etc.⁷

Fortalezas: Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?, ¿Qué ventajas hay en la empresa?, ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?, ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?, ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades: Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

⁷BECERRA MARSANO, Ana María. Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas. *Lima*: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2008.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar?

¿Que se debería mejorar?

¿Qué desventajas hay en la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

LA MATRIZ FODA

⁸La matriz FODA es una de las herramientas más utilizadas en el análisis del entorno de las instituciones, acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- **Fortalezas** (puntos fuertes de la institución).
- **Oportunidades** (aspectos externos que pueden resultar positivos).
- **Debilidades** (puntos débiles de la institución).
- **Amenazas** (aspectos externos fuera de la institución que pueden afectarla negativamente).

La metodología FODA intenta integrar en un mismo análisis los aspectos externos e internos que influye positiva o negativamente en la empresa,

⁸FRANCÉS, Antonio. Planificación estratégica para empresas.

una de las ventajas del sistema FODA es que ayuda y facilita la formulación de objetivos y estrategias de futuro de la empresa, simplificado así el proceso general de planificación y sirve de unión entre las diferentes fases del proceso de planeación estratégica.

El análisis FODA ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio, mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté, mayores probabilidades de éxito tiene, esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

¿Cómo realizar el análisis FODA?:

Los pasos que deben seguirse son los siguientes:

- **Elaboración de la hoja FODA de trabajo:** Como base en el análisis interno, la auditoría del entorno y el Perfil competitivo deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis.

Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar las oportunidades claves	Enumerar las amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar las fortalezas claves	Enumerar las debilidades claves

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la empresa, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

- **Selección de factores claves de éxito (Matriz de impacto):** Una vez llenada la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito que servirán de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la institución; para ello, debe utilizarse el análisis de impacto, este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la institución. Y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito.

La matriz FODA, es una herramienta importante de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos:

Estrategia FO.- Cuando una organización afronta debilidades importantes, trata de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ven enfrentada a amenazas graves luchara por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Estrategia FA.- Se basa en la utilización de las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de amenazas externas.

Estrategia DO.- Tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategia DA.- Tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llegar a la organización, a una posición muy inestable.

Elaboración del Plan Estratégico.

Las empresa para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir deben definir su direccionamiento, formulación y proyección estratégica, mediante la pregunta ¿dónde queremos estar? Para dar contestación a esta

interrogante deben ser definidas la misión, la visión, los objetivos, metas, políticas y estrategias, etc.

La Misión

La misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía. Para la formulación de la misión se requiere una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cuál planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía, cabe recalcar que la misión como los valores le da entidad a la organización.⁹

La Visión

En las empresas, la visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

⁹ SERNA Gómez Humberto. Planeación Estratégica. Bogotá 2008.

La visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión.¹⁰

Objetivos Estratégicos

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo, en conjunto configuran una definición operativa de la visión cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. Cada objetivo debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se deberá lograr?, ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?”¹¹

Metas

Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de

¹⁰ CERTO. PETER, “Dirección Estratégica”, Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A., Madrid – España, Tercera edición 1997.

¹¹FRANCÉS, Antonio. Planificación estratégica para Empresas.

inspiración que les ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.¹²

Estrategias

Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto, es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización, puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Tácticas

Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo, por tal razón de las estrategias en planificación es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

¹²Universidad Tecnológica Equinoccial, Programa de Administración de Empresas, Planificación Estratégica.

Actividades

Conjunto de asociaciones y tareas a las que alguien se dedica; estas van encaminadas a alcanzar un fin específico. “Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la empresa, las cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse.

Para lograr plantear las actividades dentro de un plan estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico”¹³

Políticas

Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan, son formuladas a partir de la misión y los objetivos institucionales, la mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos de la institución, por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el análisis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto. También las políticas pueden definirse como las líneas de

¹³PAREDES, A. Manual de planificación. Segunda Edición. Bogotá – Colombia, 2004. Pág. 65

acción permanente que debe seguir la institución en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas.

Presupuesto

“Los presupuestos son programas en los que se asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos; son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a veces que controlan las actividades de la organización en términos financieros.”¹⁴

Responsables

Son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.

¹⁴BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Pág. 258.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para la ejecución del presente trabajo investigativo, fue necesaria la utilización de los siguientes materiales como sustento y aporte al trabajo de campo y a la presentación del informe final:

- Material bibliográfico.
- Material de oficina.
- Materiales y accesorios informáticos.
- Materiales de demostración y exposición.
- Material de soporte y apoyo logístico.

MÉTODOS:

- **Método Histórico:** Facilitó el análisis de los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado de la empresa ECUAMINAS, para luego describirlos en el diagnóstico situacional.
- **Método Analítico:** Este método permitió realizar un profundo análisis del ambiente interno y externo de la empresa

ECUAMINAS, para luego de identificar sus principales falencias, proponer las mejores alternativas y propuestas.

- **Método Inductivo:** A través de la utilización de este método, se logró obtener la suficiente cantidad de datos y referentes que luego de ser analizados detenidamente facilitaron el planteamiento de las diferentes conclusiones generales y sus respectivas recomendaciones.
- **Método Deductivo:** Este método se lo utilizó en la revisión de teorías, conceptos y acontecimientos generales acerca de planeación estratégica y su importancia, para luego de un análisis profundo tener una idea clara de su aplicación dentro de la empresa ECUAMINAS.
- **Método Estadístico:** Ayudo a la tabulación y análisis de la información obtenida en la investigación de campo, la misma que fue presentada en cuadros y gráficos estadísticos.

TECNICAS

- **Técnica Bibliográfica.-** Esta técnica permitió la recolección de información referente a planificación estratégica, la misma que se

obtuvo de libros, revistas, folletos, internet, etc., representa un soporte significativo a este trabajo, en la revisión de literatura.

- **Observación:** Esta técnica se la utilizó para determinar a primera vista la situación actual de la empresa ECUAMINAS, permitiendo conocer su organización y funcionamiento, y relacionarla directamente con el tema en estudio.

- **Entrevista:** Se la aplicó al Gerente – Propietario de la empresa ECUAMINAS, con el objeto de obtener información confiable y precisa sobre lo que ocurre en está, para analizar los puntos críticos y dar solución a los mismos.

- **Encuesta:** Se aplicaron dos tipos de encuestas, una a los 15 empleados que tiene la empresa ECUAMINAS, y otra a los clientes fijos que según información proporcionada por el gerente son 73 en el año 2013, estas encuestas se aplicaron con la finalidad de realizar el análisis interno y externo, identificar las principales falencias, y proponer las respectivas soluciones.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

RESEÑA HISTORICA.

A mediados de los ochenta, con motivo de una pasantía en Control de Calidad, en ese entonces estudiante el Ing. Luis Loyola Román de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Central del Ecuador, realiza sus prácticas profesionales en INCASA (INDUSTRIA CARTONERA ASOCIADA), y pudo darse cuenta que el Caolín blanco micronizado importado de México se lo utilizaba en el apresto de la cartulina. Al pasar el tiempo, luego de retornar a la ciudad de Loja como profesional, y en la necesidad de emprender en actividades productivas particulares, empieza extrayendo yeso en Malacatos donde trabaja con su familia y un amigo, el proceso de extracción lo realizaban manualmente solo con la ayuda de herramientas básicas como pico y pala, para el proceso de moldeo y horneado lo llevaban a la casa, donde utilizaban un horno de leña, seguidamente empacaban en fundas y lo distribuían a las ferreterías y locales donde requerían el producto.

Debido a la calidad del producto, la empresa fue teniendo bastante demanda y viendo que ya no podía abastecer a los clientes, decidió

comprar maquinaria y abrir su mercado en el cantón Catamayo, donde trabajo por el lapso de 8 años, luego decidió abrir mercado en Huaquillas pero no tuvo tanta acogida que solo permaneció ahí un 1 año.

Luego ubica su empresa en el Cantón Zapotillo, en su inicio se dedicó a la extracción, procesamiento y comercialización del caolín, posteriormente, y luego de ir adentrándose más en el estudio de minerales no metálicos, incremento la comercialización de productos como: Yeso Fraguable, Yeso Agrícola, Zeolita, Bentonita, Diatomita, Rocalina, Urealina. Radica aproximadamente más 10 años en este cantón, extrae, procesa, empaca y distribuye los diferentes productos a grandes ciudades, especialmente a Cuenca, es una empresa generadora de empleo, pionera en la comercialización de minerales no metálicos en la región sur del país.

Filosofía.

La filosofía expresa la forma de pensar de la empresa. Para desarrollarla, se analizaron tres elementos, que indican hacia dónde se dirige, porque es indispensable establecer a ciencia cierta, con toda claridad, sin lugar a equivocación su objeto y finalidad.

Misión de la empresa: Somos una empresa dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos, ofrecemos a nuestros clientes un servicio oportuno y precios competitivos.

Visión de la empresa: En el 2020, ser los mejores en la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos como caolín, yeso fraguable, yeso agrícola, zeolita, bentonita, diatomita a nivel de la provincia de Loja.

Objetivos:

- Ser identificada como una empresa que innova y mejora continuamente sus procesos y sus productos.
- Mantener vigente un Sistema de Calidad acorde a normativas internacionales.
- Generar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones que implican riesgo y una atmósfera caracterizada por un ánimo pro-activo.
- Lograr una disminución constante de los reclamos de los clientes.
- Lograr un crecimiento sostenido de las ventas.
- Mantener el liderazgo en la participación del mercado de los minerales no metálicos.

Valores

La empresa buscará cumplir con los siguientes valores:

- Atención de calidad al cliente.

- Excelencia en todo lo que hacen, es decir en la producción y comercialización.
- Tratamiento humano al personal de trabajadores, guardándole respeto, consideración y observando tolerancia en las relaciones laborales.
- En definitiva, la conducta de la empresa debe ceñirse a las normas de la moral y de la ética, en su máxima expresión.

MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA ECUAMINAS

Macro - Localización

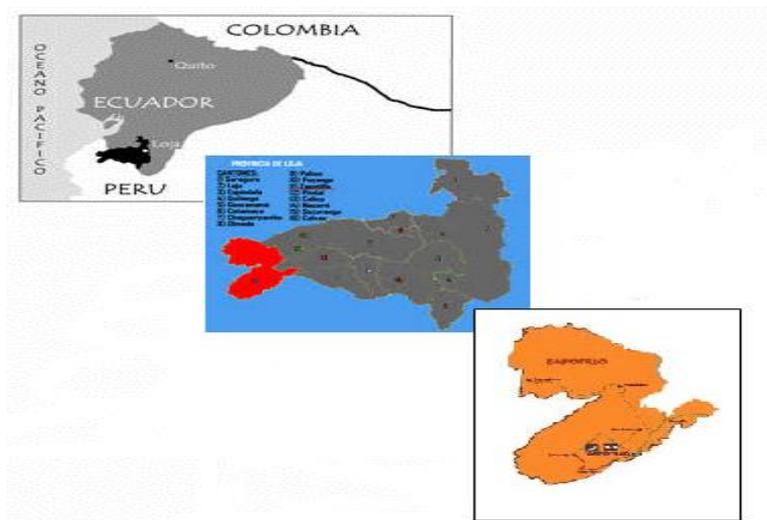
El lugar donde está ubicada la empresa es:

País: Ecuador

Región: Sur

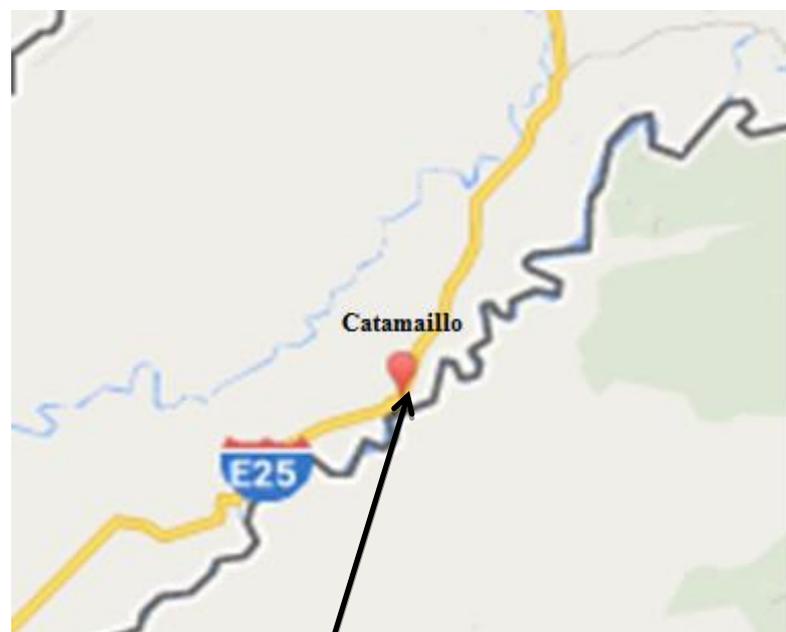
Provincia: Loja

Cantón: Zapotillo



Micro - Localización

La empresa ECUAMINAS se encuentra ubicada en el sector de Catamaillo, 2Km antes de llegar al Cantón Zapotillo.



**EMPRESA
ECUAMINAS**

ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN

- Planta de producción de la empresa ECUAMINAS



- **Parte externa donde se coloca la materia prima**



Maquinaria de la empresa

La empresa ECUAMINAS es una empresa que está en constante renovación de sus recursos productivos, en correspondencia de las exigencias del mercado en continua expansión. Al momento cuenta con:

- Línea 1: Trituración Primaria Molino Alpine.
- Línea 2: Trituración directa.
- Línea 3: Mezcladora.

Línea 1: Trituración Primaria Molino Alpine.

En ésta línea se tritura la piedra de carbonato de calcio, zeolita y yeso agrícola; tiene una capacidad máxima de producción de 1200 quintales, durante las 24 horas al día.



Se necesita de 4 obreros para la producción: dos trabajadores que alimentan el molino en la parte superior y otros dos que se encargan del envasado y pesado.

Línea 2: Trituración directa.

En esta fase se tritura piedras más grandes con un motor de mayor capacidad.



Se trituran zeolitas y yeso agrícola. Para la producción se requiere de 4 obreros: 2 que alimentan al molino y 2 que envasan y pesan el producto; aproximadamente se produce 700 quintales al día, de 8 horas diarias.

Línea 3: Mezcladora.

En este campo se procesa las mezclas físicas de los productos Rocalina, Urealina, los productos que se procesan son fertilizantes cuya concentración química es preparada de acuerdo al pedido del cliente; el auge de la producción se da en los meses noviembre, diciembre, enero, debido al factor climático del invierno, que determina que en todo el país realizan las siembras de los productos que necesitan de éstos fertilizantes para potenciar la producción.



El procedimiento empleado es el siguiente: Se coloca 20 sacos de 50 kg., cada uno, en una tolva para que luego la mezcladora realice su trabajo por un lapso promedio de 5 minutos; la producción promedio es de 900 sacos de 50kg., al día, laborando 8 horas diarias; en éste proceso

intervienen cuatro obreros, dos que abren los sacos y alimentan la tolva y otros dos cuya labor es la de ensacar y pesar el producto, que luego es colocado en “palets” para su distribución.

Producto terminado.

La empresa ECUAMINAS crea valor agregado al producto desde la extracción del mineral de las canteras, hasta la obtención del producto terminado para su comercialización y aun después, en la fase de post-venta.

Presentación de Yeso Agrícola en dos clases.



Cálculo de las cantidades a producir.

Para elaborar los calendarios de producción y de compra, los miembros de la empresa conocen la composición de cada producto y el horario global de trabajo. La empresa cuenta con suficientes inventarios de materias primas que garantizan la continuidad de las operaciones, el uso racional de los recursos disponibles y el mantenimiento de un nivel satisfactorio de servicio al cliente.

Mano de obra requerida.

La empresa ECUAMINAS cuenta con 15 empleados fijos, de los cuales 12 realizan los procesos productivos, 1 secretaria, 1 contador y 1 chofer, el propietario es el Gerente y a su vez realiza las actividades de jefe de producción, porque él sabe la composición de cada producto especialmente de la Rocalina y Urealina; la empresa en algunas temporadas de año realiza contratación de personal temporal, es decir solo lo necesita cuando hay que sacar materia prima de las canteras, cargar a las volquetas, cubrir demandas de producción, etc. Es importante indicar que para el proceso de contratación de personal, en la empresa no se aplican las fases de admisión y empleo, los nuevos integrantes son recomendados por amigos o simplemente personas que llegan a pedir trabajo.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA ECUAMINAS.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.

- FACTOR ECONÓMICO.

La tasa de inflación en el 2013 es de 2,70%, menor que la del año 2012, lo que significa que ha bajado 2,41%. Esto representa una enorme oportunidad para el país por la estabilidad económica existente en los últimos años.

Cuadro N°3

Tasa de Inflación Anual

Año	Anual promedio
2008	8,39%
2009	5,2%
2010	3,56%
2011	4,47%
2012	5,11%
2013	2,70%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Elaboración: La Autora

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), Ecuador ocupó el tercer puesto en crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real entre los países de América Latina y el Caribe, en el 2012.

Cabe recalcar que la Tasa de Interés Activa es de 8,17%, y la Tasa de Interés Pasiva es de 4,53% en Abril del 2013, según el Banco Central de Ecuador. El ingreso de recursos extranjeros en el 2013 aumentó 41,4% en comparación con 2012 y llegó a 476,7 millones de dólares. La mayor cantidad de fondos se destinó al sector de industrias.

Ecuador sigue entre los últimos países de la región que reciben Inversión Extranjera Directa ED; sin embargo, desde 2007 hasta noviembre de 2013 han mejorado notablemente captando 2.726 millones de dólares, en relación a lo que se captó entre los años 2000 y 2006 (539 millones de dólares).

Grafico N°2

Inversión nacional y extranjera autorizada en compañías nacionales

Para constitución y aumento de capital, por actividad económica y origen de la inversión hasta noviembre 2013 (en dólares)

Actividad económica (estructura principal)	No.	Inversión Nacional	No.	Inversión extranjera
Agricultura y pesca	476	5'878.863	52	17.704.297
Minas y canteras	76	5'679.254	28	65.926.697
Industrias	637	206'649.385	128	100.328.912
Electricidad	59	40'733.446	14	9'761.224
Agua y saneamiento	70	2'183.019	8	153.695
Construcción	1.051	34'344.493	49	68'291.649
Comercio	2.085	125'238.020	302	64'917.568
Transporte	1.444	18'240.740	30	4'613.160
Alojamiento	129	6'660.827	11	270.344
Información y comunicación	263	38'363.536	27	2'914.355
Actividades financieras	78	59'882.613	11	87'851.545
Actividades inmobiliarias	374	10'165.192	50	21'550.179
Actividades profesionales	932	9'987.397	103	2'214.641
Servicios administrativos	528	5'841.536	33	29'151.931
Administración pública	6	4.400	0	0
Enseñanza	86	733.977	2	75.390
Salud y asistencia social	163	13'281.751	9	222.949
Artes y recreación	38	178.951	3	35.699
Otros servicios	45	5'327.773	3	775.920
Hogares	0	0	0	0
Org. Extraterritoriales	0	0	0	0
Total	8.540	642'375.172	863	476'760.155

Fuente: El Telégrafo

Análisis personal

Como se puede observar en el grafico la inversión nacional para el sector minas y canteras es de 5´69.254 dólares, mientras que la inversión extranjera es de 65´926.697 dólares, lo que significa que existe un gran porcentaje de inversión extranjera apoyando al sector minero en el país.

Amenaza

Al existir inversión extranjera en el país se convierte en una gran amenaza para la empresa en estudio, debida a que estas transnacionales tiene suficientes recursos como para explotar los minerales no metálicos en grandes cantidades, lo que provoca una inestabilidad de la empresa Ecuaminas al momento de competir.

- FACTOR POLÍTICO

El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada. La aplicación de una política económica constante, la reducción del peso de la deuda externa, el incremento de la inversión pública y la orientación de recursos

a la atención social, son algunos de los aspectos identificados como positivos por el actual gobierno.

De acuerdo con cifras del Ministerio de Finanzas, el Gobierno ha invertido \$2.938 millones en la construcción de 6.555 kilómetros de carreteras, mantenimiento de 113 proyectos viales (en ejecución), edificación de 57 puentes, y en obras aeroportuarias; en educación el Gobierno invirtió \$ 3.732 millones, en salud \$ 1.755 millones; en bienestar social \$1.837; en vivienda 460 millones; en bono de desarrollo humano \$ 1.364 millones; y en crédito para desarrollo productivo \$4. 936 millones.

Uno de los logros más importantes del Gobierno de Rafael Correa, es la reducción del peso de la deuda externa que se logró a través de la recompra de los denominados bonos global 2012 y 2030, la renegociación de la deuda comprendió una exitosa estrategia de recompra de los bonos, con un ahorro de \$7.505 millones hasta el 2030.

De igual manera la reciente culminación del proceso italiano de recompra de deuda, con el cual se logró deducir el 20% del saldo de bonos que quedaba, lo que significaría una reducción de casi \$55 millones más de deuda correspondiente a los bonos 2012 y 2030.

Análisis personal

A pesar que en país existe buena estabilidad política, todavía hace falta la implementación de un buen sistema de ahorro que permita un crecimiento económico sostenido del sector minero y la aplicación de políticas de ayuda a la pequeña y mediana minería, estos factores de alguna manera se convierten en una debilidad para la empresa ECUAMINAS, ya que se vería limitado su desarrollo.

Amenaza

Con las nuevas reformas y políticas que está implementando actualmente el gobierno en el sector minero, la situación de la empresa ECUAMINAS y la de sus integrantes, se pueden ver afectadas, convirtiéndose en una amenaza para dicha empresa, ya que este sector últimamente está siendo bastante debatido.

- FACTOR SOCIAL

Según datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ecuador tiene 14'306.876 habitantes, la densidad demográfica se ubica en 55,8habitantes por kilómetro cuadrado. La pobreza nacional total en

Diciembre del 2013 se ubicó en 25,55%, 1,76 puntos porcentuales menos que lo registrado en Diciembre del 2012 cuando alcanzó 27,31%.

El desempleo urbano se ubicó en 4,6% en marzo de 2013 frente al 4,9% del mismo mes del año anterior. Por otro lado el subempleo en el área urbana llegó a 44,7% y la ocupación plena a 48,6% en comparación a 43,5% y 50,2% respectivamente de marzo del 2012.¹⁵

Ecuador tiene uno de los mejores sistemas de salud en el mundo, la base de datos BloombergBest and Worst determinó que la eficiencia del sistema sanitario de Ecuador se sitúa en el puesto 20 a nivel mundial, superado en Suramérica solamente por Chile que se ubica en el puesto 13. En el campo de la profesionalización, la ministra de Salud Carina Vance ha resaltado que se crearon alrededor de 600.000 becas y 17.000 profesionales de la salud recibieron mejoras salariales.

Hasta marzo del 2013, el MSP registró a 288 profesionales que regresaron al país acogidos por el plan Ecuador Saludable, Vuelvo por ti. Además, 2.400 médicos ecuatorianos y extranjeros, que trabajan alrededor del mundo se inscribieron en este programa.

¹⁵Según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Los hospitales de la red pública de salud son equipados con tecnología de punta para entregar servicios en consulta externa especialidades clínicas y quirúrgicas, emergencia y sala de primera acogida, hospitalización, unidad de cuidados intensivos, neonatología; servicios de apoyo diagnóstico, imagenología y otros servicios como endoscopía, colonoscopía, broncoscopía y colposcopia.

En el ámbito de la educación, los estudiantes de Educación Inicial fueron los principales beneficiarios del programa de alimentación escolar, distribución de uniformes y textos y renovación de la infraestructura y equipamiento.

En el año 2012 fueron atendidos 1.350 establecimientos educativos, asimismo, se construyeron y pusieron en funcionamiento 18 Unidades Educativas del Milenio, de este tipo de instituciones 27 están en etapa de construcción y 58 en planeación.

En cuanto a la educación superior, el Estado ecuatoriano entregó nueve veces más becas en comparación con los siete gobiernos anteriores juntos, implementó el libre acceso, a través del Examen Nacional para la Educación Superior, la gratuidad de la educación, la Ciudad del Conocimiento Yachay, entre otros proyectos que promueven el desarrollo del conocimiento en bachilleres y jóvenes en el país.

Análisis Personal

Como podemos darnos cuenta la economía en el Ecuador es más estable que antes y que el país atraviesa por buenos momentos de desarrollo social registrado durante los últimos años, según INEC a mayor porcentaje de empleo aumenta el ingreso económico de los ecuatorianos, se fomenta el consumo, se diversifica la industria y se dinamiza la economía del país.

Oportunidad

El fluido desarrollo social por el que atraviesa el pueblo ecuatoriano, se constituye en una gran oportunidad para la empresa ECUAMINAS debido a que la misma se constituye en el escenario propicio para que mejore significativamente los costos de producción y por ende mejore sus ingresos.

La empresa ECUAMINAS al ser una fuente generadora de empleo, estaría de alguna manera contribuyendo al bienestar económico - social de sus integrantes, lo que permitirá mejorar su calidad de vida; y por ende incrementar su posicionamiento en el mercado.

- FACTOR AMBIENTAL

La minería industrial moderna implica el tratamiento de rocas con productos químicos altamente tóxicos, la gran cantidad de desechos rocosos procesados y las aguas contaminadas con estos químicos deben ser almacenadas por los mineros durante años. A pesar de que la industria dice que estos desechos son controlados de manera segura, la contaminación del ambiente es inevitable. Entonces la pregunta sería ¿puede el Ecuador evitar las consecuencias nefastas de la minería a gran escala? Lastimosamente, es casi imposible que en el país se realice la “minería bien hecha”,¹⁶ como pretende el eslogan del Gobierno, o como lo dice el mismo ministro de Recursos Naturales No Renovables, Wilson Pastor, cuando afirma que se busca “una actividad minera comprometida, responsable y ética, que sea justa con el Estado, con la economía, con la comunidad, y con el ambiente.”¹⁷

Se puede señalar varios obstáculos a este loable propósito, como en el caso del petróleo, los actores del sector minero en el Ecuador son mayoritariamente empresas transnacionales que responden a la misma lógica mercantil, que usan las mismas redes financieras, capaces de evadir ilimitadamente sus responsabilidades. Actualmente, son las transnacionales chinas y canadienses las que controlan el futuro de la

¹⁶ “Una minería Ecuatoriana, una minería bien hecha”. Plan de Desarrollo del Sector Minero, 2010-2015, op.cit.

¹⁷ Plan de Desarrollo del Sector Minero, 2010-2015, op.cit., p. 4.

gran minería en Ecuador. En todo el planeta y en la misma América Latina, las empresas de estos países han sido acusadas de múltiples abusos en materia de crímenes económicos, contaminación a gran escala, violación de derechos humanos, entre otros (es el caso de las canadienses Kinross, IamGold -activas en Ecuador- o de la china Zijin).

El aprovechamiento adecuado de los recursos minerales, con el control y la reorganización de las actividades que conforman la minería que actualmente existe en el país, es otro de los grandes retos.

Ecuador requiere una institucionalidad y una normatividad adecuadas para replantearse el funcionamiento de la extracción de materiales de construcción, así como de la pequeña minería, la minería artesanal y la minería de subsistencia.

Es muy preocupante la incapacidad institucional del país para afrontar adecuadamente los retos de regulación y control de la minería; prueba de ello es la gravísima contaminación derivada de los pequeños mineros, la violencia reinante, las enfermedades, entre otros efectos públicamente reconocidos por los propios funcionarios del gobierno.¹⁸

¹⁸ Como afirma Lucy Ruiz, subsecretaria del Ambiente en el Ministerio de Energía y Minas, luego Ministerio de Minas y Petróleos, profunda conocedora de los impactos ambientales y sociales provocados por las actividades mineras, en la minería ecuatoriana “se vive el infierno en la tierra”.

Por lo tanto, se requieren esquemas y organizaciones reguladoras e independientes del sector minero, así como mecanismos debidamente establecidos y adecuadamente financiados destinados a mejorar los métodos de extracción y asumir las tareas de restauración integral, tal como manda la Constitución de Montecristi (artículo 72). Solo este tipo de contexto posibilitaría un control estatal apropiado de la minería y el respeto de la fragilidad socio-ambiental de las zonas mineras.

Análisis Personal

Los impactos ambientales y sociales provocados por las actividades mineras realizadas y por realizarse en el Ecuador se convierten en una gran amenaza para el buen vivir de sus habitantes.

Amenaza

Debido a que el gobierno está reestructurando la explotación minera el país, se ha convertido en una amenaza porque existen restricciones en la explotación de los minerales no metálicos, lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS obtener materia prima, para la elaboración de sus productos.

- FACTOR TECNOLÓGICO

A nivel global y regional la capacidad tecnológica de Ecuador, se ubica en los puestos más bajos (108 entre 138 países según el Foro Económico Mundial FEM), esto a pesar del evidente incremento del uso de internet 3.3% entre el 2010 y 2012 y de la telefonía celular 10.2% en el mismo periodo.¹⁹

Cabe recalcar que el presidente Rafael Correa creó el Ministerio Coordinador del Talento Humano, cartera que tiene entre sus ejes el impulso de la ciencia y la tecnología.

Ecuador está creciendo tecnológicamente esto ayuda a mejorar el crecimiento económico y reducir costos en las diferentes ramas productivas, de servicios, administrativas, etc.

Análisis Personal

La utilización de la suficiente tecnología ayuda a realizar las actividades de una mejor manera y más eficientemente como es el caso de la empresa ECUAMINAS, pues esta utiliza los limitados recursos tecnológicos básicos que tiene y están acorde con su quehacer diario, lo

¹⁹ Instituto Nacional Estadísticas y Censos INEC

cual le ayuda a cumplir con los planes de producción establecidos, pero es importante continuar mejorando y utilizando tecnología de punta para satisfacer aún más las necesidades del cliente, para acaparar más mercado.

Oportunidad

La buena capacidad tecnológica que tiene el país se convierte en una buena oportunidad para la empresa ECUAMINAS, porque la misma puede adquirir maquinaria que le permita mejorar sus procesos productivos y ser más competitiva en el mercado.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Poder de Negociación de los Proveedores: Un mercado o segmento del mercado no es atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si el proveedor le conviene estratégicamente hacia adelante.

A nivel de toda la provincia de Loja y especialmente en el cantón Zapotillo, existe una amplia gama de empresas proveedoras de los más variados productos y servicios que diariamente son utilizados al interior de la empresa ECUAMINAS, sean estos, artículos de aseo personal, útiles de limpieza, útiles de oficina y de escritorio, servicios básicos de telefonía fija y móvil, agua potable, energía eléctrica, insumos y demás artículos para la extracción y procesamiento de los minerales no metálicos, etc.; por tal motivo, el gerente no necesitan realizar negociaciones previas con sus proveedores o depender absolutamente de sus condiciones para realizar las actividades dentro de la empresa.

Oportunidad: Una de las grandes ventajas de no depender de un minúsculo número de proveedores para la empresa es que se minimiza por completo su poder de negociación, eliminando por lo tanto posibles imposiciones que pueden afectar los precios finales de los productos a comercializar.

Poder de negociación de los clientes: Este segmento no será atractivo cuando los clientes tienen una buena organización, el producto tienen varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, permitiendo realizar sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores

serán sus exigencias en materia de reducción de precios: a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

El cliente en la actualidad tiene en sus manos el poder de comprar a otras empresas que ofrecen los mismos productos, en el momento que no se encuentre satisfecho con los ofrecidos por la empresa ECUAMINAS.

Aunque es importante indicar que la empresa se encuentra sobre la competencia porque ofrece productos de calidad que le permiten mantener la fidelidad de los clientes.

Oportunidad: Actualmente la empresa ofrece productos de calidad que le permiten mantenerse en el mercado, por lo tanto el poder de negociación con los clientes se presenta como una buena oportunidad.

Amenaza de nuevos Competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Es por eso que las estrategias deben ser evaluadas en todo momento, ya que en el mundo competitivo y globalizado las empresas deben ser rentables, pero a la vez flexibles.

La empresa ECUAMINAS, como toda empresa se encuentra amenazada por nuevos competidores, pero la diferencia radica que al estar ya constituida tiene un segmento de mercado ganado, experiencia en el negocio, capital propio pero sobre todo la fidelidad de los clientes.

Amenaza: Pese a tener inversión nacional y extranjera apoyando al sector minero en el Ecuador, es importante indicar que la minería de pequeña y mediana escala a la que pertenece la empresa ECUAMINAS se ve amenazada por las empresas transnacionales, ya que estas invierten grandes capitales de dinero, realizan estudios técnicos, poseen maquinaria de última tecnología, y cuentan con personal capacitado; con todos estos recursos que poseen las empresas grandes es difícil competir en el mercado. Así se asocien las pequeñas y medias empresas como es la idea del gobierno para fomentar la minería responsable, no se estarían en mismas condiciones como para hacer frente a la minería de gran escala.

Amenaza de productos y/o servicios sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

La empresa ECUAMINAS si cuenta con productos sustitutos que pueden reemplazar fácilmente a los productos que ofrece la empresa en estudio. Entre algunos tenemos: agente antibloqueo, transportador, relleno. Fundición y refractarios etc.

Amenaza: La existencia de productos sustitutos, ofertados por las grandes empresas nacionales e internacionales.

Rivalidad entre competidores existentes: Para una empresa será más difícil competir en un mercado, especialmente con los segmentos en donde los competidores están muy bien posicionados; sean estos muy numerosos, o sus costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

La empresa ECUAMINAS en el cantón Zapotillo no cuenta con empresas competidoras, pero si a nivel nacional, especialmente en la ciudad de Cuenca, donde la empresa distribuye sus productos.

Amenaza: Existe una rivalidad con las empresas nacionales, ya que estas tienen segmentos de mercados posicionados, tecnología de punta o de vanguardia, personal capacitado en todas sus áreas, publicidad agresiva,

precios bajos, gastos de producción menores, dificultando a la Empresa ECUAMINAS competir mediante estos estándares.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA ECUAMINAS.

Oportunidades: Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas que se generan en el en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

A través de la realización del análisis externo se logró identificar un sin número de oportunidades para la empresa las cuales son:

1. El país atraviesa por buenos momentos de desarrollo social, lo que permite optimizar costos de producción y mejorar los ingresos de la empresa ECUAMINAS.
2. Al contar la empresa ECUMINAS con un eficiente recurso humano, aumentaría significativamente sus ingresos.
3. La buena capacidad tecnológica ayuda a la empresa a mejorar sus procesos productivos y a ser más competitiva.
4. Existe una buena relación con los proveedores porque la empresa no depende de sus condiciones para realizar sus actividades.

5. Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos.

Las anteriores oportunidades antes detalladas fueron el resultado del análisis externo aplicado a la empresa cuyo resultado se lo resume en:

Oportunidad 1: Factor social

Oportunidad 2: Factor social

Oportunidad 3: Factor tecnológico

Oportunidad 4: PORTER

Oportunidad 5: PORTER

Amenazas: Estas son las situaciones negativas externas al programa o proyecto que pueden atentar contra éste, por lo que es necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sostenerla.

A través de la realización del análisis externo se logró identificar un sinnúmero de amenazas para la empresa las cuales son:

1. Las transnacionales cuentan con grandes recursos lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS competir.

2. Nuevas reformas y políticas que está implementando actualmente el gobierno en el sector minero, inestabiliza a la empresa ECUAMINAS.
3. Existen restricciones en la explotación de los minerales no metálicos, lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS obtener materia prima, para la elaboración de sus productos
4. La empresa ECUAMINAS se ve amenazada por las grandes empresas, ya que estas invierten grandes capitales de dinero, realizan estudios técnicos, poseen maquinaria de última tecnología, y cuentan con personal capacitado.
5. Los sustitutos esta avanzados tecnológicamente y pueden entrar al mercado a precios más bajos.

Las anteriores amenazas antes detalladas fueron el resultado del análisis externo aplicado a la empresa cuyo resultado se lo resume en:

Amenaza 1: Factor económico

Amenaza 2: Factor político

Amenaza 3: Factor ambiental

Amenaza 4: PORTER

Amenaza 5: PORTER

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Cuadro N°5

Factores Externos	Referencia	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades:				
1. El país atraviesa por buenos momentos de desarrollo social, lo que permite optimizar costos de producción y mejorar los ingresos de la empresa ECUAMINAS.	Factor social	0,09	4	0,36
2. Al contar la empresa ECUMINAS con un eficiente recurso humano, aumentaría significativamente sus ingresos.	Factor social	0,09	4	0,36
3. La buena capacidad tecnológica ayuda a la empresa a mejorar sus procesos productivos y a ser más competitiva.	Factor tecnológico	0,08	4	0,32
4. Existe una buena relación con los proveedores porque la empresa no depende de sus condiciones para realizar sus actividades.	PORTER	0,08	3	0,24
5. Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos.	PORTER	0,08	3	0,24
Amenazas:				
1. Las transnacionales cuentan con grandes recursos lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS competir.	Factor económico	0,14	2	0,28
2. Nuevas reformas y políticas que está implementando actualmente el gobierno en el sector minero, inestabiliza a la empresa ECUAMINAS.	Factor político	0,12	2	0,24
3. Existen restricciones en la explotación de los minerales no metálicos, lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS obtener materia prima, para la elaboración de sus productos	Factor ambiental	0,12	2	0,24
4. La empresa ECUAMINAS se ve amenazada por las grandes empresas, ya que estas invierten grandes capitales de dinero, realizan estudios técnicos, poseen maquinaria de última tecnología, y cuentan con personal capacitado.	PORTER	0,10	1	0,10
5. Los sustitutos esta avanzados tecnológicamente y pueden entrar al mercado a precios más bajos.	PORTER	0,10	1	0,10
TOTAL		1		2,48

Fuente: Análisis Externo

Elaborado por: La autora

Análisis: Establecida la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la empresa ECUAMINAS; los mismos que fueron objeto de calificación según criterio personal; se obtuvo el resultado ponderado con un peso cuantitativo de 2,48 lo que nos indica que la organización se encuentra por debajo del valor equilibrado de 2.50; lo que significa que tiene problemas en el campo externo, ya que sus amenazas prevalecen sobre sus oportunidades.

Ponderación de los Factores Externos

1. Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa ECUAMINAS.
2. Se asigna una ponderación a cada factor, los valores oscilan 0.01 – 0.09 cuyo resultado es 1 (uno), de estas ponderaciones.
3. Asignamos una ponderación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

CUADRO N°4
Factor de Valoración y Ponderación

Factor	Valoración
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Elaboración: La Autora

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor de 2.5 cuando hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y tiene problemas externos; si es igual a 2.5, en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

Nota: Los valores asignados en las calificaciones de los factores externos son en base a criterio personal, están basados en lo experimentado en la investigación, a través del análisis de los factores externos y la observación directa.

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO.

El proceso de llevar a cabo la realización de la evaluación de los factores internos de la empresa ECUAMINAS, requirió del planteamiento de dos tipos de encuestas, las cuales de manera oportuna fueran aplicadas a los empleados y clientes de la empresa; así mismo, en la parte complementaria de la realización del análisis de los factores internos, se realizó una entrevista al Gerente de la empresa Ing. Luis Loyola Román.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista y de las encuestas aplicadas.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA ECUAMINAS

1. ¿Qué actividad realiza la empresa ECUAMINAS?

Extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos como caolín, yeso fraguable, yeso agrícola, zeolita, bentonita, diatomita, Rocalina, Urealina, etc.

2. La empresa ECUAMINAS. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?

Actualmente la empresa no cuenta con este tipo de plan.

3. ¿La infraestructura de la empresa es propia o arrendada?

La infraestructura de la empresa es propia.

4. ¿La infraestructura es la adecuada como para realizar todas las actividades?

Realmente la empresa necesita ampliar su infraestructura, especialmente para el proceso de producción, es necesario que haya un lugar para elaborar un tipo de producto, y otro lugar para elaborar otro tipo de producto, el espacio que se tiene es muy reducido, provoca pérdidas de tiempo y producción.

5. ¿Cómo se provee la empresa de materia prima?

Para elaborar los distintos productos, compramos las canteras como comúnmente se las conoce, a los diferentes propietarios, luego con maquinaria y trabajadores extraemos la materia prima.

6. ¿La empresa ECUAMINAS posee misión, visión y objetivos claramente definidos?

La empresa si cuenta con una misión, visión y objetivos claramente definidos.

7. ¿Si cuenta con misión, visión y objetivos cuáles son?

Misión de la empresa: Somos una empresa dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos, ofrecemos a nuestros clientes un servicio oportuno y precios competitivos.

Visión de la empresa: En el 2020, ser los mejores en la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos como caolín, yeso fraguable, yeso agrícola, zeolita, bentonita, diatomita, Rocalina, Urealina, a nivel local y provincial.

Objetivos:

- Ser identificada como una empresa que innova y mejora continuamente sus procesos y sus productos.
- Mantener vigente un Sistema de Calidad acorde a normativas internacionales.
- Generar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones que implican riesgo y una atmósfera caracterizada por un ánimo pro-activo.
- Lograr una disminución constante de los reclamos de los clientes.
- Lograr un crecimiento sostenido de las ventas.
- Mantener el liderazgo en la participación del mercado de los minerales no metálicos.

8. ¿El personal que forma parte de su empresa conoce la misión, visión, y objetivos?

La verdad que ellos desconocen estos temas, no se les ha indicado en ningún momento.

9. ¿Cree que es importante que los trabajadores conozcan estos temas?

Creo que sí, porque ellos se sentirían identificados con la empresa, pero sobre todo comprometidos.

10. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el suficiente capital de trabajo para mantenerse vigente en el medio y

además para poder afrontar de manera positiva sus actividades productivas y administrativas?

La empresa cuenta con un buen capital, pero si no es suficiente se puede pedir crédito a una entidad financiera pública o privada, aunque las empresas públicas como el Banco Nacional de Fomento o la Corporación Financiera Nacional prestan créditos a bajos intereses, pero sobre todo apoyan al sector minero.

11. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa ECUAMINAS?

La empresa cuenta con una fortaleza muy importante como es la calidad de los productos, ya que estos son extraídos y procesados llevando un estricto control.

12. ¿Qué problemas internos considera que la empresa ECUAMINAS tiene para su manejo y funcionamiento?

Quiero expandirme en el mercado de la provincia de Loja, pero no cuento con estudios técnicos que me permitan conocer si existe demanda, oferta y demanda insatisfecha.

13. ¿Cuenta la empresa ECUAMINAS con tecnología moderna para cumplir con los pedidos de los clientes a cabalidad?

La empresa cuenta con tecnología básica como una trituradora, moldeadora, y un horno, que ayuda a cumplir con los estándares de producción establecidos.

14. ¿Cómo considera a la competencia?

En el cantón Zapotillo no tenemos competencia, pero a nivel provincial, y nacional si, especialmente las empresas cuencanas, estas tienen segmentos de mercado ganados, frente a esto es difícil competir.

15. ¿Realiza publicidad en algún medio de comunicación?

Actualmente no se realiza publicidad en ningún medio de comunicación.

16. ¿Cómo considera el rendimiento del equipo de trabajo de su empresa?

Modesto, los trabajadores realizan sus actividades eficientemente, cumpliendo con los programas de producción establecidos.

17. ¿Qué procesos usted realiza para contratar al personal?

Cuando ellos vienen a la empresa a solicitar trabajo, y hay la vacante con gusto se les da la oportunidad, o cuando son recomendados por personas conocidas también se les da la oportunidad, pero no se realiza ningún proceso para la contratación.

18. ¿Capacita al personal de la empresa, cada qué tiempo de ser afirmativa?

No se ha capacitado al personal de la empresa.

19. ¿Motiva usted a sus empleados?

A los empleados siempre se le agradece con palabras de estima, por las actividades realizadas en la empresa.

20. ¿Cómo califica la relación Empleado-Empleador?

Con los empleados de la empresa se tiene una buena relación, la comunicación entre nosotros prevalece ante todo, yo como gerente trato de propiciar al empleado un buen ambiente de trabajo.

21. ¿Ha tenido problemas con el personal a su cargo?

Rara vez, cuando estos se presentan se los trata de solucionar mediante el dialogo.

22. ¿Ha realizado promociones en la venta de sus productos?

Las promociones que se le ha ofrecidos a los clientes es que por cada 30 quintales de 100 libras de yeso se le regala uno, o por cada 10 se les obsequie una arroba.

23. ¿Cuenta con un organigrama definido?

La empresa no tiene elaborado ningún tipo de organigrama.

24. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

La empresa no cuenta con un manual de funciones, donde se indique las funciones de cada puesto de trabajo.

Análisis:

De acuerdo a la información proporcionada por el gerente de la empresa, se pudo conocer que la infraestructura es propia, pero que necesita ampliarla como para cumplir con sus procesos productivos, demás que cuenta con misión, visión, y objetivos pero que los empleados

desconocen estos temas, la relación empleado-empendedor es buena, además que cuenta con un producto de calidad, dentro de los problemas internos se sabe que necesita su infraestructura, carece de un plan estratégico, no posee estudios técnicos para ampliar su mercado, existe una deficiente motivación al personal y no se lo capacita, para el proceso de contratación no se aplican las fases de admisión y empleo, carecen de un manual de funciones y de un organigrama, ofrece una deficiente promoción a los clientes, además no realizan planes de publicidad para dar a conocer en el mercado los productos que comercializa.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA ECUAMINAS.

1. ¿Qué puesto ocupa usted en la empresa?

Cuadro N°6

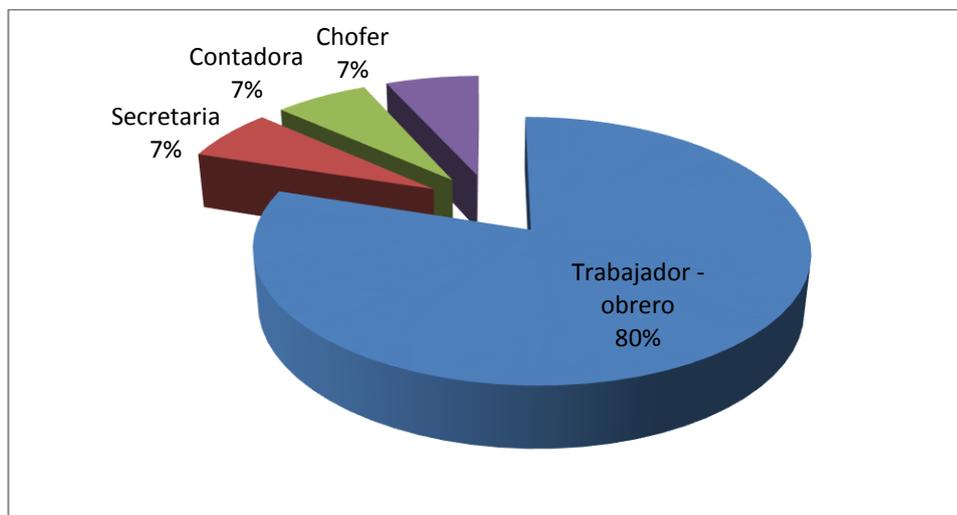
Personal de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Trabajador - obrero	12	80
Secretaria	1	7
Contadora	1	7
Chofer	1	7
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°1



Análisis e interpretación: Del total de personas existente en la empresa ECUAMINAS, el 80% son trabajadores, el 7% tiene el puesto de secretaria, otro 7% de contadora, y el 7% restante ocupa el puesto de chofer.

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa ECUAMINAS?

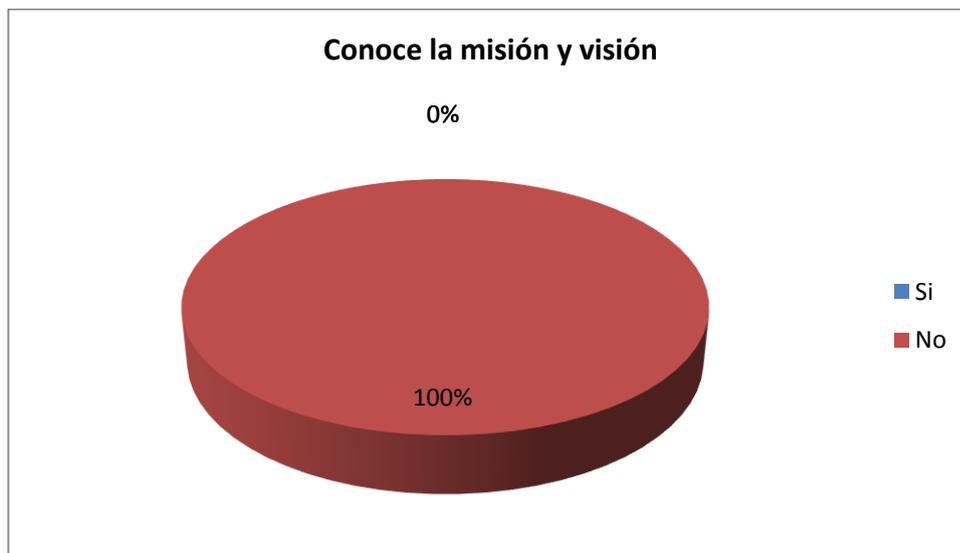
Cuadro N°7

Conoce la misión y visión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	15	100
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°1



Análisis e interpretación: El 100% de las personas encuestadas, con respecto a esta pregunta, indicaron que no conocen dichos temas. Por lo que es necesario que en la empresa se coloque una estafeta, y se les entregue un documento donde consten dichos temas, con el objeto de que los empleados se sientan conozcan y se sientan comprometidos con la empresa.

3. En calidad de servidor de la empresa ECUAMINAS, dígnese indicar según su propio criterio si el espacio físico destinado para el cumplimiento de sus actividades laborales es:

Cuadro N°8

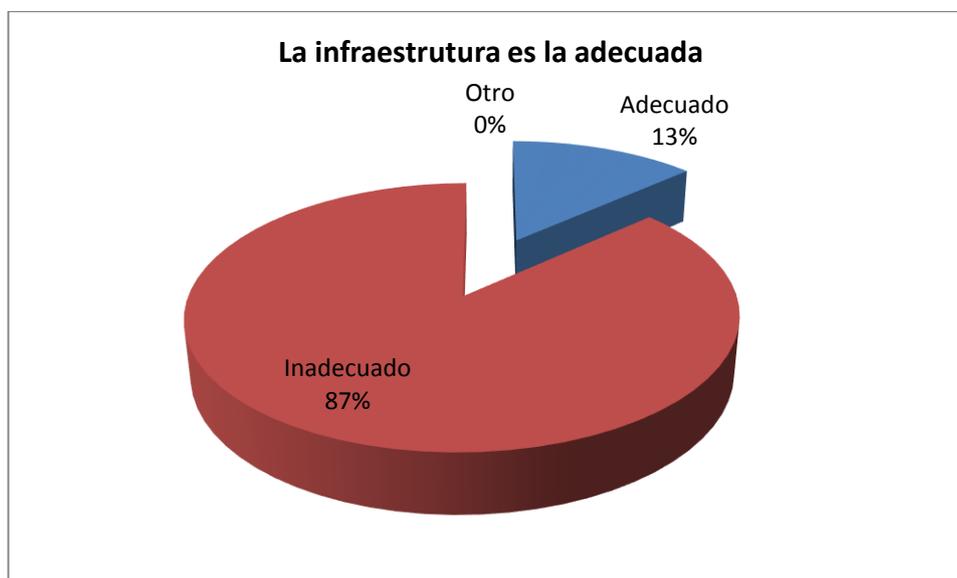
La infraestructura de la empresa es

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	2	13
Inadecuado	13	87
Otro	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°2



Análisis e interpretación: Del 100% de personas encuestadas, el 87% dice que la infraestructura de la empresa es inadecuada, entre ellos están incluidos los trabajadores – obreros y el chofer, mientras que el 13% afirma que si es adecuada (secretaria y contadora).

4. ¿El ambiente laboral que se da dentro de la empresa le permiten a Usted desempeñarse adecuadamente?

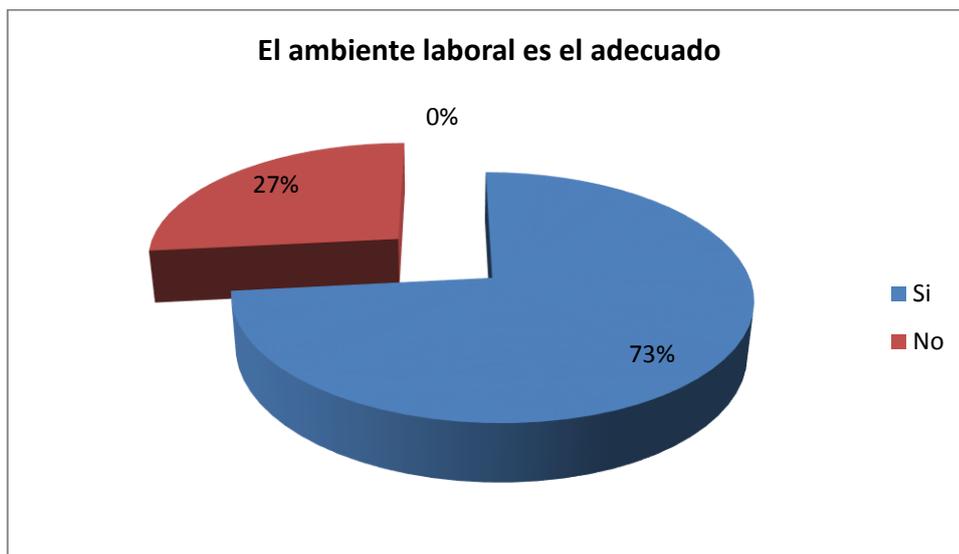
Cuadro N°9

El ambiente laboral es el adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73
No	4	27
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°3



Análisis e interpretación: Con respecto a esta pregunta se pudo conocer que el 73% de las personas encuestas están conformes con el ambiente laboral que les ofrece la empresa, mientras que el 27% restante no lo está.

5. ¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente?

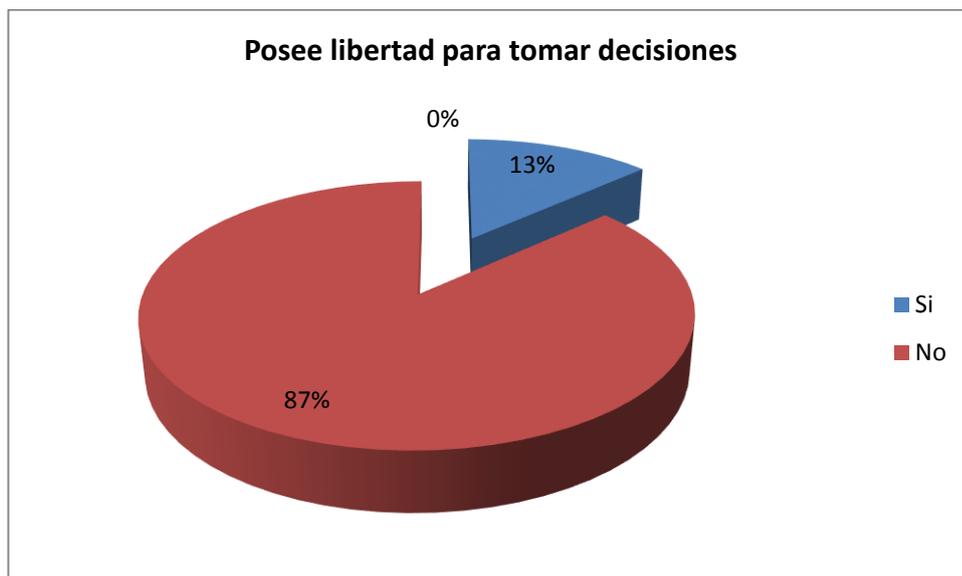
Cuadro N°10

Posee libertad para tomar decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	13
No	13	87
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°4



Análisis e interpretación: El 87% de las personas encuestadas no tiene libertad para tomar decisiones frente a problemas que se presentan en la empresa, cuando estos se presentan tienen que comunicar de inmediato a su superior, mientras el 13% restante si tiene este poder.

6. ¿Cómo es la comunicación con el gerente de la empresa?

Cuadro N°11

La comunicación con el gerente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6,67
Buena	13	86,66
Mala	1	6,67
Otro	0	0,00
Total	15	100,00

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°5



Análisis e interpretación: De acuerdo a esta pregunta, el 86,66% de las personas encuestadas manifiestan que la comunicación con el gerente es buena, un 6,67% dice que es excelente, mientras que el 6,67% restante expresa que la comunicación con su superior es mala.

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

Cuadro N°12

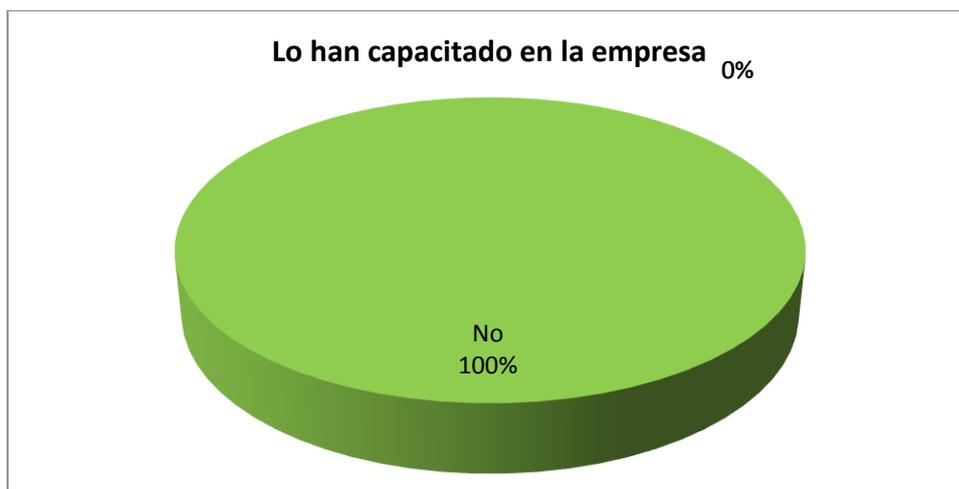
Ha recibido capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	15	100
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°6



Análisis e interpretación: El 100% con respecto a esta pregunta, manifestó que no ha recibido ningún tipo de capacitación. Motivo por el cual es importante que en la empresa se realice un plan de capacitación para todo el personal en áreas de extracción, procesamiento y comercialización de los minerales no metálicos, así en cómo relaciones humanas y atención al cliente.

8. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo y motivación por parte del gerente de la empresa ECUAMINAS?

Cuadro N°13

Ha sido incentivado y motivado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	15	100
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°7



Análisis e interpretación: Con respecto a esta pregunta, el 100% manifiesta que no ha recibido ningún tipo de incentivo o motivación por parte del gerente de la empresa, es por esto necesario que se tome en cuenta al personal en esta área, ya que este es el recurso más importante.

9. ¿Cómo trabajador, cómo califica al producto y servicio que presta la empresa ECUAMINAS?

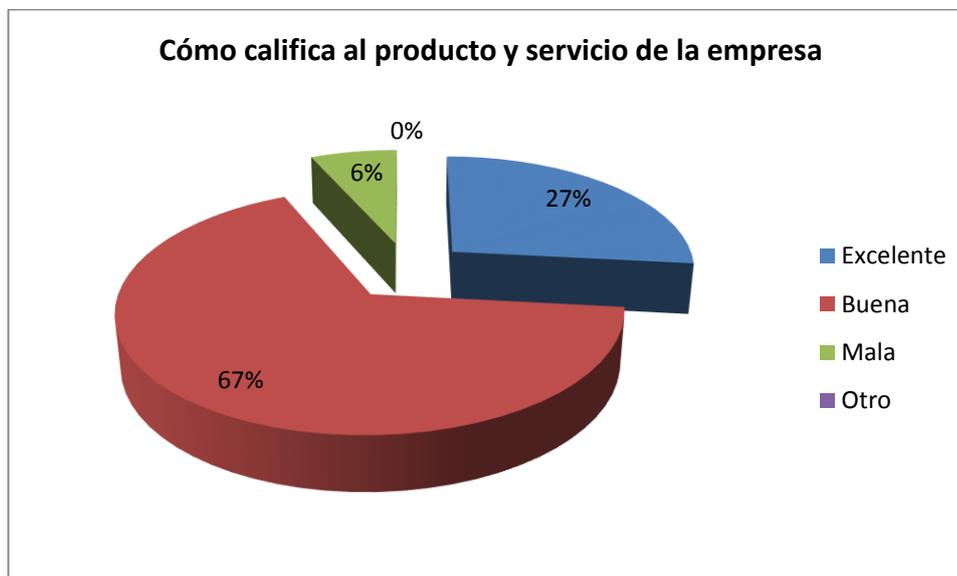
Cuadro N°14

Cómo califica al producto y servicio de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	27
Buena	10	67
Mala	1	6
Otro	0	0
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°8



Análisis e interpretación: De acuerdo a esta pregunta, el 67% de las personas encuestadas dicen que el producto y/o servicio que presta la empresa ECUAMINAS es bueno, el 27% lo considera excelente, mientras que el 6% restante lo aprecia como de mala calidad.

10. ¿La empresa cuenta con un manual que indique las funciones que debe desempeñar?

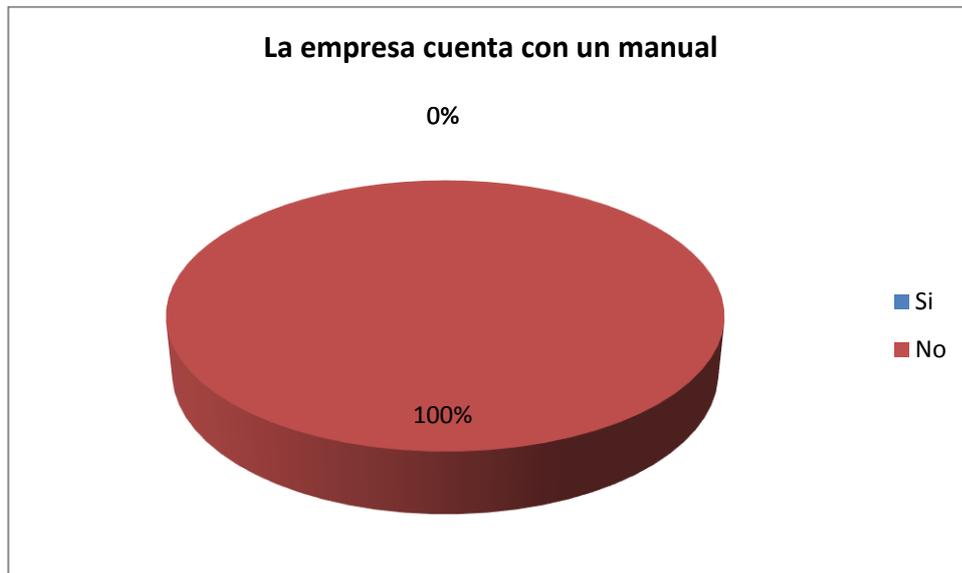
Cuadro N°15

La empresa cuenta con un manual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	15	100
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°9



Análisis e interpretación: Del total de personas encuestadas, el 100% manifiesta que la empresa no cuenta con un manual de funciones donde le indique a cada empleado que actividades deben realizar.

11. ¿El sueldo que usted percibe considera que esta acorde con las funciones que usted realiza dentro de la empresa?

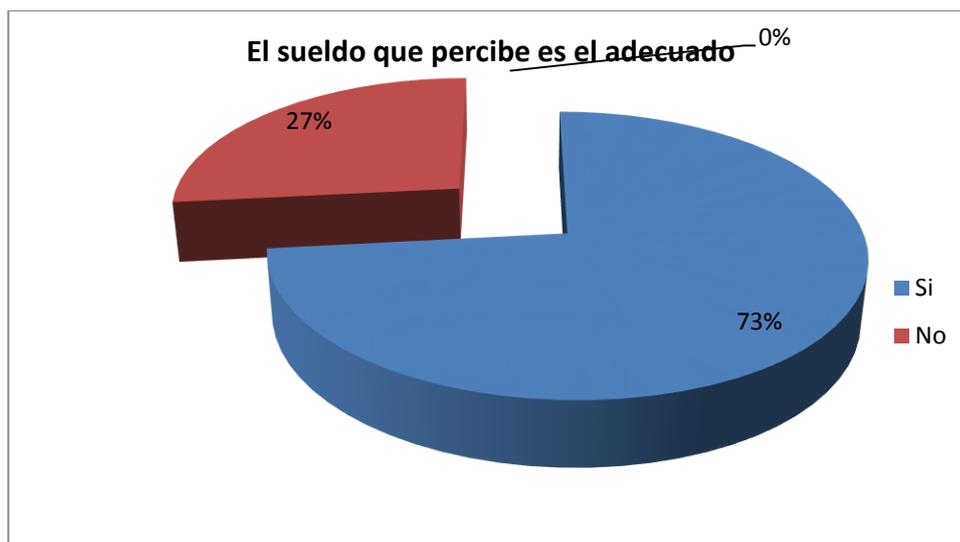
Cuadro N°16

El sueldo que percibe es el adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	73
No	4	27
Total	15	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°10



Análisis e interpretación: Con respecto a esta pregunta, el sueldo que percibe está acorde a las funciones que realiza en la empresa, el 73% dice que si cumple con sus expectativas, mientras que el 27% dice que no, la producción que realiza es a destajo, es decir ganan de acuerdo a la producción que realizan.

Análisis de la encuesta aplicada a los empleados

De acuerdo a los resultados se pudo conocer que el personal desconoce la misión y la visión de la empresa, cuando se presentan problemas frente a los clientes o de cualquier otra índole, ellos no tienen la libertad para tomar decisiones, afirman que la infraestructura de la empresa es inadecuada, hasta el momento no han recibido ningún tipo de capacitación, ni han sido incentivos, ni motivados por parte del gerente, no cuentan con un manual de funciones por lo que desconocen las actividades que deben realizar, en cuanto a la infraestructura consideran que si es la adecuada, la comunicación con el gerente la consideran buena, en cuanto a la calidad del producto dicen que es de excelente, el sueldo que perciben lo consideran también adecuado.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ECUAMINAS.

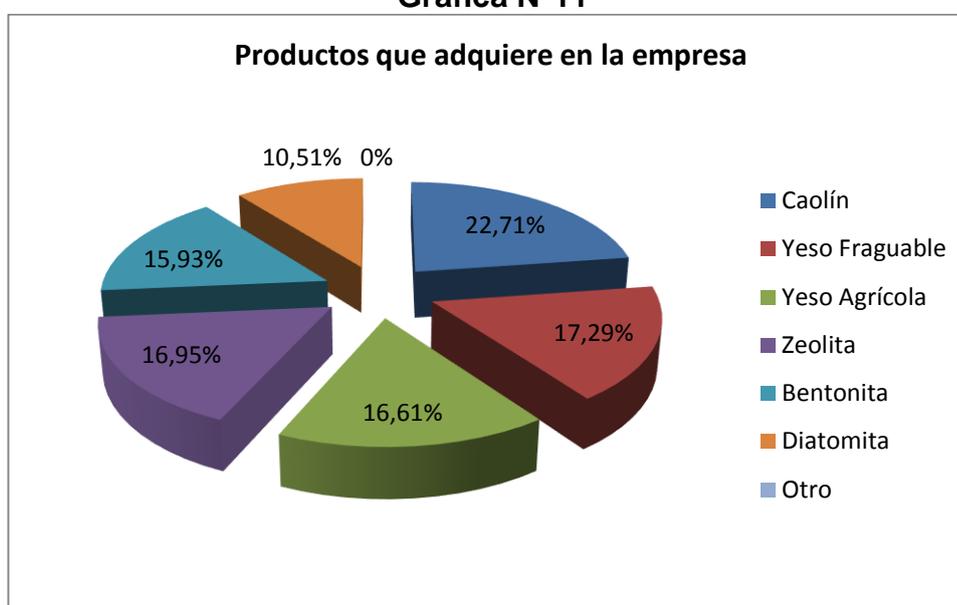
1. ¿Qué productos adquiere usted en la empresa ECUAMINAS?

Cuadro N°17
Productos que adquiere en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Caolín	67	22,71
Yeso Fraguable	51	17,29
Yeso Agrícola	49	16,61
Zeolita	50	16,95
Bentonita	47	15,93
Diatomita	31	10,51
Otro	0	0,00

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°11



Análisis e interpretación: Considerando que esta pregunta es de opción múltiple, es decir tiene varias respuestas, se pudo conocer que el 22,71% compra caolín, el 17,29% yeso fraguable, el 16,95% Zeolita, el 16,61% yeso agrícola, el 15,93% bentonita y el 10,51% diatomita.

2. ¿Qué le parece los productos que compra en la empresa ECUAMINAS?

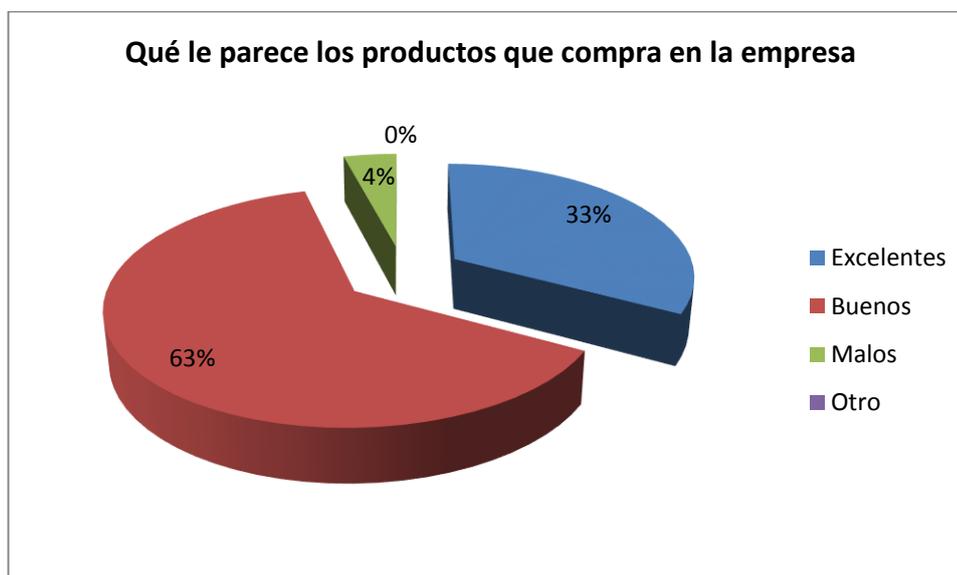
Cuadro N°18

Qué le parece los productos que compra en la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	24	33
Buenos	46	63
Malos	3	4
Otro	0	0
Total	73	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°12



Análisis e interpretación: De acuerdo a esta pregunta se pudo conocer que el 63% de las personas encuestadas consideran al producto que compran en la empresa de buena calidad, el 33% lo considera excelente, mientras que el 4% restante dice que es de mala calidad.

3. ¿Cómo considera usted que son los precios de los productos que compra en la empresa ECUAMINAS?

Cuadro N°19

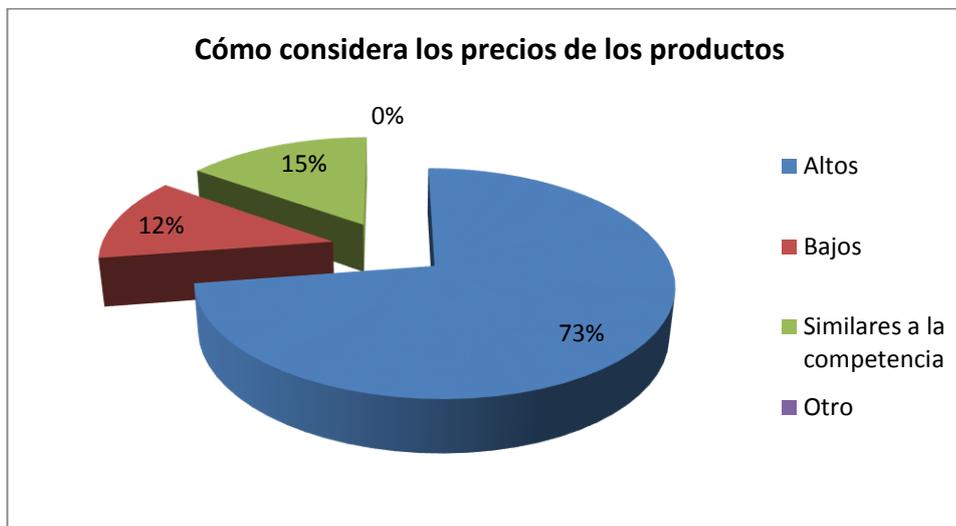
Cómo considera los precios de los productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Altos	53	73
Bajos	9	12
Similares a la competencia	11	15
Otro	0	0
Total	73	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°13



Análisis e interpretación: El 73% de las personas encuestadas consideran que los precios por los productos que ofrece la empresa ECUAMINAS son altos, el 15% manifiesta que son similares a los de la competencia, mientras que el 12% dice que son bajos y económicos.

4. ¿Por qué prefiere los productos de la empresa ECUAMINAS?

Cuadro N°20

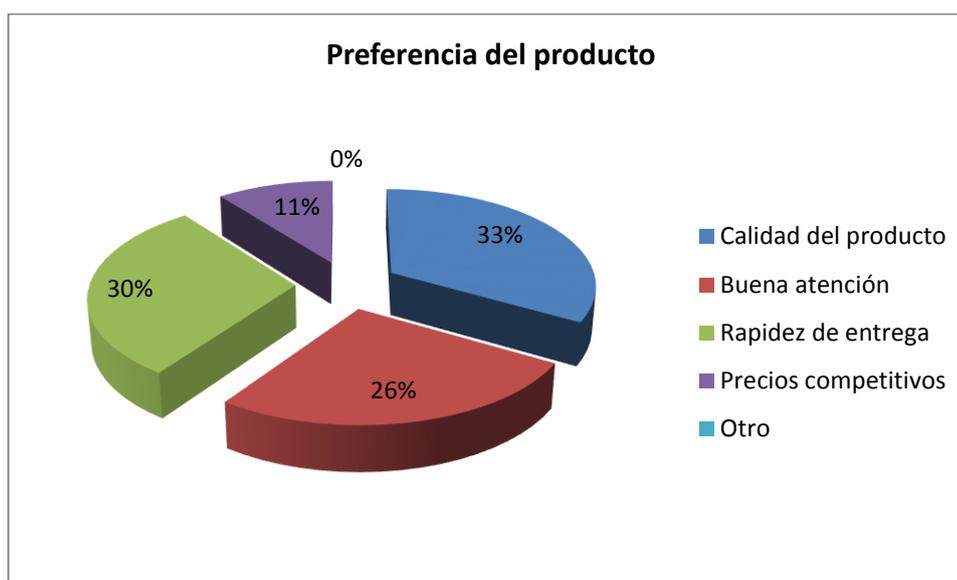
Preferencia del producto

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del producto	67	33
Buena atención	53	26
Rapidez de entrega	60	30
Precios competitivos	21	10
Otro	0	0

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°14



Análisis e interpretación: Esta pregunta también es de opción múltiple, es decir cuenta con varias respuestas, se pudo conocer que el 33% prefiere los productos de la empresa por la calidad, el 30% por la rapidez de entrega, el 26% por la buena atención, mientras que el 11% restante los prefiere porque los precios son competitivos.

5. ¿Cómo considera usted que es la atención por parte de los empleados de la empresa ECUAMINAS?

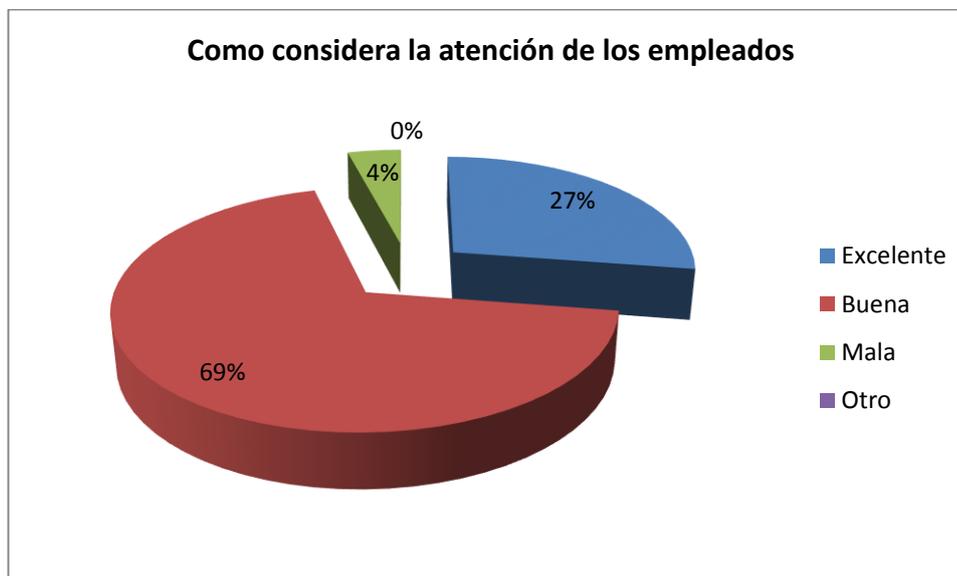
Cuadro N°21

Como considera la atención de los empleados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	27
Buena	50	68
Mala	3	4
Otro	0	0
Total	73	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°15



Análisis e interpretación: El 69% considera la atención de los empleados buena, el 27% la considera excelente, mientras que el 4% restante la considera mala.

6. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la empresa ECUMINAS?

Cuadro N°22

Ha recibido promociones por parte de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	3
No	71	97
Total	73	100

Fuente: Encuesta Directa
Elaborado por: La autora

Grafica N°16



Análisis e interpretación: Con respecto a esta pregunta se pudo conocer, que el 3% ha recibido promociones por la compra de los productos, mientras que el 97% restante no ha recibido ningún tipo de promoción.

7. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa ECUAMINAS?

Cuadro N°23

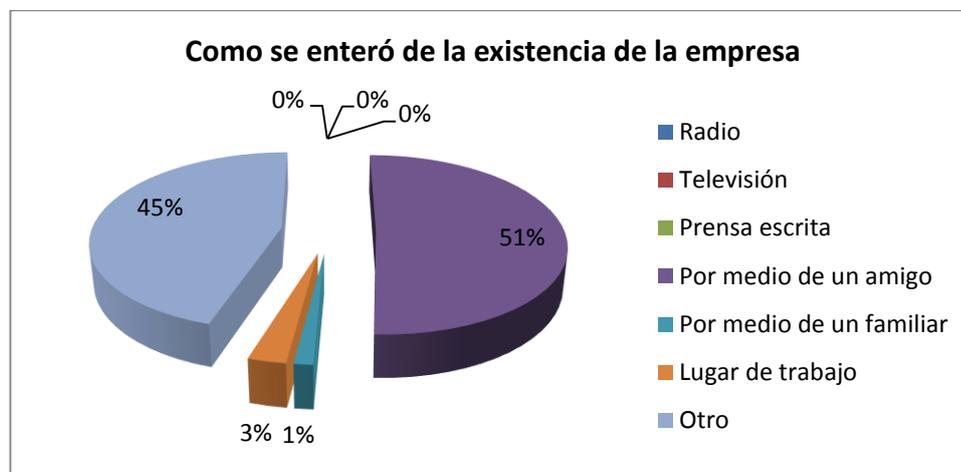
Como se enteró de la existencia de la empresa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0
Televisión	0	0
Prensa escrita	0	0
Por medio de un amigo	37	51
Por medio de un familiar	1	1
Lugar de trabajo	2	3
Otro	33	45
Total	73	100

Fuente: Encuesta Directa

Elaborado por: La autora

Grafica N°17



Análisis e interpretación: El 51% se enteró de la existencia de la empresa por medio de un amigo, el 45% se inclina por otras opciones, indicando que recibieron visitas del gerente de la empresa, el 3% conoce de la existencia de la empresa en su lugar de trabajo, mientras que el 1% restante indica que conoce a la empresa por medio de un familiar.

Análisis de la encuesta aplicada a los clientes.

Los clientes consideran que los productos que adquieren en empresa como Yeso Fraguable, Yeso Agrícola, Zeolita, Bentonita, Diatomita, Rocalina, Urealina son de buena calidad, pero que los precios son altos, la atención de los empleados es buena, y las entregas son oportunas, las promociones son deficientes, y se han enterado de la existencia de la empresa por medio de un amigo.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA ECUAMINAS.

Fortalezas: Las fortalezas son los elementos internos positivos, a través de la realización del análisis externo se logró identificar un sin número de fortalezas para la empresa las cuales son:

1. Infraestructura propia.
2. Producto de calidad.
3. Buena atención por parte de los empleados.
4. Agradable ambiente de trabajo.
5. Buena relación empleado-empleador.
6. Entrega oportuna de los productos.
7. Posibilidad de ampliar el mercado por contar con capital.

Las fortalezas citadas fueron el resultado de la aplicación de las encuestas a los clientes, y a los empleados, además de la entrevista al gerente de la empresa:

Fortaleza 1: Entrevista Gerente pregunta N°2, Encuesta empleados pregunta N°3.

Fortaleza 2: Entrevista Gerente pregunta N°9, Encuesta empleados pregunta N°9, Encuesta clientes pregunta N°2, Encuesta clientes pregunta N°4.

Fortaleza 3: Encuesta clientes pregunta N°5.

Fortaleza 4: Encuesta empleados pregunta N°4.

Fortaleza 5: Entrevista Gerente pregunta N°18, Encuesta empleados pregunta N°6.

Fortaleza 6: Encuesta clientes pregunta N°4.

Fortaleza 7: Entrevista Gerente pregunta N°8.

Debilidades: Son los elementos internos negativos, a través de la realización del análisis externo se logró identificar un sin número de debilidades para la empresa las cuales son:

1. No posee estudios técnicos para ampliar su mercado en la provincia de Loja.
2. No se capacita al personal.
3. Deficiente motivación al personal de la empresa.
4. Desconocimiento por parte de los empleados de la misión, visión, y objetivos empresariales.
5. No cuenta con un manual de funciones.
6. Precios altos de productos.
7. No se realiza publicidad.

Las debilidades citadas fueron el resultado de la aplicación de las encuestas a los clientes, y a los empleados, además de la entrevista al gerente de la empresa:

Debilidad 1: Entrevista Gerente pregunta N°10.

Debilidad 2: Entrevista Gerente pregunta N°16, Encuesta empleados pregunta N°7.

Debilidad 3: Encuesta empleados pregunta N°17, Encuesta empleados pregunta N°8.

Debilidad 4: Entrevista Gerente pregunta N°6, Encuesta empleados pregunta N°2.

Debilidad 5: Entrevista Gerente preguntas N°23, 24, Encuesta empleados, pregunta N°10.

Debilidad 6: Entrevista Gerente pregunta N°4, Encuesta clientes pregunta N°3.

Debilidad 7: Encuesta empleados pregunta N°13, Encuesta clientes pregunta N°7.

**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).
Cuadro N°25**

Factores Internos	Referencias	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas:				
1. Infraestructura propia.	Entrevista Gerente, pregunta N°2 Encuesta empleados pregunta N°3	0,05	4	0,2
2. Producto de calidad.	Entrevista Gerente, pregunta N°9 Encuesta empleados pregunta N°9 Encuesta clientes pregunta N°2 Encuesta clientes pregunta N°4	0,07	4	0,28
3. Buena atención por parte de los empleados.	Encuesta clientes pregunta N°5	0,06	3	0,18
4. Agradable ambiente de trabajo.	Encuesta empleados pregunta N°4	0,06	3	0,18
5. Buena relación empleado-empleador.	Entrevista Gerente pregunta N°18 Encuesta empleados pregunta N°6	0,05	3	0,15
6. Entrega oportuna de los productos.	Encuesta clientes pregunta N°4	0,07	3	0,21
7. Posibilidad de ampliar el mercado por contar con capital.	Entrevista Gerente pregunta N°8	0,08	4	0,32
Debilidades:				
1. No posee estudios técnicos para ampliar su mercado en la provincia de Loja.	Entrevista Gerente pregunta N°10	0,09	1	0,09
2. No se capacita al personal.	Entrevista Gerente pregunta N°16 Encuesta empleados pregunta N°7	0,09	1	0,09
3. Deficiente motivación al personal de la empresa.	Encuesta empleados pregunta N°17 Encuesta empleados pregunta N°8	0,09	2	0,18
4. Desconocimiento por parte de los empleados de la misión, visión, y objetivos empresariales.	Entrevista Gerente pregunta N°6 Encuesta empleados pregunta N°2	0,07	2	0,14
5. No cuenta con organigramas ni con un manual de funciones.	Entrevista Gerente preguntas N°23, 24 Encuesta empleados, pregunta N°10	0,07	1	0,07
6. Infraestructura pequeña para el proceso productivo.	Entrevista Gerente pregunta N°4 Encuesta clientes pregunta N°3	0,07	2	0,14
7. No se realiza publicidad.	Encuesta empleados pregunta N°13 Encuesta clientes pregunta N°7	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,31

Fuente: Análisis Interno
Elaborado por: La autora

Análisis: De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en el cual sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis del presente trabajo; necesarios para optar por un criterio personal sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de 2.31 total que se encuentra por debajo del valor estándar de 2.50; lo que significa que la empresa ECUAMINAS en lo referente a su estructura interna mantiene problemas, que deberían ser evaluados para su posterior erradicación e inmediata solución.

Ponderación de Factores Internos.

1. Se indican las fortalezas y debilidades de la empresa ECUAMINAS.
2. Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan 0.01 – 0.09 cuyo resultado es 1 (uno), de estas ponderaciones.
3. Asignamos una ponderación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

CUADRO N°24
Factor de Valoración y Ponderación

Factor	Valoración
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Elaboración: La Autora

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

5. La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor de 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos.

Nota: Los valores asignados en las calificaciones de los factores internos son en base a criterio personal, están basados en lo experimentado en la investigación, a través del diagnóstico situacional, observación directa, entrevista al gerente y encuesta a los empleados y clientes de la empresa ECUAMINAS.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ECUAMINAS.

El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Cuadro N°26

Representación gráfica de la Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Infraestructura propia.	1. No posee estudios técnicos para ampliar su mercado en la provincia de Loja.
2. Producto de calidad.	2. No se capacita al personal.
3. Buena atención por parte de los empleados.	3. Deficiente motivación al personal de la empresa.
4. Agradable ambiente de trabajo.	4. Desconocimiento por parte de los empleados de la misión, visión, y objetivos empresariales.
5. Buena relación empleado-empleador.	5. No cuenta con organigramas ni con un manual de funciones.
6. Entrega oportuna de los productos.	6. Infraestructura pequeña para el proceso productivo.
7. Posibilidad de ampliar el mercado por contar con capital.	7. No se realiza publicidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El país atraviesa por buenos momentos de desarrollo social, lo que permite optimizar costos de producción y mejorar los ingresos de la empresa ECUAMINAS.	1. Las transnacionales cuentan con grandes recursos lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS competir.
2. Al contar la empresa ECUMINAS con un eficiente recurso humano, aumentaría significativamente sus ingresos.	2. Nuevas reformas y políticas que está implementando actualmente el gobierno en el sector minero, inestabiliza a la empresa ECUAMINAS.
3. La buena capacidad tecnológica ayuda a la empresa a mejorar sus procesos productivos y a ser más competitiva.	3. Existen restricciones en la explotación de los minerales no metálicos, lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS obtener materia prima, para la elaboración de sus productos
4. Existe una buena relación con los proveedores porque la empresa no depende de sus condiciones para realizar sus actividades.	4. La empresa ECUAMINAS se ve amenazada por las grandes empresas, ya que estas invierten grandes capitales de dinero, realizan estudios técnicos, poseen maquinaria de última tecnología, y cuentan con personal capacitado.
5. Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos.	5. Los sustitutos esta avanzados tecnológicamente y pueden entrar al mercado a precios más bajos.

Fuente: Análisis Interno y Externo de la empresa ECUAMINAS

Elaborado por: La autora

Cuadro N° 27
MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA

<p align="center">FACTORES INTERNOS</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p>
	<p align="center">FACTORES EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura propia. 2. Producto de calidad. 3. Buena atención por parte de los empleados. 4. Agradable ambiente de trabajo. 5. Buena relación empleado-empleador. 6. Entrega oportuna de los productos. 7. Posibilidad de ampliar el mercado por contar con capital.
<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS (FO)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS (DO)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. El país atraviesa por buenos momentos de desarrollo social, lo que permite optimizar costos de producción y mejorar los ingresos de la empresa ECUAMINAS. 2. Al contar la empresa ECUMINAS con un eficiente recurso humano, aumentaría significativamente sus ingresos. 3. La buena capacidad tecnológica ayuda a la empresa a mejorar sus procesos productivos y a ser más competitiva. 4. Existe una buena relación con los proveedores porque la empresa no depende de sus condiciones para realizar sus actividades. 5. Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos. 	<p>F,1,2,3,6,7,O1,2,3,4,5 Implementar un plan para captar nuevos mercados en la provincia de Loja con el fin de aumentar las ventas.</p>	<p>D3O2,7 Realizar un plan de incentivos para todo el personal de la empresa con el objeto de mejorar su rendimiento. D6O3 Diseñar un plan para ampliar la infraestructura de la empresa. D7O5 Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación.</p>
<p align="center">AMENAZAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS (FA)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS (DA)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las transnacionales cuentan con grandes recursos lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS competir. 2. Nuevas reformas y políticas que está implementando actualmente el gobierno en el sector minero, inestabiliza a la empresa ECUAMINAS. 3. Existen restricciones en la explotación de los minerales no metálicos, lo que dificulta a la empresa ECUAMINAS obtener materia prima, para la elaboración de sus productos 4. La empresa ECUAMINAS se ve amenazada por las grandes empresas, ya que estas invierten grandes capitales de dinero, realizan estudios técnicos, poseen maquinaria de última tecnología, y cuentan con personal capacitado. 5. Los sustitutos esta avanzados tecnológicamente y pueden entrar al mercado a precios más bajos. 	<p>F1,2,6,7,A5 Impulsar y reforzar la comercialización de los minerales no metálicos a nivel de la provincia de Loja.</p>	<p>D2A5 Mejorar el desempeño de la empresa ECUAMINAS realizando un plan de capacitación para todo el personal.</p>

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UNA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN PARA LA EMPRESA ECUAMINAS.

Misión

Somos una empresa dedicada a la extracción, procesamiento comercialización de minerales no metálicos, enfocados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, destacando una filosofía de calidad como forma de vida.

Visión

En el 2020 ser reconocidos como una empresa que lidera sus productos en el mercado y que garanticen su sostenibilidad en el mediano y largo plazo a nivel provincial y nacional.

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARALA EMPRESA
ECUAMINAS, PERÍODO 2013 – 2018.**

Cuadro N° 28

N°	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	Mejorar el desempeño de la empresa ECUAMINAS realizando un plan de capacitación para todo el personal.
2	Realizar un plan de incentivos para todo el personal de la empresa con el objeto de mejorar su rendimiento.
3	Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación.
4	Diseñar un plan para ampliar la infraestructura de la empresa.

Fuente: Matriz de alto impacto FODA

Elaboración: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1

MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ECUAMINAS REALIZANDO UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL.

PROBLEMA.

De acuerdo a la información recogida mediante la aplicación de la encuesta a los empleados y de la entrevista al gerente, se pudo conocer que el personal no es capacitado. Motivo por el cual es necesario realizar un plan de capacitación para todos los trabajadores, de manera que ellos conozcan y rindan bien en su puesto de trabajo.

OBJETIVO:

Lograr un buen posicionamiento de la empresa ECUAMINAS en el mercado en donde se desenvuelve, mediante la aplicación de un programa de capacitación adecuado, de manera que permita su crecimiento y desarrollo.

POLÍTICA.

Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas preestablecidas de manera que no se entorpecen con el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

META.

Hasta fines del año 2015 se logrará que el personal esté capacitado, de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, y ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.

ESTRATEGIA.

El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado.

TÁCTICAS.

- La duración de los cursos de capacitación será de entre 15 a 30 días.
- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de cada empleado.
- La capacitación se relaciona con calidad en lo referente a la Atención al Cliente, minerales no metálicos y Relaciones Humanas.
- Contratar una empresa que se encargue de capacitar a los empleados, esta empresa puede ser el SECAP o un profesional privado.
- El cumplimiento del presente objetivo se establecerá bajo las condiciones impuestas por el programa de capacitación, además

se dispondrá del material necesario para dicho efecto; se capacitará a los 15 empleados.

ACTIVIDAD.

Acudir a las empresas públicas o privadas, o a los profesionales que puedan ayudar en proceso de capacitación.

FINANCIAMIENTO: Presupuesto de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de la empresa.

PRESUPUESTO:

Cuadro Nº 29

Nº	CURSO DE CAPACITACIÓN	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	PARTICIPANTES	VALOR
1	Atención al cliente	20 horas	Profesional privado	19h00 a 20h00	3 (10 C/U) 2 veces al año	\$ 60,00
2	Extracción y procesamiento de los minerales no metálicos	20 horas	Profesional privado	19h00 a 20h00	13 (10 C/U) 2 veces al año	\$ 260,00
3	Importancia del trabajo en equi	20 horas	Profesional privado	19h00 a 20h00	15 (10 C7U) 2 veces al año	\$ 300,00
Total						\$ 620,00

Fuente: Ing. Com. Patricia Iñiguez

Elaboración: La Autora

RESUMEN

La capacitación se la realizará dos veces en el año, en temas referentes a atención al cliente, extracción y procesamiento de los minerales no metálicos, y relaciones humanas, con el objeto de tener un personal eficiente y eficaz, comprometido con los objetivos de la empresa.

Cuadro N° 30

OBJETIVO ESTRATEGICO N°1

MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ECUAMINAS REALIZANDO UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL.

OBJETIVO	META	TÁCTICAS	POLÍTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
Lograr un buen posicionamiento de la empresa ECUAMINAS en el mercado en donde se desenvuelve, mediante la aplicación de un programa de capacitación adecuado, de manera que permita su crecimiento y desarrollo.	Hasta fines del año 2015 se logrará que el personal esté capacitado, de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, y ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • La duración de los cursos de capacitación será de entre 15 a 30 días. • Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de cada empleado. • La capacitación se relaciona con calidad en lo referente a la Atención al Clientes, minerales no metálicos y Relaciones Humanas. Contratar una empresa que se encargue de capacitar a los empleados, esta empresa puede ser el SECAP o una empresa privada. • El cumplimiento del presente objetivo se establecerá bajo las condiciones impuestas por el programa de capacitación, además se dispondrá del material necesario para dicho efecto; se capacitará a 15 empleados incluido el gerente de la empresa. 	Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas preestablecidas de manera que no se entorpecen con el normal desarrollo de las actividades de la empresa.	Gerente de la empresa.	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de \$620,00 dólares los mismos que serán financiados por la propia empresa.	El tiempo es de un año	El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado.

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2

REALIZAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA CON EL OBJETO DE MEJORAR SU RENDIMIENTO.

PROBLEMA.

Los empleados de la empresa ECUAMINAS no son motivados, y si lo son solo reciben palabras de estima rara vez por parte del gerente, motivo por el cual ellos no realizan sus funciones favorablemente, lo que provoca que la empresa se vea afectada en su desarrollo.

OBJETIVOS.

- Mejorar el desempeño y rendimiento del personal de la empresa ECUAMINAS mediante un plan de incentivos, con el propósito de ser más eficiente y competitivo en el mercado local.
- Lograr un mejor desempeño, una mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad, y compromiso por parte de los trabajadores.

POLÍTICA.

Aplicar actividades constantes de motivación, de manera que el personal se sienta parte de la empresa.

META.

Lograr que a finales del 2015 todo el personal de la empresa ECUAMINAS este motivado, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de sus labores.

ESTRATEGIA.

Motivar al mejor empleado por lo menos una vez al mes, con el objeto de que este se sienta parte de la empresa, y pueda cumplir adecuadamente sus funciones.

TÁCTICA.

Realizar actividades motivacionales de manera que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.

ACTIVIDADES.

- Crea un ambiente libre, donde la comunicación fluya.
- Establecer reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.
- Dejarlos que participen en la toma de decisiones.
- Felicitar al trabajador cuando realice bien su trabajo.
- Explicar qué medidas correctivas se deben asumir cuando no se alcancen los objetivos en la empresa.
- Entregar un día libre al mejor empleado.

- Pagar horas extras a los trabajadores.

FINANCIAMIENTO: Presupuesto de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de la empresa.

PRESUPUESTO:

Cuadro N° 29

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Una orden de compra	Se dará una orden de compra al mejor empleado del mes valorada en \$20,00 dólares	\$ 240,00
Bono Navideño	Dar un bono navideño a cada empleado valorado en \$ 50, 00 dólares (15 empleados)	\$ 750,00
Juegos deportivos	Valor total por premios y gastos adicionales	\$ 100,00
TOTAL		\$ 1.090,00

Elaboración: La Autora

RESUMEN

Para incentivar al personal de la empresa ECUAMINAS, se le ofrecerá una orden de compra al mejor empleado del mes, así mismo un bono navideño, y cada año se realizaran jornadas deportivas, de manera que el trabajador se sienta parte de la empresa y cumpla mejor en sus funciones.

Cuadro N° 31

OBJETIVO ESTRATEGICO N°2							
REALIZAR UN PLAN DE INCENTIVOS PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA CON EL OBJETO DE MEJORAR SU RENDIMIENTO.							
OBJETIVOS	META	TÁCTICA	POLÍTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
<p>- Mejorar el desempeño y rendimiento del personal de la empresa ECUAMINAS mediante un plan de incentivos, con el propósito de ser más eficiente y competitivo en el mercado local.</p> <p>- Lograr un mejor desempeño, una mayor productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad, y compromiso por parte de los trabajadores.</p>	<p>Lograr que a finales del 2015 todo el personal de la empresa ECUAMINAS este motivado, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de sus labores.</p>	<p>Realizar actividades motivacionales de manera que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.</p>	<p>Aplicar actividades constantes de motivación, de manera que el personal se sienta parte de la empresa.</p>	<p>Gerente de la empresa.</p>	<p>El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de \$1090,00 dólares los mismos que serán financiados por la propia empresa.</p>	<p>La elaboración de manual será para el año.</p>	<p>Motivar al mejor empleado por lo menos una vez al mes, con el objeto de que este se sienta parte de la empresa, y pueda cumplir adecuadamente sus funciones.</p>

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3

DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA ECUAMINAS.

PROBLEMA.

De acuerdo a la información obtenida se pudo conocer que el gerente no realiza ningún tipo de publicidad para dar a conocer los productos que extrae, procesa y comercializa, motivo por el cual es importante diseñar un plan de publicidad que le permita crecer y posicionarse aún más en el mercado en donde se desenvuelve.

OBJETIVO:

- Llegar a tener un mayor posicionarse en el mercado de la provincia de Loja, por medio de la publicidad.

POLÍTICAS.

- La publicidad será creativa y constante.
- El mensaje será acorde con la empresa y los productos.

- Que el SLOGAN sea expresivo y llamativo.

META.

A partir de este año 2014, se implementará un sistema publicitario, con el cual se espera captar un 40% más de clientes permanentes y un 50% de tipo ocasional.

ESTRATEGIAS.

- Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la provincia de Loja.
- Creatividad en la publicidad.
- Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.

TÁCTICAS.

- Se anunciará en el diario La Hora, ya que tiene mayor acogida a nivel de la provincia de Loja.
- También se hará la publicidad en las radios de mayor sintonía como son Radio ECUASUR y Radio Cariamanga.

ACTIVIDAD.

Ir a los medios de comunicación antes mencionados y pedirles una proforma con el objeto de conocer el costo por cada cuña y anuncio.

FINANCIAMIENTO: Presupuesto de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de la empresa.

Cuadro N° 32

PRESUPUESTO

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	CANTIDAD	ESPACIO Y DURACIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Publicidad en Radio ECUASUR	2 cuñas diaria x 12 meses =520 cuñas anuales	3 minutos de duración mañana y noche	\$ 2,50	\$ 1.300,00
Publicidad en Radio CARIAMANGA	2 cuñas diaria x 12 meses =520 cuñas anuales	3 minutos de duración medio día y noche	\$ 2,50	\$ 1.300,00
Publicidad en Diario La Hora	3 publicaciones diarias x 3 meses = 27	Tamaño estándar de anuncio.	\$ 27,00	\$ 729,00
TOTAL				\$ 3.329,00

Fuente: Radios ECUASUR y Cariamanga, Diario La Hora

Elaboración: La Autora

RESUMEN

Para el cumplimiento de este objetivo se realizará publicidad en dos emisoras de mayor sintonía a nivel de la provincia de Loja como son Ecuasur y Cariamanga, así también se realizará la publicidad en el diario la Hora, toda la publicidad se la realizará para todo el año, con el objeto de acaparar más mercado.

Contenido de la propaganda (Diario La Hora, Radio ECUASUR y Radio CARIAMANGA).

La publicidad en los medios de comunicación radio y prensa escrita se la va a realizar de la siguiente manera, según consta del espacio publicitario que se describe a continuación:



Líderes en la distribución de minerales no metálicos
Empresa
ECUAMINAS

Ofrecemos una amplia gama de minerales no metálicos como:

- Caolín.
- Yeso Agrícola.
- Bentonita.
- Yeso Fraguable.
- Zeolita.
- Diatomita.

Ing. Luis Loyola Román
Gerente – propietario

Visítenos en el Sector Catamaillo vía panamericana 2km antes de llegar al cantón Zapotillo.

Cuadro N° 33

OBJETIVO ESTRATEGICO N°3: DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA ECUAMINAS.							
OBJETIVO	META	TÁCTICAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
Llegar a tener un mayor posicionars e en el mercado de la provincia de Loja, por medio de la publicidad.	A partir de este año 2014, se implementará un sistema publicitario, con el cual se espera captar un 40% más de clientes permanentes y un 50% de tipo ocasional.	<ul style="list-style-type: none"> Se anunciará en el diario La Hora, ya que tiene mayor acogida a nivel de la provincia de Loja. También se hará la publicidad en las radios de mayor sintonía como son Radio ECUASUR y Radio Cariamanga. 	<ul style="list-style-type: none"> La publicidad será creativa y constante. El mensaje será acorde con la empresa y los productos. Que el SLOGAN sea expresivo y llamativo. 	Gerente de la empresa.	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de \$3.329,00 dólares los mismos que serán financiados por la propia empresa.	El tiempo es de un año	<ul style="list-style-type: none"> Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la provincia de Loja. Creatividad en la publicidad Diseñar un slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4

DISEÑAR UN PLAN PARA AMPLIAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

PROBLEMA.

En la actualidad, una de las debilidades de la empresa es la falta de infraestructura adecuada; debido a que para elaborar dos productos se requieren dos espacios diferentes, pero la empresa carece de este; lo cual ha provocado incomodidad en los trabajadores; por lo que es necesario tomar como alternativa ampliar la infraestructura.

OBJETIVO:

- Ampliar el espacio de manera que permita a los trabajadores elaborar dos productos al mismo tiempo.

POLÍTICAS.

- Contratar un maestro en albañilería, para que haga un presupuesto de cuanto se va a gastar en la ampliación.
- Contratar personal para que haga la ampliación.

META.

Aumentar la producción en un 80%, porque se van a elaborar dos productos al mismo tiempo y así cumplir con la demanda de la empresa en el mercado.

ESTRATEGIA.

- Analizar el financiamiento interno y externo para el cumplimiento de este objetivo.
- Recurrir a procedimientos técnicos y adecuados durante todo el proceso.

TÁCTICA.

Contratar personal entendido en la materia con respecto al tipo de construcción que se pretende realizar.

ACTIVIDAD.

- Contratar maestro albañil.
- Contratar trabajadores.
- Comprar los materiales de construcción.
- La actividad será para un mes como máximo.

FINANCIAMIENTO: Presupuesto de la empresa.

RESPONSABLE: Gerente de la empresa.

PRESUPUESTO

Cuadro N° 34

CANTIDAD	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
1	Contratación del maestro albañil	Personal encargado de dirigir la obra.	\$ 500,00	\$ 500,00
2	Trabajadores	Encargado de realizar la obra.	\$ 350,00	\$ 700,00
1	Materiales de construcción	Material requerido para realiza el proceso de ampliación.	\$ 600,00	\$ 600,00
Total				\$ 1.800,00

Fuente: Maestro Albañil Sr. Israel Paccha.

Elaboración: La Autora

RESUMEN

Para el cumplimiento de este objetivo se va a contratar personal entendido en el arte de la construcción 1 albañil y 2 trabajadores, la ampliación solo va a ser básica es decir, votar una pared y construir tres más. Los materiales de construcción que se requieren son: cemento, ladrillo, arena fina y gruesa, piedra, etc.

Cuadro N° 35

OBJETIVO ESTRATEGICO N°4						
DISEÑAR UN PLAN PARA AMPLIAR LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA.						
META	TÁCTICAS	POLÍTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
Aumentar la producción en un 80%, porque se van a elaborar dos productos al mismo tiempo y así cumplir con la demanda de la empresa en el mercado.	Contratar personal entendido en la materia con respecto al tipo de construcción que se pretende realizar.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un maestro en albañilería, para que haga un presupuesto de cuanto se va a gastar en la ampliación. • Contratar personal para que haga la ampliación. 	Gerente de la empresa.	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de \$1800,00 dólares los mismos que serán financiados por la propia empresa.	El tiempo es de un mes	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el financiamiento interno y externo para el cumplimiento de este objetivo. • Recurrir a procedimientos técnicos y adecuados durante todo el proceso.

**PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
ESTRATEGICO EN LA EMPRESA ECUAMINAS, PERIODO 2013-2018.**

Cuadro N° 36

N°	OBJETIVOS	COSTO TOTAL
1	Mejorar el desempeño de la empresa ECUAMINAS realizando un plan de capacitación para todo el personal.	\$620,00
2	Realizar un plan de incentivos para todo el personal de la empresa con el objeto de mejorar su rendimiento.	\$ 1090,00
3	Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación.	\$ 3.329,00
4	Diseñar un plan para ampliar la infraestructura de la empresa.	\$ 1.800,00
Total		\$ 6.909,00

Fuente: Propuesta de objetivos

Elaboración: La Autora

h. CONCLUSIONES

- La empresa ECUAMNAS, es una empresa que tiene más de diez años en el mercado, pero sigue en proceso de desarrollo y crecimiento, la misma cuenta en la actualidad con un sin número de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- El resultado ponderado del análisis de los factores externos permitió determinar que la empresa ECUAMINAS, cuenta con un predominio de amenazas, ya que así lo confirma el resultado ponderado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos M.E.F.E., cuyo resultado arroja un valor de 2.42.
- El resultado ponderado del análisis de los factores internos permitió determinar que la empresa ECUAMINAS, cuenta con un predominio claramente definido de debilidades, ya que así lo confirma el resultado ponderado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos M.E.F.I, cuyo resultado arroja un valor de 2.3.
- Los objetivos de investigación se han cumplido a cabalidad durante la investigación al estructurar el plan estratégico para la empresa, direccionando al mejoramiento de los procesos productivos y

administrativos, los mismos que se definieron a partir del análisis de la situación actual como punto de partida para la orientación del plan estratégico.

- En la presente investigación se ha determinado un presupuesto total de U.S.D \$ 6.909,00, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos puestos a consideración ante los integrantes de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

Así mismo de los conocimientos adquiridos durante la realización del presente trabajo investigativo; pongo a disposición del gerente de la empresa ECUAMINAS las siguientes recomendaciones las cuales ayudaran de una manera positiva al cumplimiento de sus principales objetivos.

- El gerente de la empresa, en el menor tiempo posible, deberán implementar el presente Plan Estratégico, el mismo que está enfocado a garantizar la permanencia productiva de esta organización en el medio; además a optimizar su desarrollo tanto técnico como administrativo, creando las condiciones más favorables.
- El gerente deberá desplegar los esfuerzos necesarios en pro de aprovechar de manera positiva el sin número de OPORTUNIDADES, que les ofrece el medio externo, debido a que dicho aprovechamiento se constituirá en una fuente generadora de recursos y desarrollo para empresa.
- Los integrantes de la empresa, a través de su acción participativa deben emprender de manera inmediata en la potenciación y

maximización de sus FORTALEZAS, ya que dicha actividad potencializada, contribuirá de manera positiva al posicionamiento definitivo de la organización dentro del mercado de la provincia de Loja y del país en general.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ARANDA, Alcides, “PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA”, Edición 2007.
- BECERRA MARSANO, Ana María. Planeamiento estratégico para micro y pequeñas empresas. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación, 2008.
- BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. Planificación Estratégica y Operativa. Pág. 258.
- CERTO. PETER, “Dirección Estratégica”, Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A., Madrid – España, Tercera edición 1997.
- CHIRIBOGA Alberto. Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano. Quito Ecuador.
- DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de Planificación Estratégica. Buenos Aires: Granica, 2004.
- Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).
- GOODSTEIN, Leonardo; NOLAN, Timothy y PFEIFER, Willan. Planeación Estratégica.
- FRANCÉS, Antonio. Planificación estratégica para empresas.
- FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 1997: 1449.
- Instituto Nacional Estadísticas y Censos INEC

- JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2005.
- “Las actividades extractivas en Ecuador”, en Marcelo Varela, Ecuador Debate, 79, Quito, abril de 2010, p. 131.
- Lic. Karin Hiebaum de Buaer Bachelor en Cs. Económicas, orientación Administración. (Universidad de Graz- Estiria- Austria).
- Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable en Ecuador, op. cit., p.1.
- Módulo de Planificación. MED. Loja – Ecuador 2010
- PAREDES, A. Manual de planificación. Segunda Edición. Bogotá – Colombia, 2004. Pág.65.
- Plan de Desarrollo del Sector Minero, 2010-2015, op.cit.
- RAMOS Rosario. Planes Operativos Anuales.
- SERNA, 1994:159. Matriz de Factores Internos y Externos.
- UCACSUR, Curso de Planificación Estratégica, Cuenca.
- Universidad Tecnológica Equinoccial, Programa de Administración de Empresas, Planificación Estratégica.

k. ANEXOS

ANEXO N°1

FICHA RESUMEN

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO PERIODO 2013-2018.”**

PROBLEMÁTICA

Tanto los individuos como las empresas necesitan planear. La planeación es el proceso básico de cual nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas; así mismo, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, esta establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

En este contexto, los empresarios deben cambiar de mentalidad y adaptarse a los cambios sociales, para hacer frente a los nuevos retos

que se pueden encontrar en el medio. Ecuador es uno de los países que se ha visto afectado por estos cambios sociales, ya que en la actualidad las empresas funcionan en un campo de batalla compuesto por competidores que cambian con celeridad, avances tecnológicos, nuevos reglamentos y políticas comerciales, y una lealtad que disminuye cada vez más por parte de los clientes; por lo tanto es urgente que las empresas de hoy en día, planteen de nuevo su misión y visión así como sus estrategias para poder competir en un mercado tan cambiante.

En la Provincia de Loja, especialmente en el Cantón Zapotillo, la mayoría de empresas no diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos, no cuentan con una misión y visión establecida, ni realizan planes de acción que les permita tener un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado. Es por ello que me he visto en la necesidad de realizar un Plan Estratégico para la empresa Ecuaminas del Cantón Zapotillo, ya que está, atraviesa dificultades que impiden su desarrollo y la están llevando a un retraso que limita su crecimiento.

La empresa Ecuminas tiene aproximadamente más 12 años en el mercado, es una organización dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de minerales no metálicos, como: caolín, yeso fraguable, yeso agrícola, zeolita, bentonita, y diatomita; actualmente no cuenta con una estructura orgánica funcional como organigramas y manual de

funciones, no posee estrategias, como motivación, incentivos y capacitación que le permitan el aprovechamiento eficiente del talento humano, no les da lugar a que respondan o tomen decisiones propias frente a necesidades reales de la empresa; no cuenta con normas, procedimientos y estrategias, destinadas a garantizar condiciones favorables en el ambiente en el que se desarrolle la actividad laboral, capaces de mantener un nivel óptimo de salud para los trabajadores; no cuenta con planes de acción que le permitan cumplir con sus objetivos empresariales.

Así como también a simple vista se puede precisar que la misión, visión y objetivos no están bien estructurados y están lejos de ser aplicados por el personal por falta de conocimiento y compromiso institucional lo que hace que el personal no realice acciones en equipo, detectándose un ambiente individual de trabajo, que no beneficia para nada a la empresa.

Por tal razón se delimita el siguiente problema de investigación:

“LA NO APLICACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO, NO HA PERMITIDO QUE ESTA CREZCA Y SE DESARROLLE ADECUADAMENTE”.

JUSTIFICACIÓN

La realización del presente proyecto de investigación se justifica en base a lo siguiente:

Justificación Académica: El Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación (SAMOT), adoptado por la Universidad Nacional de Loja para el proceso de enseñanza-aprendizaje, impulsa la formación de profesionales con conocimientos teóricos-prácticos, y promueve la investigación como una solución a los diversos problemas que aquejan a la sociedad.

Por este motivo, la Carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios a Distancia, ha venido planteando alternativas educativas para formar profesionales que, siendo críticos y creativos se proponen cambiar la realidad social mediante el ejercicio de prácticas profesionales renovadas, que contribuirán al progreso y bienestar de los pueblos de nuestro país.

Este trabajo además tiene el propósito de cumplir con un requisito más de lo propuesto por la Universidad Nacional de Loja para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas; así mismo el contenido de los estudios realizados pretende ser fuente de consulta para otros investigadores.

Justificación Económica: Con la aplicación de una Planificación Estratégica en la empresa Ecuaminas del Cantón Zapotillo se asegura la realización correcta de los procesos y una óptima utilización de los recursos, se generará un incremento en la demanda de los productos que comercializa y una mayor fidelidad de los clientes, lo que traerá como resultado el incremento de las ventas y por ende de las utilidades. Con este estudio se pretende fortalecer los aspectos positivos y eliminar las debilidades de la empresa, mejorando así el posicionamiento de la misma en el mercado en donde se desenvuelve.

Justificación Social: Al ser parte de una sociedad, todo individuo debe contribuir al bienestar de la misma, proporcionándole alternativas de solución a los problemas que en ella se presenten; por lo tanto, aplicando adecuadamente un Plan Estratégico en la empresa Ecuaminas del Cantón Zapotillo, se contribuirá a que esta mejore la calidad del producto y servicio que ofrece, e incremente la satisfacción de los clientes.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un Plan Estratégico para la empresa Ecuaminas del Cantón Zapotillo periodo 2013 - 2018.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa Ecuaminas con la finalidad de conocer las bases a partir de las cuales se va a implementar el Plan Estratégico.
- Efectuar un diagnóstico del ambiente externo de la EmpresaEcuaminas.
- Realizar un diagnóstico del ambiente interno de la EmpresaEcuaminas.
- Detectar, Identificar y analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa Ecuaminas.
- Realizar las matrices de ponderación y de alto impacto.
- Proponer los objetivos estratégicos para la empresa Ecuaminas.
- Elaborar el presupuesto del plan estratégico.

ANEXO N°2

FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE

1. ¿Qué actividad realiza la empresa ECUAMINAS?
2. La empresa ECUAMINAS. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?
3. ¿La infraestructura de la empresa es propia o arrendada?
4. ¿La infraestructura es la adecuada como para realizar todas las actividades?
5. ¿Cómo se provee la empresa de materia prima?
6. ¿La empresa ECUAMINAS posee misión, visión y objetivos claramente definidos?
7. ¿Si cuenta con misión, visión y objetivos cuáles son?
8. ¿El personal que forma parte de su empresa conoce la misión, visión, y objetivos?
9. ¿Cree que es importante que los trabajadores conozcan estos temas?
10. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el suficiente capital de trabajo para mantenerse vigente en el medio y además para poder afrontar de manera positiva sus actividades productivas y administrativas?
11. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la empresa ECUAMINAS?

12. ¿Qué problemas internos considera que la empresa ECUAMINAS tiene para su manejo y funcionamiento?
13. ¿Cuenta la empresa ECUAMINAS con tecnología moderna para cumplir con los pedidos de los clientes a cabalidad?
14. ¿Cómo considera a la competencia?
15. ¿Realiza publicidad en algún medio de comunicación?
16. ¿Cómo considera el rendimiento del equipo de trabajo de su empresa?
17. ¿Qué procesos usted realiza para contratar al personal?
18. ¿Capacita al personal de la empresa, cada que tiempo de ser afirmativa?
19. ¿Motiva usted a sus empleados?
20. ¿Cómo califica la relación Empleado-Empleador?
21. ¿Ha tenido problemas con el personal a su cargo?
22. ¿Ha realizado promociones en la venta de sus productos?
23. ¿Cuenta con un organigrama definido?
24. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

ANEXO N°3

FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS.



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

Estimado Sr/(a).

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas le solicito a usted de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que me ayudaran al Desarrollo del Proyecto de Tesis denominado: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO PERIODO 2013-2018”**.

1. ¿Qué puesto ocupa usted en la empresa?

Trabajador – obrero()
Secretaria ()
Contadora ()
Chofer ()

2. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa ECUAMINAS?

Si ()
No ()

3. En calidad de servidor de la empresa ECUAMINAS, dígnese indicar según su propio criterio si el espacio físico destinado para el cumplimiento de sus actividades laborales es:

Adecuado ()
Inadecuado ()
Otro ()

4. ¿El ambiente laboral que se da dentro de la empresa le permiten a Usted desempeñarse adecuadamente?

Si ()
No ()

5. ¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente?

Si ()

No ()

6. ¿Cómo es la comunicación con el gerente de la empresa?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

Otro ()

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

Si ()

No ()

8. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo y motivación por parte del gerente de la empresa ECUAMINAS?

Si ()

No ()

9. ¿Cómo trabajador, cómo califica al producto y servicio que presta la empresa ECUAMINAS?

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

Otro ()

10. ¿La empresa cuenta con un manual que indique las funciones que debe desempeñar?

Si ()

No ()

11. ¿El sueldo que usted percibe considera que esta acorde con las funciones que usted realiza dentro de la empresa?

Si ()

No ()

Gracias por su colaboración

ANEXO N°4

FORMATO ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES.



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

Estimado Sr/(a).

Como estudiante de la Carrera de Administración de Empresas le solicito a usted de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas, las mismas que me ayudaran al Desarrollo del Proyecto de Tesis denominado: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECUAMINAS DEL CANTÓN ZAPOTILLO PERIODO 2013-2018”**.

1. ¿Qué productos adquiere usted en la empresa ECUAMINAS?

- Caolín ()
- Yeso Fraguable ()
- Yeso Agrícola ()
- Zeolita ()
- Bentonita ()
- Diatomita ()
- Otro ()

2. ¿Qué le parece los productos que compra en la empresa ECUAMINAS?

- Excelentes ()
- Buenos ()
- Malos ()
- Otro ()

3. ¿Cómo considera usted que son los precios de los productos que compra en la empresa ECUAMINAS?

- Altos ()
- Bajos ()
- Similares a la competencia ()
- Otro ()

4. ¿Por qué prefiere los productos de la empresa ECUAMINAS?

- Calidad del producto ()
- Buena atención ()
- Rapidez de entrega ()
- Precios competitivos ()
- Otro ()

5. ¿Cómo considera usted que es la atención por parte de los empleados de la empresa ECUAMINAS?

- Excelente ()
- Buena ()
- Mala ()
- Otro ()

6. ¿Ha recibido usted algún tipo de promoción por parte de la empresa ECUMINAS?

- Si ()
- No ()

7. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa ECUAMINAS?

- Radio ()
- Televisión ()
- Prensa escrita ()
- Por medio de un amigo ()
- Por medio de un familiar ()
- Lugar de trabajo ()
- Otro ()

Gracias por su colaboración

INDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORIA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
a. Título	1
b. Resumen	2
c. Introducción	8
d. Revisión de literatura	11
e. Materiales y métodos	36
f. Resultados	39
g. Discusión	109
h. Conclusiones	129
i. Recomendaciones	131
j. Bibliografía	133
k. Anexos	135
ÍNDICE GENERAL	147