



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Título:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención  
del Título de Ingeniero  
Comercial

**AUTOR:**

*Fabián Andrés Córdova Iñiguez*

**1859**

**DIRECTOR:**

*Ing. Edwin Hernández Mgs.*

**LOJA – ECUADOR**  
**2017**

## CERTIFICACIÓN

**Ing. Edwin Hernández Mgs.**

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, cuyo autor es el Sr. Fabián Andrés Córdova Iñiguez, intitulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA”**, ha sido realizado bajo mi dirección y supervisión cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, autorizando su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, Marzo del 2017



**Ing. Edwin Hernández Mgs.**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Fabián Andrés Córdova Iñiguez, declaro ser autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

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

**Autor:** Fabián Andrés Córdova Iñiguez

**Firma:** .....

**Cédula:** 1104682453

**Fecha:** Loja, Marzo de 2017.

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

Yo, Fabián Andrés Córdova Iñiguez, declaro ser autor de la Tesis intitulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar al Grado de INGENIERO 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 los 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 08 días del mes de Marzo del dos mil diez y siete, firma el autor.

FIRMA: 

AUTOR: Fabián Andrés Córdova Iñiguez

CÉDULA: 1104682453

DIRECCIÓN: Loja, Hno. Miguel 08-17 y Av. Orillas del Zamora.

CORREO ELECTRÓNICO: fabian\_ldu\_jabi@hotmail.com

TELÉFONO: 2589249-0983709941

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Edwin Hernández Mgs.

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Presidente: Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

Miembro: Ing. Galo Salcedo López Mgs.

Miembro: Ing. Víctor Anguisaca Mgs.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de Tesis a Dios, a mis padres a mi hermana y mi sobrino.

A Dios por haberme permitido gozar de buena salud, haberme protegido y cuidado a lo largo de este proceso académico.

A mis padres quienes con sus esfuerzos han permitido que me forme profesionalmente como un hombre de bien.

A mi hermana, por haberme brindado el apoyo cuando lo necesitaba.

**Fabián Andrés Córdova**

## **AGRADECIMIENTO**

Un cordial agradecimiento a las autoridades de la Unidad de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Loja y docentes de la Carrera de Administración de Empresas, que han aportado con sus conocimientos; lo cual han servido para la culminación con éxito de los estudios realizados.

Mi gratitud y agradecimiento al Ing. Edwin Hernández Mgs., Director de mi tesis de grado, quien con sus conocimientos me han sabido guiar en la elaboración y término gratificante de la misma.

**Fabián Andrés Córdova**

**a. Título**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD  
DE LOJA”**

## **b. Resumen**

El presente trabajo de tesis titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA**”, tiene como objetivo general fundamental desarrollar un Plan Estratégico para la empresa PROMETAL, que permita determinar los objetivos comerciales a conseguir detallando estrategias y acciones que se van a realizar para alcanzarlos en un año, es muy razonable que se trate de maximizar las utilidades y reducir los gastos, por ende es necesario mejorar la planificación y la organización dentro de la empresa, con el único fin de presentar al propietario una herramienta que le facilite el control y sea de gran ayuda para la toma de decisiones y una dirección administrativa acertada de la misma

En primer lugar se realizó un sustento teórico el mismo que permitió afianzar los conocimientos relacionados con el Plan Estratégico, posteriormente en base a la información obtenida en las técnicas de investigación como la entrevista realizada al Gerente y las encuestas realizadas a los cinco (5) empleados y 236 clientes frecuentes de la empresa, datos registrados en la empresa hasta fines del año 2016.

Entre los Métodos aplicados en la investigación están el Método Estadístico, Método Inductivo y el Método Deductivo; dentro de las técnicas aplicadas se realizaron la entrevista y la encuesta, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas y debilidades; mientras, que



con el análisis de los factores externos como los factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales y el análisis de las cinco fuerzas de PORTER se determinó la oportunidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo en el diseño de la matriz FODA.

Luego se realizaron la evaluación de los factores internos y externos mediante la aplicación de las matrices EFI y EFE, posteriormente se realizó el análisis de la Misión y Visión para en lo posterior replantear una nueva Misión y Visión. Por otra parte se pudo determinar que PROMETAL posee como la mayor fortaleza la Muy buena calidad de los productos de la empresa siendo las mayores debilidades que la empresa no cuenta con publicidad, pero sobre todo la falta de publicidad y promoción que no han permitido que esta empresa pueda desarrollarse de mejor manera, de este análisis se pudo establecer que el factor ponderado de la matriz EFI, se obtuvo un valor de 2,37 lo cual implica que la empresa no es fuerte internamente, y que tiene algunas debilidades que pueden desestabilizarla y en la Matriz EFE un valor de 2,54 que determina que las Oportunidades están por sobre ensima de las Amenazas.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cuatro objetivos estratégicos, entre los que se determina Promover en el talento humano de la empresa una cultura de atención personalizada al cliente con un presupuesto para su cumplimiento de \$ 1.080,00 dólares,

Mediante sistemas tecnológicos mejorar la relación con los proveedores de materiales con un presupuesto para su cumplimiento de \$ 850,00 dólares; Incrementar las ventas a través de un plan de publicidad, en los medios de comunicación de mayor circulación en la ciudad de Loja con un presupuesto para su cumplimiento de \$ 820,00 dólares; y, Incentivar a un mejor rendimiento del talento humano a través de cursos de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de satisfacer a los clientes con un presupuesto para su cumplimiento de \$ 840,00 dólares, todos estos objetivos con un presupuesto de \$ 850,00 dólares que serán cubiertos por los socios de la empresa PROMETAL, por último se ha llegado a determinar las conclusiones y recomendaciones en base al estudio de mercado y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizar frente a la puesta en marcha del Plan Estratégico.

Finalmente se plantean las conclusiones respectivas y con ello por cada una de ellas se realiza las recomendaciones necesarias para el trabajo.

## **Abstract**

This thesis, entitled STRATEGIC PLAN FOR THE PROMETAL ENTERPRISE OF THE CITY OF LOJA, has as general objective to develop a Strategic Plan for the company PROMETAL, which allows to determine the commercial objectives to be achieved by detailing strategies and actions that will be carried out for To achieve them in a year, it is very reasonable to try to maximize profits and reduce expenses, so it is necessary to improve planning and organization within the company, with the sole purpose of presenting the owner a tool that facilitates the control And be of great help for the decision making and a proper administrative direction of the same

In the first place a theoretical support was made that allowed to strengthen the knowledge related to the Strategic Plan, later based on the information obtained in the research techniques such as the interview made to the Manager and the surveys carried out to the five (5) employees And 236 frequent customers of the company, data registered in the company until the end of 2016.

Among the methods applied in the research are the Statistical Method, Inductive Method and the Deductive Method; Within the techniques applied were conducted the interview and the survey, under these conditions these data collaborated to be able to formulate the strengths and weaknesses, While analyzing the external factors such as economic, political, technological

and social factors and the analysis of the five forces of PORTER was determined the opportunities and threats, always relying on field research in the design of the SWOT matrix .

The internal and external factors were then evaluated through the application of the EFI and EFE matrices, followed by an analysis of the Mission and Vision, in order to rethink a new Mission and Vision. On the other hand, it was possible to determine that PROMETAL possesses as the greatest strength the Very good quality of the products of the company being the biggest weaknesses that the company does not have advertising, but above all the lack of publicity and promotion that have not allowed this Company could be better developed, from this analysis it was possible to establish that the weighted factor of the EFI matrix, obtained a value of 2.37 which implies that the company is not strong internally, and that it has some weaknesses that can destabilize it and In the Matrix EFE a value of 2.54 that determines that the Opportunities are above of Threats.

With these considerations through the Matrix of High Impact, four strategic objectives were proposed, among which it is determined Promote in the human talent of the company a culture of personalized attention to the client with a budget for its fulfillment of \$ 1,080.00 dollars, Through Technological systems improve the relationship with suppliers of materials with a budget for compliance of \$ 850.00 dollars; Increase sales through an advertising plan, in

the mainstream media in the city of Loja with a budget for compliance of \$ 820.00 dollars; And, Encouraging a better performance of human talent through training courses for the company staff, in order to satisfy customers with a budget for compliance of \$ 840.00 dollars, all these goals with a budget Of \$ 850.00 dollars that will be covered by the partners of the company PROMETAL, finally it has come to determine the conclusions and recommendations based on the market study and the proposal the recommendations that should be made in front of the implementation of the Plan Strategic.

Finally, the respective conclusions are presented and with each of them the necessary recommendations are made for the work.

### **c. Introducción**

Es importante señalar que el Plan Estratégico busca centrarse en las necesidades comerciales de bienes y servicios del fabricante o intermediario hacia el mercado, ya que se dice que el mercado no atiende necesidades de la empresa si no sus propias necesidades.

El mundo de los negocios cambia velozmente, la tasa de obsolescencia se incrementa con el pasar de los años, lo que obliga a las empresas a estar al día en todo, desde la forma de hacer negocios, la manera de determinar costos, la clase de controles e indicadores de gestión a llevar, hasta cómo vender y mercadear los productos. A medida que el mercado se hace más exigente, más dura se vuelve la competencia y más conocimiento y esfuerzo gerencial se requieren. Hay que mirar hacia donde otros no lo hacen y crear la cultura del cómo lo puedo hacer mejor. Cada miembro de la organización debe convertirse en generador de ideas.

Las empresas de nuestra localidad que se han creado sobreviven venciendo grandes dificultades, lo que nos obliga a diseñar cambios estratégicos que permitan entrar a un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante. Prometal si bien es cierto, hasta el momento ha surgido y sobrevivido sin realizar un plan Estratégico.

El Plan Estratégico es esencial para el éxito de todas las empresas, y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de beneficios. El mismo es una herramienta de gestión que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar objetivos determinados. Es por ello, que la presente investigación está orientada a la elaboración de una PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016 - 2019, el mismo que parte de un diagnóstico donde se puede determinar el estado actual en que se encuentra la Empresa, identificando los factores externos e internos que influyen en su funcionamiento. Por todos estos aspectos se pudo determinar que el problema central de la presente investigación conlleva a:

“El diseño de un plan Estratégico en la empresa Prometal, permitirá lograr la participación del mercado deseada”.

La estructura de la presente tesis inicia con el título que hace referencia al tema de estudio como es **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA”**

Resumen, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis.

Introducción, en esta se resalta la importancia del tema investigado, mediante el cual se tendrá un conocimiento global de todo el trabajo realizado.

Revisión de literatura, ésta consta de citas bibliográficas que contiene contextos teóricos acerca del plan estratégico, como son: sus conceptos e importancia de los temas más usados en el presente trabajo.

Materiales y Métodos, apartado en el cual se detallan los métodos: estadístico, inductivo y deductivo, técnicas utilizadas como la observación directa, entrevista, encuesta y procedimientos aplicados en la investigación que permitieron recolectar la información necesaria para determinar hechos y fenómenos que acontecen en el entorno de la empresa así como identificar los principales problemas internos y externos que afectan a la misma, los mismos que han impedido su normal solvencia y desarrollo.

Resultados, sección en la cual se parte detallando el análisis interno y externo de la empresa PROMETAL de la ciudad de Loja, reseña histórica, estructura organizativa, etc. A continuación se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se determinaron los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades y los factores externos que son las Amenazas y Oportunidades, luego se realiza la matriz de criterios de alto impacto y valoración con sus respectivos porcentajes.



Discusión, luego de la matriz FODA se determina el análisis de la Matriz de alto impacto, en el cual se plantean los objetivos estratégicos, como Promover en el talento humano de la empresa una cultura de atención personalizada al cliente, Mediante sistemas tecnológicos mejorar la relación con los proveedores de materiales; Incrementar las ventas a través de un plan de publicidad, en los medios de comunicación de mayor circulación en la ciudad de Loja; y, Incentivar a un mejor rendimiento del talento humano a través de cursos de capacitación para el personal de la empresa, cuyo presupuesto para el primer año es de \$ 3590 dólares.

Por último, las Conclusiones y recomendaciones más importantes de la investigación

#### **d. Revisión de Literatura**

##### **Marco Teórico Referencial**

##### **Empresa**

Sapag (2010), dice que “Desde el punto de vista económico, empresa es la fusión de capitales para crear una organización con fines de lucro, que puede ser de diversa naturaleza jurídica y de diferentes ramos de explotación.”

Además manifiesta que la empresa puede tener carácter individual cuando pertenece a una sola persona, o asumir la forma de una sociedad, por ejemplo, colectiva, anónima o de responsabilidad limitada. Pero además de estos tipos de empresas privadas existen también empresas públicas o del Estado y empresas mixtas, cuyos capitales son de origen privado y gubernamental. En cuanto a los objetivos de la explotación, la actividad de la empresa puede corresponder a los más variados ramos, por ejemplo, la industria del calzado, el negocio del seguro o la actividad bancario, etc. Sapag (2012). Pág. 11.

##### **Tipos de empresas**

Dependiendo de la constitución legal podemos decir que se clasifican en:

**A. SOCIEDAD ANONIMA:** Es aquella que está constituida de un capital social en un fondo común dividido en acciones y

la administración está a cargo de un directorio compuesto por miembros elegidos y renovados en las juntas generales ordinarias de accionistas.

La ley introduce dos formas especiales de sociedades anónimas:

- **SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA:** Es aquella que hace oferta publica de sus acciones según la Ley de Mercado de Valores, que tienen 500 o más accionistas o al menos el 10% de su capital suscrito a un mínimo de 100 personas. Estas son fiscalizadas por la Superintendencia de Valores y Seguros y distribuyen dividendos en efectivo equivalentes al menos al 30% de sus utilidades netas en cada periodo, a menos que se acuerde lo contrario en la junta ordinaria de accionistas. (Bineto, 2015)
  - **SOCIEDAD ANONIMA CERRADA:** Son aquellas que no cumplen con ninguno de los requisitos anteriores. Las sociedades anónimas cerradas tienen la libertad para definir en sus estatutos la forma que estimen conveniente la distribución de sus utilidades. (Bineto, 2015)
- A. SOCIEDAD COLECTIVA:** También se conoce como sociedad limitada, ya que su principal característica radica en que en un caso de dificultad comercial los socios que la conforman deben responder no tan solo con su aporte capital, sino que también con sus bienes personales.

Dentro de este tipo de sociedades también tenemos dos tipos:

- Comerciales: su principal característica es que los socios son responsables ilimitados y solidarios de todas las obligaciones sociales legalmente contraídas.
- Civiles: Es cuando los socios son responsables ilimitados, pero a prorrata de los aportes.

Considerando el grado de responsabilidad de los socios, son muy pocas las sociedades de este tipo. (Bineto, 2015)

**A. EN COMANDITA:** Es aquella en que existen por una parte los socios capitalistas llamados también comanditarios y por otra parte están los socios gestores que son los que se obligan a administrar el aporte hecho por los socios capitalistas a la caja social. Y sus socios capitalistas desean tener injerencia en su administración.

**B. LIMITADA:** Es aquella en todos los socios administran por derecho propio por todos los socios, aunque generalmente se opta por delegar la administración a uno de los socios o a terceros. Los socios son responsables solo hasta el monto de sus aportes o la suma mayor que se indique en los estatutos sociales, esto es que en caso que esta presente problemas económicos los socios no corren el riesgo de perder todos sus bienes, sino que responderán solo con el monto que hayan aportado al capital de la empresa. (Blanchard, 2012)

Dependiendo del aspecto que se le considere podemos clasificar una diversidad de empresas, las cuales nombraremos a continuación:

A. Dependiendo del origen del capital: Podemos clasificar las empresas según el aporte de su capital y a quienes dirijan sus actividades, se clasifican en:

- **Entidades Fiscales:** Dice de aquellas instituciones que componen el Estado y que en general son creadas por ley y reguladas por la Contraloría General de la República, exceptuando al Poder Judicial al cual lo fiscaliza la corte Suprema y comprenden los siguientes grupos:

### **Comercializadoras**

Una comercializadora es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado. Podríamos decir entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado. Así pues, la comercializadora se encarga de dar las condiciones y organización a un producto y/o servicio para su venta al público. A diferencia de las empresas manufactureras, las empresas comercializadoras no producen ni hacen el producto, sólo se encargan de su venta una vez comprado al sector manufactura. (Echeverri, 2009)

Usualmente, las comercializadoras venden los productos o servicios al por mayor, a grandes, medianos y pequeños comercios o también directamente al público, lo cual se conoce como venta al detal. Aunque la diferencia primordial entre comercializadoras y manufactureras es que la primera

mercadea y la segunda produce, existen muchas empresas que realizan ambas actividades y por lo tanto están catalogadas como ambas; tal es el caso de la multinacional Exxon Mobil, que como manufacturera se encarga de la extracción de petróleo y otras fuentes de energía, para luego transformarlas en combustibles, y que como comercializadora vende estos productos en puntos específicos de comercialización, como por ejemplo las estaciones de servicio Mobil. (Jobber & Fahy, 2011)

La cadena de tiendas sueca de mueblería, IKEA, es otro ejemplo de empresas manufacturera y comercializadora, pues la misma es fabricante de línea marrón y otros artículos de decoración de interiores y a su vez es una tienda física que se encarga de la venta, tanto a mayoristas como al público en general, de estos productos. Muchas de las compañías más grandes del mundo son comercializadoras, como es el caso de la cadena de tiendas Walmart Stores Inc., la cual adquiere sus productos de otras empresas manufactureras para luego venderlos en sus tiendas, directamente al consumidor.

### **Distribuidora**

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es

responsable de que aumente el vano tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca, imagen etc., la distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla. (Casado, Parreño, & Enar, 2012)

La distribución es uno de los aspectos o variables de la mezcla de mercadotecnia (marketing mix). Forma parte de las llamadas «Cuatro P's» del marketing clásico. Las otras tres partes originales son producto, precio y promoción; actualmente se agregan personas, procesos y evidencia física (Physical Evidence) en el caso del marketing de servicios. (Bineto, 2015)

Para que las ventas se produzcan no basta con tener un producto bueno, a un precio conveniente y que sea conocido por los consumidores, sino que es necesario además que sea accesible para los consumidores. En este sentido, es preciso situar el producto en los puntos de venta donde los consumidores adquieren los bienes. (Bineto, 2015)

Las decisiones sobre distribución tienen para la empresa un carácter estratégico, ya que no es tan fácil modificar un canal de distribución como pueda serlo actuar sobre otras variables. Son aspectos regulados por vínculos contractuales (cuando intervienen otras empresas) o que han exigido cuantiosas inversiones (desarrollo de una red propia) y, por ello, las modificaciones sólo se pueden contemplar en el largo plazo. Aunque la

configuración del sistema es una decisión estructural, existen también cuestiones tácticas que pueden modificarse en el corto plazo y que afectan a la distribución, como por ejemplo los márgenes en los distribuidores, acciones promocionales, etc. (Lindón, 2010)

### **Tipos de distribuidoras**

Los vamos a englobar en tres: mayoristas, detallistas y comisionistas.

**Distribuidor mayorista:** nosotros le venderíamos a ellos nuestros productos y serían los detallistas (tiendas, ect...) los que les compraría los productos para venderlos al público. En esta fórmula el distribuidor coloca la mercancía en sus centros y el detallista selecciona la materia prima en base a sus necesidades, precio, etc... (Lindón, 2010)

En estos casos el mayorista se encarga de vender la mercancía pues ya la han adquirido. No obstante los márgenes no pueden ser muy altos o el producto llegará al mercado muy encarecido y no será competitivo. Por otro lado si el minorista no se decanta por nuestro producto podemos perder al distribuidor así que el factor precio es importante sobre todo cuando no tenemos una marca conocida. (Lindón, 2010)

Generalmente estos distribuidores tienen una central de venta donde intentan buscar salida a los productos que venden, entre ellos los nuestros.



Puede parecer una pérdida de dinero hacer publicidad al público general pero seguramente haga más atractivo nuestros productos al detallista al ver que el fabricante le está ayudando en su labor y el producto será mejor aceptado cuando lo distribuyan. (Lindón, 2010)

En este caso la publicidad podría dirigirse a la imagen de marca y a descubrir su presencia en el mercado. Eso sí, la pérdida de control en el proceso de venta es total una vez llega a manos del detallista.

**Detallistas (como pueden ser grandes almacenes):** Les vendemos los bienes y ellos los distribuyen entre el público general. Con esta fórmula los márgenes aumentan al reducir el número de intermediarios. Eso sí, aunque tengamos el producto distribuido sigue siendo importante que nos encarguemos de dar a conocer nuestra marca (publicidad). El vendedor en este tipo de casos simplemente coloca el producto y se encarga de la política de precios jugando con sus márgenes. (Lindón, 2010)

Digamos que nuestro papel termina en cuanto les vendemos pero manteniendo campañas de publicidad ya que ellos por su cuenta no la van a realizar salvo acuerdos al respecto. Otra cosa es que podemos recibir presiones de los grandes centros comerciales para abaratar nuestro producto por no encontrar suficiente salida en el mercado (son muy listos y antes de reducir su margen irán a por el nuestro ya que tienen la sartén por el mango).

La acción comercial se suele resumir en: Yo (productor) te vendo el producto y tú (detallista) lo colocas en las estanterías. (Lindón, 2010)

**Comisionistas:** En este caso no nos compra directamente sino que se encarga de ser intermediario con el público. De las ventas que logre con sus acciones comerciales se llevará un porcentaje. Este último modelo tiene como punto positivo para el distribuidor que se hacen negocios en base a variables aunque tendremos que saber venderle nuestro producto para que considere rentable dedicar tiempo y esfuerzo para intentar darnos salida en el mercado. (Lindón, 2010)

La acción comercial de este tipo de distribución queda a manos del comisionista y tendremos cierta seguridad de que hará esfuerzos por vender. La distribución es más agresiva con este modelo y logramos expandirnos territorialmente a cambio de perder ese pequeño porcentaje.

Por tanto depende del tipo de distribuidor con el que contactemos. Es importante saber a qué tipo pertenece antes de hablar con ellos para así mostrarnos más seguros en las negociaciones (conocer bien al que será nuestro aliado y mantener buenas relaciones es vital para el buen funcionamiento de este tipo de distribución). No olvidemos también estudiar y planificar todo esto según nuestras características: Mercado al que nos dirigimos, tipo de producto, filosofía empresarial, competencia, etc.

## Hierro

El hierro o fierro es un elemento químico de número atómico 26 situado en el grupo 8, periodo 4 de la tabla periódica de los elementos. Su símbolo es Fe (del latín *fĕrrum*) y tiene una masa atómica de 55,6 u.

Este metal de transición es el cuarto elemento más abundante en la corteza terrestre, representando un 5 % y, entre los metales, solo el aluminio es más abundante; y es el primero más abundante en masa planetaria, debido a que el planeta en su núcleo, se concentra la mayor masa de hierro nativo equivalente a un 70 %. El núcleo de la Tierra está formado principalmente por hierro y níquel en forma metálica, generando al moverse un campo magnético. Ha sido históricamente muy importante, y un período de la historia recibe el nombre de Edad de Hierro. En cosmología, es un metal muy especial, pues es el metal más pesado que puede producir la fusión en el núcleo de estrellas masivas; los elementos más pesados que el hierro solo pueden crearse en supernovas. (Lindón, 2010)

## Metales

Se denomina a los elementos químicos caracterizados por ser buenos conductores del calor y la electricidad. Poseen alta densidad y son sólidos a temperatura ambiente (excepto el mercurio); sus sales forman iones electropositivos (cationes) en disolución. (Lindón, 2010)

La ciencia de materiales define un metal como un material en el que existe un solapamiento entre la banda de valencia y la banda de conducción en su estructura electrónica (enlace metálico). Esto le da la capacidad de conducir fácilmente calor y electricidad (tal como el cobre) y generalmente la capacidad de reflejar la luz, lo que le da su peculiar brillo. En ausencia de una estructura electrónica conocida, se usa el término para describir el comportamiento de aquellos materiales en los que, en ciertos rangos de presión y temperatura, la conductividad eléctrica disminuye al elevar la temperatura, en contraste con los semiconductores.

Forja metálica en la marquesina del actual Ayuntamiento de Madrid, antiguo Palacio de Comunicaciones.

El concepto de metal se refiere tanto a elementos puros, así como aleaciones con características metálicas, como el acero y el bronce. Los metales comprenden la mayor parte de la tabla periódica de los elementos y se separan de los no metales por una línea diagonal entre el boro y el polonio. En comparación con los no metales tienen baja electronegatividad y baja energía de ionización, por lo que es más fácil que los metales cedan electrones y más difícil que los ganen. (Lindón, 2010)

En astrofísica se llama metal a todo elemento más pesado que el helio. Se obtiene a partir de los minerales que contienen (menas metálicas) (Lindón, 2010)

## **Marco Teórico Conceptual**

### **Plan**

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.” (Arellano, 2012)

(Baena, 2011), considera que “En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Así mismo se ha definido como un documento en que constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. Y también se señala como la Organización y coordinación de las actividades económicas.”

Por otro lado Horacio Landa retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976 y la menciona como: "Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza (sic) un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc."

Como condición del plan, para iniciar el proceso de planificación debe: una i) contener un nivel técnico depurado, ii) ser lo suficiente flexible para

responder a sus condiciones histórica y coyunturales, iii) considerar instrumentos de dirección y control para orientar políticamente su implementación, iv) enmarcar estrategias viables para el cambio social y v) contener un grado relativamente alto de descentralización de decisiones, entre otras características. (Keat & Young, 2011, pág. 66)

Plan es el término de carácter más global por su carácter general. Siendo el eje rector del cual se originan y enmarcan los programas y proyectos. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o de un sector (económico, social o cultural).

Derivado de lo anterior podemos decir que un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. De donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados. El plan puede ser integral o sectorial y en distintos niveles (comunal, urbano, local, regional y o nacional.” (Lindón, 2010)

El plan se materializa en un documento, indicando las alternativas de solución al problema, necesidad o deseo que se plantea en la región y la forma de llevarlo a cabo, determinando las actividades a realizar y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El plan permite adelantarse a los hechos, a las circunstancias, y a trabajar con la idea, no tan fácil de aceptar, que el futuro no nace, sino que se hace, se crea.” (Lindón, 2010)

### **Estrategia**

(Casado, Parreño, & Enar, 2012), manifiestan que “Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.” (Echeverri, 2009)

La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico. Uno de las expresiones más antiguas de conceptos militares empleados para

desarrollar una estrategia es el libro denominado “El arte de la guerra”, de Sun Tzu; el mismo se emplea como formación para distintos escenarios que requieren la aplicación de nociones que impliquen obtener un resultado.

### **Plan Estratégico.**

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. (Keat & Young, 2011, pág. 66)

Por tanto un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempos concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.” (Burgal & Cuellar, 2012)

*Ventajas que la planificación estratégica brinda a una empresa:*

- Descubrir lo mejor de la organización, en cuanto a capacidades, fortalezas y acciones.
- Identificar los cambios que se deben realizar o que quieren alcanzarse



- Mejorar la coordinación y la comunicación en la organización, al trabajar de manera colaborativa en su diseño.
- Anticiparse a lo que vendrá, planteando temas y acciones de manera proactiva.
- Reducir los conflictos, al alinear a toda la organización en torno a metas y objetivos comunes.

El proceso para elaborar una planificación estratégica se resume en los siguientes puntos:

- Definir la misión: Lo primero que se debe considerar para realizar una planificación es que la organización tenga claramente definida cuál es su razón de ser, es decir el objetivo principal bajo el cual se constituyó la organización. Esta razón de ser, este objetivo es lo que se conoce como la misión. La misión de una organización es una declaración del objetivo central de la organización, de su razón de ser. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.
- Definir la visión: La segunda pregunta a realizarse en la organización dentro de un proceso de planificación estratégica es ¿a dónde vamos, a dónde queremos llegar? La respuesta a esta pregunta es lo que se conoce como la visión. La visión de la organización permite el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización. Es

fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a llegar al objetivo central, cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta. La visión debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, algo positiva que resuma la meta a la que se quiere llegar en los próximos tres a cinco años.

- Definir los objetivos estratégicos: La tercera pregunta tiene que ver con qué se desea hacer en la organización, es decir los objetivos a corto y mediano plazo. Los objetivos son la respuesta a qué intenta y qué intentará alcanzar la organización en el marco de la misión y la visión definidas. Los objetivos deben ser realistas, medibles, concretos, alcanzables y programados en el tiempo. Estos deben definirse haciendo una reflexión y análisis realista en la organización sobre qué acciones se pueden realizar considerando sus capacidades, talentos y recursos disponibles. Considerando que los objetivos también se plantean para un periodo de tres a cinco años, por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.” (Burgal & Cuellar, 2012)

## **Etapas**

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

**Etapas 1: Análisis de la situación:** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

**Etapa 2: Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las situaciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa). (Jobber & Fahy, 2011)

**Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos:** Los objetivos estratégicos son los puntos futuros a donde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos. (Jobber & Fahy, 2011)

**Etapa 4: Estrategias corporativas.** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “juagar” adecuadamente, mediante “fichas” y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas. (Jobber & Fahy, 2011)

**Etapa 5: Seguimiento.** “El seguimiento o monitoreo permite “controlar” la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.” (Burgal & Cuellar, 2012)

**Etapa 6: Evaluación.** La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer “un corte” en un cierto tiempo y comparar los mismos. (Jobber & Fahy, 2011)

### **Pasos a seguir para la Planeación Estratégica.**

- a. “Análisis de la situación, tanto interna como externa.
- b. Diagnóstico o identificación de los problemas esenciales que afronta la organización.
- c. Establecimiento de una visión: como es el éxito.
- d. Desarrollo de una estrategia para llevar a la práctica la visión y objetivos.
- e. Desarrollo de un calendario para esa estrategia.
- f. Medición y evaluación de los resultados.

Las informaciones que se requieren para elaborar un plan estratégico se puede clasificar en:

- a. Información Interna:
  - Análisis de debilidades
  - Datos históricos de la organización
- b. Información externa
  - Datos y tendencias del mercado” (Ortíz & Gómez, 2014)

### **Estrategia Empresarial.**

Para que la organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (estrategia corporativa o estrategia de negocio).

Ortíz & Gómez (2014), manifiesta que “La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.” (pág. 39)

### **Formulación de la estrategia empresarial.**

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.
- Determinar a donde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.

- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:

- Que servicios ofrecer.
- Que demandas del mercado satisfacer
- Que tecnología utilizar (o desarrollar)
- Que métodos de publicidad utilizar

### **Implementación de la estrategia empresarial.**

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo, implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo y tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.”  
(Vergara Cortina, 2012)

### **Análisis Situacional**

Un análisis situacional a menudo se llama la base de un plan de marketing.

Un análisis de la situación incluye un examen detallado de los factores

internos y externos que afectan un negocio. Crea una visión general de la organización que llevará a una mejor comprensión de los factores que influirán en su futuro. (BENASSINI, 2012, pág. 75)

El análisis situacional es una exploración de todos los factores que influyen sobre las actividades que la empresa realiza y como influirán en el futuro. La óptima identificación del entorno permitirá determinar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene en su ámbito interno. (BENASSINI, 2012, pág. 75).

### **Factores Externos**

Carrera (2011), manifiesta que “El mundo y sus condiciones son cambiantes. La empresa opera en un entorno que puede ser hasta cierto punto predecible, pero todos saben que los factores externos a la empresa pueden cambiar rápidamente e influir en las operaciones diarias de modo que podría llevar a la organización a su desaparición en poco tiempo. ¿Cuáles son los factores externos que un empresario debe tener en cuenta? A continuación identificamos algunos de los factores que un administrador debe tener en cuenta” (pág. 90):

Como parte de los ambientes específicos resulta importante tomar en cuenta a los proveedores, los clientes, los competidores, el gobierno y los grupos de intereses.

Con los proveedores se debe establecer un trato dinámico, generando una relación de mutua ganancia. Los proveedores son un socio estratégico importante para la organización, porque proporcionan los insumos que permitirán a nuestra organización producir los bienes que pretendemos comercializar. Una falta o retraso por parte de nuestros proveedores afectaría de forma significativa el proceso de producción. (Jobber & Fahy, 2011)

Los clientes son el corazón del negocio, sin clientes la organización no puede sobrevivir. Es necesario que la empresa conozca muy bien las necesidades del consumidor, para ofrecer productos o servicios que sean aceptados por el mercado. (Jobber & Fahy, 2011)

Los competidores son una fuerza importante que nos mueve a ofrecer mejores productos con el mayor valor para nuestros clientes. Se trata de ganar la preferencia de los consumidores superando la oferta de otras empresas del mercado. (Jobber & Fahy, 2011)

El gobierno y las leyes que se establecen influyen en las operaciones del negocio. Son las leyes de un país las que regulan lo que puede hacer o no un negocio en un determinado territorio. (Jobber & Fahy, 2011)

Los grupos de poder deben ser reconocidos para interactuar con ellos como aliados que nos podrían ayudar a crecer. También hay grupos de poder que se nos pueden presentar como un obstáculo para nuestro desarrollo.



En el aspecto del Ambiente General, se debe considerar el ámbito económico, el capital, el trabajo, los niveles de precios, los cambios de la tecnología, los cambios sociales, la inflación, los cambios políticos.

Una empresa debe mantener un constante seguimiento de la evolución de todos estos factores para asegurar el funcionamiento de la empresa.

Un administrador debe analizar los detalles del entorno que le rodea para aprovechar las oportunidades y superar los retos que plantea el mundo.

En un mundo globalizado la economía de los grandes países influye sobre el desarrollo económico de todos los demás. Es necesario conocer la evolución económica para preveer los cambios que nos podrían beneficiar o perjudicar.

Controlar el capital, los activos y pasivos, para conocer los límites o potencial que poseen nuestras operaciones en una determinada región. Es importante también conocer la capacidad y costo de nuestra fuerza laboral para calcular la forma de trabajo que se debe establecer para alcanzar los objetivos de la organización.

Es necesario considerar los cambios tecnológicos, porque la tecnología brinda grandes ventajas competitivas a las organizaciones que saben incorporar primero nuevos dispositivos y métodos que permitan optimizar los procesos de producción.

Nunca un administrador será capaz de controlar los factores externos, pero es mejor que se tengan en cuenta para poder llevar a un buen puerto a la organización. (Jobber & Fahy, 2011, pág. 102)

### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5. (Mullins & Walker, 2009, pág. 10)

Mullins & Walker (2009), considera que “El objetivo es permitir a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, tecnológica y competitiva de la empresa”.

El procedimiento para la construcción de una matriz de factores externos es el siguiente:

a) Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la institución (De 5 a 20)

b) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre: Sin importancia 0.0, muy importante 1.0

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deben ser 1.0.

c) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable representa:

- Amenaza
- Amenaza menor
- Oportunidad
- Oportunidad

d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable

e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una institución.

Mullins & Walker (2009), manifiestan que “El resultado ponderado más alto posible para una institución es 4,0 y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por lo tanto 2,5. Un resultado 4,0 indicaría que una organización desarrolla su gestión en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en un entorno difícil y que enfrenta graves amenazas externas.” (pág. 57)

#### **Cinco Fuerzas de Michael Porter.**

**GRÁFICA 1**



**FUENTE:** Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones

“El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El

diamante es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque como se mencionó anteriormente se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros. (Porter, 2010)

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: Condiciones de los factores: Condiciones de la demanda:

Empresas relacionadas horizontal y verticalmente la Estructura y rivalidad de las industrias. 1 Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares el marco de análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales. (Porter, 2010)

### **Ventajas.**

Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas. (Porter, 2010)

"Los atributos del Diamante se refuerzan así mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los

atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía” (Porter, 2010)

### **Componentes del diamante de Michael Porter**

“La disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector, la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y, lo que es todavía más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar. (Porter, 2010)

Las cinco fuerzas de Michael Porter, consideran los siguientes factores:

1) La amenaza de entrada de nuevos competidores. 2) El poder de negociación de los proveedores, 3) El poder de negociación de los compradores, 4) La amenaza de ingreso de productos sustitutos y 5) La rivalidad entre los competidores. Para la evaluación del presente método consideramos el caso de una empresa de fabricación de carrocerías para transporte de carga pesada.” (Porter, 2010)

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado de carrocerías no registra barreras de entrada. Cualquier nuevo participante

puede llegar con nuevos recursos y capacidades y apoderarse de una porción del mercado. (Porter, 2010)

- ✓ **Poder de negociación de los compradores.** El producto final no es diferenciado, lo que le otorga poder de negociación a los transportistas demandantes de carrocerías que pueden exigir descuentos, más aun si se considera la actual contratación de la demanda en el rubro. (Porter, 2010)
- ✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** El sustituto de las carrocerías de acero son las de aluminio, las cuales si bien disminuyen la tarea, son de mayor precio y no se producen en el mercado nacional. (Porter, 2010)

**La rivalidad entre los competidores.** La actual contratación de la demanda de carrocerías por parte de los transportistas, por la reducción de los fletes, se espera genere una encarnizada competencia con las fabricantes líderes de carrocerías, que al enfrentar costos fijos más elevados, estarán dispuestos a sacrificar márgenes. (Porter, 2010)

### **Factores Internos**

“Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. (Porter, 2010)

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.”<sup>1</sup>

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.<sup>2</sup>

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?

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnia**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 2010. Pág. 28.

<sup>2</sup> MALHOTRA, Nareshk, **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**, Editorial Person, Nueva York, 2009. Pág. 87



¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

### **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.”<sup>3</sup>

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?”

---

<sup>3</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnia**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 2010. Pág. 29.

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).**

Mullins & Walker (2009), manifiesta que “La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.”

Mullins & Walker (2009), sostiene que “Los factores EFI formulan estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.”

“Los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos son los siguientes:

a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la institución (de 5 a 20).

Sin importancia 0.0

Muy importante 1.0

b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una institución. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de

mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. Las sumas de dichas ponderaciones deben totalizar 1,0.” (Mullins & Walker, 2009)

c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

- ✓ Debilidad importante      1
- ✓ Debilidad menor            2
- ✓ Fortaleza menor            3
- ✓ Fortaleza importante      4

f) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable.

g) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una institución.

“Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.” (Mullins & Walker, 2009)

## Análisis F.O.D.A

**GRÁFICA 2**



**FUENTE:** Chiavenato Idalberto, Administración Proceso Administrativo

“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”.<sup>4</sup>

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

“Permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y

<sup>4</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, **Mercadotecnia**, Prentice- Hall, Hispanoamérica, 2010. Pág. 30

políticas formuladas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)” (Ortíz & Gómez, 2014)

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

“EL FODA nos va a ayudar a analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: ¿lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿está fuera o dentro de la empresa? ¿es bueno o malo para la empresa?”

### **Elaboración de la matriz de alto impacto**

Kotler (2011), dice que “La matriz de impacto es el análisis de vulnerabilidad del proyecto. Como se puede observar, es la misma matriz DOFA”

“Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar evitar o minimizar las debilidades y planear las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.” (Kotler, 2011)

“Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlable, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento. De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA.” (Kotler, 2011)

### **Estrategias y acciones DO:**

Kotler (2011), sostiene que “Se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de

mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.”

**Estrategias y acciones DA:**

“Se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.” (Kotler, 2011, pág. 33)

**Estrategias y acciones FO:**

“Se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.” (Kotler, 2011, pág. 34)

**Estrategias y acciones FA:**

“Deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en

riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto”. (Kotler, 2011, pág. 35)

### **Filosofía Empresarial:**

“Es el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en que creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo.” (Villacorta, 2010)

“Así pues la filosofía de la empresa es la que se establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, etc. Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber que herramientas tenemos que utilizar para posesionarnos con ventaja frente a la competencia y a contribuir a crear valor.” (Villacorta, 2010)

### **Misión:**

Kotler (2011), dice que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.



**Visión:**

Kotler (2011), dice que “La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

**Los Valores:**

García (2011), manifiesta que “Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.”

**Metas:**

García (2011), sostiene que “Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.”

**Estrategia:**

García (2011), manifiesta que “Es el conjunto de conceptos y lineamientos que utiliza la organización para sobrevivir y crecer, y para obtener productividad en el presente y asegurar su sustentabilidad en el futuro. La estrategia empresarial contesta la pregunta ¿En qué soy diferente a los competidores?”

**Táctica:**

Para García (2011), “El término táctica hace referencia a los diferentes sistemas o métodos para ejecutar o conseguir un objetivo determinado”

**Responsables:**

García (2011), sostiene que “Los responsables son aquellos quienes cumplen con una actividad específica dentro de una empresa de acuerdo a su cargo para así lograr con éxito la función encomendada.”

**Presupuesto**

“Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir un final previsto, expresado en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.” (Echeverri, 2009, pág. 104)

“Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).” (Echeverri, 2009, pág. 104)

“En el ámbito del comercio, presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.” (Echeverri, 2009, pág. 105)

### **Tiempos de ejecución**

“Se denomina tiempo de ejecución al intervalo de tiempo en el que un programa de computadora se ejecuta en un sistema operativo. Este tiempo se inicia con la puesta en memoria principal del programa, por lo que el sistema operativo comienza a ejecutar sus instrucciones. El intervalo finaliza en el momento en que éste envía al sistema operativo la señal de terminación, sea ésta una terminación normal, en que el programa tuvo la posibilidad de concluir sus instrucciones satisfactoriamente, o una

terminación anormal, en el que el programa produjo algún error y el sistema debió forzar su finalización.

Este término suele emplearse, en oposición a tiempo de compilación, para indicar si una acción o hecho sucede en uno u otro tiempo.” (Mullins & Walker, 2009, pág. 84)

## **e. Materiales y Métodos**

### **Materiales**

Para la elaboración del presente plan estratégico fueron necesarios los siguientes recursos:

- Resmas de Papel Bond A4
- Cartuchos de tinta para impresora
- Lápices y Esferos
- Calculadora
- Grapadora
- Resaltador
- Computadora
- Impresora

### **Métodos**

El proyecto de investigación que se desarrolló se tomó en cuenta los diferentes procesos y técnicas que orientaron la investigación científica, logrando elegir y adaptar los métodos más apropiados para llegar a cumplir todos los objetivos planteados; por esta razón se utilizaron el soporte

científico para el trabajo desarrollado, utilizando los métodos que a continuación pongo a consideración:

**Método Estadístico.-** A través de este método se pudo recoger, elaborar e interpretar datos numéricos. Para el análisis estadístico se tomó en cuenta la determinación del tamaño de la población, se procedió a tomar como referencia la cantidad de clientes que atendió la empresa y están registrados en su sistema durante el año 2015.

**Método Inductivo.-** Es el proceso que va de lo particular a lo general. El método inductivo dio una pauta para determinar las conclusiones generales del proyecto, en base a datos previamente obtenidos a través de las técnicas de investigación que se aplicaron en el proyecto.

**Método Deductivo.-** Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, con conocimientos generales, para de esta manera aplicarlos en casos específicos, este método sirvió para la recopilación de conceptos teóricos y dio forma al marco teórico con contenidos precisos para el desarrollo de la investigación, así como también permitió realizar el diagnóstico situacional en el contexto externo, en sus diferentes ámbitos como: político, económico, social, tecnológico y un análisis a nivel competitivo y su incidencia en el trabajo de investigación, determinando la

oportunidades y amenazas del medio, y finalmente llegar a las especificaciones en aspectos como las propuestas estratégicas.

## **Técnicas**

**Técnica de revisión bibliográfica.-** Esta consiste en interpretar la información de libros, revistas, ensayos y todo tipo de documento acorde al objeto de estudio; por lo tanto esta técnica ayudo a enfocarse a los contenidos precisos para llevar a desarrollar con estructura la investigación y al mismo tiempo tener un conocimiento ordenado y sistemático del objeto de la investigación.

**Observación.-** Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar; esta técnica permitió realizar un sondeo de la realidad objetiva; a través de esta técnica se realizó el diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio lo cual permitió identificar las oportunidades y amenazas así como de los puntos fuertes y débiles.

**Entrevista.-** Esta técnica es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio; por lo tanto esta técnica se la aplicó específicamente al Gerente de PROMETAL, con el cual

se obtuvo la información pertinente acorde al problema puesto en consideración.

**Encuesta.-** La técnica de la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa para averiguar diferentes estados de opinión, criterios, sugerencias y observaciones de personas que se ven involucradas en la investigación; por lo tanto se realizó un cuestionario con preguntas precisas formuladas en forma ordenada y relacionadas con el problema objeto de estudio; las mismas que fueron aplicadas a todos los empleados (5 registrados en rol de pagos dentro de la empresa), así como también a los clientes de la misma.

Para conocer el tamaño de la muestra se tomó en cuenta los registros que tiene la empresa en su sistema que al año 2015 resultaron en 1251 clientes.

### **Muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas que se aplicarán sobre los clientes, se aplicó la siguiente fórmula:

$z = (1.96)$  Nivel de confianza

$p = (0.5)$  Probabilidad a favor

$q = (0.5)$  Probabilidad en contra



$e = (0.05)$  Margen de error de estimación

$N =$  Universo proyectado (Número de clientes)

$n =$  Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(1251)}{(1251)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416)^2(0,25)(1251)}{(1251)(0,0025)^2 + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416)^2(1.025)}{(10,25) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{(3.937,64)}{(11,2104)}$$

$$n = 236$$

Con la aplicación de la fórmula anteriormente descrita se aplicó 236 encuestas sobre la población de clientes de la empresa PROMETAL.

## **f. Resultados**

### **Diagnóstico Situacional.**

#### **Análisis Externo**

##### **Factor político**

El sector de la construcción en el país ha tenido una gran evolución durante los últimos años, debido a que surgieron varios proyectos tanto de beneficio público como privado.

En la actualidad el factor político no se ha desarrollado adecuadamente, debido a la influencia de los partidos políticos, que buscan intereses partidistas y no en beneficio de la nación; para lo cual mencionamos algunos indicadores que han crecido y son de preocupación para la comunidad ecuatoriana:

- ✓ La inestabilidad económica en la política Nacional se ha incrementado, pues el índice de riesgo país del Ecuador se situó en Marzo de 2016, en 821 puntos.
- ✓ La deuda pública total interna y externa, actualmente se sitúa actualmente en \$15.127 millones de dólares, el presupuesto general

del estado aprobado en el 2016 (incluidos los fondos petroleros) fue de \$35.127 millones de dólares”

- ✓ El nuevo Arancel de Importaciones en Ecuador contiene secciones, capítulos, partidas y sub partidas. Se detalla en: Secciones, Capítulos, Partidas y Sub partidas. Adicionalmente en cada sub partida podrá revisar sus tributos (Derechos Arancelarios, IVA, Fodinfra y otros); Unidades Físicas, Notas y Restricciones por países.

### **Análisis**

Estas variables dentro de la estructura política gubernamental se han incrementado y afectan al desarrollo normal y sostenido de las instituciones y empresas que componen el aparato productivo y desarrollo del país indicando que esto afecta al desarrollo empresarial al nivel local, regional y nacional debido a que todas las empresas deben constituirse a la ley que les otorga el estado indicando que en la empresa PROMETAL, tiene un nivel alto debido a que es una empresa dedicada a la venta de materiales para la construcción el impuesto que deben cancelar es muy alto por lo tanto sería una **AMENAZA** para la empresa, debido a que hoy en día las importaciones de los materiales para la construcción de marcas reconocidas e importadas tienen un alto precio, la cual obliga a la empresa a adquirir productos

inferiores o a las marcas Chinas, las mismas que cuentan precios económicos.

### Factor económico

**Inflación.-** El Banco Central del Ecuador (2016) considera que la inflación “Es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.”

**GRÁFICA 3**

FECHA	VALOR
Enero-31-2017	0.90 %
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: El Autor

En el gráfico, se detallan la variación que ha tenido la inflación anual en enero de 2016 fue de 3,09%, en el mes anterior fue de 3,38% y la de enero de 2017 se ubicó en 0,90%.

La inflación acumulada en enero de 2017 se ubicó en 0,27%; en enero de 2016 se ubicó en 0,31%, la inflación anual en enero de 2016 (3,09%) es la octava más alta desde el 2007, superada por los años 2009, 2012, 2010, 2008, 2013, 2015 y 2011 que presentan variaciones anuales de 8,36%, 5,29%, 4,44%, 4,19%, 4,10%, 3,53% y 3,17%, respectivamente. Esto se debe al incremento en los precios de algunos materiales, como la importación de materiales para la construcción que influyen directamente en la la empresa PROMETAL.

### **Análisis**

Al existir una variación de los niveles de precios, esta se convierte en una AMENAZA para la empresa PROMETAL

**Tasas de interés.-** El Banco Central del Ecuador (2016) considera que las tasas de intereses “Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.”

**Tasa activa.-** O de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

### GRÁFICA 4

FECHA	VALOR
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %
Diciembre-31-2016	8.10 %
Noviembre-30-2016	8.38 %
Octubre-31-2016	8.71 %
Septiembre-30-2016	8.78 %
Agosto-31-2016	8.21 %
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %
Abril-30-2016	9.03 %
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: La Autora

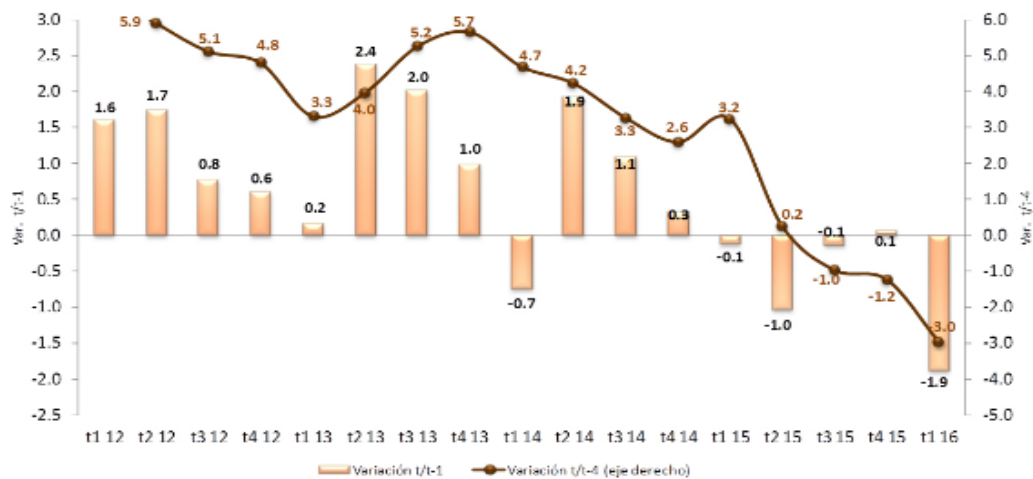
Como se observa en el cuadro anterior, los porcentajes de las tasas de interés activa durante enero hasta diciembre del año 2016 no han variado lo que ha determinado una tasa del 8,10%, esta estabilidad ha permitido a los clientes para que realicen préstamos para la adquisición de materiales de ferretería, esto por la estabilidad del interés dando a la baja.

### Análisis

Al existir una estabilidad de la tasa de interés activa, esta se convierte en una OPORTUNIDAD para la empresa PROMETAL

**El PIB.-** Magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país (o una región) durante un período determinado de tiempo (normalmente un año).

**GRÁFICA 6**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La Autora

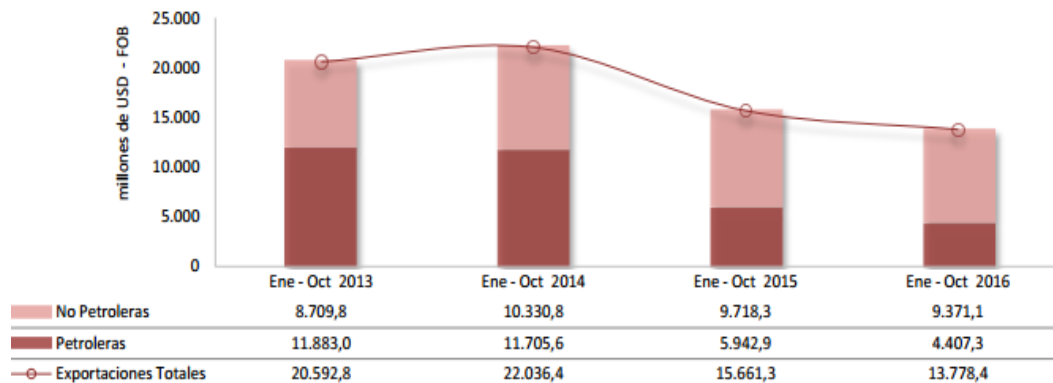
El Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del año en curso, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y su tasa variación fue de -1,9% respecto al trimestre anterior.

### Análisis

Al existir un sector empresarial en crecimiento, esta se convierte en una OPORTUNIDAD para la empresa PROMETAL.

**Balanza Comercial.-** Diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país, durante un período de tiempo.

GRÁFICA 7



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: La Autora

Como se observa en el cuadro anterior, la Balanza Comercial presenta una tendencia a disminuir, lo que es muy negativo debido a que el nivel de las exportaciones es menor al de las importaciones, y como efecto de esta diferencia negativa existe mayor ingreso de divisas al país, lo que determina una disminución en la economía del país.

### Análisis

Al existir una menor liquidez para las exportaciones, esta se convierte en una AMENAZA para la empresa PROMETAL.

### Factor social

En el Ecuador en este último par de años el fenómeno migratorio de ecuatorianos a otros países ha llegado a su final y ahora, en tiempos de crisis, son más los que se van que los que llegan, según se desprende de las



estimaciones de población actual elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INEC). La migración es un factor muy importante porque posee gran influencia en las remesas que se reciben, tomando en cuenta que si estas disminuyen no existiría igual poder de compra por parte de los clientes de la empresa que en años anteriores.

Los resultados de los principales indicadores para la Economía Laboral a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del mes de diciembre de 2016, la cual tiene cobertura nacional urbana-rural, y es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Dichos resultados son producto de la metodología vigente a partir de junio de 2007 y son calculados para una población de 15 años y más.

Por otro lado, en el área urbana el desempleo en diciembre del 2016 se ubicó en 6,14% frente al 5,18% de diciembre del 2015. El subempleo llegó a 51,10% y la ocupación plena a 60,11% en comparación al 50,10% y 52,22% respectivamente de diciembre del 2015.

## **Análisis**

De acuerdo al análisis social y a la página ecuador en cifras la empresa

PROMETAL posee una gran OPORTUNIDAD de contribuir con el fortalecimiento de la realidad social del Ecuador, ya que la empresa ha involucrado personas en diversas áreas, generando plazas de trabajo con la finalidad de mejorar la economía de algunas familias lojanas.

### **Factor tecnológico**

El desarrollo tecnológico, está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad de Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial.

“PROMETAL” enfoca sus actividades al ofrecimiento de materiales afines para la construcción a empresas pertenecientes a estas tres secciones, lo cual significa que abarca un gran mercado al comercializar sus productos a nivel provincial y junto con su consolidación con grandes, medianas y pequeñas empresas la han llevado a tener una contribución importante en este sector, puesto que los materiales que ofrece tienen el objetivo de ahorrar dinero.

### **Análisis**

En este factor se evidencia que la tecnología dentro de la construcción es muy buena ya que los fabricantes pueden hacer producir de una manera más rápida y efectiva lo que para “PROMETAL” significa que pueda abastecer su inventario de forma más rápida y así ofrecer todos los productos esto significaría una OPORTUNIDAD.

## **Las Cinco Fuerzas de Porter**

### **Barreras de Entrada**

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 puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las barreras de entrada se refiere a los retos con los que las empresas se encontrara al momento de ingresar al mercado, dentro de las barreras existentes tenemos:

- Costos de inversión altos.
- Mercado saturado por empresas distribuidoras de materiales de construcción.
- Tecnología de la Comunicación.
- Lealtad de los clientes a ciertas marcas de productos.
- Impuestos.

Las barreras de salida dificultan el ingreso de nuevos competidores, ya que la empresa en la actualidad cuenta con algunas barreras citadas a continuación:

- Productos de Marcas conocidas y aceptadas por el cliente.
- Permanencia de en el mercado por largo periodo.
- Fidelidad de los clientes.

Nuevas empresas en un mercado traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria considerándose una AMENAZA la empresa PROMETAL es por ello que la empresa debe ejercer un efectivo control sobre su comercialización así como poner énfasis en la aplicación de un Plan Estratégico que le permita generar más control sobre el mercado.

### **Rivalidad entre los Competidores**

Fuerza que consista en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Es el resultado de los siguientes factores:

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos

para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva.

La empresa PROMETAL tiene una competencia para mantenerse en el mercado sobre "IMPORTADORA ORTEGA" porque constituye el rival de mayor jerarquía.

La segunda participación representativa en el mercado, "JAIME VILLAVICENCIO", y los otros competidores como por ejemplo "CONSTRUYA FÁCIL" o "DIREL LOJA" representan una participación mínima en el mercado.

**Amenaza.-** La rivalidad entre los competidores constituye una amenaza para la organización ya que cada vez ocupan un porcentaje mayor en el mercado, pero que conforme pasa el tiempo aumenta su participación.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio 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 al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

**Amenaza.-** La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para la empresa PROMETAL, considerándose así una AMENAZA.

### **Poder de Negociación de los Compradores.**

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos,

exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

**Oportunidad.-** Los clientes tienen un poder de negociación bajo por no contar con productos sustitutos en el mercado, compran una parte mínima del producto total de la industria y los productos que compran en el sector son diferenciados por la calidad de los materiales importados.

Además comprar materiales para la construcción constituye una necesidad, porque requieren para poder construir.

### **Riesgos de Productos Sustitutos**

**Productos Sustitutos.-** Dos bienes son sustitutos, si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias, esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.



**Amenaza.-** Los materiales de la construcción de procedencia peruana y china que se venden en ferreterías pequeñas constituyen una amenaza porque tienen un precio infinitamente inferior por el desgaste y por la ilegalidad de su procedencia, También existen productos sustitutos en marcas de baja calidad que no tienen un buen funcionamiento y por lo tanto poca duración, esto afecta la credibilidad de los clientes en los productos alternos.

### **Matriz de Calificación de Factores Externos**

1. Se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de factores externos. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero se anotó las oportunidades y después las amenazas. Se fue lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los

pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

## Cuadro N° 1

### Matriz de Evaluación del Análisis Externo

	FACTORES	FUENTE	NIVEL DE IMPACTO	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
	<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	Estabilidad de la tasa de interés activa	Fac. Económico Pág. 60	4	0,08	4	0,32
2	Sector empresarial en crecimiento	Fac. Económico Pág. 62	3	0,09	4	0,36
3	Remesa de la migración destinada a la construcción	Fac. Social Pág. 65	3	0,11	3	0,33
4	Aumento de la Tecnología dentro de la construcción	Fac. Tecnológico Pág. 66	4	0,14	4	0,56
	<b>Total Oportunidades</b>			<b>0,42</b>		<b>1,57</b>
	<b>AMENAZAS</b>					
1	Incremento de impuestos para la exportaciones de materiales para la construcción	Fac. Político Pág. 56	2	0,09	2	0,18
2	Variación de los niveles de precios	Fac. Económico Pág. 59	2	0,08	1	0,08
3	Menor liquides económica para las exportaciones	Fac. Económico Pág. 63	1	0,12	2	0,24
4	Ingreso de nuevos competidores en el mercado local	Fuerzas PORTER Pág. 68	2	0,11	1	0,11
5	Competidores desleales	Fuerzas PORTER Pág. 69	2	0,09	2	0,18
6	Entrada de productos sustitutos	Fuerzas PORTER Pág. 72	1	0,09	2	0,18
	<b>Total Amenazas</b>			<b>0,58</b>		<b>0,97</b>
	<b>Total</b>			<b>1</b>		<b>2,54</b>

**Fuente:** Factores Externos

**Elaborado por:** El Autor

## **Análisis**

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen la empresa PROMETAL, se obtuvo el resultado ponderado de 2,54.

Esto significa que en la empresa PROMETAL, existe predominio de las oportunidades tenemos 1,57, sobre las amenazas que es de 0,97; es decir, diferencia de 0,60, lo que en la empresa PROMETAL, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son depósito de garantías por parte de los constructores en el sector público, gran inversión en infraestructura pública, restricción de ingreso de vehículos pesados al casco céntrico de la ciudad, el crecimiento poblacional y la producción nacional de materiales de acero.

## **Análisis Interno**

### **Historia de la empresa**

Prometal es una empresa que nace a partir del año de 2008 un 7 de febrero en la Ciudad de Loja, con el objetivo de comercializar en la región sur del país, materiales para la construcción.

Con el transcurrir del tiempo fue consolidándose y sufriendo transformaciones tanto en su estructura organizativa, como en su capital social, personal y domicilio.

Es así como en el año 2009 centra sus actividades en la ciudad de Loja, donde echa profundas raíces edificando sus modernas instalaciones en un terreno de 2000m<sup>2</sup>, un edificio de oficinas y una nave principal con capacidad de manejar bobinas hasta 24 toneladas métricas y almacenar seis mil toneladas métricas para procesamiento.

Durante el año 2009, gracias a esta nueva capacidad instalada, incursiona en el ramo de la construcción distribuyendo Cabillas, Mallas, Alambre, Vigas, etc.

En el transcurso de los años 2010 – 2011 se concreta la instalación de una Línea de Corte de Bobinas en Caliente hasta 6.00 milímetros de espesor para la producción de láminas, y la Slitting Line para corte de Flejes y Rebobinado hasta 3.00 milímetros de espesor.

En el mismo año 2013 y 2014 llegan a la empresa 2 modernas y nuevas líneas de fabricación de tuberías de acero con costura, así como una nueva línea de procesamiento de flejes y rebobinado para la instalación en la nueva fábrica en construcción.

A inicios del año 2015 llegan a la empresa 2 nuevas líneas de producción de losa de acero colaborante, perfil exclusivo bajo nuestra marca PROMEDECK® y con el mayor ancho útil del mercado en sus diseños de 1.5" (1025mm) y 3" (900mm), para satisfacer la creciente demanda por este innovador sistema constructivo.

Hechos y datos que son muestra de nuestro optimismo y fe en el país y su gente. Actualmente contamos con más de 100 colaboradores directos e indirectos entre choferes, personal administrativo, personal de ventas, almacén, producción, compras y asesores, con una plantilla que está conformada por profesionales Obreros, Ingenieros, T.S.U, Licenciados y Abogados entre otros.

## **Principios y valores de la empresa PROMETAL**

### **Principios**

En ética, los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción.

Se trata de normas de carácter general. "Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad,

los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad”.

**Creatividad.-** Ser aplicado y creativo esforzándose siempre para cumplir con las tareas de la empresa y satisfacer los requerimientos del consumidor.

**Practicidad.-** Ser en todo momento práctico y solucionar problemas.

**Amistad.-** Intentar siempre un clima laboral cálido y amistoso con los demás colaboradores y público en general.

**Trabajo en Equipo.-** Fomentar el trabajo participativo entre todos y cada uno de los colaboradores orientados a un objetivo común.

## **Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

**Responsabilidad.-** Ser siempre leal a nuestros deberes y obligaciones con la empresa y con el cliente.

**Honestidad.-** En la comunicación con el personal y la oferta de productos hacia el consumidor.

**Lealtad Institucional.-** En el manejo de la información y los procesos internos de la empresa.

**Objetividad.-** La capacidad técnica del talento humano con que cuenta la institución, transparente, oportuna y real.

#### **Clientes.**

Los clientes que tiene la empresa PROMETAL, de la ciudad de Loja, hasta fines del año 2015, y en base a las facturas emitidas en ese año la empresa tiene 1.251 clientes de la ciudad de Loja.

#### **Macro localización**

PROMETAL, está ubicada en la provincia de Loja, ciudad de Loja. El lugar es accesible al transporte.



**Gráfico 4**  
**Mapa de Loja**

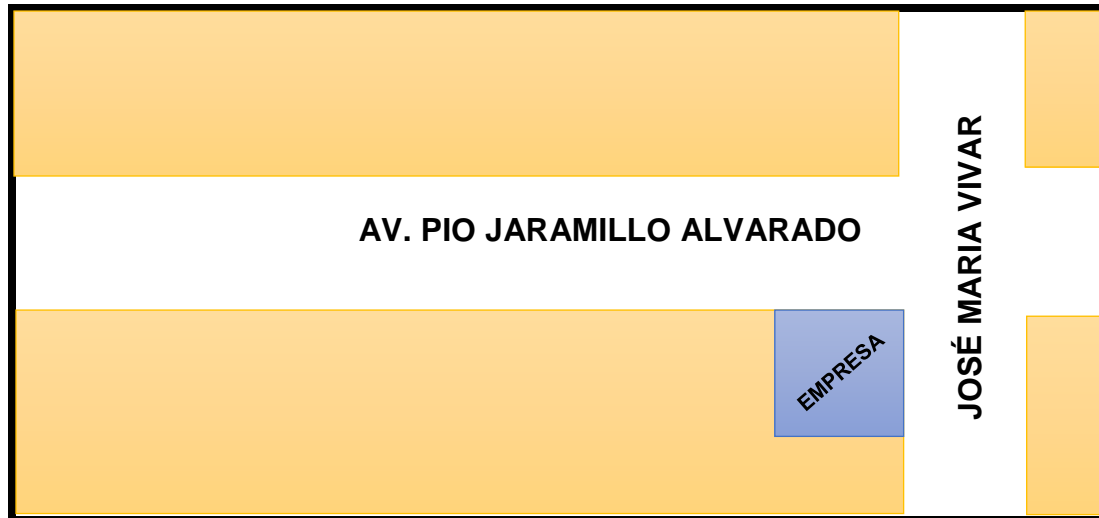


**Fuente:** Maps Ecuador  
**Elaborado por:** El Autor

### **Micro localización**

La localización de PROMETAL es en la Av. Pío Jaramillo Alvarado y José María Vivar, en el cantón Loja, provincia de Loja.

**Gráfico 5  
Micro Localización.**



Fuente: Empresa PROMETAL  
Elaborado por: El Autor

### **Entrevista dirigida al gerente general de la empresa PROMETAL**

- 1. Que título profesional tiene usted y cree que está acorde a su puesto de trabajo?**

El Gerente de la empresa manifiesta que no posee ningún título profesional ya que es bachiller por lo que no está acorde al puesto de trabajo

- 2. ¿Qué tiempo tiene su empresa en el mercado?**

La empresa tiene 8 años en el mercado lojano.

**3. ¿Qué tipos de Objetivos tiene su empresa?**

Considera que la empresa tiene como objetivos, alcanzar mayor número de ventas, generar trabajo y servir a la ciudadanía lojana

**4. ¿La empresa cuenta con una misión, visión y valores?**

Sobre si la empresa cuenta con visión, misión y valores este manifiesta que realmente No tiene establecida una misión y una visión ni valores

**5. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades de su empresa?**

El Gerente manifiesta que las debilidades de la empresa son, la Falta de capital, inestabilidad de precios en el mercado y falta de compromiso de los empleados

**6. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de su empresa?**

En lo concerniente a las fortalezas manifiesta que, La gestión del gerente de ventas, servicio de puerta a puerta, ubicación del local

**7. ¿Cada que tiempo usted realiza planificaciones?**

Considera que las planificaciones se las realiza Semestralmente ya que con ello puede realizar un control dos veces al año.

**8. ¿Con cuántos departamentos cuenta su empresa?**

Se le preguntó sobre cuantos departamentos cuenta la empresa manifestando que con Ventas, Bodega y Contabilidad.

**9. ¿La empresa tiene un organigrama establecido?**

En relación a si la empresa cuenta con organigrama establecido, la respuesta es que no por cuanto no se posee los conocimientos para hacerlo.

**10. ¿La empresa cuenta con los manuales de funciones de sus empleados?**

Al igual que la respuesta anterior si no posee conocimientos en administración tampoco ha elaborado un manual de funciones

**11. ¿Se ha realizado alguna capacitación a sus empleados?**

La empresa no realiza ningún tipo de capacitación a sus empleados, ya que manifiesta que de manera personal cada empleado se capacita, lo que hace la empresa es dar los permisos respectivos para este tipo de capacitación.

**12. ¿Realiza publicidad para la empresa?**

Manifiesta que No, ya que la empresa lo considera un gasto innecesario, siendo esta una necesidad.

**13. ¿El momento de realizar una orden se cumple como fue emitida?**

En esta interrogante considera que en parte ya que a veces no son entendidas y se las cumple en parte.

**14. ¿Cómo considera usted que es su grado de autoridad?**

Se sostiene que la autoridad es de forma democrática ya que permite que el empleado emita sus criterios y estos son tomados en cuenta

**15. ¿El personal con el que cuenta le permite dar una buena atención al cliente?**

No siempre, ya que considera que cuando hay despachos grandes falta el personal para cumplir con estos despachos.

**16. ¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño de sus empleados?**

No se realiza ninguna evaluación de desempeño a los empleados ya los considera innecesarios.

**17. ¿Cómo realiza el control de la entrada y salida?**

Mediante sistema de huellas se realiza el control del personal.

**Análisis de la entrevista a la gerente general de la empresa PROMETAL**

El desconocimiento del puesto que ella desempeña dentro de la empresa puede convertirse en una debilidad ya que el mercado donde ellos trabajan tiene muchos factores externos y al no saber analizarlos y defenderse ante ellos puede que la empresa termine por cerrar.

A pesar de que la empresa lleva abierta las puertas al público 8 años la empresa no tiene claro la misión visión objetivos ni valores la empresa a caminado sin rumbo todos esto años por lo que no se puede determinar si durante estos cinco años se han cumplido las metas, una de las debilidades dicha en la entrevista por la gerente es la falta de capital esto se puede dar ya que el sector de la construcción se ha detenido por lo que ella ve reflejada esta baja de ingresos otra de las debilidades es la falta de compromiso de sus empleados esto podría suceder porque ellos no se sienten felices ahí porque su sueldo es demasiado bajo o porque no siente que hay ningún tipo de incentivo para ellos no se realizan ningún tipo de capacitación por lo que puede derivar en una mal atención al cliente.

Las órdenes que emiten los jefes no siempre son cumplidas tal cual como fueron emitidas lo cual puede ocasionar que se demore una entrega que no se cumpla lo dicho al cliente y que este se moleste.

**Resultado de las encuestas realizada a los clientes de la empresa PROMETAL.**

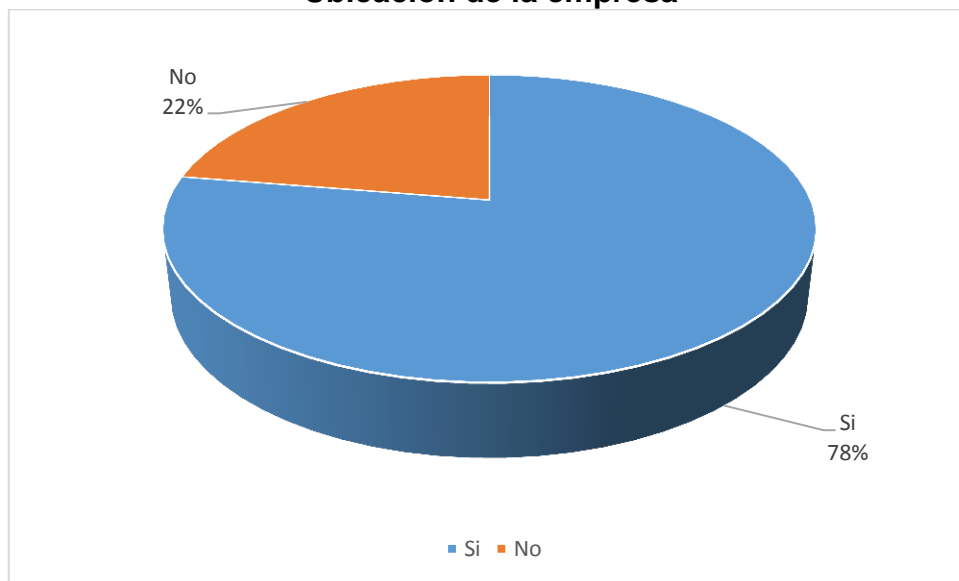
**1. ¿Usted considera que la ubicación de la empresa es un buen lugar?**

**Cuadro 2**  
**Ubicación de la empresa**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	184	78
No	52	22
TOTAL	236	100

Fuente: Encuesta Clientes  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 6**  
**Ubicación de la empresa**



**INTERPRETACIÓN:**

El 78% de los encuestados considera que la empresa se encuentra bien ubicada; mientras, que el 22% considera que no está bien ubicada, ya que muchas veces se encuentra demasiados vehículos y es imposible estacionarse.

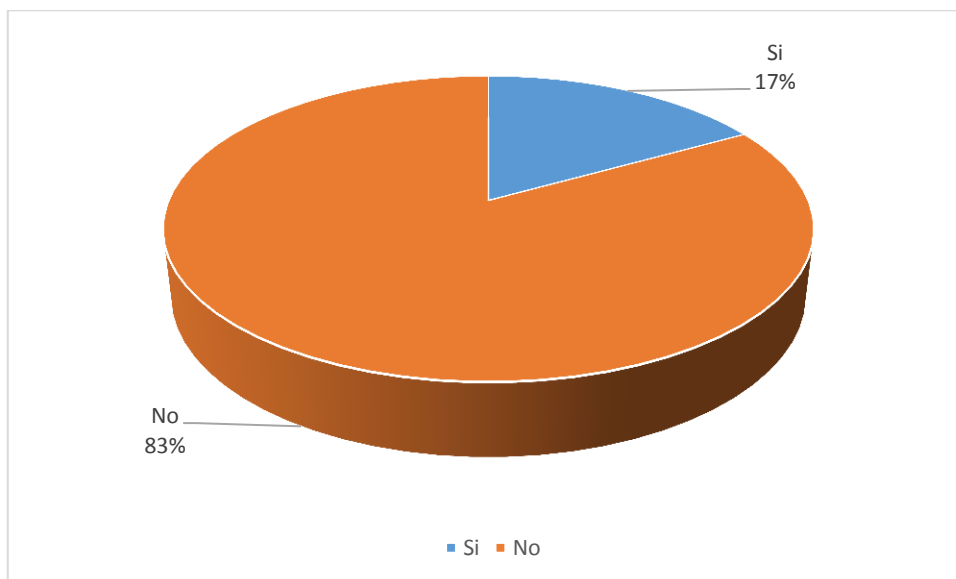
## 2. ¿Considera usted que el personal que atiende está capacitado?

**Cuadro 3**  
**Personal capacitado**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	17
No	196	83
TOTAL	236	100

Fuente: Encuesta Clientes  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 7**  
**Personal capacitado**



### **INTERPRETACIÓN:**

El 83% de los encuestados considera que el personal que trabaja en la empresa no se encuentra capacitado para realizar sus funciones; mientras, que el 17% considera que si están los empleados capacitados para realizar su trabajo.



### 3. ¿Por qué prefiere comprar los productos en la empresa?

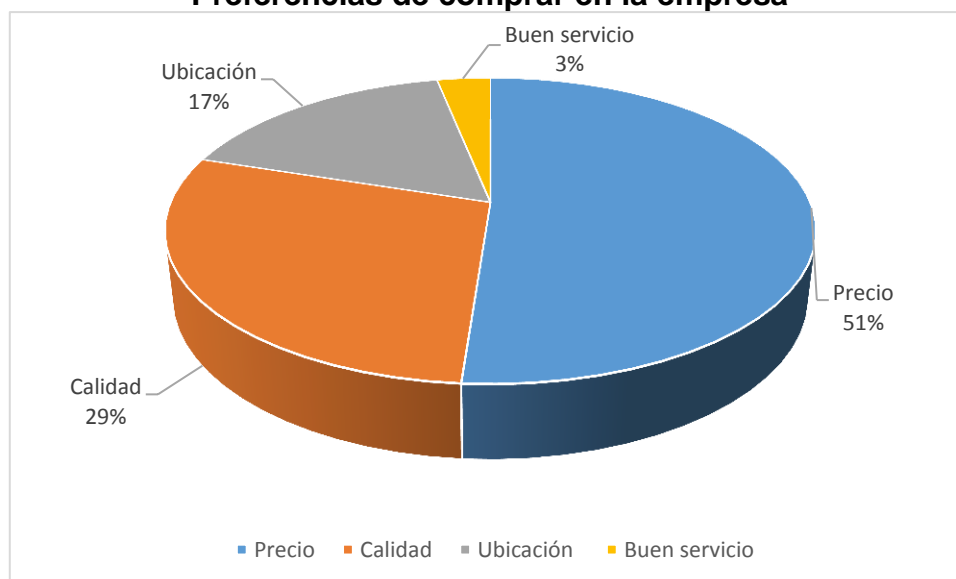
**Cuadro N° 4**  
**Preferencias de comprar en la empresa**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Precio	194	51
Calidad	109	29
Ubicación	64	17
Buen servicio	12	3
TOTAL	379	100

Fuente: Encuesta Clientes

Elaboración: El Autor

**Gráfica 8**  
**Preferencias de comprar en la empresa**



#### **INTERPRETACIÓN:**

En cuanto se refiere a por qué prefieren comprar en la empresa el 51% lo realiza por los precios, el 29% por la calidad de sus productos, el 17% por la ubicación y el 3% por el buen servicio que presta la empresa.

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

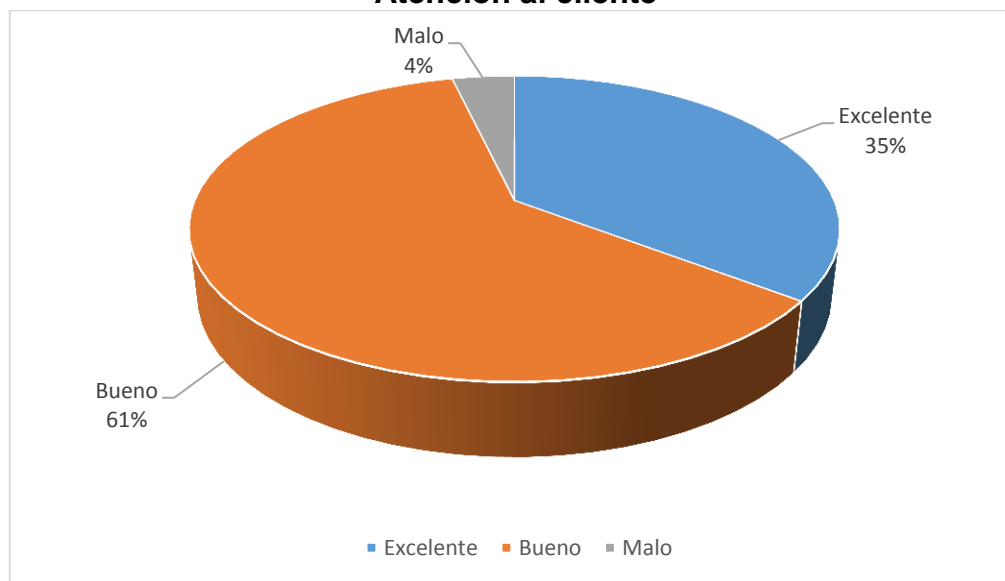
**Cuadro 5**  
**Atención al cliente**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	83	35
Bueno	144	61
Malo	9	4
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Clientes

Elaboración: El Autor

**Gráfica 9**  
**Atención al cliente**



#### **INTERPRETACIÓN:**

El 61% de los clientes encuestados, consideran que la empresa tiene una Buena atención, el 35% que es excelente; y únicamente el 4% lo consideran mala, esto determina que la empresa tiene una buena atención al cliente.

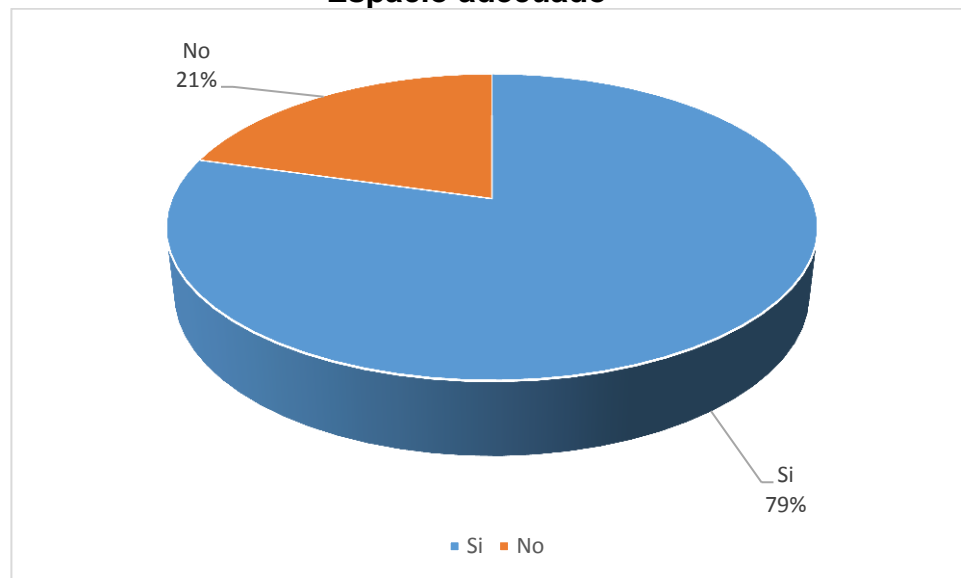
5. ¿Cree usted que el espacio del local es el adecuado para mantener variedad de productos?

**Cuadro 6**  
**Espacio adecuado**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	186	79
No	50	21
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta Clientes  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 10**  
**Espacio adecuado**



**INTERPRETACIÓN:**

En relación al espacio físico que posee la empresa para realizar sus actividades, el 79% de los encuestados consideran que es el más adecuado y únicamente el 21% lo consideran que no es el más adecuado.

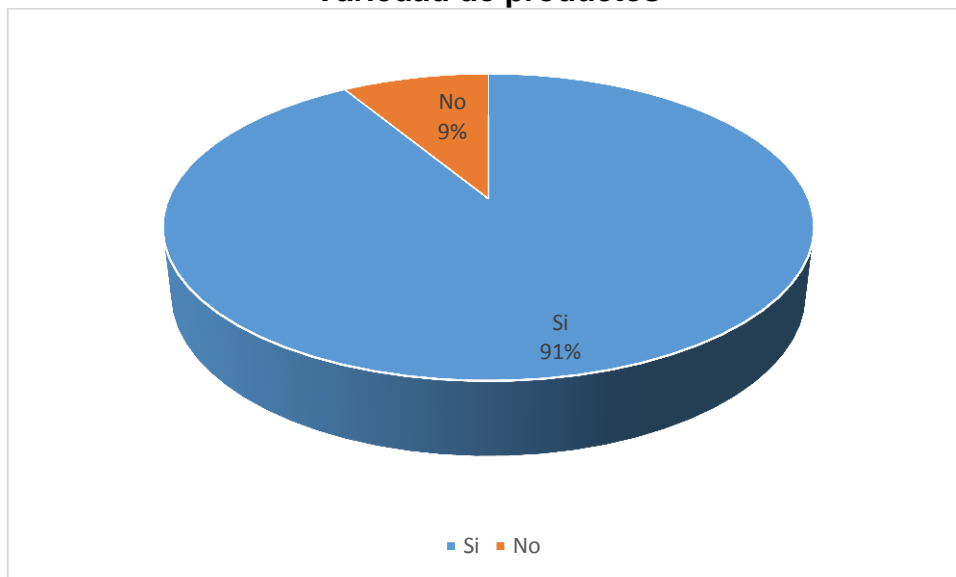
## 6. ¿Usted encuentra variedad en los productos?

**Cuadro N° 7**  
**Variedad de productos**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	346	91
No	33	9
TOTAL	379	100

Fuente: Encuesta Clientes  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 11**  
**Variedad de productos**



### **INTERPRETACIÓN:**

El 91% de los encuestados considera que en la empresa se encuentra la variedad de productos, mientras que únicamente el 9% consideran que aún le faltan más variedad de productos.

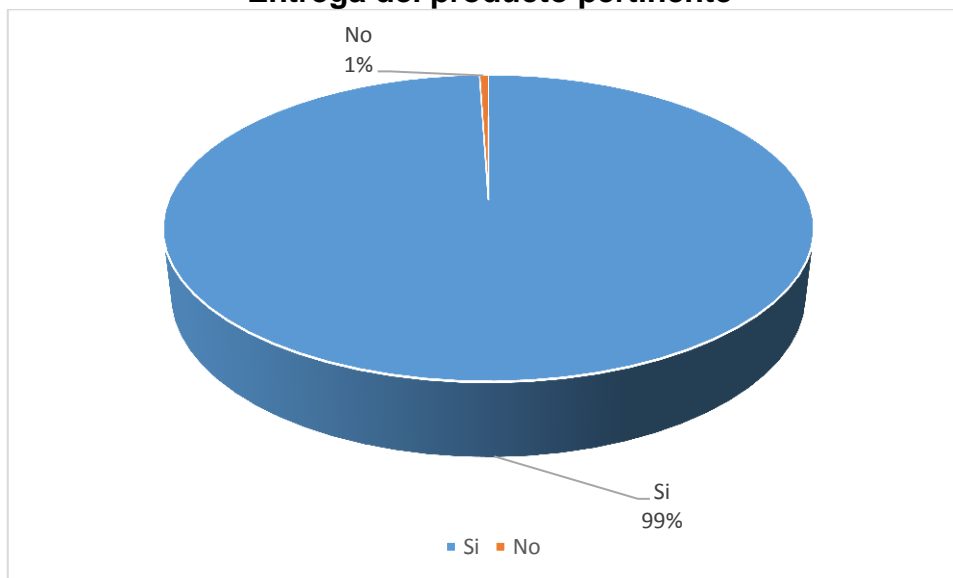
**7. ¿Al momento de recibir el producto en su domicilio ha recibido el producto que solicitó?**

**Cuadro 8**  
**Entrega del producto pertinente**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	234	99
No	2	1
TOTAL	236	100

Fuente: Encuesta Clientes  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 12**  
**Entrega del producto pertinente**



**INTERPRETACIÓN:**

En relación a la entrega de los productos a domicilio el 99% manifiesta que son los más adecuados; mientras únicamente el 1% considera que la empresa se demora en la entrega del producto a domicilio.

**TABULACIÓN ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA  
EMPRESA PROMETAL**

**1. ¿Cuál es su puesto de trabajo?**

**Cuadro N° 8  
Puesto de trabajo**

<b>PUESTOS</b>	<b>Nº PERSONAS</b>
Secretaria	1
Tesorera	1
Vendedor	2
Chofer	1
Despachador	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaboración: El Autor

**INTERPRETACIÓN:**

En relación a los puestos de trabajo que existen en la empresa se determina que hay 2 empleados en el área administrativa que son 1 secretaria, 1 Tesorera, y en el área operativa hay 1 Despachador, 1 Chofer y 2 vendedor.

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

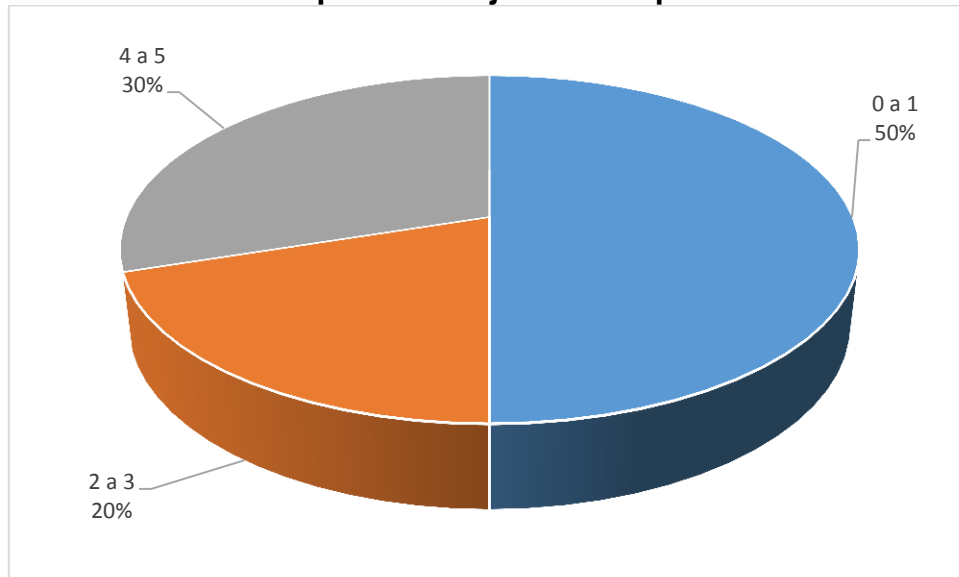
**Cuadro 10  
Tiempo de trabajo en la empresa**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0 a 1 año	3	50
2 años a 3 años	1	20
4 años a 5 años	2	30
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaboración: El Autor

**Gráfica 13**  
**Tiempo de trabajo en la empresa**



**INTERPRETACIÓN:**

En relación al tiempo de trabajo que tienen en la empresa el 50% está entre cero a un año los cuales son un chofer un vendedor y el despachador, el 30% entre 2 a 3 años la cual serian la secretaria y, el 20% entre 4 a 5 años de permanencia en la empresa que serían un vendedor y la tesorera

### 3. ¿Qué nivel de estudio tiene usted?

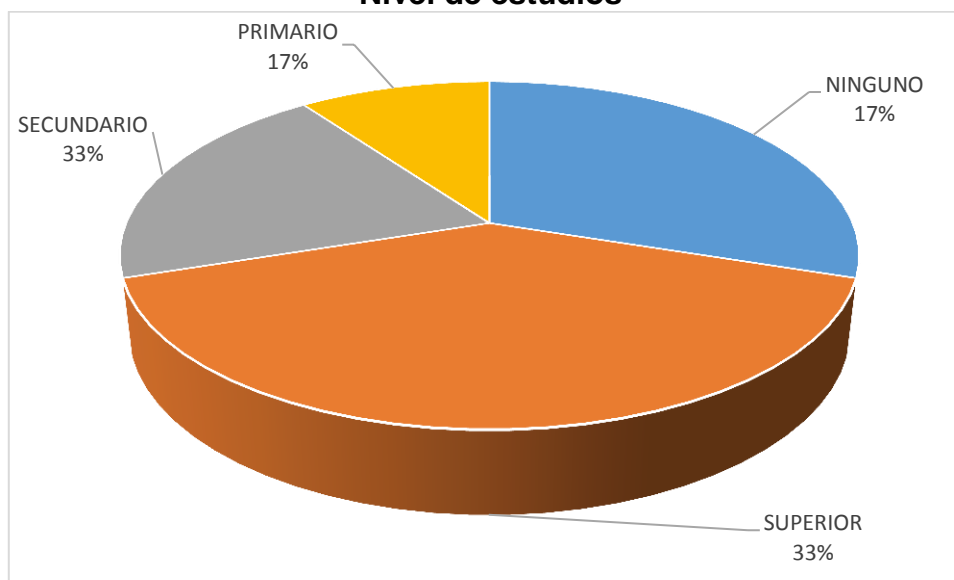
**Cuadro 11**  
**Nivel de estudios**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Primario	1	17
Secundario	2	33
Superior	2	33
Ninguno	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaboración: El Autor

**GRAFICA N° 14**  
**Nivel de estudios**



#### **INTERPRETACIÓN:**

En relación al nivel de estudios, el 33% tiene secundaria, en este nivel de estudio podemos encontrar a los dos vendedores, el 17% primaria, en este nivel de estudio se encuentra al chofer el 33% superior donde podemos encontrar a la secretaria y a la tesorera y el 17% no poseen ningún título de estudios, donde podemos encontrar al despachador



4. ¿El momento de ingresar a la empresa recibió algún manual de las funciones que debía realizar?

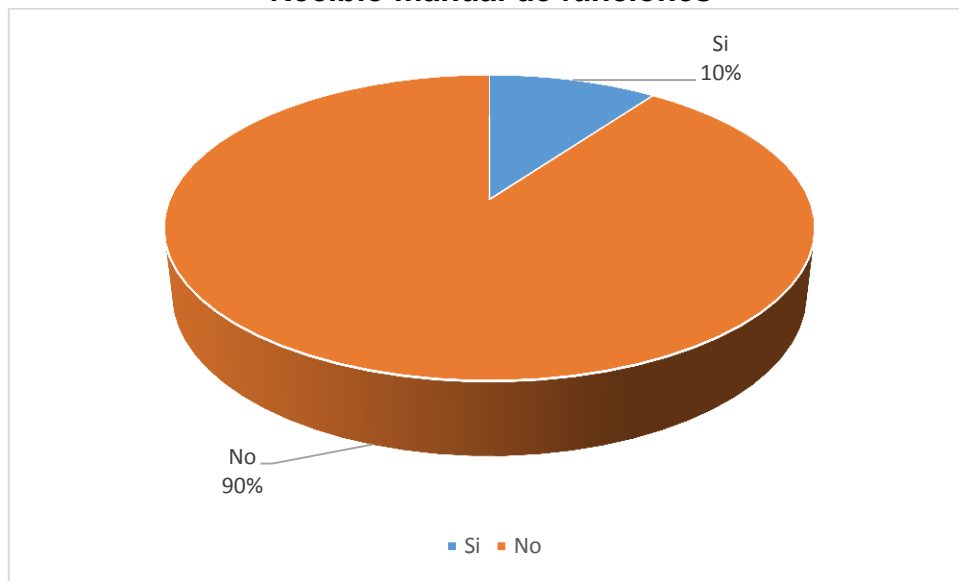
**Cuadro 12**  
**Recibió manual de funciones**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10
No	5	90
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaboración: El Autor

**Gráfica 15**  
**Recibió manual de funciones**



**INTERPRETACIÓN:**

El 90% de los empleados manifiesta que la empresa no les ha proporcionado un manual de funciones, mientras que el 10% manifiesta que si ha recibido un manual de funciones, esto determina que la empresa no cuenta con un manual de funciones.

## 5. ¿Conoce usted cual es la misión?

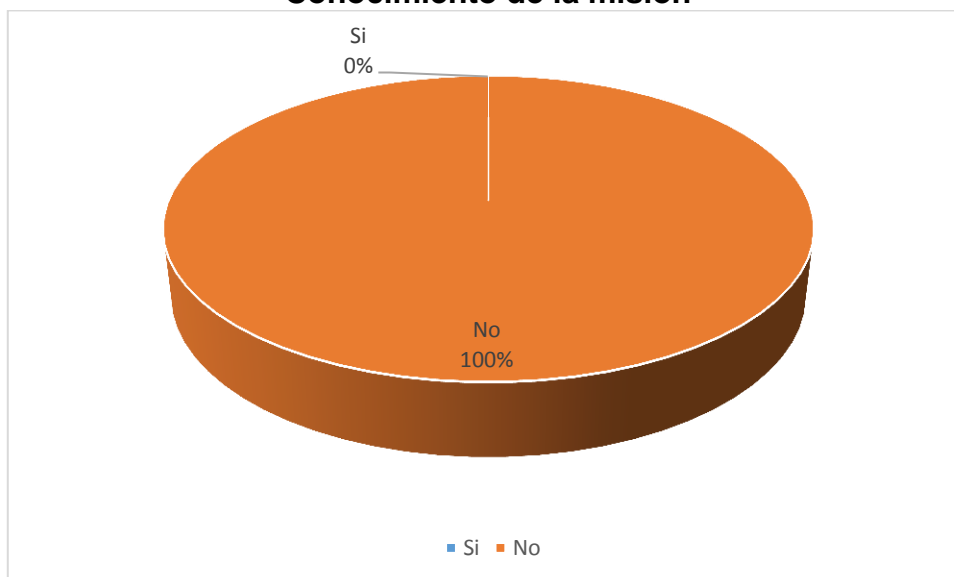
**Cuadro 13**  
**Conocimiento de la misión**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaboración: El Autor

**Gráfica 16**  
**Conocimiento de la misión**



### INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiesta que no conocen la misión de la empresa, esto determina que la empresa no posee Misión y si la posee no la hace conocer ya que los empleados no la conocen.

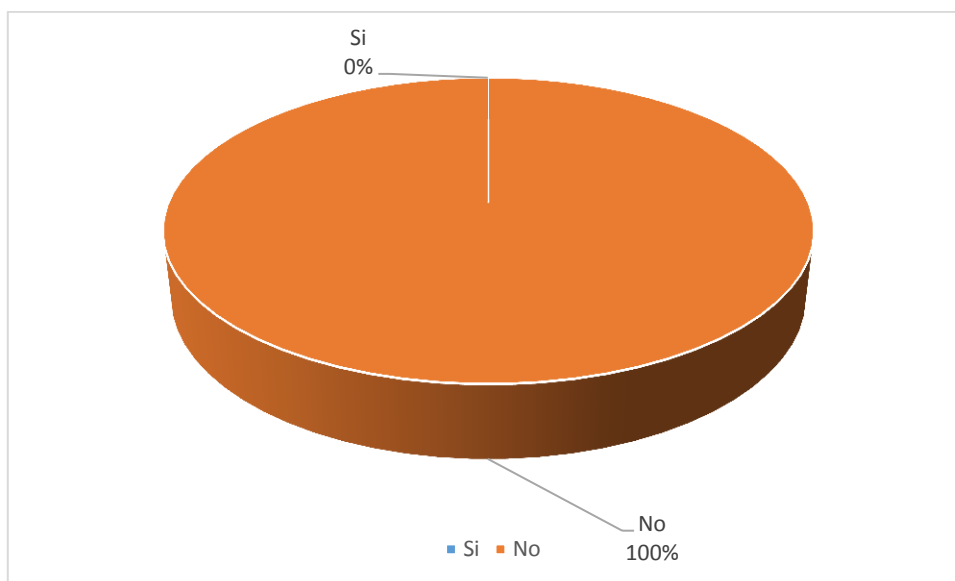
6. ¿Conoce usted cual es la visión y los valores de la empresa?

**Cuadro 14**  
**Conocimiento de la visión y valores**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 17**  
**Conocimiento de la visión y valores**



**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los encuestados manifiesta que no conocen la visión y valores de la empresa, esto determina que la empresa no posee visión y valores

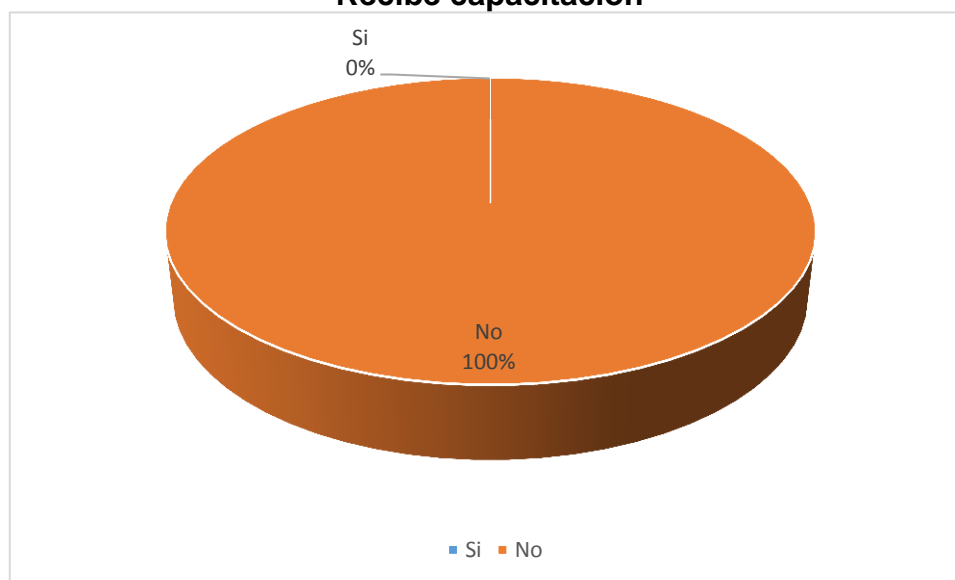
### 7. ¿Alguna vez ha recibido algún tipo de capacitación?

**Cuadro 15**  
**Recibe capacitación**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaboración: El Autor

**Grafica N°18**  
**Recibe capacitación**



#### **INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los empleados encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de capacitación; esto determina que la empresa no ha realizado ninguna capacitación para su personal siendo esto una debilidad de gran impacto.

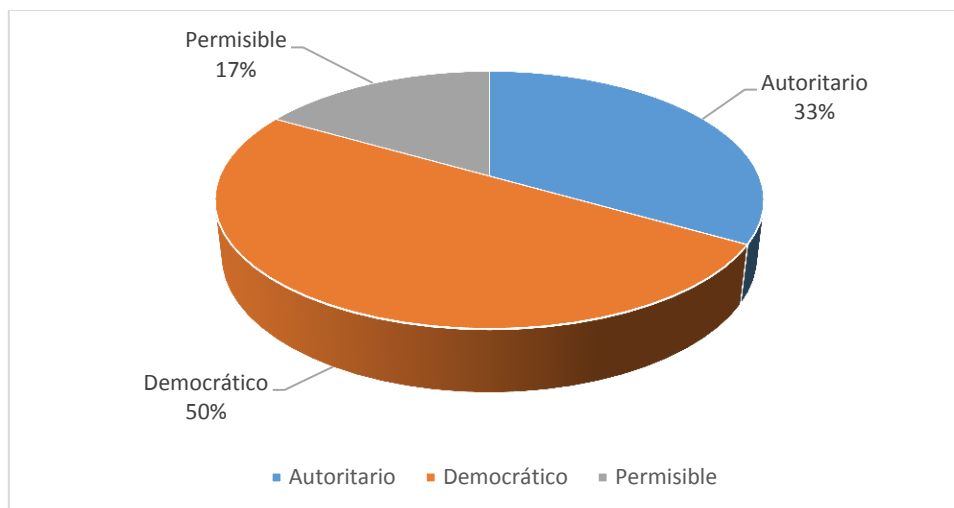
## 8. ¿Cómo considera usted que es el grado de autoridad de su jefe?

**Cuadro 16**  
**Grado de autoridad del jefe**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	2	33
Democrático	3	50
Permisible	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 19**  
**Grado de autoridad del jefe**



### INTERPRETACIÓN:

En lo referente a como consideran la autoridad del jefe, el 50% lo consideran democrático, donde podemos encontrar a un vendedor a la secretaria ya la tesorera, el 33% autoritario, donde podemos encontrar al chofer y al despachador y únicamente el 17% lo consideran permisible, donde podemos encontrar a un vendedor

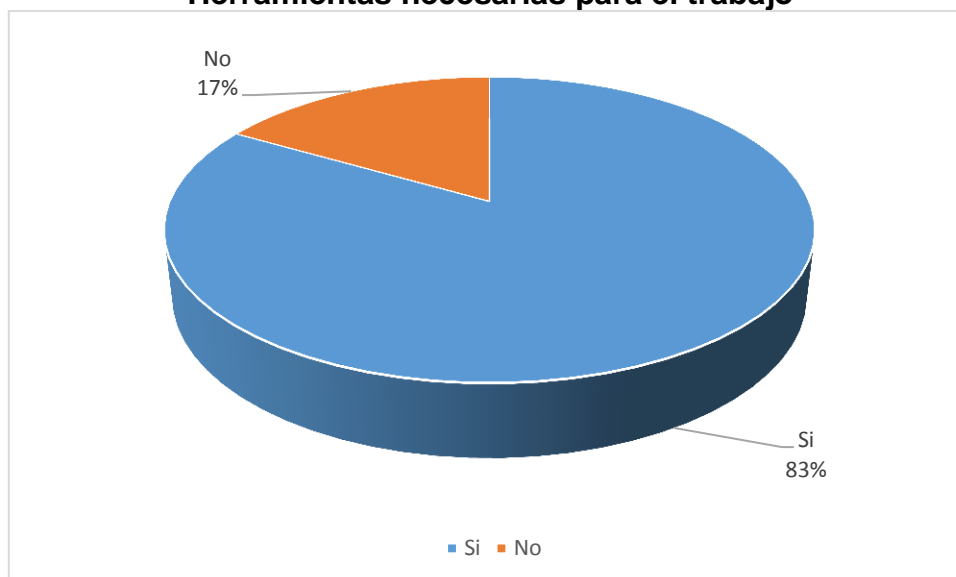
**9. ¿En su área de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?**

**Cuadro 17**  
**Herramientas necesarias para el trabajo**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83
No	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 20**  
**Herramientas necesarias para el trabajo**



**INTERPRETACIÓN:**

El 83 % de los encuestados que son los dos vendedores la secretaria la tesorera y el chofer considera que la empresa les da las herramientas necesarias para realizar su trabajo, mientras que únicamente el 17% que es el despachador manifiesta que la empresa no le ofrece las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

**10. ¿Usted alguna vez ha visto o tiene conocimiento del organigrama de la empresa?**

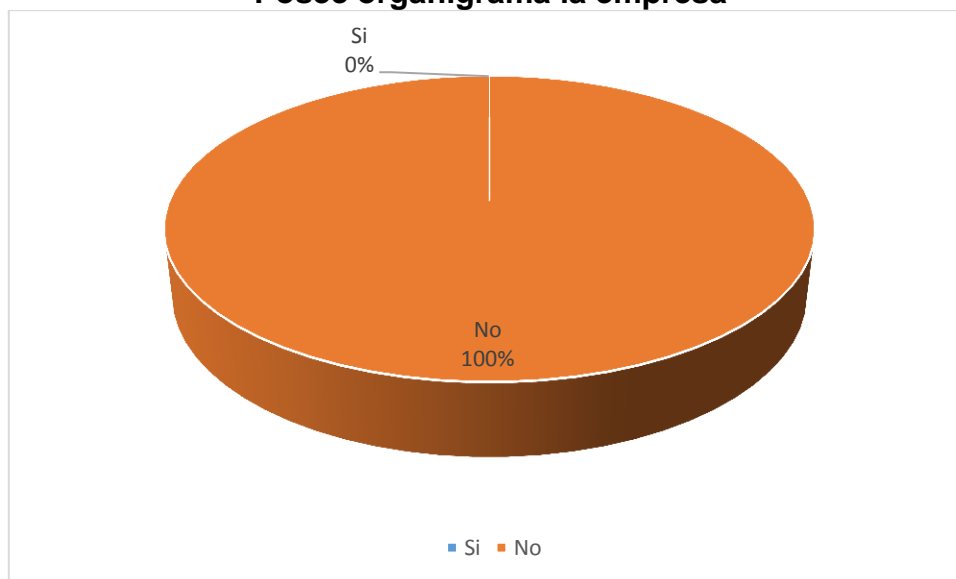
**Cuadro 18**  
**Posee organigrama la empresa**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa

Elaboración: El Autor

**Gráfica 21**  
**Posee organigrama la empresa**



**INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los encuestados manifiesta que la empresa no cuenta con un organigrama y si ella lo tiene pues ellos no lo conocen.

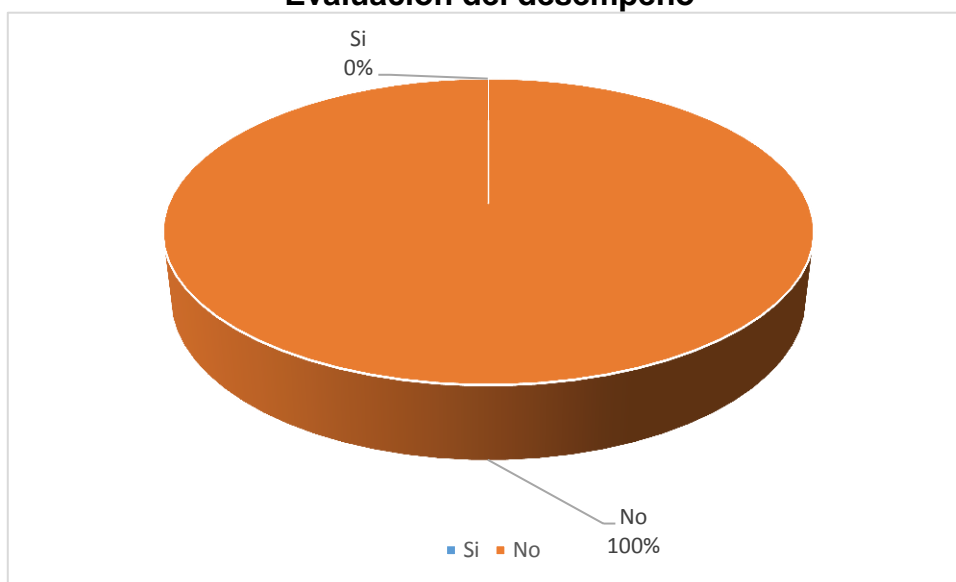
### 11. ¿A usted le han realizado una evaluación de desempeño?

**Cuadro 19**  
**Evaluación del desempeño**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 22**  
**Evaluación del desempeño**



#### **INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los encuestados manifiesta que la empresa no ha realizado una evaluación del desempeño en los años que llevan trabajando en la empresa.



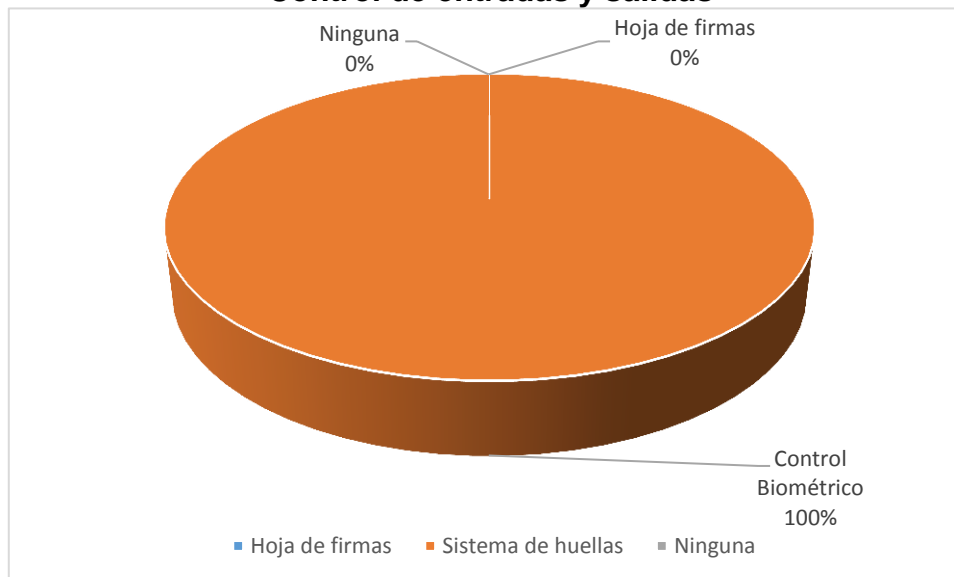
## 12. ¿Cómo a usted le realizan el control de entradas y salidas?

**Cuadro 20**  
**Control de entradas y salidas**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Hoja de firmas	0	0
Control biométrico	6	100
Ninguna	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta empleados de la empresa  
Elaboración: El Autor

**Gráfica 23**  
**Control de entradas y salidas**



### INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiesta que la empresa realiza el control de entrada y salida mediante el control del sistema de control biométrico, esto es con la utilización de un reloj biométrico.

## **Matriz de Calificación de Factores Internos**

1. Se hace una lista de los factores de éxito identificados. Esto entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anota las fuerzas y después las debilidades.

2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Finalmente se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Cuadro 21

## MATRIZ DE EVALUACION DEL ANÁLISIS INTERNO

	FACTORES	PREGUNTAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>					
1	Buena ubicación de la empresa	Preg.1 Clientes y Preg. 6 Ger.	0,1	3	0,3
2	Buena atención al cliente	Preg.4 Clientes	0,08	4	0,32
3	Local adecuado para prestar los servicios	Preg.5 clientes	0,06	3	0,18
4	Buenos precios en comparación a la competencia	Preg. 3 Clientes	0,06	3	0,18
5	Excelente calidad de los productos	Preg. 3 Clientes	0,04	4	0,16
6	Variedad de productos	Preg. 6 Clientes	0,06	4	0,24
<b>DEBILIDADES</b>					
1	Falta de presupuesto para promocionar la empresa	Preg. 5 Gerente	0,06	2	0,12
2	No hay capacitación al personal	Preg. 2 clien. Preg. 7 empl. y Preg 11 Ger.	0,07	1	0,07
3	No posee Misión y Visión	Preg. 4 Ger. Y Preg. 6 y5 empl.	0,08	2	0,16
4	No existe compromiso por parte de los empleados	Preg. 5 Gerente	0,08	1	0,08
5	No existe publicidad en la empresa	Preg. 6 Gerente	0,07	2	0,14
6	Nivel de estudio poco adecuado	Preg 3 emp. y Preg. 1 Ger.	0,06	1	0,06
7	No existe manual de funciones	Preg. 4 emp y Preg.10 Ger.	0,09	2	0,18
8	No existe una estructura organizacional	Preg.10 emp y Preg. 9 Ger.	0,09	2	0,18
	<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,37</b>

Fuente: Entrevista y encuestas

Elaborado: El Autor

## **Análisis**

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen la empresa PROMETAL, se obtuvo el resultado ponderado de 2,37.

Esto significa que en la empresa PROMETAL, existe predominio de las fortalezas tenemos 1,38, sobre las debilidades que es de 0,99; es decir, diferencia de 0,39.

La empresa PROMETAL, tiene muchas fortalezas para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno interno y por lo tanto debe contrarrestar las debilidades con mayores expectativas que existen para fortalecer su crecimiento, como son buena ubicación de la empresa, buena atención al cliente, productos de calidad con garantía.

## **Matriz FODA.**

La matriz FODA es una herramienta que permite determinar cuatro tipos de estrategias:

- FO = fortalezas / oportunidades.
- FA = fortalezas / amenazas.
- DO = debilidades / oportunidades.

- DA = debilidades / amenazas.

Para el desarrollo de la matriz FODA se procedió con la aplicación de los siguientes pasos.

### **PASO 1.**

La información a ser utilizadas en los cuadrantes de la matriz FODA proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales ponderados mas altos de la matriz EFI y matriz EFE. Para el presente estudio, los factores considerados para el análisis en la matriz FODA, se resumen en cuadro siguiente, se optó por trabajar con todos los factores ya que de esta forma se tendrá una análisis mas detallado de la matriz.

**Cuadro 22**  
**Resumen de factores externos e internos a ser utilizados en la matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Buena ubicación de la empresa	Estabilidad de la tasa de interés activa
Buena atención al cliente	Preferencia de inversión por baja de interés en la tasa pasiva
Local adecuado para prestar los servicios	Sector empresarial en crecimiento
Buenos precios en comparación a la competencia	Fortalecimiento de la realidad social del Ecuador
Excelente calidad de los productos	Aumento de la Tecnología dentro de la construcción
Variedad de productos	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de presupuesto para promocionar la empresa	Incremento de impuestos para la exportaciones de materiales para la construcción
No hay capacitación al personal	Variación de los niveles de precios
No posee Misión y Visión	Menor liquides para las exportaciones
No existe compromiso por parte de los empleados	Ingreso de nuevos competidores en el mercado local
No existe publicidad en la empresa	Competidores posicionados en el mercado lojano
Nivel de estudio poco adecuado	Entrada de productos sustitutos
No existe manual de funciones	
No existe una estructura organizacional	

**Fuente:** Entrevista y Encuestas.

**Elaborado por:** El Autor.

## **PASO 2:**

Se realizó una combinación entre fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades amenazas, y con estos factores se ideó estrategias tipo FO – FA – DO- DA.

**Cuadro 23**  
**Matriz de Alto Impacto**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Estabilidad de la tasa de interés activa
	2. Sector empresarial en crecimiento	2. Variación de los niveles de precios
	3. Remesa de la migración destinada a la construcción	3. Menor liquides para las exportaciones
	4. Aumento de la Tecnología dentro de la construcción	4. Ingreso de nuevos competidores en el mercado local
		5. Competidores desleales
		6. Entrada de productos sustitutos
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Buena ubicación de la empresa	F2, O3 Promover en el talento humano de la empresa una cultura de atención personalizada al cliente	F5, O4 Mediante sistemas tecnológicos mejorar la relación con los proveedores de materiales
2. Buena atención al cliente		
3. Local adecuado para prestar los servicios		
4. Buenos precios en comparación a la competencia		
5. Excelente calidad de los productos		
6. Variedad de productos		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Falta de presupuesto para promocionar la empresa	D5, O3 Incrementar las ventas a través de un plan de publicidad, en los medios de comunicación de mayor circulación en la ciudad de Loja, y por ende obtener un mayor crecimiento empresarial	D2, A5 Incentivar a un Mejor rendimiento del Talento Humano a través de cursos de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de satisfacer a los clientes
2. No hay capacitación al personal		
3. No posee Misión y Visión		
4. No existe compromiso por parte de los empleados		
5. No existe publicidad en la empresa		
6. Nivel de estudio poco adecuado		
7. No existe manual de funciones		
8. No existe una estructura organizacional		

**Fuente:** Resultados del análisis interno y externo.

**Elaborador por:** El Autor.

Cuadro 24

## Cuadro de Objetivos

TPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Estrategia FO	Promover en el talento humano de la empresa una cultura de atención personalizada al cliente.	Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad.
Estrategia FA	Mediante sistemas tecnológicos mejorar la relación con los proveedores de materiales	Realizar un sistemas tecnológico adecuado para mejorar la relación entre empresa con proveedores
Estrategia DO	Incrementar las ventas a través de un plan de publicidad, en los medios de comunicación de mayor circulación en la ciudad de Loja, y por ende obtener un mayor crecimiento empresarial	Clasificar y ejecutar los respectivos contratos con los medios de comunicación que tengan mayor cobertura, sintonía y circulación en la ciudad de Nueva Loja
Estrategia DA	Incentivar a un mejor rendimiento del talento humano a través de cursos de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de satisfacer a los clientes	Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente

Fuente: Matriz de alto impacto

Elaboración: El Autor



**g. Discusión****Propuesta del Plan Estratégico para la empresa PROMETAL**

*Fecha* : 20 de septiembre de 2016

*Duración* : 3 años

*Responsable* : Gerente y personal de la  
empresa

*Costo* : 3.590,00 USD

*Financiamiento* : Fuentes Internas, aportación  
de socios.

*Elaboración* : Fabián Andrés Córdova I.

## **Análisis y determinación de la Misión, Visión y Valores Corporativos de la empresa PROMETAL de la ciudad de Loja.**

### **Misión**

#### **Proceso**

La misión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Con cuales criterios lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Del análisis realizado a La Empresa PROMETAL, encontramos que no cuenta con una Misión de tal manera que procedemos a diseñar una nueva misión:

#### **Propuesta de Misión**

“Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de

precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros clientes; con la finalidad de generar un crecimiento rentable, en beneficio de todos que nos permita mantener y mejorar cada día la calidad y servicio prestado.”

## **Visión**

### **Proceso**

La visión debe ser diseñada tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

Debe ser propuesta por los líderes de la empresa más el criterio del resto de miembros. Sólo así se logra el compromiso total.

- Debe definirse un horizonte de planificación
- Debe ser lo más realista posible. De ahí la importancia de considerar los resultados del diagnóstico
- Debe tomar en cuenta los valores corporativos y la misión de la empresa
- Debe ser motivadora

- Debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas.

Del análisis realizado a La Empresa PROMETAL, encontramos que no cuenta con una Visión de tal manera que procedemos a diseñarla:

### **Propuesta de Visión**

“Hasta finales del año 2018 la empresa logrará mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.”

## **Cumplimiento de objetivos estratégicos**

### **Objetivo Estratégico N° 1**

PROMOVER EN EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA UNA CULTURA DE ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE.

#### **Meta**

Hasta fines del año 2017 se incrementará un 15% los clientes mejorando ventas y utilidades.

#### **Estrategias**

- Realizar un plan de atención al cliente personalizada.
- Promover la venta de productos con precios accesibles para el cliente.
- Plan de búsqueda para otorgar incentivos al propietario y trabajadores.
- Ofrecer un servicio Post Venta

#### **Política**

Realizar reuniones periódicas con los trabajadores a fin de determinar las estrategias más adecuadas en ventas personalizadas.

## Táctica

- Implementar un programa de ventas personalizadas que permita ejercer un control de los inventarios disponibles en el negocio, capaz de conocer los productos de menor rotación.
- Realizar promoción de los productos de baja rotación.
- Llevar una base de datos para identificar a los clientes permanentes

## Responsables

Gerente de la empresa.

## Presupuesto

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

**Cuadro 25**  
**Costos del Objetivo Estratégico N° 1**

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Programa de Ventas	30,00	360,00
Promoción de productos de poca rotación	60,00	720,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.080,00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El Autor

**Cuadro 26**  
**Objetivo Estratégico N° 1**

<b>OBJETIVO N° 1: PROMOVER EN EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA UNA CULTURA DE ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE</b>					
<b>META</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Hasta fines del año 2017 se incrementará un 15% los clientes mejorando ventas y utilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un programa de ventas personalizadas que permita ejercer un control de los inventarios disponibles en el negocio, capaz de conocer los productos de menor rotación.</li> <li>• Realizar promoción de los productos de baja rotación.</li> <li>• Llevar una base de datos para identificar a los clientes permanentes</li> </ul>	Realizar reuniones periódicas con los trabajadores a fin de determinar las estrategias más adecuadas en ventas personalizadas	Gerente	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de USD 1.080,00 los mismos que serán financiados por la propia empresa	Realizar un programa de ventas  Promocionar los productos de poca rotación

Fuente: Objetivo N° 1

Elaborado por: El Autor

## **Objetivo Estratégico N° 2**

MEDIANTE SISTEMAS TECNOLÓGICOS MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES DE MATERIALES.

### **Meta**

A fines del primer trimestre del año 2016, la empresa PROMETAL tendrá un sistema tecnológico que mejore la relación con los proveedores.

### **Estrategias**

- El gerente de la empresa PROMETAL, contratara un sistema de logística para proveedores.
- Se comprará un sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

### **Política**

- La propuesta de logística la realizarán el personal de ventas.
- Se delimitarán las funciones de logística para el personal encargado



- El Gerente de la empresa PROMETAL, será el encargado de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en el sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos.

**Táctica**

- ✓ Comprar un sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos.
- ✓ Proponer el poder realizar un sistema de logística para la empresa PROMETAL.

**Costo:**

Para cumplir este objetivo se incurrirá en los siguientes costos.

Sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de bienes y servicios \$850,00

**Responsable:**

El responsable de este objetivo será el gerente de la empresa y el personal de la empresa

**Cuadro 27**  
**Objetivo Estratégico N° 2**

<b>OBJETIVO N° 2: MEDIANTE SISTEMAS TECNOLÓGICOS MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES DE MATERIALES</b>					
<b>META</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
A fines del primer trimestre del año 2016, la empresa PROMETAL tendrá un sistema tecnológico que mejore la relación con los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar un sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos.</li> <li>• Proponer el poder realizar un sistema de logística para la empresa PROMETAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta de logística la realizarán el personal de ventas.</li> <li>• Se delimitarán las funciones de logística para el personal encargado</li> <li>• El Gerente de la empresa PROMETAL, será el encargado de cumplir y hacer cumplir lo estipulado en el sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos.</li> </ul>	Gerente	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de USD 850,00 los mismos que serán financiados por la propia empresa	Elaborar un sistema tecnológico que mejore la relación con los proveedores

Fuente: Objetivo N° 2

Elaborado por: El Autor

**Objetivo N° 3**

INCREMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE PUBLICIDAD, EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MAYOR CIRCULACIÓN EN LA CIUDAD DE LOJA.

**Meta**

A finales del año 2018 la empresa PROMETAL, logrará un 20% mejorar su imagen y con ello incrementar sus ventas en el mercado local y provincial.

**Estrategias**

- Contratar los servicios publicitarios de Radio Luz y Vida 88.3 FM.
- Difundir el slogan publicitario en los medios determinados.

**Política**

- PROMETAL aplicará la publicidad durante un trimestre cada año.

- El Gerente revisará y escuchará la publicidad antes de su publicación y dará el visto bueno.
- En todas las cuñas radiales y televisivas siempre constará el slogan y logotipo de PROMETAL.

### **Táctica**

La empresa deberá realizar publicidad, para dar a conocer los productos que ofrece, utilizando los medios de comunicación de mayor preferencia.

Según el análisis de las encuestas realizadas a los clientes el posicionamiento de la empresa PROMETAL es mínima (lo conocen poco), por tal razón se hace necesario la aplicación del objetivo: Realizar publicidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, mediante publicidad radial periódicas, hojas volantes, trípticos, página web; de manera que nos permita lograr un público informado acerca de sus servicios, sobre todo incrementar la fidelidad a sus clientes.

- Realizar diariamente: 7 cuñas en el medio de comunicación más sintonizado en la ciudad de Loja por 4 meses saltados: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.

- Elaborar 600 hojas volantes dos veces en el año (300 cada mes), se sugiere en los meses de Mayo y Septiembre.
- Realizar 600 trípticos dos veces al año (300 cada mes), en los meses de Febrero y Diciembre.
- Diseñar una página Web, con el fin de dar a conocer los productos y/o servicios que ofrece la empresa.

## **Radios**

Se recomienda utilizar Radio Luz y Vida 88.3 FM Estéreo, ya que con los análisis previos, se identificó como el medio más acogido por los clientes.

**Radio Luz y Vida.-** Su cobertura es: toda la provincia de Loja su frecuencia es 88.3 FM Estéreo.



## Publicidad informativa

- **Hojas volantes**

Para vender, la empresa necesita de alguna herramienta estratégica, en este caso será mediante la publicidad en hojas volantes. La Empresa PROMETAL, debe ser capaz de darse cuenta que no podrá incrementar clientes si no comunica sus productos y/o servicios. Por lo tanto es importante desarrollar un conjunto de actividades encaminadas a tener un público informado, lo cual incrementará su cartera de clientes.

## Modelo de hojas volantes

### Modelo de hoja volante Prometal



# PROMETAL

Los Mejores materiales de construcción

+ La mayor variedad de materiales para la construcción
















**UBICACIÓN:**

Calle Av. Pio Jaramillo Alvarado 28-87 y José María Vivar  
 Teléfono: 072-573251  
 Email: [prometal@hotmail.com](mailto:prometal@hotmail.com)

OFRECE:

LOJA - ECUADOR

Fuente: Diseño El Autor.  
 Elaborado por: El Autor.

**Cuadro 28**  
**Costos del Objetivo N° 3 en USD**

MEDIO	TAMAÑO / DURACION	TIEMPO	INSERCCIONES	V. UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Radio Luz y Vida	45 segundos	4 meses: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre	50 cuñas ( <u>210 cuñas mensuales</u> )	2,20	110,00	440,00
Hojas volantes	A 4	Febrero y Diciembre	Hojas volantes		80,00	120,00
Diseñador Gráfico	Diseño	1 sola vez	Página Web			200,00
Diseñador Gráfico	Diseño	Diciembre	300 Calendarios		60,00	60,00
					<b>TOTAL</b>	<b>820,00</b>

**Fuente:** Radio Luz y Vida, Imprenta Cosmos.

**Elaborado por:** El Autor



**Cuadro 29**  
**Objetivo Estratégico N° 3**

<b>OBJETIVO N° 3: INCREMENTAR LAS VENTAS A TRAVÉS DE UN PLAN DE PUBLICIDAD, EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MAYOR CIRCULACIÓN EN LA CIUDAD DE LOJA.</b>					
<b>META</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
A finales del año 2018 la empresa PROMETAL, logrará un 20% mejorar su imagen y con ello incrementar sus ventas en el mercado local y provincial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diariamente: 7 cuña en los medios de comunicación más sintonizada en la ciudad de Loja.</li> <li>• Elaborar hojas volantes dos veces en el año (300 cada mes), se sugiere en los meses de Mayo y Septiembre.</li> <li>• Realizar 600 trípticos dos veces al año (300 cada mes), en los meses de Febrero y Diciembre.</li> <li>• Elaborar 300 calendarios para el mes de Diciembre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMETAL aplicará la publicidad durante cuatro meses saltados cada año.</li> <li>• El Gerente revisará y escuchará la publicidad antes de su publicación y dará el visto bueno.</li> <li>• En todas las cuñas radiales y publicidad escrita siempre constará el slogan y logotipo de PROMETAL.</li> </ul>	Gerente	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de USD 820,00 los mismos que serán financiados por la propia empresa	<p>Elaborar cuñas radiales en Luz y Vida.</p> <p>Hacer una página web</p> <p>Promocionar a la empresa mediante hojas volantes</p>

Fuente: Objetivo N° 3  
Elaborado por: El Autor

**Objetivo Estratégico N° 4**

INCENTIVAR A UN MEJOR RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE SATISFACER A LOS CLIENTES.

**Meta**

Hasta fines del año 2017 se lograra que el 100% del personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado

**Estrategias**

- Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa.

**Política**

- La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente.

## **Táctica**

La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 4 meses intercalados en el año: Enero, Abril, Julio y octubre, en lo que refiere a:

- CALIDAD DEL SERVICIO O ATENCIÓN AL CLIENTE.
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
- MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.

## **Plan de Capacitación al personal de PROMETAL.**

El presente plan tiene por objeto capacitar al personal que labora en la empresa PROMETAL y también reforzar las áreas donde se tiene falencias.

Los costos de los cursos se especifican en el siguiente cuadro.

**Cuadro 30**  
**Costos del Objetivo N° 4 en USD**

Nº	CURSO	DIRIGIDO A:	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ATENCIÓN AL CLIENTE O CALIDAD DEL SERVICIO	Todo el personal (6)	20días 40 horas	SECAP	19H00 a 21h00	60,00	360,00
2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Gerente Vendedor 1 Agente Vendedor	20días 40 horas	SECAP	19H00 a 21h00	60,00	120,00
3	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Todo el personal (6)	20días 40 horas	LOCAL	19H00 a 21h00	60,00	360,00
<b>TOTAL</b>							<b>840,00</b>

Fuente: SECAP

Elaborado por: El Autor

**Responsable:**

El Gerente y el personal de la empresa ya que de ellos dependerá para que la empresa alcance sus metas.

**Cuadro 31**  
**Objetivo Estratégico N° 4**

<b>OBJETIVO N° 4: INCENTIVAR UN MEJOR RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE SATISFACER A LOS CLIENTES.</b>					
<b>META</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Hasta fines del año 2017 se lograra que el 100% del personal de la empresa esté capacitado correctamente para ofrecer un mejor servicio, y de esta forma incrementar las ventas y lograr más participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 4 meses saltados: Enero, Abril, Julio y Octubre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación del personal será continua, actualizada y permanente</li> </ul>	Gerente	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de USD 840,00 los mismos que serán financiados por la propia empresa	Realizar cuatro cursos de capacitación para todo el personal de la empresa PROMETAL

Fuente: Objetivo N° 4

Elaborado por: El Autor

## RESUMEN DE COSTOS

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la empresa PROMETAL.

**Cuadro 32**  
**Presupuesto Objetivos Estratégicos**

NUMERO DE ORDEN	OBJETIVO	COSTOS
OBJETIVO Nº 1	Promover en el talento humano de la empresa una cultura de atención personalizada al cliente	1.080,00
OBJETIVO Nº 2	A fines del primer trimestre del año 2016, la empresa PROMETAL tendrá un sistema tecnológico que mejore la relación con los proveedores	850,00
OBJETIVO Nº 3	Incrementar las ventas a través de un plan de publicidad, en los medios de comunicación de mayor circulación en la ciudad de Loja	820,00
OBJETIVO Nº 4	Incentivar a un mejor rendimiento del talento humano a través de cursos de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de satisfacer a los clientes	840,00
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>3.590,00</b>

Fuente: Objetivos.

Elaboración: El Autor

**MATRIZ DE CONTROL, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA DE OBJETIVOS**

**CUADRO 33**

	<b>OBJ. 1</b>	<b>OBJ. 2</b>	<b>OBJ. 3</b>	<b>OBJ. 4</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de atención al cliente personalizada.</li> <li>• Promover la venta de productos con precios accesibles para el cliente.</li> <li>• Plan de búsqueda para otorgar incentivos al propietario y trabajadores.</li> <li>• Ofrecer un servicio Post Venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente de la empresa PROMETAL, contratara un sistema de logística para proveedores.</li> <li>• Se comprará un sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar los servicios publicitarios de Radio Luz y Vida 88.3 FM.</li> <li>• Difundir el slogan publicitario en los medios determinados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer seminarios permanentes de capacitación y motivación para todo el personal de la empresa para que realicen sus actividades de manera eficiente</li> </ul>
<b>TÁCTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un programa de ventas personalizadas que permita ejercer un control de los inventarios disponibles en el negocio, capaz de conocer los productos de menor rotación.</li> <li>• Realizar promoción de los productos de baja rotación.</li> <li>• Llevar una base de datos para identificar a los clientes permanentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comprar un sistema de inventarios, tráfico, transporte y aseguramiento de la calidad de los bienes y servicios adquiridos.</li> <li><input type="checkbox"/> Proponer el poder realizar un sistema de logística para la empresa PROMETAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diariamente: 7 cuñas en el medio de comunicación más sintonizado en la ciudad de Loja por 4 meses saltados: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.</li> <li>• Elaborar 600 hojas volantes dos veces en el año (300 cada mes), se sugiere en los meses de Mayo y Septiembre.</li> <li>• Realizar 600 trípticos dos veces al año (300 cada mes), en los meses de Febrero y Diciembre.</li> <li>• Diseñar una página Web, con el fin de dar a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación se la realizará a todo el personal que labora en la empresa, en un lapso de 4 meses saltados: Enero, Abril, Julio y Octubre</li> </ul>
<b>ACCIÓN</b>	Realizar un programa de ventas Promocionar los productos de poca rotación	Elaborar un sistema tecnológico que mejore la relación con los proveedores	Elaborar cuñas radiales en Luz y Vida. Hacer una página web Promocionar a la empresa mediante hojas volantes	Realizar un cronograma de capacitación continua para todo el personal que labora en la empresa
<b>INDICADOR</b>	Incrementar un 15% los clientes mejorando ventas y utilidades.	Mejorar la comunicación con los proveedores en un 100%.	Lograr un 20% mejorar la imagen y con ello incrementar las ventas en el mercado local y provincial	Capacitar al 100% los empleados de la empresa
<b>CRONOGRAMA</b>	Segundo semestre del año 2017	Primer semestre del año 2017	Hasta fines del año 2017	Hasta fines del año 2017

## **h. Conclusiones**

- Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa PROMETAL de la ciudad de Loja, en la que se determinó su estructura actual.
- La empresa tiene definida sus características comerciales mediante la oferta de sus productos y servicios a sus clientes.
- Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa en las condiciones actuales que se encuentra.
- Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.
- Mediante la matriz de alto impacto se pudo definir las estrategias a fin de realizar el incremento en ventas.
- El plan estratégico a ser implementado en el presente proyecto consiste en promover el talento humano, mejorar la organización técnico administrativo, seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, incentivar a un mejor rendimiento del talento humano, cuyo valor representa una inversión de USD 3.590,00.



## **i. Recomendaciones**

- Ejecutar el Plan estratégico propuesto, considerando que es un aspecto muy importante para el adecuado desenvolvimiento eficaz y eficiente en lo relacionado a la prestación de los diferentes servicios a los clientes de la empresa.
- La empresa PROMETAL, adopte la Misión y Visión propuesta en el presente estudio.
- Incorporar para su manejo administrativo y gerencial, la planificación estratégica, como un elemento principal en su gestión administrativa.
- La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y ventas con la finalidad de que les permita alcanzar una amplia cobertura de mercado local y provincial. Incrementando a su vez ingresos económicos y una mejor rentabilidad.
- Tener un conocimiento previo de los cambios que puedan surgir en la competencia tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que la empresa pueda recibir, siendo esto determinante para su éxito.
- Implementar formas de incentivos para los trabajadores, con la finalidad de lograr tener un ambiente agradable de trabajo.

- Que el dueño y gerente de la empresa PROMETAL aplique el plan estratégico propuesto en esta investigación, el mismo que le permitirá desarrollarse competitivamente, y tener un correcto posicionamiento en el mercado local

## j. Bibliografía

Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Madrid, España: Anglofort.

BCE. (2014). Ecuador Económico. *Ecuador Económico*, 101.

BENASSINI, K. I. (2012). *Fundamentos de Marketing*. BOGOTÁ:  
PEARSON.

Bineto, J. (2014). *Economía Popular*. Quito: UNIVERSITARIA, Tomo II.

Carl, M. (2012). *La Mecánica Automotriz una estrategia Moderna*. Edición  
Especial.

Casado, A. B., Parreño, J., & Enar, R. (2012). *Dirección comercial, Los  
Instrumentos del Marketing*. Alicante: Club Universitario.

Jobber, D., & Fahy, J. (2011). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc  
Graw Hill.

Manuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing*.  
Madrid: ESIC.

Nash, F. (2012). *Fundamentos de Mecánica Automotriz*. Dillon.

Rivera, J. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y aplicaciones*.  
Madrid: ESTC.

Russell, E. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Index Book.

Sainz, J. M. (2011). *El Plan de Marketing en la Pyme*. Madrid: ESIC.

Sainz, J. M. (2013). *El Plan de Marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.

San Martín, S. (2010). *Prácticas de marketing*. Madrid: ESIC.

Santesmases, M., Sánchez, J., & Pintado, T. y. (2014). *Fundamentos de  
Marketing*. México: Pirámide.

Tayala, Á., & Jesús, G. (2011). *Principios de Marketing*. Madrid, España: ESIC.

## **k. Anexos**

### **Anexo N° 1**

#### **Perfil del proyecto**

##### **a. Tema**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA”**

##### **b. PROBLEMÁTICA**

Para lograr el crecimiento de una economía estable de un país a través de organizaciones o empresas y aprovechando recursos existentes en el mismo, resulta de vital importancia diseñar Planes de Marketing, que permitan el logro de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, como también permite que las empresas identifiquen amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para de esta manera emprender nuevas fuentes de inversión favorables para llegar a mejorar el nivel de vida de una sociedad como del país.

Es importante señalar que el Plan Estratégico busca centrarse en las necesidades comerciales de bienes y servicios del fabricante o intermediario hacia el mercado, ya que se dice que el mercado no atiende necesidades de la empresa si no sus propias necesidades.

El mundo de los negocios cambia velozmente, la tasa de obsolescencia se incrementa con el pasar de los años, lo que obliga a las empresas a

estar al día en todo, desde la forma de hacer negocios, la manera de determinar costos, la clase de controles e indicadores de gestión a llevar, hasta cómo vender y mercadear los productos. A medida que el mercado se hace más exigente, más dura se vuelve la competencia y más conocimiento y esfuerzo gerencial se requieren. Hay que mirar hacia donde otros no lo hacen y crear la cultura del cómo lo puedo hacer mejor. Cada miembro de la organización debe convertirse en generador de ideas.

Las empresas de nuestra localidad que se han creado sobreviven venciendo grandes dificultades, lo que nos obliga a diseñar cambios estratégicos que permitan entrar a un mercado en el que las exigencias innovadoras, la eficiencia productiva y los sistemas de información son un factor determinante. Prometal si bien es cierto, hasta el momento ha surgido y sobrevivido sin realizar un plan Estratégico, ¿hasta cuándo podrá resistir, sin planificar? ¿Cómo frenar y enfrentar a la competencia? Necesita adecuar un plan de marketing que le permita asegurar y expandir su mercado actual.

A lo largo de sus años de funcionamiento, Prometal, ha palpado que para asegurar sus ventas, expandirse en nuevos mercados y hacer frente a la competencia, es necesario tener un plan de marketing, donde se establezcan la misión, visión y objetivos de la organización, se especifiquen las características de sus productos y servicios, se determinen las actividades para lograr el posicionamiento en el mercado, señalando además la proporción que ha de existir de cada uno de los

elementos de mercadotecnia: producto, precio, plaza y promoción. El Plan Estratégico es esencial para el éxito de todas las empresas, y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de beneficios. El mismo es una herramienta de gestión que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar objetivos determinados. Es por ello, que la presente investigación está orientada a la elaboración de una PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA PROMETAL DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016 - 2019, el mismo que parte de un diagnóstico donde se puede determinar el estado actual en que se encuentra la Empresa, identificando los factores externos e internos que influyen en su funcionamiento. Por todos estos aspectos puedo determinar que el problema central de la presente investigación conlleva a:

“El diseño de un plan Estratégico en la empresa Prometal, permitirá lograr la participación de mercado deseada, por medio de las estrategias de negocio; y enfocarse en los productos y mercados donde se halle mayor oportunidad de éxito, el cual genere crecimiento sostenible a la empresa, optimizando el uso de los recursos y de las oportunidades del entorno.”

### **c. JUSTIFICACIÓN**

**Justificación Académica:** La Universidad Nacional de Loja, a través de la Modalidad de Estudios a Distancia en la carrera de Administración de Empresas busca formar estudiantes analíticos, reflexivos e innovadores, formadores de su propia personalidad, capaces de buscar soluciones a

los diferentes problemas que enfrenta la sociedad, mediante el ejercicio de prácticas profesionales renovadas, que contribuyan al progreso y bienestar de la sociedad.

Este trabajo está orientado a la elaboración de un documento sencillo y práctico que contenga todas las etapas de un plan de marketing desde la perspectiva de la empresa moderna, donde profesores, empresarios y la sociedad en general encuentren una fuente de consulta y un punto de partida para nuevas investigaciones sobre el tema.

Así mismo el desarrollo de este proyecto me permitirá obtener el Título de Ingeniera Comercial, ya que constituye un requisito establecido por la Universidad Nacional de Loja para efectos de graduación.

**c.2. Justificación Económica:** Las actividades empresariales en la ciudad de Loja, no pueden lograr el ansiado crecimiento y desarrollo para sus empresas, lo que se evidencia tanto en el sector productivo, comercial y de servicios. Por tal razón este trabajo de investigación está planificado para impulsar un proyecto de mejoramiento, fundamentado con bases técnicas y que esto permita el desarrollo de la empresa Prometal, dentro del mercado local, lo que ayudará a mejorar su rentabilidad que irá en beneficio de sus directivos y empleados y por ende de la ciudadanía.

**c.3. Justificación Social:** Al establecer un plan estratégico para la empresa Prometal, se pretende mejorar la prestación de sus servicios y comercialización de sus productos; y con este resultado un mejor



desarrollo de la empresa creando fuentes de trabajo y mejora en el nivel de ingresos y con el beneficio final para el cliente.

#### **d. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Elaborar un estratégico para la empresa Prometal de la ciudad de Loja, para el periodo 2016-2019.

##### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa Prometal de la ciudad de Loja,
- Determinar los factores externos que existen en el entorno de la empresa Prometal.
- Determinar los factores internos que potencializaran el desarrollo de la empresa.
- Determinar la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa Prometal.
- Diseñar el Plan estratégico para la implementación interna y externa de la empresa Prometal.
- Presupuesto para determinar el grado de inversión y tiempo por la aplicación de cada actividad determinada dentro del plan estratégico

## **f. Metodología**

### **Métodos.**

El proyecto de investigación se va a desarrollar tomando en cuenta los diferentes procesos y técnicas que orientan la investigación científica, logrando elegir y adaptar los métodos más apropiados para llegar a cumplir todos los objetivos planteados; por esta razón se utilizará el soporte científico para el trabajo a desarrollar, utilizando los métodos que a continuación pongo a consideración:

**Método Estadístico.-** A través de este método se podrá recoger, elaborar e interpretar datos numéricos. Para el análisis estadístico se tomará en cuenta la determinación del tamaño de la población, se procederá a tomar como referencia la cantidad de clientes que atendió la empresa y están registrados en su sistema durante el año 2015.

**Método Científico.-** Este método se utilizará para la recolección de conceptos, definiciones, leyes o normas generales acerca del proyecto en estudio.

**Método Inductivo.-** Es el proceso que va de lo particular a lo general. El método inductivo dará una pauta para determinar las conclusiones

generales del proyecto, en base a datos previamente obtenidos a través de las técnicas de investigación que se aplicarán en el proyecto.

**Método Deductivo.-** Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, con conocimientos generales, para de esta manera aplicarlos en casos específicos, este método servirá para la recopilación de conceptos teóricos y dar forma al marco teórico con contenidos precisos para el desarrollo de la investigación, así como también para realizar el diagnóstico situacional en el contexto externo, en sus diferentes ámbitos como: político, económico, social, tecnológico y un análisis a nivel competitivo y su incidencia en el trabajo de investigación, determinando la oportunidades y amenazas del medio, y finalmente llegar a las especificaciones en aspectos como las propuestas estratégicas.

## **Técnicas**

**Técnica de revisión bibliográfica.-** Esta consiste en interpretar la información de libros, revistas, ensayos y todo tipo de documento acorde al objeto de estudio; por lo tanto esta técnica ayudará a enfocarse a los contenidos precisos para llevar a desarrollar con estructura la investigación y al mismo tiempo tener un conocimiento ordenado y sistemático del objeto de la investigación.

**Observación.-** Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar; esta técnica permitirá realizar un sondeo de la realidad objetiva; a través de esta técnica se realizará el diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio lo cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas así como de los puntos fuertes y débiles.

**Entrevista.-** Esta técnica es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema de estudio; por lo tanto esta técnica se la aplicará específicamente al Gerente de PROMETAL, con el objetivo de obtener información pertinente acorde al problema puesto en consideración.

**Encuesta.-** La técnica de la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa para averiguar diferentes estados de opinión, criterios, sugerencias y observaciones de personas que se ven involucradas en la investigación; por lo tanto se realizará un cuestionario con preguntas precisas formuladas en forma ordenada y relacionadas con el problema objeto de estudio; las mismas que serán aplicadas a todos los empleados (10 registrados en rol de pagos dentro de la empresa), así como también a los clientes de la misma.

Para conocer el tamaño de la muestra se tomó en cuenta los registros que tiene la empresa en su sistema que al año 2015 resultaron en 2.150 clientes.

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir el número de encuestas que se aplicarán sobre los clientes, aplicaré la siguiente fórmula:

$z = (1.96)$  Nivel de confianza

$p = (0.5)$  Probabilidad a favor

$q = (0.5)$  Probabilidad en contra

$e = (0.05)$  Margen de error de estimación

$N =$  Universo proyectado (Número de clientes)

$n =$  Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(2.150)}{(2.150)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25)(2.150)}{(2.150)(0,0025) + (3,8416)(0,25)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (1.025)}{(10,25) + (0,9604)}$$

$$n = \frac{(3.937,64)}{(11,2104)}$$

$$n = 379$$

Con la aplicación de la fórmula anteriormente descrita se determinó que se deben aplicar 379 encuestas sobre la población de clientes de la empresa PROMETAL

# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
a. TÍTULO .....	1
b. RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	5
c. INTRODUCCIÓN .....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	12
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	55
f. RESULTADOS .....	60
g. DISCUSIÓN .....	115
h. CONCLUSIONES .....	138
i. RECOMENDACIONES .....	139
j. BIBLIOGRAFÍA .....	141
k. ANEXOS .....	143
INDICE .....	153