



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 - 2019”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA COMERCIAL

**AUTORA:**

*Diana Yuri Maldonado Rojas*

**DIRECTOR:**

*Mg. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero*

LOJA - ECUADOR

2015

## CERTIFICACIÓN

Mg. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero  
**DIRECTOR DE TESIS**

### CERTIFICA:

Que la tesis de grado titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 - 2019”** realizada por la Señorita **Diana Yuri Maldonado Rojas** ha sido dirigida y revisada en todo su proceso investigativo cumpliendo con las disposiciones emanadas por la Universidad Nacional de Loja razón por la cual se autoriza su presentación.

Loja, 05 de octubre del 2015

Atentamente:



Mg. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero  
**DIRECTOR DE TESIS**

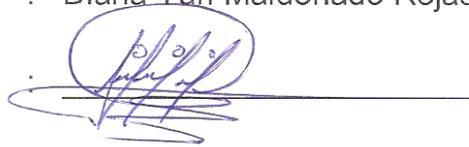
## AUTORÍA

Yo, DIANA YURI MALDONADO ROJAS, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora : Diana Yuri Maldonado Rojas

Firma :

A handwritten signature in blue ink, consisting of a circular loop at the top and several horizontal strokes below, is written over a solid horizontal line.

Cédula : 0104975412

Fecha : Loja, octubre de 2015

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

Yo Diana Yuri Maldonado Rojas, declaro ser autora de la tesis Titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 - 2019”**, como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de su visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio Digital Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja a los 07 días del mes de octubre del dos mil quince, firma la autora.

Firma:  .....

**Autora:** Diana Yuri Maldonado Rojas

**Cedula:** 0104975412

**Dirección:** Salto a la Soga y Panamericana Sur Kilometro 1

**Correo electrónico:** mdianayuri@hotmail.es

**Teléfonos:** 072386631

**Celular:** 0994073636

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Director de Tesis:** Mg. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero

**Tribunal de Grado:**

Dr. Luis Quizhpe Salinas

**Presidente del Tribunal**

Ing. Galo Eduardo Salcedo López

**Miembro del Tribunal**

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos

**Miembro del Tribunal**

## DEDICATORIA

A mis padres Edgar, Magaly y a mi hermano Patricio que Dios los tiene en su gloria, sé que desde allá arriba siempre me han protegido y guiado por el camino hacia el éxito.

A mi querido esposo, Clever Enríquez que es mi motivación, con su apoyo y amor supo darme fuerzas para cumplir con este reto en mi vida, A mi hijo Damián quien es la fuente de inspiración para seguir superándome cada día, A mi hermanito Daniel, a quien dejo el mejor de mis ejemplos ya que con esfuerzo y dedicación se puede llegar a alcanzar las metas propuestas. A mis hermanas Yadira, Janine, y Yajaira Maldonado Rojas, quienes de una u otra forma siempre supieron apoyarme.

La Autora.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a la Universidad Nacional de Loja, que me acogió, a la Carrera de Administración de Empresas; a las autoridades y docentes que desinteresadamente dirigen e imparten sus conocimientos, los que sirvieron de guía en la formación profesional.

Agradezco eternamente a Dios por la vida que me brinda cada día, al culminar con éxito el presente trabajo de tesis quiero expresar la gratitud al Director de Tesis Ing. Edison Espinosa Bailón Mg. por la acertada dirección del trabajo investigativo, quien orientó y asesoró en forma eficiente para lograr con satisfacción el anhelo deseado.

Al Personal Administrativo y Operativo de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ" expreso mis agradecimientos por la información facilitada y su colaboración oportuna.

De una manera muy especial quiero agradecer a mi Esposo Clever Enríquez, a ti que con tu compañía enriqueciste y diste estímulo a esta difícil etapa de mi vida de esposa y estudiante y con quien experimente momentos de los cuales tu presencia espiritual alentó la realización de nuestra meta fijada.

Con todo mi amor.

A todos los Familiares y amigos quienes de una u otra manera colaboraron para la feliz culminación del presente trabajo académico e investigativo.

La Autora.

**a. TÍTULO**

**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA  
EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ" DE LA  
CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 – 2019"**

## **b. RESUMEN**

La inestabilidad económica y política que ha sufrido nuestro país durante muchos años ha sido la causa del cierre de muchas empresas afectando así al sector maderero debido a los altos costos de impuestos, entre otros que no permiten mejorar los servicios.

El presente proyecto, tiene como objetivo general la elaboración de **un Plan Estratégico para la Empresa "Carpintería De Casas Enríquez" De La Ciudad De Cuenca; Periodo 2015 – 2019**, mismo que impulsara el desarrollo y crecimiento de la empresa, el cual ha sido realizado en base a sustentos teóricos y a información obtenida de campo mediante el empleo de encuestas y entrevistas realizadas a 120 clientes, 9 empleados y a su Gerente.

En cuanto a la metodología, se parte de hacer un diagnóstico situacional de la empresa, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al gerente, empleados y usuarios de la empresa.

Con el análisis interno y externo se construyó la matriz FODA que me permitió delimitar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con lo cual se construyó la matriz de alto impacto con lo que se procedió a realizar la combinación FO, DO, FA, DA obteniendo como resultado los objetivos estratégicos.

Dentro de los resultados ponderados obtenidos en la matriz **EFI** la evaluación de factores internos se pudo determinar que cuenta con una

ponderación de 2,47 lo que significa que existen problemas de Fortalezas – Debilidades.

Mientras que la matriz **EFE** cuenta con una ponderación de 2,41 lo que da a entender que la empresa cuenta con un potencial interno donde se puede enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Finalmente se elaboró la **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ" DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 – 2019**. Recomendando la implementación de la misma, ya que servirá para que la empresa capte nuevos clientes, incremente sus ventas y genere mayor rentabilidad.

## **ABSTRACT**

Economic and political instability that our country has suffered for many years has caused the closure of many companies thus affecting the forestry sector due to the high cost of taxes, among others that do not allow improve services.

This project's general objective is the development of a Strategic Plan for the Carpinteria Enriquez Houses Cuenca Company; Period 2015 - 2019, the same that would promote the development and growth of the company, which has been made based on theoretical underpinnings and field information obtained through the use of surveys and interviews with 120 clients, 9 employees and their manager.

In terms of methodology, it is part of making a situational analysis of the company, by applying the manager surveys and interviews, employees and business users.

With internal and external analysis SWOT matrix that allowed me to define the opportunities, threats, strengths and weaknesses, so that the array of high impact with what we proceeded to perform the FO, DO, FA combination was built was built, DA resulting in the strategic objectives.

Within the weighted results of the evaluation matrix EFI internal factors could be determined which has a weighting of 2.47 which means that there are problems Strengths - Weaknesses.

While EFE matrix has a weighting of 2.41 which implies that the company has an internal potential which can confront the threats and seize opportunities.

Finally PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE HOUSE CARPINTERIA Enriquez de Cuenca was developed; PERIOD 2015 - 2019. Recommending the implementation of it, as it will help the company capture new customers, increase sales and generate higher returns.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las empresas constituyen en un elemento de singular importancia para el desarrollo y progreso del país tanto a nivel económico por el aporte que otorgan, y social por el servicio que prestan a la colectividad, pero la falta de planificación ha sido la causa principal de la inadecuada toma de decisiones, influyendo negativamente en los resultados, provocando la pérdida de participación en el mercado, la carencia de organización, retrasos tecnológicos, y falta de capacitación del personal, provocan una deficiente administración de los recursos que posee la empresa CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ lo cual afecta directamente la rentabilidad del negocio.

Para disminuir los problemas que presenta la empresa y mejorar su situación actual, se ve la necesidad de realizar un estudio que permita mejorar el desarrollo, al contribuir con el mejoramiento permitirá mantener y crear fuentes de trabajo, cuyos beneficiarios serán el propietario y empleados de la entidad en estudio.

A de más se realizó un análisis y diagnóstico de la situación Interna y Externa actual en base al FODA, con la finalidad de conocer los factores que inciden positiva y negativamente en los resultados de la empresa. Se delimito los objetivos estratégicos en base los resultados del FODA. Se definió estrategias corporativas y funcionales necesarias para el logro de los

objetivos estratégicos planteados. Concluyendo con el plan de acción para definir las tareas y acciones a realizar a más de conocer en detalle la inversión necesaria para la puesta en marcha de los objetivos.

Es por ello el propósito del trabajo investigativo se orienta a la elaboración de **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 – 2019”**, mediante su elaboración se contribuirá con conocimientos teóricos y prácticos a los directivos de la empresa con la finalidad de trazar líneas, objetivos, y metas que permitan mantener a la Empresa en el mercado competitivo y ofrecer alternativas de solución a los problemas más relevantes que se presentan dentro de la misma.

Su estructura contiene: el **título** sintetiza el tema abordado y la postura del investigador ante la problemática planteada. El **Resumen** que sintetiza una visión global del tema con tendencia a los resultados; la **Introducción** en donde se expresa la importancia del tema y el extracto de su contenido. La **Revisión de Literatura** en donde se recopilaron elementos teóricos que son aspectos relacionados con el Tema Planteado, los **Materiales y Métodos** en los que se abarcó aquellos recursos tanto humanos como materiales que facilitaron la realización del trabajo, así como aquellos métodos y técnicas que permitió contar con las directrices necesarias para una investigación profunda, concreta y clara. En la presentación de **Resultados** que es la recopilación de información que fue procesada y presentada en los cuadros

estadísticos con su correspondiente interpretación y diagnóstico, la **Discusión** contiene la propuesta de un plan estratégico considerando los problemas y necesidades de la Comercializadora. Estableciendo así las **Conclusiones** sobre la situación de la entidad y a la vez emitiendo y proponiendo las respectivas **Recomendaciones** que constituyen un aporte con la finalidad de contribuir al desarrollo de la entidad. Por último la **Bibliografía** constituida por la descripción de libros, folletos, leyes, reglamentos utilizados para la elaboración de la tesis, el **Índice**, en el que se señaló con claridad y fácil ubicación todos los temas tratados tanto teóricos como prácticos; finalmente los **Anexos** se presenta documentos que sirven como respaldo de la información utilizada en la presente investigación.

#### **d. REVISIÓN DE LITERATURA.**

##### **MARCO REFERENCIAL**

La empresa CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ se dedica a la elaboración de muebles para terminados de la construcción como son closets, puertas, pasamanos, gabinetes de baño, auxiliares de cocina, gradas, etc. Esta empresa está establecida desde el año de 1996, hoy en día con 19 años en el mercado, se inició con el firme propósito de atender las necesidades de la sociedad a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos, y las inversiones de la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con 9 empleados, operativos y 2 administrativos y se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles Salto de la soga y Panamericana Sur kilómetro 1 en la Parroquia Narancay.

Está dirigida por su propietario el Sr. Arq. Clever Enríquez M. Esta empresa como se dijo anteriormente está comprometida al servicio de la comunidad, elaborando muebles para terminados de la construcción, cuya materia prima principal es la madera como son: el canelo, laurel, chanul, yumbingue, eucalipto, etc. cuyas características de densidad, dureza, grano, etc. determinarán el uso para tal o cual elemento.

También tenemos los productos derivados de la madera como tableros prefabricados y contrachapados que también dependiendo de sus características y especificaciones serán utilizados en los diversos elementos que produce la empresa.

Un tablero de Densidad Media o Tablero MDF es un aglomerado elaborado con fibras de madera aglutinadas con resinas sintéticas mediante fuerte presión y calor, en seco, hasta alcanzar una densidad media.

Muchos creen que el MDF es una madera, y no están muy lejos de la realidad.



Fuente: <https://micarpinteria.wordpress.com/2011/02/16/mdf-%C2%BFque-es/>

## **MARCO CONCEPTUAL.**

### **La empresa**

Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

### **Tipos de empresas según sus ámbitos.**

- **Según la actividad o giro:**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- **Industriales**
- **Comerciales**
- **Servicio**

### **Según la forma jurídica**

- **Individuales**
- **Societarias**

**Según su dimensión:**

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

**➤ Según su ámbito de actuación:**

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

**EL PLAN****CONCEPTO**

“El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y Condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo.

Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamiento y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal”.

Sería el nivel estratégico con unas metas genéricas que dan sentido al resto de los niveles, de forma que no se hagan actuaciones aisladas sino que todas tengan una coherencia y una finalidad.

Entre los diversos tipos de planes figuran: Propósitos, misión, objetivos o Metas, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas, presupuestos. Al respecto, algunos tratadistas consideran que de los anteriores planes, las más importantes son las políticas y los programas, dentro de los que se incluyen los objetivos y los procedimientos.

## **IMPORTANCIA**

El plan ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino

## **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida.

Debemos preguntarnos:

- Dónde está la empresa en estos momentos.
- A dónde vamos
- A dónde queremos ir

## **EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

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

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

**Primero**, la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

**Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

**Tercero**, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un

ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

**Cuarto**, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía” (KOONTZ Harold, 1975)

### **MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

“Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas de Planeación, significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado

o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada " análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

## **Formulación de Planes.**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

### **Implementación y Revisión.**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el

cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

### **Flujos de Información y Normas De Evaluación Y Decisión.**

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planeación trata con el futuro de la empresa, en la toma de decisiones, es decir, las oportunidades y peligros que surgirán en un futuro muy próximo. Para la planeación estratégica se requiere de un conocimiento global del pasado y presente del funcionamiento de la Empresa, para actuar en base a la observación mediante un proceso mental y lograr las premisas de planeación, la formulación de planes, implementación y revisión, etc.

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Sallenave, 1993)

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad

superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones , pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. .

Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.” (STANTON, 2005)

## DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.

“Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Como manifiesta **Russell Ackff**. Profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: la planeación **se anticipa a la toma de decisiones**, es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackff, 1978)

La planificación estratégica es un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación, en el que se construye lo que se conoce como plan estratégico y que se refiere a un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas.

Un plan estratégico debe definirse para un periodo de entre tres y cinco años, pues se trata más de una visión a futuro y no algo puntual a corto plazo. Debemos reconocer que la organización actúa en un escenario turbulento donde la única constante es el cambio. Así algunos de estos cambios son inevitables, como por ejemplo: la creciente competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otros cambios son resultados de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura

corporativa orientada hacia la atención del cliente, entre otros. El proceso de Planeamiento Estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo.

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

Los principios básicos para realizar un plan estratégico se encuentran representados en el siguiente esquema:

GRÁFICA N° 1



Fuente: (Ackff, 1978)

Elaboración: La Autora

**VISIÓN.-** La declaración de hacia donde se quiere llegar en un futuro.

**MISIÓN.-** Es la "razón de ser" de la organización. Es identificar cómo y dónde se desea estar en el futuro; es la imagen ideal de la organización. Identifica intenciones, deseos implícitos o explícitos.

**FODA.-** Herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de una organización, a través del análisis de sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**OBJETIVOS.-** Fraccionan la estrategia en partes, para facilitar su logro global.

**METAS.-** Las metas suministran un sentido básico de dirección. Son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área en términos de productos o servicios.

**ESTRATEGIAS.-** Es la dirección y orientación que caracteriza la gestión, para lograr la intención.

**TACTICAS.-** Acciones y actividades que tienen mayor factibilidad y pueden guiarse bajo la orientación y dirección necesarias.

## **IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS ORGANIZACIONES**

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones donde se exhibe generalmente. Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen

la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará energías en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. (Amaya, 1960)

**Entre las ventajas que la planificación estratégica brinda a una organización están:**

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

Todas las empresas deben de contar con un Plan Estratégico, sean grandes o pequeñas para definir una planificación estratégica se puede resumir de la siguiente manera:

**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 creó la organización. Esta razón de ser, 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 parte primordial que se debe realizar 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 parte 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, puede salir un número alto de estos por lo que es importante priorizar y establecer cuáles van a ser más importantes que otros.

## **ETAPAS EN EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

a) **Formulación de estrategias:** Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones. La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la

producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc. (Jaramillo, 1992)

- b) **Ejecución de estrategias:** Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.
- c) **Evaluación de estrategias:** Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales.

## LOS NIVELES DEL PLANEAMIENTO

✓ ESTRATEGICO	→	de dos a cinco años
✓ TACTICO	→	de seis meses a dos años
✓ OPERATIVO	→	de una semana a seis meses

## SECUENCIA DE LOS PLANES

GRÁFICA N° 2



**El Plan Estratégico.-** Un plan estratégico es una visión general de alto nivel del negocio completo, su visión, objetivos y valores. Este plan es la base fundamental de la organización y dictará las decisiones a largo plazo. El alcance del plan puede ser de dos, tres, cinco o incluso diez años.

**El Plan Táctico.-** El plan táctico describe las tácticas que la organización planea utilizar para conseguir las ambiciones descritas en el plan estratégico. Es un documento a corto plazo (con un ámbito de menos de un año), de bajo nivel que descompone las amplias declaraciones de misión en trozos más pequeños y ejecutables. Si el plan estratégico es una respuesta al ¿Qué?, el plan táctico responde al ¿Cómo? ([www.udemy.com/.../la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategi](http://www.udemy.com/.../la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategi) )

**Plan Operativo.-** El plan operativo describe el día a día de conducir la empresa. El plan operativo traza una hoja de ruta para lograr los objetivos tácticos dentro de un plazo realista. Este plan es muy detallado y hace énfasis en los objetivos a corto plazo.

## DIFERENCIAS ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y LOS PLANES OPERATIVOS

Los planes operativos surgen de los planes estratégicos y de la definición de la misión y además se diferencian por:

- ✓ Los horizontes temporales
- ✓ El alcance
- ✓ El grado de complejidad e impacto
- ✓ La independencia

## RELACIÓN ENTRE EL PLAN ESTRATÉGICO Y LOS PLANES OPERATIVOS

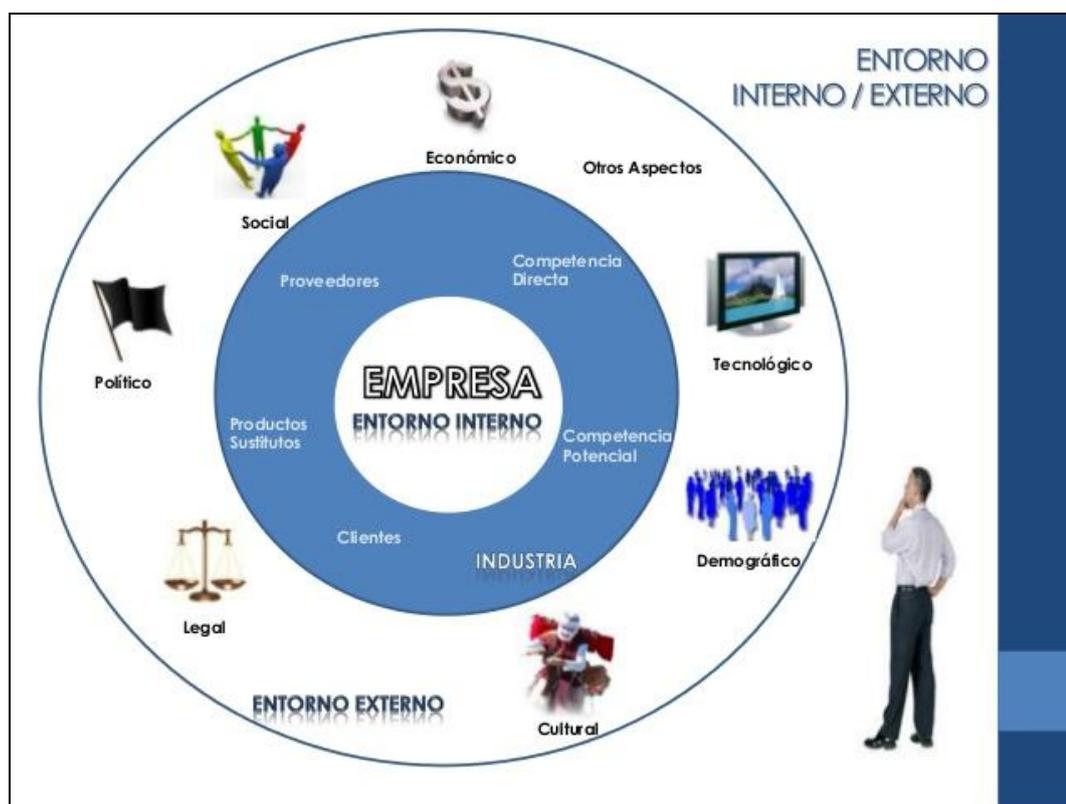
GRAFICA N°3



Elaboración: la autora

## PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

GRÁFICA N°4



Fuente: <https://www.com.ec/search?q=proceso+de+planeamiento+estrategico>

### OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Consiste en definir los objetivos estratégicos que se esperan y que la empresa busca lograr para cumplir su misión.

- ✓ Los objetivos son los ideales viables de la organización. Por eso es importante fijar un objetivo general de la empresa y formular objetivos específicos de las funciones, además proporcionan coherencia en la

toma de decisiones; e indican las prioridades de la organización y son la base para la selección de estrategias

- ✓ Las metas son más específicas en relación al tiempo, y factibles de cuantificar; se logran a lo largo del horizonte del tiempo planificado; razón por la que las metas se cambian o modifican con más frecuencia que los objetivos

**Los objetivos deben ser:**

- Susceptibles de ser medidos o evaluados
- Establecidos con un plazo para ser alcanzados
- Factibles ( susceptibles de lograr)
- Comprensible y lo que es muy importante
- Los objetivos pueden ser a largo mediano y corto plazo  
(MINTZBERG, 1995)

**ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA**

“Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizaciones, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

**EL ANÁLISIS INTERNO.** Implica: Análisis de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

#### **Análisis de la estructura organizacional de la empresa.**

Sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

#### **Evaluación del desempeño actual de la empresa.**

Con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto

anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

La "estrategia" serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las

cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La estrategia tiene una dimensión en el tiempo. Unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

### **Análisis Interno**

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una

empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc.

La estrategia actual, la manera como la organización está disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

### **DIAGNÓSTICO ANÁLISIS ESTRATEGIA FODA**

La etapa de diagnóstico, consiste básicamente en identificar los puntos críticos y agruparlos en función de si son: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas o Debilidades.

Para tal efecto se usa el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que se plasmará en matriz DAFO (Carrillo de Albornoz, 1965)

Su objetivo es concretar en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (a nivel interno), así como las amenazas y oportunidades del entorno (a nivel externo).

### **A NIVEL INTERNO**

**Debilidades:** Son de la propia empresa (o equipo) y afectan negativamente a los resultados esperados. Han de estar presentes en el momento actual, limitan la capacidad de desarrollo de la empresa y pueden constituir una amenaza a futuro. Se trata de un área de mejora.

**Fortalezas:** También de la propia empresa (o equipo) y presentes en el momento actual. Se trata de capacidades, recursos o ventajas competitivas que deben ser mantenidas para evitar que desaparezcan y explotadas para generar oportunidades

### **A NIVEL EXTERNO**

**Amenazas:** Fuerzas externas que pueden impedir la implantación de una estrategia empresarial, reducir su efectividad o incrementar los riesgos de la misma. Su tendencia es creciente, por tanto hay que tratar de minimizarla. Se trata de un limitante para conseguir los resultados esperados.

**Oportunidades:** Todo aquello que pueda suponer una ventaja para la empresa o una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma. Del mismo modo que la anterior, es dinámica y tiende a desaparecer si no la aprovechamos. (FRED, 1997)

GRÁFICA N°5



FUENTE: [https://www. Proceso+de+planeamiento+estrategico](https://www.Proceso+de+planeamiento+estrategico)

**El análisis FODA** es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso **de planeación estratégica**, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

## FODA

### MATRIZ FODA

“La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

### **La estrategia FO.**

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

### **La estrategia FA.**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **La estrategia DA.**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la

estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

### **La estrategia DO.**

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del

atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.” (KOTLE, 2006)

**DEFINICIÓN.-** El FODA o DOFA, (SWOT, por sus siglas en inglés), es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc. El Cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa. (KOTLE, 2006)

Esta sigla es usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios. (PINTO, 2000)

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas

en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

**El FODA se divide en:** una interna y otra externa.

- **la parte interna.-** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- **la parte externa.-** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

### **OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE FODA**

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades

GRÁFICA N°6



Fuente: <http://planeacionestrategicadbdb.blogspot.com/2012/12/matriz-foda.html>

### MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Es indispensable definir las estrategias a seguir para aprovechar todos los elementos que se identifica en el análisis FODA. Para esto se puede construir una matriz en que se relacionen los 4 grupos de factores.

### Matriz de análisis de factores internos y externos Cuenca Enero 2014.

GRAFICA N°7

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS		Enlista las fortalezas identificadas	Enlista las debilidades identificadas.
OPORTUNIDADES Enlista las oportunidades identificadas.		<b>F-O</b> Estrategias que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	<b>D-O</b> Estrategias para minimizar las Debilidades aprovechando las oportunidades
		<b>F-A</b> Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.	<b>D-A</b> Estrategias para minimizar las debilidades evitando las amenazas.
AMENAZAS Enlista las amenazas identificadas.			

Fuente: la autora

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias que a continuación detallamos:

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

La estrategia **FA**. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia **DA**. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acción de carácter defensivo, generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Estrategia **DO**. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por

sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

### **Análisis Gerencial específico y de Impacto**

La Opinión del Ejecutivo Acerca de las Técnicas Analíticas para la Planeación.

El conjunto de técnicas de planeación contiene una gran variedad de métodos para ayudar a los directores a tomar decisiones. La variedad va desde técnicas intuitivas hasta herramientas de decisión cuantitativas automáticas, como son las fórmulas de resurtido de inventario.

### **Técnicas no cuantitativas más Antiguas.**

Esta categoría incluye creatividad, criterio, presentimiento, intuición y confianza en la experiencia y la gente puede usarlos individual o colectivamente.

El análisis de grupo puede desarrollarse mediante técnicas tales como: sugerencia de ideas, proyectos de grupo y Delphi.

### **Método cuantitativos más antiguos.**

En este tipo son sobresaliente los sistemas d contabilidad y los modelos, como por ejemplo: el sistema de contabilidad general, balance general, estado de ganancias y pérdidas, análisis de flujo de caja, análisis de la proporción contable, análisis de punto de equilibrio, presupuesto de todo tipo controles de costos y sistemas especiales.

Los métodos de pronósticos cuantitativos incluyen extrapolación de tendencia, allanamiento exponencial, análisis de correlación, modelos econométricos, análisis de entradas – salidas y análisis de regresión múltiple.” (www.marketing.com / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo.)

### **MODELOS BASADOS EN LA COMPUTACIÓN.**

Aquí se incluyen técnicas matemáticas más modernas y la adaptación de técnicas antiguas a las computadoras. Por ejemplo: un modelo de simulación financiera correlacionará las funciones financieras más significativas de una empresa; los directores pueden entonces manipular el modelo para determinar que pasaría en la vida real si ellos tomaran una decisión financiera en particular.

Las técnicas de pronósticos más antiguas, como el análisis de correlación son con frecuencias usadas en modelos basados en la computadora, para proyectar tendencias futuras.

### **MARKETING**

Es la realización de una serie de actividades de orden empresarial que conducen armónicamente los bienes y servicios desde el productor al consumidor; es un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores; el productor

debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor.

La definición de marketing más extendida nos dice que es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio con beneficio para la supervivencia de la empresa.

### **Importancia del Marketing**

Es importante por dos razones:

- Para la sociedad porque mejora el nivel de vida de los usuarios y consumidores
- Y para la economía mundial, nacional, regional, y local.

El Marketing se concentra en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos de influir su comportamiento para adquirir los bienes existentes o servicios, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

### **Funciones del Marketing en la empresa**

Se puede identificar claramente dos términos para determinar las funciones del Marketing dentro de la empresa.

- **Marketing Operativo:** es la clásica gestión comercial relacionada a un objetivo de cifra de ventas o cuota de mercado a alcanzar, basado a la política del producto, distribución, precio, y comunicación; su ejecución depende de un presupuesto autorizado.
- **Marketing estratégico:** se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están a su vez en continuo cambio. La función del Marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia. (HEBING, 1997)

### **Marketing Mix**

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

**Precio:** En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

**Producto:** Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

**Distribución:** En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

**Promoción:** La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc. (LÓPEZ, Silvia)

### **Plan estratégico de Marketing**

Es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. No se puede olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino por el contrario debe estar involucrada al resto de departamentos de la empresa.

De igual manera este plan permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto; difícilmente puede ser elaborado si no se conoce dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. En esto radica la importancia de este tema de estudio.

## **Importancia del Plan Estratégico del Marketing**

Es la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y hacer posible el control de la gestión comercial y del Marketing. Es un instrumento de gestión impredecible que contribuye a los siguientes propósitos:

- Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado.
- Conseguir que el equipo directivo este de acuerdo en la dirección y desarrollo del negocio
- Lograr que el departamento de marketing defina compromisos claros y asegurarse que sean coherentes con lo que la empresa necesita.

## **Desarrollo de las estrategias de Marketing**

Define los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos propuesto incluyendo el análisis de los competidores, es decir determina el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo, se trata de algo a más alto nivel, en qué mercado hay que estar, si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o al contrario si se debe emprender una política de diferenciación de producto.

### **Alcance y contenido del Plan de Marketing**

El Plan de Marketing, en su forma, puede presentar variaciones de acuerdo a los criterios de cada autor y realidad; sin embargo se puede distinguir tres fases:

- Análisis
- Tema de decisiones estratégicas
- Decisiones Operativas.

### **MARKETING ESTRATÉGICO**

“Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en esta prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

**COMPLETITUD:** Lo que interesa está en el Plan.

**BUENA ORGANIZACIÓN:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal

problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

### **Finalidad del Plan de Marketing.**

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la su optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

## **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **MOMENTO ESTRATÉGICO**

En este momento se explora todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posible frente a los problemas y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo, pero adicionalmente considera lo previsto en la misión, los grandes objetivos, las políticas como también lo proyectan en los escenarios.

### **ESTRATEGIAS**

Conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestra lo que se propone ser un mañana concreto.

### **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

- Nacionales, Regionales Y Locales.

- Estacionales
- Competitivas
- Del Mercado
- Del Producto
- Del Precio
- Penetración, Distribución y Cobertura
- Personal De Ventas
- Promoción
- Gastos
- Anuncios
- Publicidad
- Investigación Y Desarrollo

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **Objetivos de Marketing.**

- Ser específico
- Ser medible
- Referirse a un periodo de tiempo limitado
- Afectar el comportamiento del mercado objetivo

Los objetivos de marketing deben referirse al mercado objetivo y tendrán en cuenta el comportamiento; pudiendo dividirse por tanto en dos categorías:

usuarios actuales o nuevos, dentro de cada uno de ellos pueden idearse varios objetivos.

- Usuarios actuales
- Nuevos usuarios

Ya se ha dicho más arriba que para desarrollar los objetivos de marketing primero hay que revisar los objetivos de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Este análisis proporciona las líneas maestras para construir objetivos de marketing realistas.

- Revisar los objetivos de ventas
- Revisar el mercado objetivo
- Revisar los problemas y oportunidades
- Formular objetivos racionalmente
- Típicamente se establecen objetivos a corto y largo plazo.

## **MATRIZ DE PROGRAMACIÓN**

En el Plan Estratégico resume como alcanzo la organización actual a establecer los objetivos y metas que revelan donde se quiere llegar y desarrollar una serie de estrategias que explica cómo piensa alcanzar estos objetivos y metas. El Plan Estratégico maneja una visión de largo plazo, este se lleva adelante mediante una serie de planes de acción de más corto plazo, también descrito como un plan operativo, plan anual o plan táctico. Un plan de acción o plan operativo bien desarrollado vincula el plan estratégico

con la operativa de la organización. La matriz de programación describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse. Traduce las acciones estratégicas en un plan de implementación anual. La matriz de programación vincula los objetivos estratégicos y las metas con su operativa diaria, describiendo operaciones, procesos y procedimientos necesarios estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlos y cuando deberán implementarse. (ARANDA, 2000)

GRAFICA N° 8

<b>FORMATO DE LA MATRIZ DE PROGRAMACIÓN</b>			
OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECIFICO 1.1			
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INDICADORES</b>

**Fuente:** ARANDA. Aranda, Alcides. Planificación Estratégica. Segunda Edición. Editorial Abya-Yala. Quito-Ecuador.

## **ACTIVIDADES**

Las actividades son acciones específicas que producirán servicios o productos para alcanzar los objetivos establecidos. Proveen la información más detallada de lo que tiene que ser implementado en el plan estratégico” (MACLEOD, LEÖN, & ESQUIVIAS, 2001)

## **RESPONSABLES**

Una vez terminada la lista de actividades, es necesario nombrar a los responsables de llevar a cabo cada una. Cuando el plan estratégico es grupal, se puede dividir las tareas asegurándose de que realmente se cumplan.

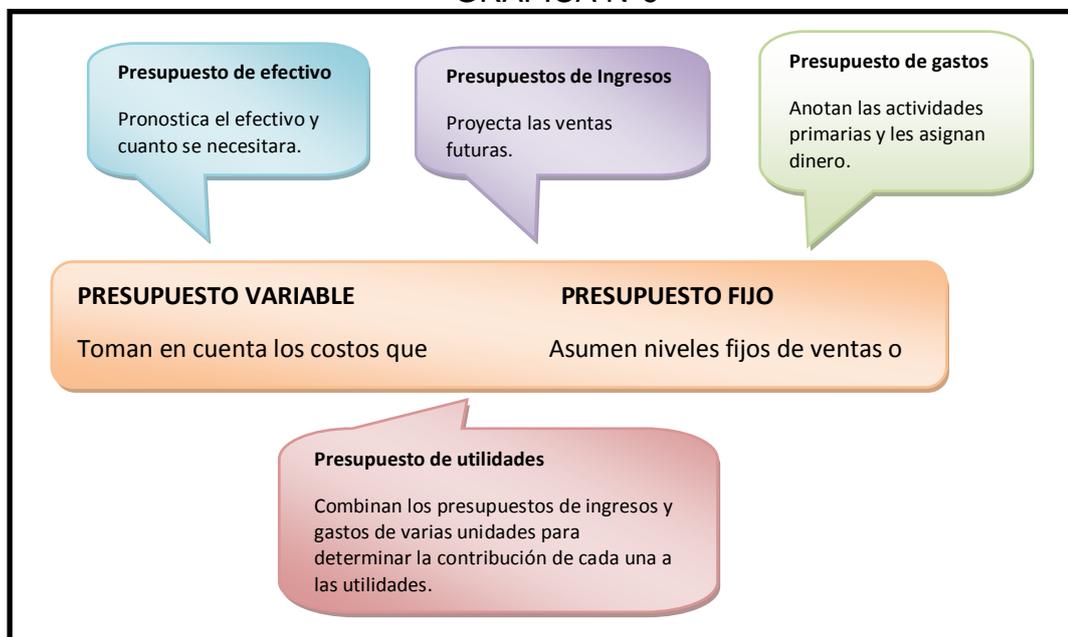
## **PRESUPUESTO**

“Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada 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 institución. Es aquel en el que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan fondos, los costos de los programas presupuestos, para alcanzar los objetivos y los datos cuantitativos, que permiten medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa.” (ARANDA, 2000)

El presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas” (ROBBINBS, 2005)

## TIPOS DE PRESUPUESTOS

GRÁFICA N°9



Fuente: la autora

## INDICADORES

Es un número relacionado con dos o más datos significativos de los dominios semejantes o diversos, y que proporcionan información acerca del estado en que se encuentra una realidad. Los indicadores permitirán evaluar los resultados e impactos alcanzados por el proyecto. Los indicadores revelan cómo se comportan una variable en la realidad. Sirven para observar, medir y verificar los cambios cuantitativos (mayores o menores) y cualitativos (positivos y negativos, ámbito, nivel, dimensión o aspectos) que presenta, en determinado momento una variable.

## **POLÍTICAS**

“Las políticas constituyen el elemento que da direccionamiento y orientación al plan y su formulación será a partir de la misión y los objetivos institucionales. La mayor responsabilidad y compromiso en su estructuración recae en los máximos directivos. Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto.”  
(CONESUP, 2003)

## **METAS**

Constituyen la expresión numérica de los objetivos, requieren de unidad de medida y cantidad. Estas metas son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un periodo determinado. El vínculo entre objetivos y metas es tan estrecho que sin la primera no existe la segunda.

### **COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS**

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

#### **Elaboración de un Plan Operativo Anual**

1. La determinación de los objetivos operacionales
2. La formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes
3. La precisión de las actividades

4. La programación y el Presupuestario

5. La determinación del sistema de monitoreo

LÍNEAS DE ACCIÓN

PROGRAMAS

PROYECTOS

### MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Porter señala la existencia de cinco fuerzas que van a determinar el nivel y las características de la competencia existente.



FUENTE: la autora

El análisis, de Porter de las 5 fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la universidad de Harvard Business School en 1979.

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según este, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de 5 fuerzas o elementos.

- 1. Nivel de competencia:** que viene dado por el número de organismos que prestan similares servicios, los índices de crecimiento (o declinación) del mercado, los niveles de costos, la ausencia de diferenciación en el mercado, el nivel de fortaleza de las barreras estratégicas existentes, el nivel de las barreras a la salida del sector.
- 2. Entrantes potenciales:** la competitividad de un sector será mayor o menor en función de las barreras que el propio sector presente al ingreso de nuevos prestatarios. (curvas de experiencia).
- 3. Sustitutos:** los prestadores de un sector no compiten solo entre sí, sino que, al mismo tiempo, viven bajo la amenaza de que se desarrollen o ingresen a su sector servicios que puedan sustituir los propios.
- 4. Proveedores:** (donantes) cual es el poder de negociación de estos, pueden influir en las decisiones de la organización.
- 5. Compradores:** cuál es el poder de negociación de estos, pueden influir en las decisiones de la organización, una de las ventajas es que permite ampliar la óptica del análisis de la competencia y de las amenazas que se le plantean a la organización.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS.**

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se recurre a la Utilización de materiales y métodos, los cuales en conjunto facilitaron la correcta realización del trabajo de tesis. Los materiales y métodos se encuentran detallados a continuación.

### Materiales Bibliográficos

- Libros
- Textos
- Tesis
- Internet
- Folletos

### **MATERIALES**

- 1000 hojas Papel bond A.4.
- Costos de impresión por investigación en Internet
- Memory flash
- Investigaciones en Internet.
- Lápices, esfero gráfica, borrador, marcadores, resaltadores, C.D.
- Transporte
- Refrigerios, almuerzos
- Cartuchos de tinta
- Impresión, Empastado de tres tesis

- Viajes a la ciudad de Loja para, Presentar el Tema, Presentar el Proyecto, Revisión del Proyecto, Presentación de borradores de la Tesis

## **MÉTODOS**

Procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar y aportar un conocimiento.

Los métodos utilizados durante la presente investigación fueron los siguientes:

### **METODO HISTORICO**

Permitió recolectar información relacionada es decir la revisión histórica de los referentes que permitieron entender la problemática planteada y proponer estrategias necesarias para mejorar la empresa. Facilitó el análisis de los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado de la empresa "Carpintería de Casas Enríquez" para luego sacar el diagnostico situacional

### **METODO ANALITICO**

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la

naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Este método permitió realizar un profundo análisis del ambiente interno y externo de la empresa "Carpintería de Casas Enríquez" para luego identificar sus principales falencias, y dar las mejores alternativas y propuestas.

### **METODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO**

Método Inductivo: Es un modo de razonar que nos lleva: a) De lo particular a lo general, b) De una parte a un todo.

Método Deductivo: Es un tipo de razonamiento que nos lleva: a) De lo general a lo particular, b) De lo complejo a lo simple.

La utilización del método inductivo - deductivo, se fundamenta en el hecho de que a partir de la aplicación de las técnicas de la encuesta, entrevista, observación directa y revisión bibliográfica, se tuvo acceso a obtener resultados confiables que permitieron partir de afirmaciones particulares, para luego de ser comparadas con la realidad a través de las diferentes conclusiones que se llegaron a establecer a través de la elaboración del proyecto.

### **MÉTODOS DESCRIPTIVOS**

Se utilizará para procesar y describir la información de campo recolectada y luego poder obtener el resultado y las conclusiones.

## **METODO ESTADISTICO**

La Investigación cuantitativa asume el Método Estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

Este ayudo para la tabulación y análisis de la información obtenida en la investigación de campo, la misma que fue presentada en cuadros gráficos.

## **TÉCNICAS**

**Técnicas bibliográficas.-** esta técnica permitió la recolección de información referente a la Planificación estratégica, la misma que se obtuvo de libros, revistas, folletos, Internet, leyes, reglamentos, estatutos etc. Representa un soporte significativo a este trabajo, en la revisión de literatura.

**ENTREVISTA.-** se aplica la encuesta al gerente de la organización CARPINTERIA DE CASA ENRIQUEZ. Al Arq. Abraham Clever Enríquez Morocho el mismo que me permitirá obtener una información clara y directa de los lineamientos administrativos y de gestión administrativa en esta empresa

**ENCUESTA.-** utilizada para la recopilación de datos en forma escrita a través de pregunta cuya respuesta se procederá a organizar, tabular y analizar para la descripción de la información obtenida, la misma que será utilizada en el desarrollo del proyecto, la encuesta se realizara a todos los que los que laboran en la empresa es decir a los 9 empleados, por lo tanto no se procederá a determinar la muestra

Así mismo se aplicara encuestas a los clientes de la empresa carpintería de casa Enríquez, para ello se determinó que en el año 2014 se obtuvieron 500 clientes

### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se requiere determinar el tamaño de la muestra, para lo cual, se tomó datos proporcionado por el Arq. Clever Enríquez a través de revisión de facturas.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

#### **Simbología:**

n = Tamaño de la muestra

N = Población de estudio

e = error se aplica el 5%

1 = Factor de corrección

**REEMPLAZANDO**

$$n = \frac{500}{1 + (0.0025)^2 \times 500}$$

$$n = \frac{500}{1 + 1,25}$$

$$n = \frac{500}{1 + 1,25} = 222$$

$$n = 222 \text{ encuestas}$$

Aplicada la fórmula con los datos previstos se obtiene como resultado que se deberá realizarse 222 encuestas.

## f. RESULTADOS

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

“carpintería de casas Enríquez”



FUENTE: La Autora

### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

**Empresario:** Arq. Abraham Clever Enríquez Morocho

**Razón social:** “Carpintería de casas Enríquez”

**Actividad económica:** fabricación de muebles para acabados de la construcción

**Dirección de la empresa:** Salto a la Soga y Panamericana Sur kilómetro 1

**Teléfono** 2386631

**Celular:** 0999512575

**Presencia en el mercado:** 19 Años

**Reseña histórica:**

El Arq. Clever Enríquez dueño de la actual empresa trabajo como empleado público 4 años en el Municipio de Cuenca, cuando se le presento una oportunidad renuncio a este cargo para ejercer el libre ejercicio de su profesión como arquitecto y paralelamente monto un pequeño taller de carpintería de casas, emplazado en un predio arrendado dentro del área histórica de la ciudad, en ese entonces con el nombre comercial de "CARPIN´S". Dicha empresa fue conformada por el año de 1996 como un negocio familiar, la misma que con mucho esfuerzo, esmero y sacrificio de todos sus involucrados fue creciendo y ganando experiencias hasta la fecha, actualmente lleva el nombre comercial de: **"CARPINTERÍA DE CASAS ENRIQUEZ"** cuyo principal proyecto es sacar al mercado todo tipo de mobiliario para acabados de la construcción, como son:

Puertas, closets, pasamanos, gradas, etc. Para ello cuenta con cómodas instalaciones emplazadas en un terreno propio de la empresa, con claras probabilidades de seguir creciendo tanto en su espacio físico como en el campo de la producción.

Por tratarse de un negocio que produce bajo pedido, el número de personal siempre es variable, a un máximo de 18 empleados y un mínimo de 9 actualmente cuenta con 2 administrativos y 7 operativos, encargados de cumplir el proceso desde la transformación de la materia prima y materiales,

en mobiliario para acabados de la construcción, hasta el montaje final e instalación en obra.

### **Recursos Tierra:**

Área total de la empresa	450 m <sup>2</sup>
Superficie de construcción	290 m <sup>2</sup>
Área verde	70 m
Parqueadero y patio	200 m <sup>2</sup>

### **Aspectos Climáticos:**

Clima:	Sierra
Temperatura:	oscila entre los 12 - 20°c

### **Aspecto socio económico:**

- El terreno donde se encuentra ubicada la empresa "Carpintería de casas Enríquez" es propiedad de la empresa
- La empresa cuenta con todos los servicios básicos (agua potable, luz eléctrica, internet, telefonía fija y móvil )
- La empresa se encuentra ubicada en la calle Salto a la Soga y Panamericana Sur Kilometro 1 (a 60 metros del puente la Calera de la vía principal a Narancay).

**Filosofía de la empresa:**

La calidad es parte fundamental de nuestro producto, elaborados con materia prima de calidad, diseños exclusivos y excelentes acabados.

Contando con un extraordinario equipo de trabajo, poseedores de grandes valores y perspectivas del negocio. Sin embargo al momento la empresa no cuenta con una misión y visión,.

**Objetivos:**

- Generar un ambiente de trabajo que fomente la creatividad, la toma de decisiones que implican riesgo, el trabajo en equipo y una atmosfera caracterizada por un ánimo pro-activo.
- Ser identificada como una empresa que innova y mejora continuamente sus procesos y sus productos.
- Lograr un crecimiento sostenido de las ventas
- Lograr un liderazgo en la participación del mercado con los productos madereros

**Valores:**

La empresa buscara cumplir con los siguientes valores:

- Atención de calidad al cliente
- Eficiencia y eficacia en toda su producción y comercialización

- Trato humano al personal de trabajadores, guardándoles respeto, consideración, y teniendo tolerancia en las relaciones laborales
- La conducta de la empresa debe ceñirse a las normas de la moral, y de la ética en su máxima expresión.

**Políticas:**

Las y los empleados que incumplan con los estatutos escritos en el reglamento interno de trabajo, serán sancionados según la gravedad de la falta y con las siguientes sanciones:

- Amonestaciones  
Verbal, Escrita
- Multa
- Supresión temporal y pérdida de su trabajo.

**Base Legal:**

La empresa carpintería de casas Enríquez se encuentra Registrada y funcionando legalmente por:

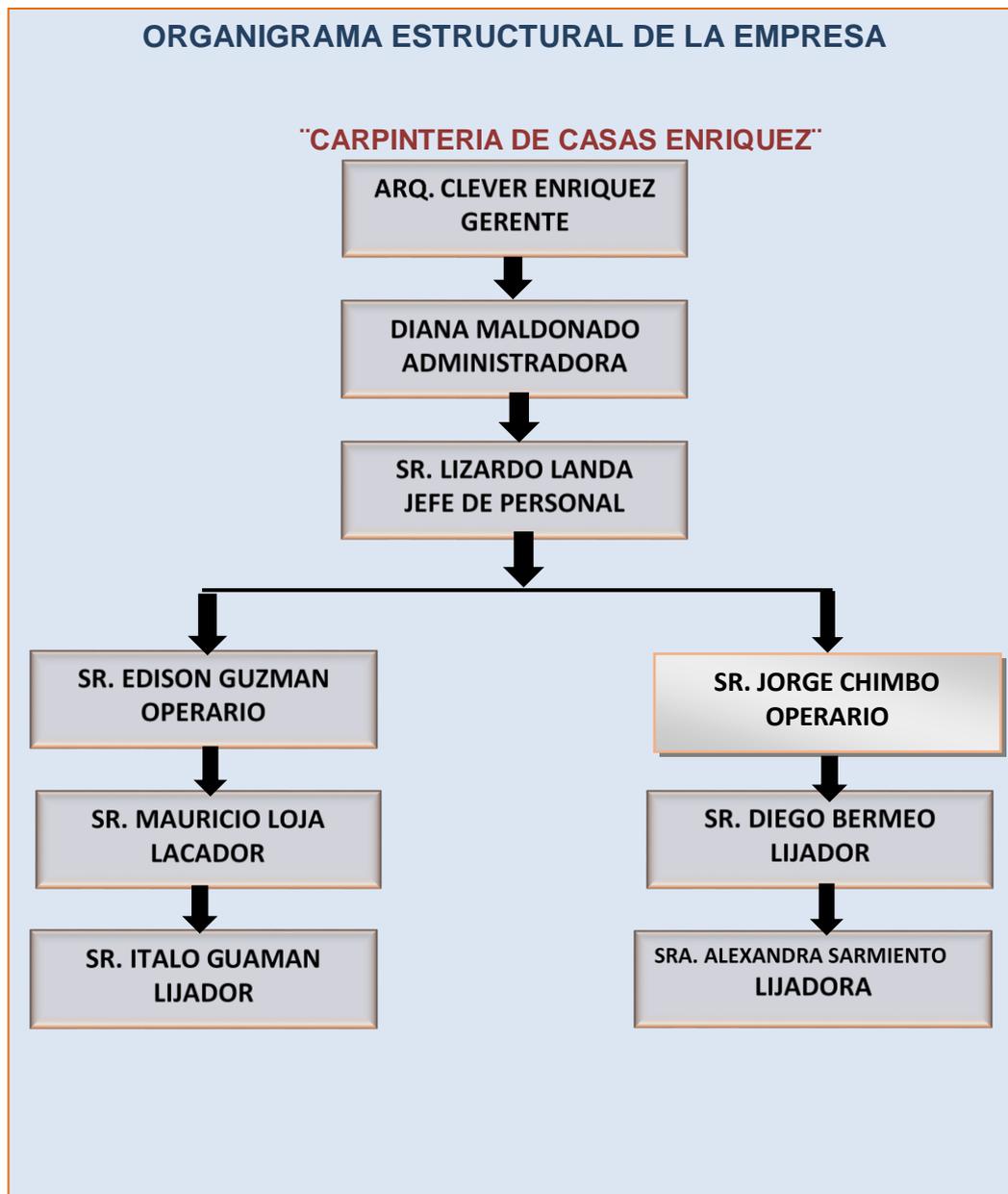
- Junta Nacional de defensa del artesano
- Código de Trabajo
- Instituto Ecuatoriano de seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas SRI.

**Estructura Orgánica:**

La empresa carpintería de casas Enríquez se encuentra estructurada para el buen funcionamiento de la siguiente forma:

ARQ. CLEVER ENRIQUEZ	GERENTE
SRA. DIANA MALDONADO	ADMINISTRADORA
SR: LIZARDO LANDA	JEFE DE PERSONAL
SR. JORGE CHIMBO	OPERARIO
SR. EDISON GUZMAN	OPERARIO
SR. MAURICIO LOJA	LACADOR
SR. DIEGO BERMEO	LIJADOR
SR. ITALO GUAMAN	LIJADOR
SRA. ALEXANDRA SARMIENTO	LIJADORA

GRAFICA N° 11



## MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

### MACRO- LOCALIZACIÓN

Lugar donde está ubicada la empresa:

**País:** Ecuador

**Región:** Sur

**Provincia:** Azuay

**Cantón:** Cuenca



**Fuente:** internet

### MICRO- LOCALIZACIÓN

La empresa "CARPINTERIA DE CASA ENRIQUEZ" se encuentra ubicada en las calles Salto a la Soga y Panamericana Sur Kilómetro 1, Parroquia Narancay del Cantón Cuenca, Provincia del Azuay

## UBICACIÓN

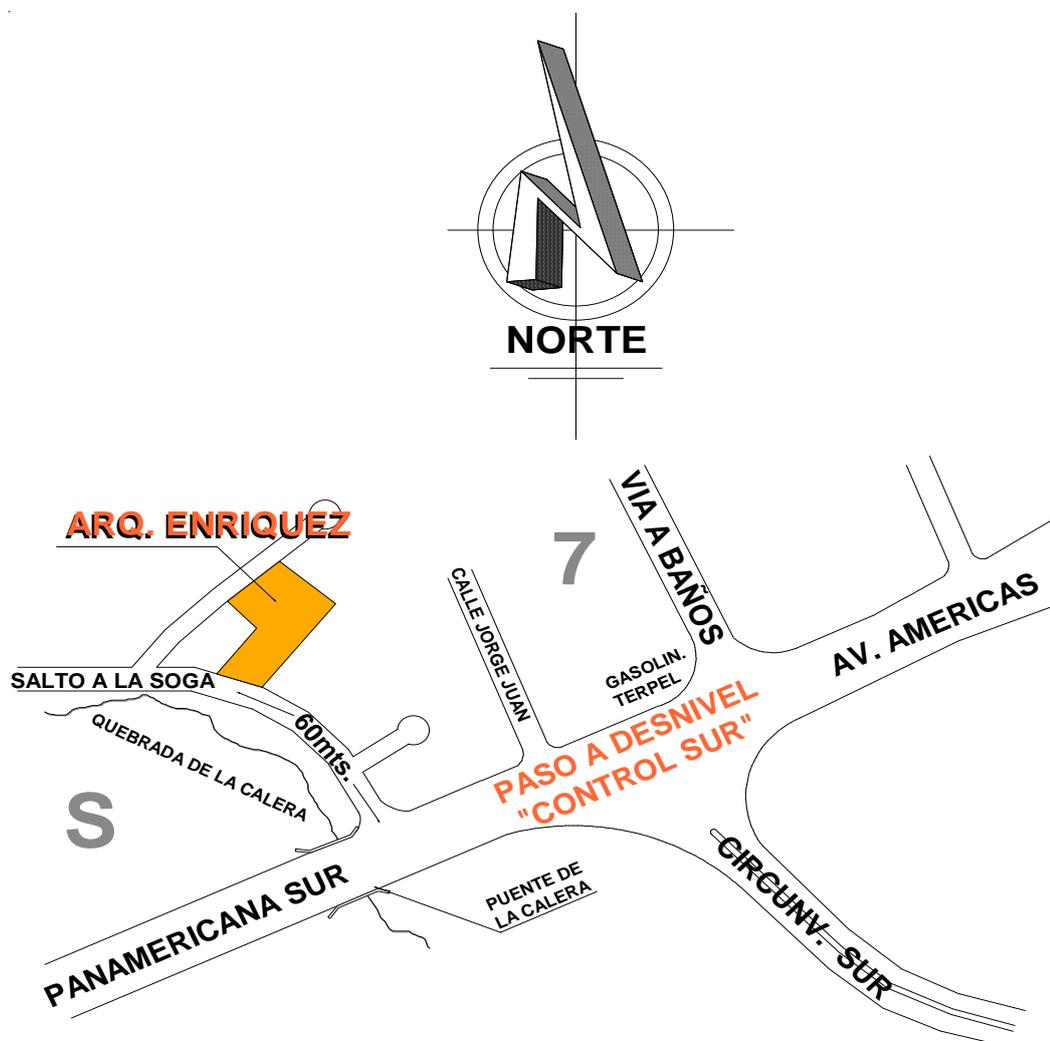


Fig. 1. Ubicación de la empresa "Carpintería de Casas Enríquez"  
Fuente: La Autora

## **ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

### **"CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"**

El contexto externo comprende el medio que rodea a la empresa, y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales, para ello estableceremos los principales hechos o eventos del ambiente, los cuales tienen o podrían tener alguna relación con dicha organización. Estos hechos pueden ser:

1. Factor Económico
2. Factor Político
3. Factor Social
4. Factor Tecnológico
5. Factor Competitivo

#### **FACTOR ECONÓMICO**

De acuerdo a la información emitida por fuentes oficiales del Banco Central del Ecuador, la economía del país desaceleró su ritmo de crecimiento en el en el último trimestre del 2014 y se expandió un 3,5% interanual impulsada por el sector no petrolero. Dicho crecimiento fue impulsado mayoritariamente por el sector no petrolero que registró un crecimiento anual de 4,2%", (Fonseca, 2013)

La tasa anual de inflación de Ecuador se desaceleró a 2,70% en el 2014 frente al 4,16%.

La canasta básica familiar se ubicó en 620,86 dólares, mientras el ingreso mensual para familias con 1,6 miembros fue de 593,60 dólares.

### **Opinión personal**

El crecimiento o despunte económico del Ecuador debería ser considerado como una **“OPORTUNIDAD”** para la empresa “carpintería de casas Enriquez”, ya que conjuntamente con la recuperación económica del país, se recupera el nivel de ingresos de los ecuatorianos y mejoran sus economías, tal situación resulta desde todo punto de vista positiva para la Empresa objeto de la investigación, ya que muchas más personas tendrán la oportunidad de adquirir nuestros productos. Así también la empresa estaría en capacidad de producir más y generar fuentes de trabajo.

La economía en general puede beneficiarse, ya que el motor productivo en general estaría motivado.

### **FACTOR POLÍTICO**

El factor político refleja la realidad implementada por el gobierno, que tiene relación con el sector productivo. Así mismo la estructura política gubernamental en la actualidad afecta al desarrollo normal y sostenido de

las instituciones y empresas que componen el aparato productivo y desarrollo del país, ya que se depende de una serie de Leyes que cambian la estructura organizativa y legal en el Ecuador, por estas consideraciones la industria en general a nivel nacional también se ven afectadas, porque no hay políticas claras para tener un desarrollo y crecimiento armónico empresarial, en cuanto al servicio y optimización de los recursos.

Estos factores políticos reflejan los efectos principales que contribuyen al agravamiento de las condiciones del sub desarrollo, el repliegue del estado como promotor del crecimiento, la crisis económica, global y regional que afecta a nuestro país, a través de la balanza de pagos, el producto interno bruto que tiene relación con el poder adquisitivo. El gobierno actual tiene uno de los más grandes desafíos como es disminuir y planificar el gasto público, atraer la inversión extranjera en los principales productos de exportación e incrementando su producción para mejorar en algo las condiciones económicas actuales de los ecuatorianos.

Estas prácticas políticas que no se gestionan a largo plazo, son cambiantes e inconsistentes, reflejando una inestabilidad política y económica.

### **Opinión personal**

Las políticas de gobierno implementadas, específicamente en el ámbito económico, en la actualidad no benefician al crecimiento y desarrollo de las

empresas privadas en general, puesto que las mismas se basan en el incremento de impuestos; mismos que se ven reflejados en el valor final del producto. Constituyendo así una **amenaza**, puesto que precios más elevados, no permiten un incremento de ventas.

## **FACTOR SOCIAL**

“El trabajador es el principal factor de la producción, al ser el elemento dinámico de las empresas, con su desgaste físico, intelectual y espiritual, accionan los objetos e instrumentos del trabajo, de esta manera generan bienes y servicios, ingresos y por supuesto impulsa el consumo para satisfacer sus necesidades.

Según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, a marzo de 2014, la tasa de ocupación plena es de 48,41%, la tasa de subocupación es de 45,01% y la tasa de desempleo es de 4,64%.

## **Opinión personal**

El mejoramiento del nivel de vida y de ingresos económicos de los ecuatorianos se constituye en una fuerte **“OPORTUNIDAD”** para la empresa carpintería de casas Enriquez, debido a que se incrementa de manera considerable la posibilidad de poder registrar nuevos clientes, ya

que al existir mayores ingresos económicos en los hogares de los ecuatorianos, crece la posibilidad de ventas de nuestros productos.

## **FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología evoluciona día a día. Ello ha traído como consecuencia cambios en las formas ver y hacer las cosas; ha acortado los periodos de obsolescencia de los activos fijos. Surgen nuevos productos y nuevas materias primas que reemplazan a las anteriores. Por ello implica modificar estrategias. Las nuevas tecnologías aportan riesgos y oportunidades.

### **Opinión personal**

Estar a la vanguardia de la tecnología se constituye como una **oportunidad** para la empresa CARPINTERÍAS DE CASAS ENRIQUEZ porque con el uso de la tecnología le permitirá ampliar la capacidad de comercialización, ampliar su cartera de productos y adaptarse a las exigencias del mercado.

## **CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:

### **1. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Cuando existe la amenaza de entrada de nuevos competidores en un sector, el mercado es muy atractivo y no es difícil ingresar al mismo. Para instalar una empresa de productos de acabados de la construcción, pese a que se requiere de un alto grado de conocimiento técnico, la demanda de estos productos tiende a ser necesarios ya que son productos básicos para las viviendas de las personas, no se necesita de inversiones grandes y en nuestro país se cuenta con tecnología necesaria para implementar este tipo de negocio es por ello que se puede determinar que las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas, siendo esta una oportunidad para la empresas carpintería de casas ENRIQUEZ.

### **2.- Poder de negociación de los clientes.**

El poder de negociación con los compradores es bajo puesto que existe un sin número de negocios de similares característica a los cuales los compradores pueden recurrir para satisfacer las diferentes necesidades de este tipo de productos. Además de ello la cartera de clientes es muy reducida. Por lo expuesto se deduce que el poder de negociación con los clientes es bajo y por lo tanto constituye una amenaza para la carpintería de

casas ENRIQUEZ. Mientras que para los clientes constituye una oportunidad, debido a la diversidad de negocios de la misma rama.

### **3.- Poder de negociación con los proveedores.**

El poder de negociación con los proveedores es bajo debido a que por la comodidad de acceder a crédito en las compras, la empresa trabaja solo con quienes pueden otorgarlo, por lo tanto se constituye una **amenaza**, ya que la empresa no está en capacidad de negociar los precios. Finalmente si los precios en la materia prima son elevados, esto se verá reflejado en el precio del producto.

### **4.- Rivalidad entre competidores.**

La empresa carpintería de casas ENRIQUEZ. Tiene algunos competidores, que ofrecen una línea más amplia de productos (juegos de sala, comedor, dormitorio, etc), constituyendo una **amenaza**, ya que quizá existan clientes que opten por adquirir tanto los muebles para acabados de la construcción, como los muebles de uso diario en un mismo lugar; lo cual, nos pone en desventaja.

### **5.- Amenaza de productos sustitutos.**

En el mercado existe variedad en productos sustitutos como son el melaminico, aglomerado y triplex. Algunos locales atraen clientes ofreciendo

productos elaborados con estos materiales de menor costo. Disminuyendo así sus costos y constituyéndose en una **amenaza** para la empresa que no puede competir con estos precios, frente a la calidad que ofrece.

### **MATRIZ EFE**

Este instrumento permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

## MATRIZ EFE

GRAFICA N° 12

O P O R T U N I D A D E S	MATRIZ EFE	REFERENCIAS	PESO	CALIFICACION	T. PONDERADO
	O.1 Mayores ingresos, generan mayor demanda.	F. Social	0,07	2,00	0,21
	O.2 La Innovación Tecnológica aumenta la productividad y competitividad.	F. Tecnológica	0,08	2,00	0,16
	O.3 Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos	E. Clientes - Preg. 17	0,08	3,00	0,24
	O.4 Ubicación Estratégica de la Empresa	E. Clientes – Preg. 12	0,09	2,00	0,18
	O.5 Productos de Calidad a precios moderados.	E. Clientes – Preg. 8	0,07	2,00	0,14
	O.6 Aporte al desarrollo económico local	E. Clientes – Preg. 18	0,09	3,00	0,27
A M E N A Z A S	A.1 Alto poder de negociación de los proveedores	F. Porter 3	0,09	3,00	0,27
	A.2 Incremento de los impuestos y aranceles.	F. Económico	0,08	3,00	0,24
	A.3 Amplia variedad entre los competidores actuales	F. Porter 4	0,09	3,00	0,27
	A.4 Pérdida de oportunidades por falta de visión a medio plazo y dinamismo.	F. Empresarial Pág. 77	0,08	2,00	0,16
	A.5 Forma de Pago desventajosas para el cliente.	E. Clientes – Preg. 11	0,09	1,00	0,09
	A.6 productos sustitutos de similares características	F. Porter 5	0,09	2,00	0,18
			<b>1,00</b>		<b>2,41</b>

**Elaborado por:** la Autora

## **ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE**

Una vez realizada las matrices de evaluación de factores externos de acuerdo a la situación actual de la empresa se ha podido determinar lo siguiente:

- La matriz EFE cuenta con una ponderación de 2,41 lo que da a entender que la empresa cuenta con un potencial interno donde puede enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado

El proceso para llevar a cabo la realización de la evaluación de los factores internos de la empresa carpintería de casas Enríquez, requirió del planteamiento de dos tipos de encuestas, las cuales de manera oportuna fueron aplicadas a los empleados y clientes de la empresa; así mismo, en la parte complementaria de la realización del análisis de los factores internos, se realizó una entrevista al Gerente de la empresa Arq. Clever Enríquez Morocho.

A continuación se presentan los resultados de la entrevista.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL **GERENTE** DE LA EMPRESA "**CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ**" DE LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY.

**1.- La empresa tiene definida y por escrito la Misión, Visión y Normas para sus operaciones?**

El Gerente indica que solo cuenta teóricamente con normas y reglas y que por descuido no ha implementado la misión y visión siendo primordial para su empresa, con respecto a normas y reglamentos sí.

**2.- Qué tipo de productos ofrece esta empresa?**

Respondiendo a la pregunta el entrevistado que son específicamente muebles para terminados de la construcción como son: puertas, closets, gradas, pasamanos etc.

**3.- Brinda garantía en los productos que comercializa**

Refiriéndose a las garantías señaló que si se brinda garantías a los clientes por un lapso de 6 meses

**4.- ¿Cuáles son los canales de comercialización que utiliza la empresa?**

El gerente indica que es el canal directo. Es decir distribuidor a consumidor final, ya que el contrato se lo hace directamente con el interesado de nuestros productos.

**5.- ¿Qué factor incide al momento de determinar los precios de los productos que oferta la empresa carpintería de casas Enríquez?**

El Gerente explica que primero sería por la calidad del producto que viene dado de acuerdo a las exigencias de cada cliente, decir si un cliente quiere con los más finos acabados subiría el costo, ejemplo El tablón de cedro no cuesta lo mismo que un tablón de canelo, específicamente el costo depende de la materia prima.

**6.- Por qué cree Ud. que esta empresa se diferencia de la competencia?**

Al respecto el entrevistado considera que lo principal es la puntualidad de entrega, a de más de los diseños exclusivos, la calidad y variedad en los productos, lo que ha posibilitado ser un buen competidor.

**7.- Posee la tecnología adecuada para elaborar sus productos?**

Respondiendo a la pregunta, el entrevistado dijo que al momento cuentan con lo básico y necesaria para brindar servicios de calidad a sus clientes.

**8.- La empresa carpintería de casas Enriquez aplica un plan estratégico?**

El Gerente responde que toda empresa que quiere crecer debería tener un plan estratégico pero cabe señalar que la empresa cuenta con un plan estratégico no muy bien estructurado ni definido, pese a que se realizan planificaciones de todas las actividades diarias que se ejecutan en la empresa.

**9.- Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa para ser más competitivo?**

El gerente informa que definitivamente sí, todo lo que sea para el mejoramiento de la empresa es bien venido.

**10.- Cuando ingresa un nuevo empleado la Gerencia tiene un manual de bienvenida para el empleado?**

El Gerente responde que sí, primero se le da información de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, luego indicaciones generales como el reglamento interno de la empresa, y la ubicación de su puesto.

**11.- Se capacita al personal de la empresa?**

Ante esta pregunta, el gerente señaló que el personal que labora en la empresa es 1 o 2 veces al año capacitado.

**12.- La empresa ofrece descuentos para sus clientes?**

El gerente expresó que sí, dado que se ofrecen descuentos por volumen de compras

**13.- ¿La empresa carpintería de casas Enriquez mantiene una base de datos de sus clientes?**

Si cuenta con un registro de los clientes fieles con sus datos que se mantienen hasta la fecha de todos los que se han acercado a adquirir sus productos en la empresa.

**14.- Cuáles son las formas de pago que acepta la empresa?**

El gerente expresó que las formas de pago que brinda la empresa son efectivo en su mayoría a plazo pero con un 50% de entrada y el saldo al terminar el producto.

**15.- Posee algún crédito por parte de alguna entidad financiera?**

No ha sido necesario todavía adquirir ningún crédito pero se mantiene cuentas por pagar a los proveedores.

**16.- A través de qué medios realiza la publicidad para su empresa?**

Ante esta interrogante, el entrevistado indicó que no tiene publicidad por ningún medio de comunicación, son los mismos clientes que se pasan la voz y recomiendan a la empresa

**17.- ¿Cree que la ubicación de la empresa carpintería de casas Enriquez es estratégico**

Si es estratégico, por cuanto se encuentra en un lugar de fácil acceso a los clientes y cuenta con un amplio parqueadero.

**18.- ¿considera que la empresa carpintería de casas Enriquez se encuentra posicionada dentro del mercado local?**

Si se encuentra posicionada dentro del mercado local por la constancia y por la experiencia que se ha adquirido durante los años de trabajo.

**19.- La empresa carpintería de casas Enríquez cuenta con proveedores?**

En cuanto a los proveedores existen muchos, sin embargo la empresa se ve obligada a trabajar con dos de ellos, debido a facilidad de pago.

**20.- La empresa carpintería de casas Enriquez cuenta con vehículo propio para entregar los productos adquiridos por sus clientes?**

El gerente responde que Si cuenta con vehículo propio ya que los productos son con servicio de instalación en cada vivienda de sus clientes.

**21.- El local que posee la empresa carpintería de casas Enriquez es propio o arrendado?**

El local que posee la empresa carpintería de casas Enriquez es Propio.

## **ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ"**

Basada en la entrevista al Sr. Gerente el Arquitecto Abraham Clever Enríquez Morocho, se confirmó que la empresa realiza sus actividades de muebles de madera para acabados de la construcción desde el año de 1996, cabe recalcar que sus productos son de excelente calidad al igual que el servicio a domicilio comprobado por cada uno de sus clientes, pese a que la empresa no cuenta con un sistema de publicidad o a su vez un letrero en la empresa indicando sus servicios.

La empresa tampoco cuenta con un plan estratégico bien definido ni una misión, visión u objetivo de manera escrita ya que todo se lo ha llevado de manera empírica, sin embargo la empresa ha podido sobresalir en el mercado.

Los canales de comercialización que al momento utilizan para la venta de los productos son de manera directa, es decir distribuidor a cliente.

Con respecto a la exclusividad de cada producto depende mucho de cada cliente, trata de satisfacer a sus necesidades y ajustarse a su presupuesto, brindándoles siempre la calidad del producto por lo que se caracteriza la empresa "**Carpintería de Casas Enríquez**".

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ" DE LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY.

1. ¿Qué tiempo labora en la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"?

CUADRO 1

TIEMPO DE TRABAJO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
De 1 a 2 años	3	33,33%
De 2 a 3 años	3	33,33%
De 3 a 4 años	1	11,11%
Más de 4 años	2	22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 1



**Análisis e interpretación:**

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa se puede determinar que el 61% de los encuestados vienen trabajando más de 4 años. La empresa presenta cierta estabilidad laboral, dado que la empresa lleva en el mercado cerca de 20 años.

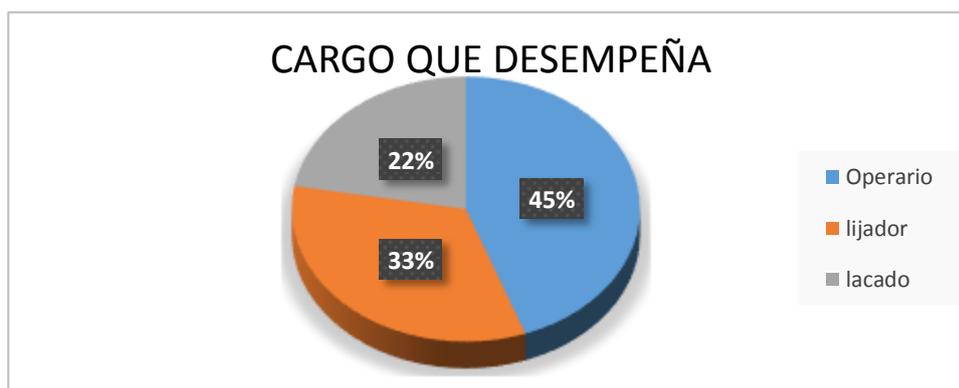
2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"?

CUADRO 2

CARGO QUE DESEMPEÑA		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
Operario	4	44,44%
lijador	3	33,33%
Lacador	2	22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 2



**Análisis e interpretación:**

En la siguiente grafica tenemos como resultado de la encuesta que el 45% de los empleados tienen el cargo de Maestros de Taller u Operarios, el 33% el cargo de lijador, y el 22% el cargo de lacador.

3. ¿Qué tiempo labora en el cargo que desempeña en la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"?

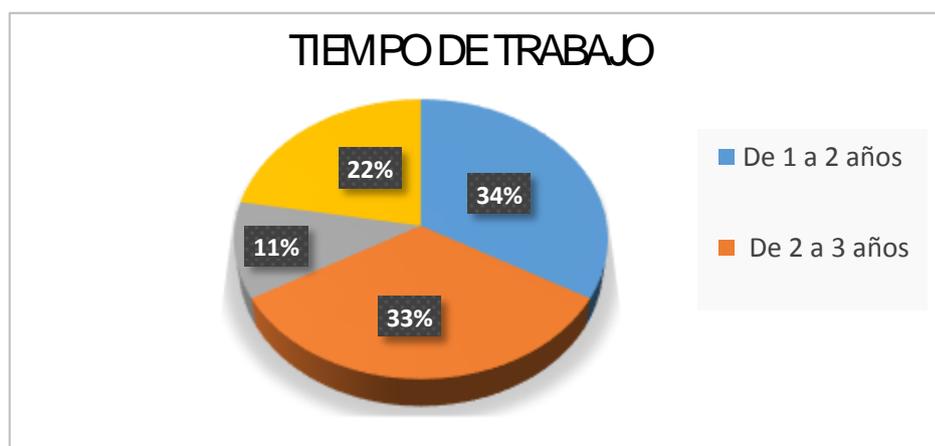
CUADRO 3

TIEMPO DE TRABAJO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
De 1 a 2 años	3	33,33%
De 2 a 3 años	3	33,33%
De 3 a 4 años	1	11,11%
De 4 a más años	2	22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 3



**Análisis e interpretación:**

La Grafica nos muestra qué el tiempo que laboran los empleados en el cargo que desempeñan en la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ" es un 61% más de 5 años, un 17% de 2 a 3 años, otro 17% menos de 1 año, y un 5% de 3 a 4 años, podemos concluir que en la empresa no hay mucha rotación de personal.

4. ¿Conoce usted la misión de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"?

CUADRO 4

MISION DE LA EMPRESA		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	6	66,66%
NO	4	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 4



**Análisis e interpretación:**

En esta pregunta el resultado de la gráfica nos muestra que el 83% no conocen la misión de la empresa carpintería de casas Enríquez y solo un 17% si la conoce. Esto se debe considerar como una debilidad para la empresa antes mencionada.

5. ¿Conoce usted la visión de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"?

CUADRO 5

VISIÓN DE LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	5	55,55%
NO	4	44,44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 5



**Análisis e interpretación:**

De igual manera en esta pregunta tenemos como resultado de la encuesta que un 63% no conoce la visión de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ" y solo un 38% si la conoce. También se debe considerar como una debilidad para la empresa.

6. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"?

CUADRO 6

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	6	66,66%
NO	3	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 6



**Análisis e interpretación:**

Con respecto a si conoce los objetivos de la empresa los colaboradores responden un 60% si y un 40% que no conocen los objetivos de la empresa carpintería de casas Enríquez. De igual manera seria una debilidad para la empresa.

7. ¿Ha recibido usted algún tipo de Capacitación por parte de la empresa carpintería de casas Enríquez?

CUADRO 7

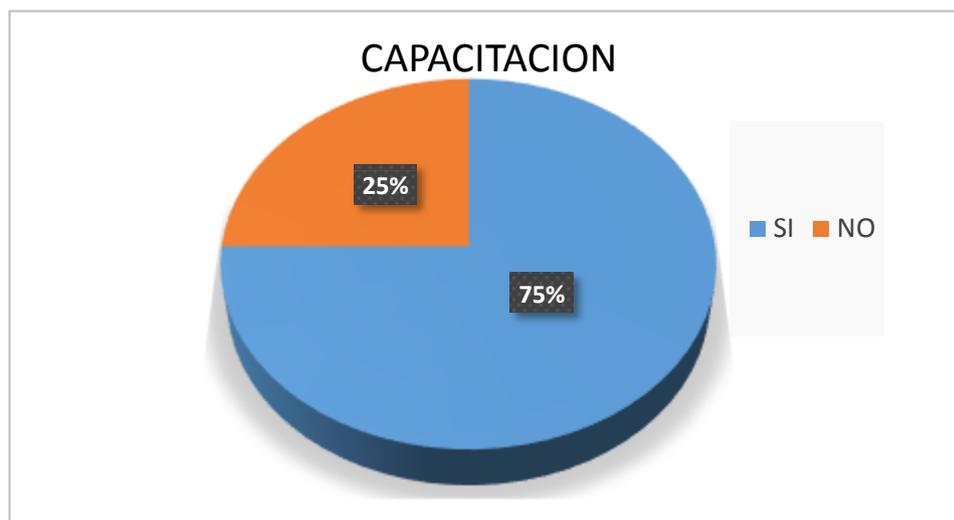
CAPACITACIÓN

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	7	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 7



**Análisis e interpretación:**

Según el cuadro anterior, el 75% de los empleados que fueron encuestados manifestaron que si ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa, mientras que el 25% que no han recibido capacitaciones se deberá tomar en cuenta para que todo el personal asista a capacitaciones.

## 8. ¿Cómo es la Relación con el Gerente?

**CUADRO 8**

**RELACION CON EL GERENTE**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
excelente	6	66,67%
buena	3	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 8**



### **Análisis e interpretación**

Según el cuadro anterior, el 67% de los empleados que fueron encuestados manifestaron que la relación que tienen con el gerente es Excelente, el 33% de ellos manifestaron que es buena.

9. ¿Considera que los Precios de los productos que comercializa la empresa carpintería de casas Enríquez son competitivos?

**CUADRO 9**

<b>PRECIOS</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAGE %</b>
SI	9	100%
NO		
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 9**



### **Análisis e interpretación**

Con respecto a esta interrogante, los 9 empleados responden al 100% que los precios que la empresa comercializa si son competitivos en relación con los que mantienen las empresa de la competencia. Los precios de los productos de muy buena calidad se consideran competitivos, dado que en muchos de los casos son superiores a los de la competencia, que le permitan ingresar al mercado, lo que se convierte en una fortaleza para la empresa carpintería de cas Enríquez.

10. ¿Disponen de un manual de organización de funciones para definir responsabilidades en cada área de la empresa?

**CUADRO 10**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	7	77,77%
NO	2	22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 10**



#### **Análisis e interpretación:**

Ante esta pregunta los encuestados que laboran en la empresa carpintería de casas Enríquez han contestado con un 78% si disponen de un manual de organización para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus tareas en los puestos de trabajo, y un 22% que no disponen de un manual.

### 11. ¿El salario que usted percibe está acorde a la función que realiza?

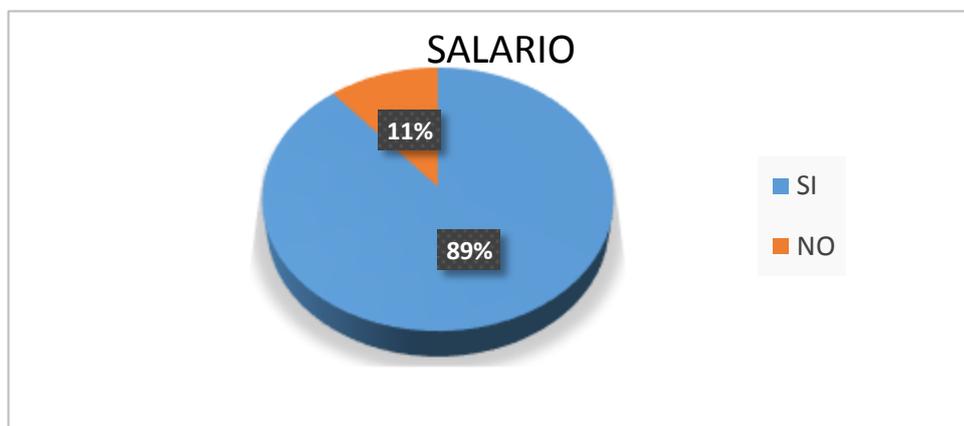
**CUADRO 11**

SALARIO		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	8	88,88%
NO	1	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 11**



#### **Análisis e interpretación:**

De los 9 empleados que laboran en la Empresa, 8 que representan el 80% indican que sus ingresos en relación a las tareas que desempeñan son adecuados; 1 que comprenden el 20% expresan que los ingresos son inadecuados, por la gran cantidad de tareas que realizan. Si bien la mayoría de los empleados están conformes con la remuneración que perciben por el trabajo realizado, se debería motivarlos con la implementación de un sistema de incentivos, que siempre es necesario para mantener constante el esfuerzo por ser mejor.

12. ¿Considera que el espacio físico que tiene para ejercer sus funciones en la empresa carpintería de casas Enríquez es el adecuado?

CUADRO 12

## ESPACIO FISICO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	8	88,88%
NO	1	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 12

## ESPACIO FISICO

**Análisis e interpretación:**

La respuesta a esta pregunta los encuestados de la empresa carpintería de casas Enríquez responden con un 80% si considera que el espacio físico que tiene para ejercer sus funciones en la empresa es el adecuado, y un 20% no lo considera adecuado.

13. ¿Considera que dispone el equipo y las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo en la empresa carpintería de casas Enríquez?

**CUADRO 13**

**EQUIPO Y HERRAMIENTAS**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	8	88,88%
NO	1	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez

Elaborado por: La Autora

**GRÁFICA 13**



**Análisis e interpretación:**

A esta pregunta los encuestados responden con un 80% si considera que dispone el equipo y las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo en la empresa carpintería de casas Enríquez, y un 20% no considera tener el equipo y herramientas necesarias.

#### 14. ¿Cómo calificaría el compañerismo dentro del lugar de trabajo?

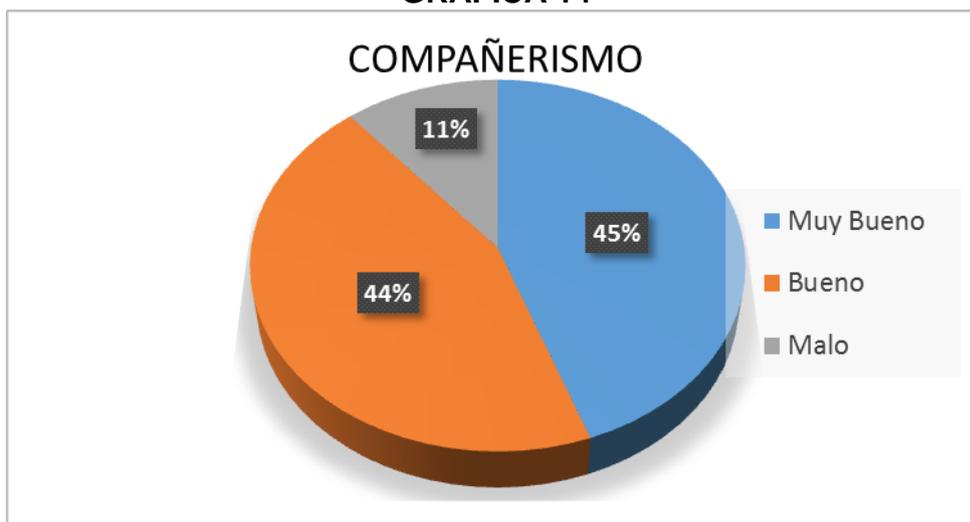
**CUADRO 14**

**COMPAÑERISMO**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Muy bueno	4	44,44%
bueno	4	44,44%
Malo	1	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 14**



#### **Análisis e interpretación:**

Los encuestados de la empresa carpintería de casas Enríquez responden con un 45% que es Muy Bueno el compañerismo dentro del lugar de trabajo, un 44% Bueno, y un 11% Malo, la empresa deberá tomara en cuenta en mejorar.

15. ¿Al momento de ingresar a laborar por primera vez a la empresa carpintería de casas Enríquez recibe instrucciones acerca del trabajo que va a desempeñar?

**CUADRO 15**

**INGRESO A LA EMPRESA**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 15**



**Análisis e interpretación**

El resultado de esta Grafica nos da que el total de los encuestados responde con un 100% que al momento de ingresar a laborar por primera vez a la empresa carpintería de casas Enríquez recibe instrucciones acerca del trabajo que va a realizar.

16. ¿Qué haría usted en la empresa carpintería de casas Enríquez para mejorar el funcionamiento de la misma?

CUADRO N° 16

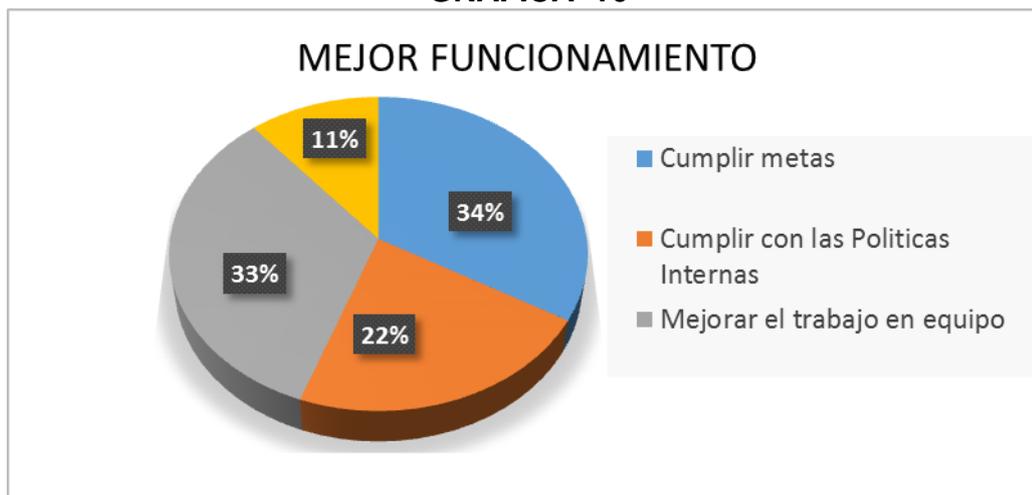
MEJOR FUNCIONAMIENTO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Cumplir metas	3	33,33%
Cumplir con las políticas internas	2	22,22%
Mejorar trabajo en equipo	3	33,33%
Compartir conocimientos	1	11,11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez

Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 16



**Análisis e interpretación:**

En esta pregunta los encuestados responden con un 34% cumplir metas para mejorar el funcionamiento de la empresa carpintería de casas Enríquez, un 33% mejorar el trabajo en equipo, un 22% cumplir con las políticas Internas de la empresa, y un 11% compartir conocimientos.

### 17. ¿Su jefe directo se reúne con Ud. frecuentemente?

**CUADRO 17**

<b>REUNIONES</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAGE %</b>
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 17**



### **Análisis e interpretación**

Los encuestados de la empresa carpintería de casas Enríquez responden a esta pregunta con un total del 100% que sí hay reuniones frecuentemente con su jefe directo, concluyendo que si existe una buena comunicación entre superiores y colaboradores.

18. ¿En las reuniones tratan temas que reflejen interés por usted y su trabajo?

**CUADRO 18**

**TEMAS DE INTERES**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICA 18**



**Análisis e interpretación**

De igual manera el total de los encuestados de la empresa carpintería de casas Enríquez responden con un 100% si se trata en las reuniones temas que reflejan reflejen interés por cada colaborador en su trabajo.

19.¿ A su criterio los productos que comercializa la empresa carpintería de casas Enríquez son:

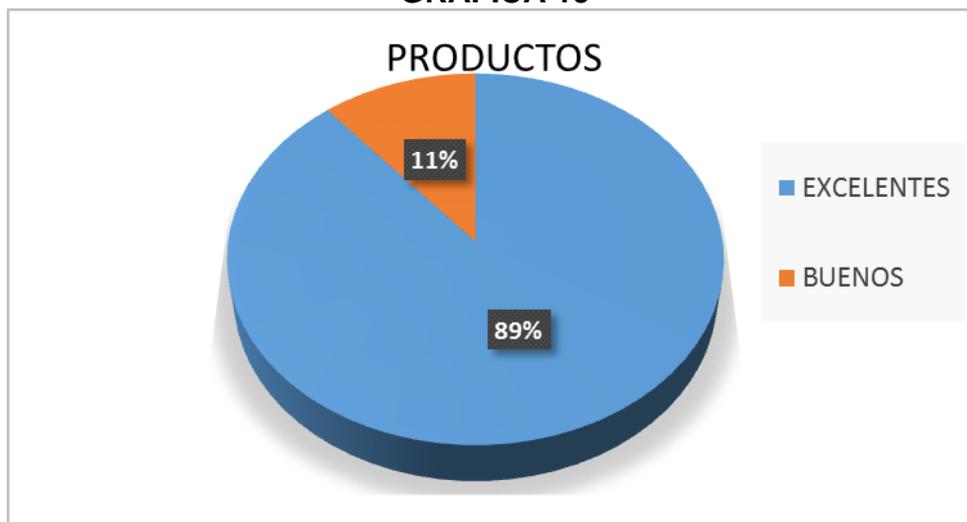
**CUADRO 19**

PRODUCTOS		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
EXCELENTES	8	88,88%
BUENOS	1	11,11%
MALOS	0	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 19**



**Análisis e interpretación:**

El resultado de la gráfica nos muestra que 89% si considera que los productos que oferta la empresa son excelentes y un 11% que son buenos.

La percepción que tienen los empleados acerca de la calidad de los Productos que comercializa la empresa es que son excelentes, lo que se constituye en una fortaleza.

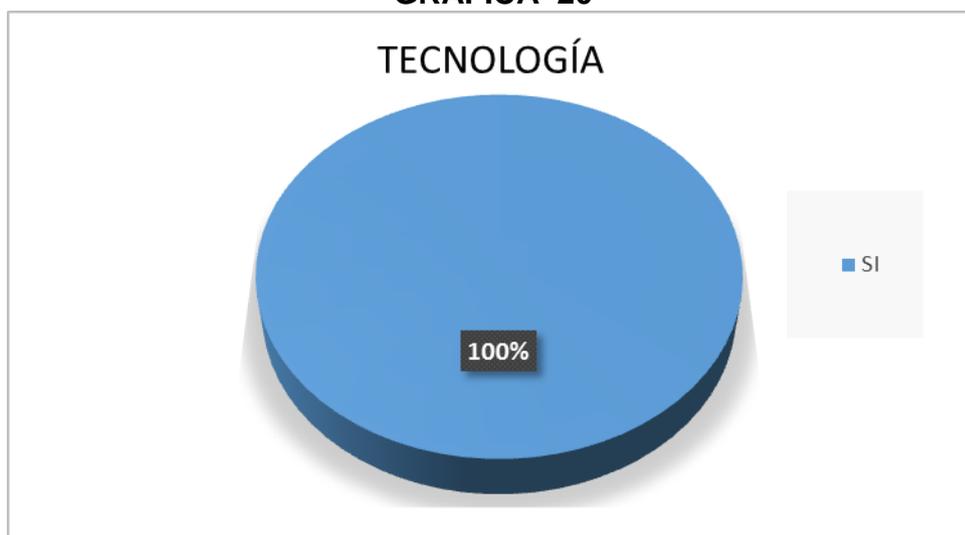
20. ¿Cree usted que la tecnología que emplea esta empresa para la producción es actualizada e innovadora?

**CUADRO 20**

<b>TECNOLOGÍA</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	9	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 20**



**Análisis e interpretación:**

Respecto a esta interrogante, 9 empleados que son el 100% indican que la tecnología que emplea la empresa para la comercialización de los productos es actualizada. Esta información confirma lo antes expuesto, que los empleados están convencidos que tanto los productos como el servicio, es de excelente calidad, debido a la tecnología con que cuenta la empresa.

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ.

### 1. ¿Qué tiempo es cliente de la empresa carpintería de casas Enríquez?

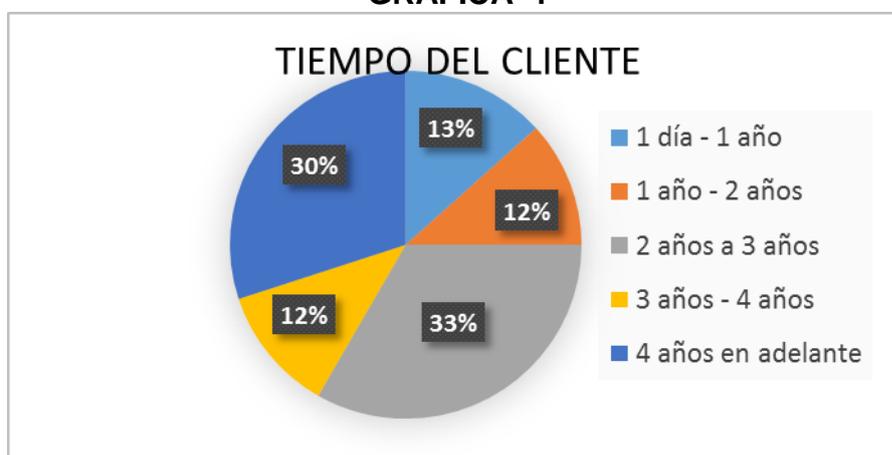
CUADRO 1

#### TIEMPO DEL CLIENTE

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 día - 1 año	16	13,33%
1 año - 2 años	14	11,66%
2 años - 3 años	40	33,33%
3 años - 4 años	14	11,66%
4 años en adelante	36	30,02%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 1



#### Análisis e interpretación.

La gráfica indica que los clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez dan un 33% de clientes de 2 a tres años el siguiente de un 30% a más años tomando en consideración que son clientes fijos con los que cuenta la empresa antes mencionada.

2. ¿Conoce todos los productos que oferta la empresa carpintería de casas Enríquez?

**CUADRO 2**

PRODUCTOS QUE OFERTA LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	75	62,5%
NO	45	37,5%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICA 2**



**Análisis e interpretación:**

Con los resultados que se obtuvo de la encuesta realizada a los clientes tenemos con un porcentaje de un 62% que sí, conocen todos los productos que oferta la empresa **carpintería de casas Enríquez** y un 38% no conocen todos los productos que oferta la empresa.

3. ¿Le parece que la empresa carpintería de casas Enríquez en el mercado de Cuenca es?

**CUADRO 3**

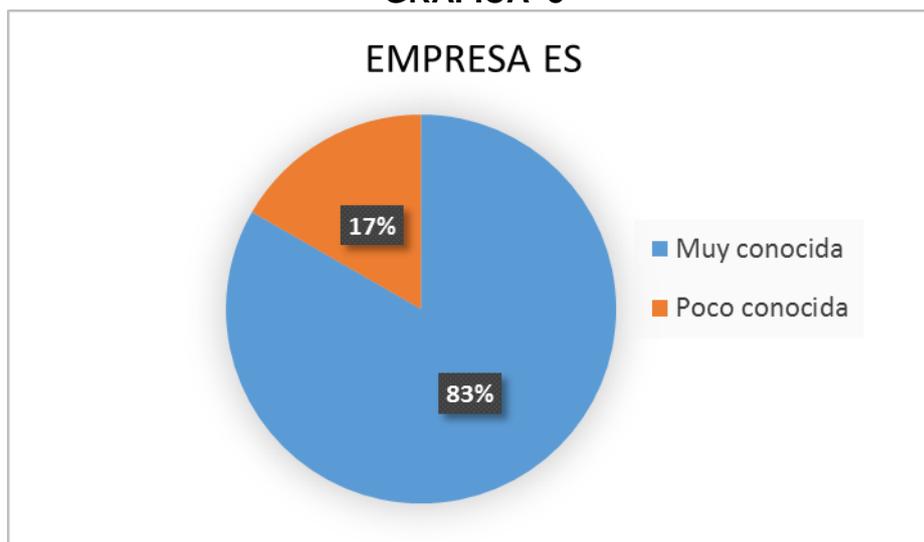
EMPRESA ES

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
Muy conocida	100	83,33%
Poco conocida	20	16,66%
Desconocida		0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 3**

EMPRESA ES



**Análisis e interpretación:**

Con respecto a la pregunta el 83% dice que la empresa es conocida y un 17% poco conocida. La empresa carpintería de casas Enríquez, debido al tiempo que lleva en el mercado y al origen del tipo de productos que comercializa, no ha logrado posicionarse completamente en el mercado, lo que es una debilidad, por lo que se debería realizar una campaña publicitaria para hacer conocer los productos.

4. ¿Está satisfecho con el horario de atención de la empresa carpintería de casas Enríquez?

**CUADRO 4**

HORARIO DE ATENCION		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
SI	86	71,66%
NO	34	28,33%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

**GRÁFICA 4**



**Análisis e interpretación:**

En esta pregunta se puede determinar que el 72% de clientes si están satisfechos con el horario de atención y un 28% que no lo están sugiriendo que se debería atender los Sábados también. En conclusión la mayor parte de los clientes están satisfechos con el horario pero se debería analizar e incrementar el horario con el sábado medio Día para lograr satisfacer a todos nuestros clientes. Siendo una debilidad para la empresa.

**5. ¿Por qué medios de comunicación conoció a la empresa carpintería de casas Enríquez?**

**CUADRO 5**

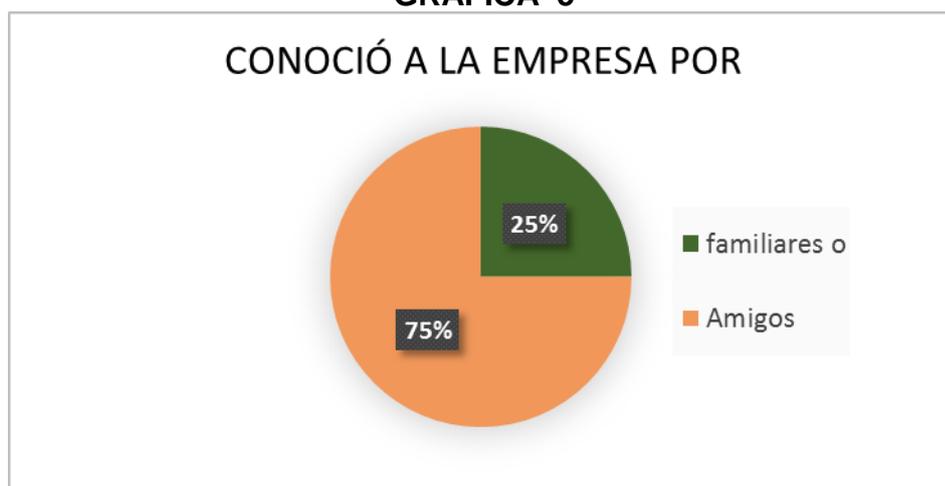
CONOCIÓ A LA EMPRESA POR

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
radio	0	0%
Prensa escrita	0	0%
Tv.	0	0%
Familiares o amigos	30	25%
	90	75%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 5**



**Análisis e interpretación:**

El porcentaje que muestra la gráfica después de las encuestas que se realizó a los clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez da un 75% Amigos, indicando que se informaron por medio de amigos, vecinos, o conocidos y un 25% familia, tomando en cuenta que la empresa no tiene publicidad en la prensa, radio, Tv, o internet, etc. esto representa una debilidad para la empresa.

## 6. ¿Cuál de estos productos adquiere con mayor frecuencia?

**CUADRO 6**

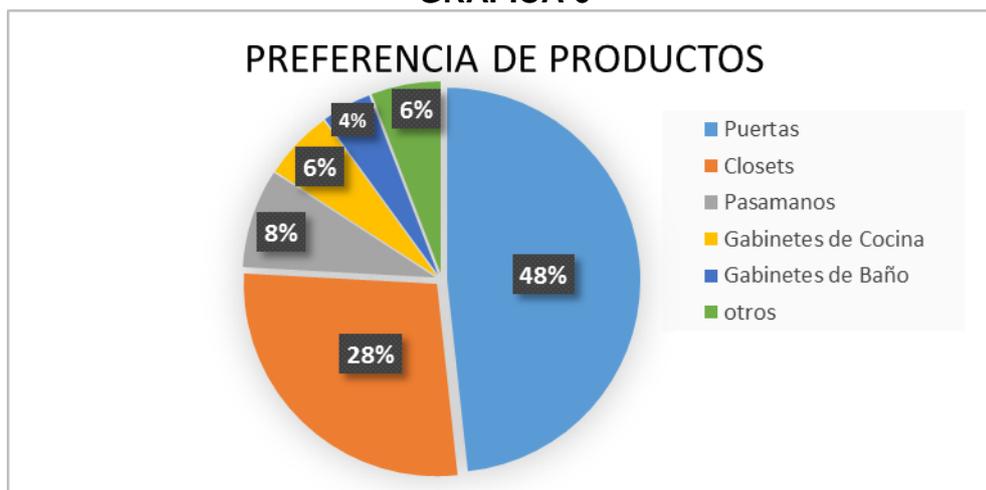
**PREFERENCIA DE PRODUCTOS**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE %
Puertas	58	48,33%
Closets	33	27,50%
Pasamanos	10	8,33%
Gabinetes de cocina	7	5,83%
Gabinetes de baño	5	4,16%
otros	7	5,83%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 6**



### **Análisis e interpretación:**

Considerando que esta pregunta es de opciones múltiples, el resultado de la gráfica nos da con un 48% puertas que con más frecuencia compran los clientes, un 28% closets, un 8% pasamanos, 6% Gabinetes de cocina, 6% otros, y un 4% Gabinetes de Baños. Podría decir que todos los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez son adquiridos por. Esto a su vez sería una fortaleza que tiene la empresa.

7. ¿Con que frecuencia adquiere los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez?

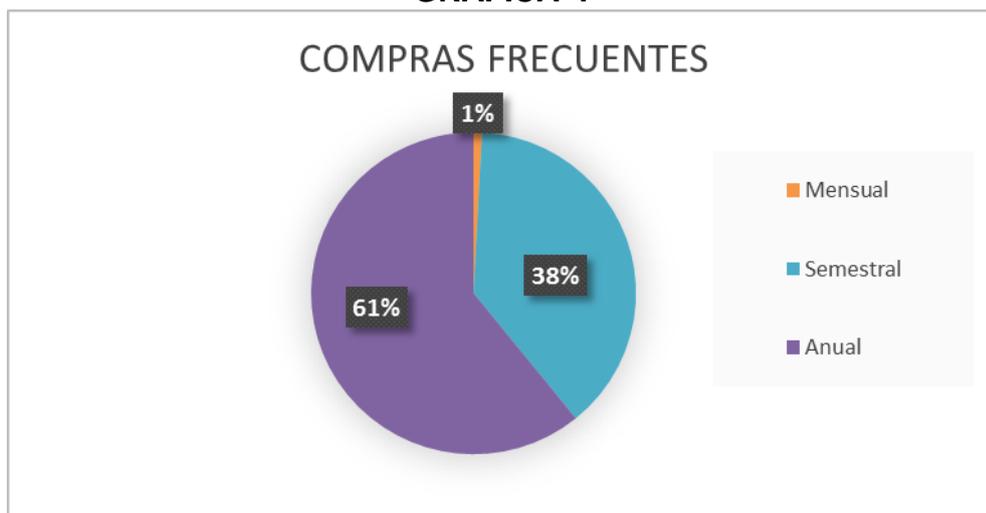
CUADRO 7

COMPRAS FRECUENTES

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Mensual	1	0,83%
Semestral	46	38,33%
Anual	73	60,83%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

GRÁFICA 7



**Análisis e interpretación:**

Considerando el tipo de producción de esta empresa el resultado de las encuestas realizadas a los clientes fue con un 61% Anual, un 38% Semestral, y un 1% mensual, cabe destacar que la empresa fabrica productos que son de mucha durabilidad por lo tanto no se puede adquirir diario o mensualmente.

8. ¿Cómo considera que son los precios de los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez en comparación de otros?

**CUADRO 8**

**PRECIOS DE PRODUCTOS**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Altos	12	10.00%
Bajos	108	90,00%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez

**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 8**



**Análisis e interpretación:**

Según esta pregunta los clientes de la Empresa Carpintería de casas Enríquez el 90% de los encuestados consideran que están dentro de los parámetros normales y el 10% que son baratos, lo que nos demuestra que los precios son accesibles para el mercado. Por lo tanto es una fortaleza de la empresa mencionada.

9. ¿De los servicios que oferta la empresa, están de acuerdo a sus necesidades?

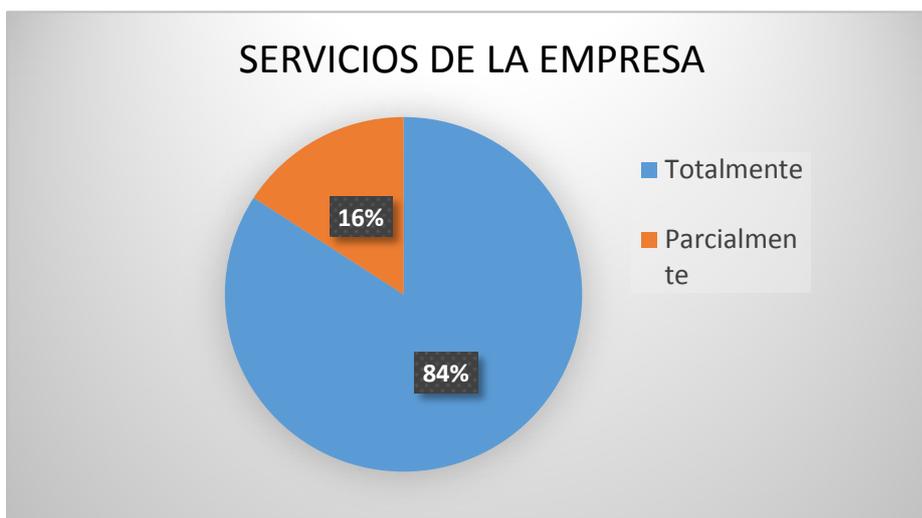
**CUADRO 9**

**SERVICIOS DE LA EMPRESA**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE%
Totalmente	101	84,16%
Parcialmente	19	15,83%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 9**



**Análisis e interpretación:**

Como resultado de la encuesta a clientes tenemos un 84% totalmente están de acuerdo a sus necesidades y un 16% parcialmente cumplen con sus necesidades.

## 10. ¿Cómo realizó la compra de los productos en la empresa?

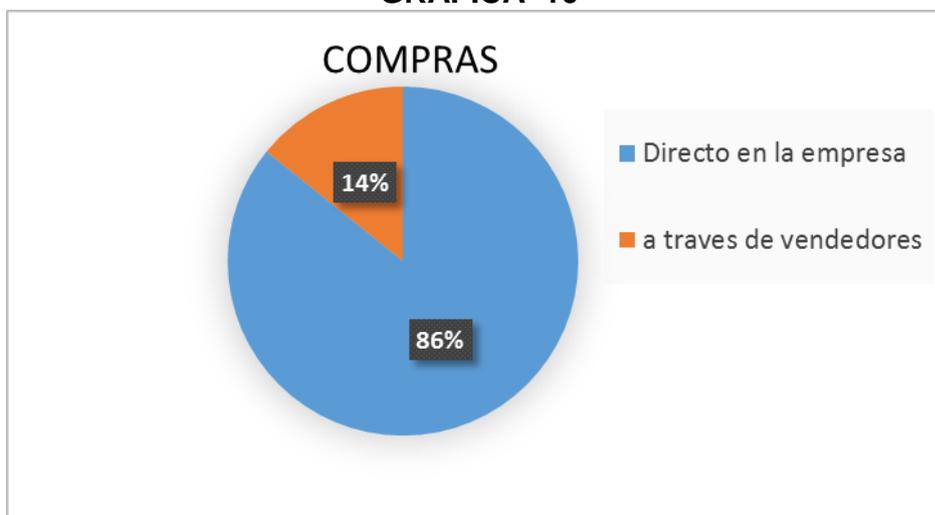
**CUADRO 10**

**COMPRAS**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE%
Directa en la empresa	103	85,83%
A través de vendedores	17	14,16%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 10**



### **Análisis e interpretación:**

El 86% del total de los encuestados realizan sus compras directamente en la empresa carpintería de casas Enríquez, mientras que el restante 14% que representan a los encuestados indicaron que lo han hecho a través de vendedores.

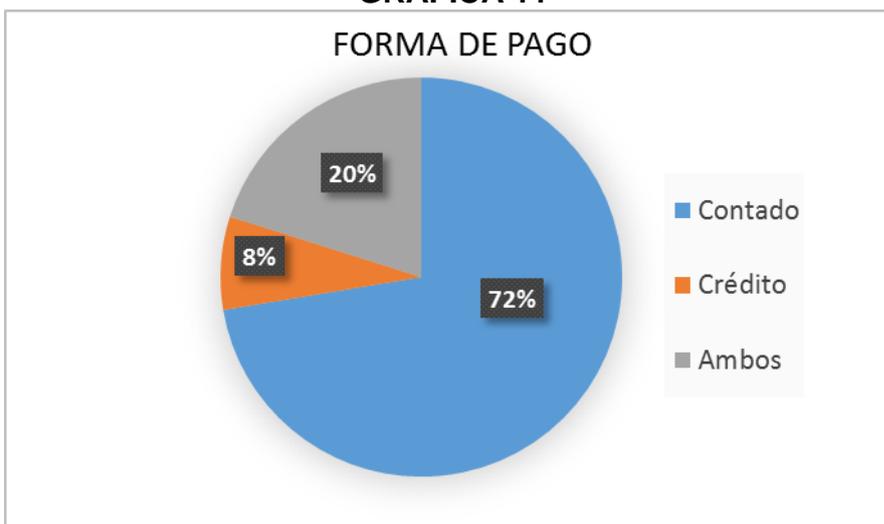
11. ¿La forma de pago de los productos que comercializa la empresa es?

**CUADRO 11**

FORMA DE PAGO		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Contado	87	72,50%
Crédito	9	7,50%
Ambos	24	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 11**



**Análisis e interpretación:**

En relación a la forma de pago de los productos que comercializa la empresa, 72% lo hacen con una parte al contado y la diferencia a crédito el 8% indicaron que la forma de pago es a crédito

Mantener diferentes formas de pago para sus clientes, es una fortaleza de la empresa, dado que le brinda la posibilidad de adquirir los productos a clientes de diferentes niveles sociales.

**12. ¿Considera que el lugar donde se encuentra ubicada la empresa es estratégico?**

**CUADRO 12**

**UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	114	95,00%
NO	6	5,00%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 12**



**Análisis e interpretación:**

El 95% de los clientes encuestados de la empresa "carpintería de casas Enríquez" coinciden con que el lugar donde se encuentra ubicada la empresa es estratégico y solo un 5% dice que no, por la distancia de ubicación de viviendas de cada clientes.

Este resultado nos muestra que la mayoría de los clientes están de acuerdo con la ubicación de la empresa "carpintería de casas Enríquez"

**13. ¿A su criterio que imagen le proyecta la empresa carpintería de casas Enríquez?**

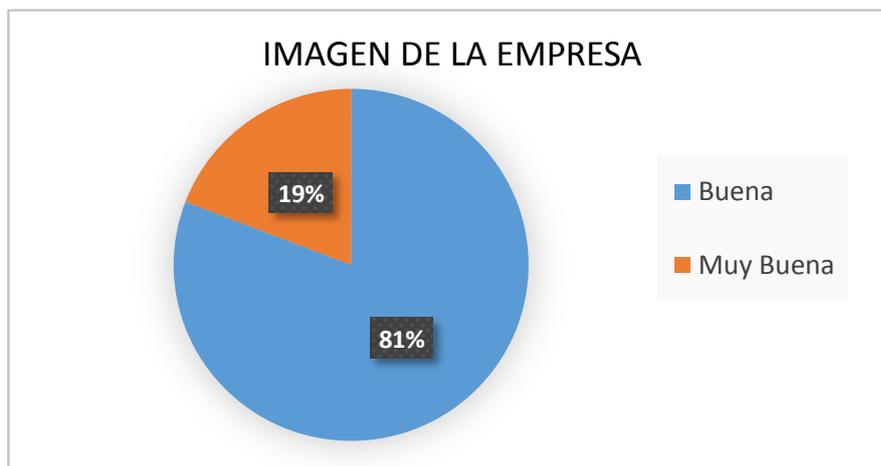
**CUADRO 13**

**IMAGEN DE LA EMPRESA**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Buena	97	80,83%
Muy Buena	23	19,16%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 13**



**Análisis e interpretación:**

El porcentaje del gráfico muestra que el 81% de los clientes encuestados les proyecta una Muy Buena Imagen de la empresa carpintería de casas Enríquez mientras que el 19% les proyecta Buena imagen, en conclusión podemos definir que a la mayoría de nuestros clientes se les proyecta una Muy Buena imagen como empresa.

**14. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda el personal de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

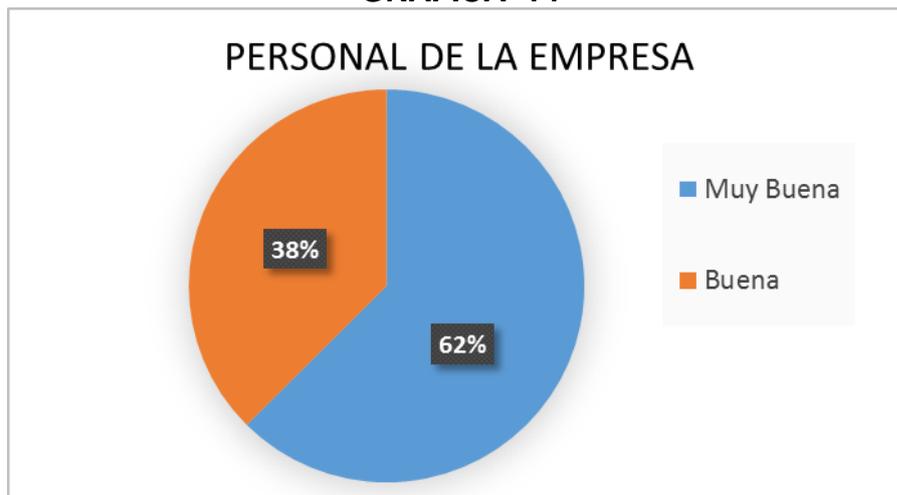
**CUADRO 14**

PERSONAL DE LA EMPRESA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAGE%
Muy buena	75	62,50%
Buena	45	37,50%
Mala		
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 14**



**Análisis e interpretación:**

Del total de los encuestados el 62% nos indica que la atención recibida por parte del personal que labora en la empresa "Carpintería de Casas Enríquez" ha sido muy buena y el 38% nos indica la gráfica que es buena, sacando como conclusión que la atención es muy buena en la empresa, pero que se deberá trabajar un poco más con el personal de la empresa para llegar al 100%

15. ¿Ha recibido alguna promoción, o descuentos por parte de la empresa carpintería de casas Enríquez?

CUADRO 15

PROMOCIONES Y DESCUENTOS		
INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	47	39,16%
NO	73	60,83%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 15



#### Análisis e interpretación:

Los encuestados determinaron el 61% que no han tenido ningún tipo de descuentos o promociones por sus compras realizadas en la empresa "Carpintería de Casas Enríquez", mientras que solo el 39% si han tenido descuentos por sus compras. Por lo tanto es una debilidad para la empresa. Esto nos lleva a la conclusión de implementar un plan de descuentos y promociones para la satisfacción de todos los clientes.

**16. ¿Recomendaría Ud. A sus familiares y amigos a adquirir los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

**CUADRO 16**

<b>RECOMENDACIÓN A LA EMPRESA</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAGE %</b>
SI	120	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 16**



**Análisis e interpretación:**

El resultado de esta pregunta en las encuestas realizadas a los clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez nos da con un total del 100% si recomendaría a sus familiares y amigos a adquirir los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez, siendo una Oportunidad para la empresa.

17.¿Cómo califica usted la calidad de muebles de madera para acabados de la construcción de la empresa carpintería de casas Enríquez?

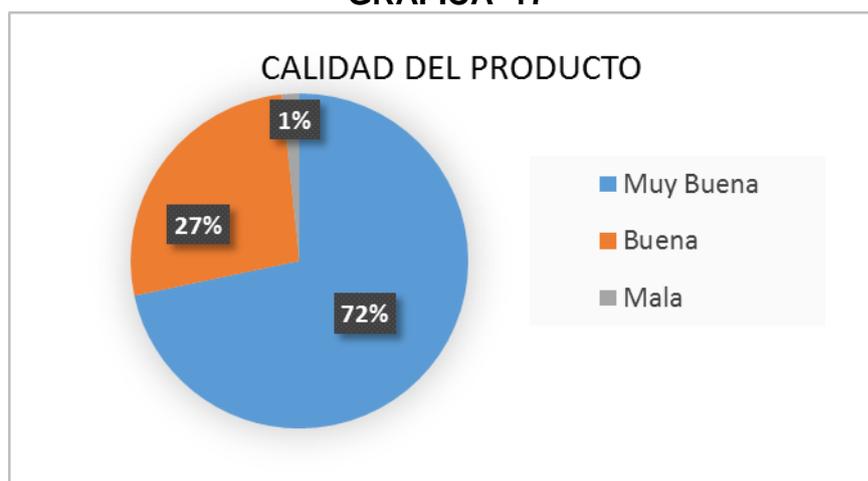
CUADRO 17

CALIDAD DEL PRODUCTO

INDICADOR	FRECUNCIA	PORCENTAGE
Muy Buena	86	71,66%
Buena	32	26,66%
Mala	2	1,66%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
Elaborado por: La Autora

GRÁFICA 17



**Análisis e interpretación:**

Con respecto a la calidad de nuestros productos los resultados de las encuestas realizadas a nuestros clientes han sido con un 72% Muy Buena calidad de muebles de madera para acabados de la construcción de la empresa carpintería de casas Enríquez, un 27% Buena calidad, y solo el 1% que es mala.

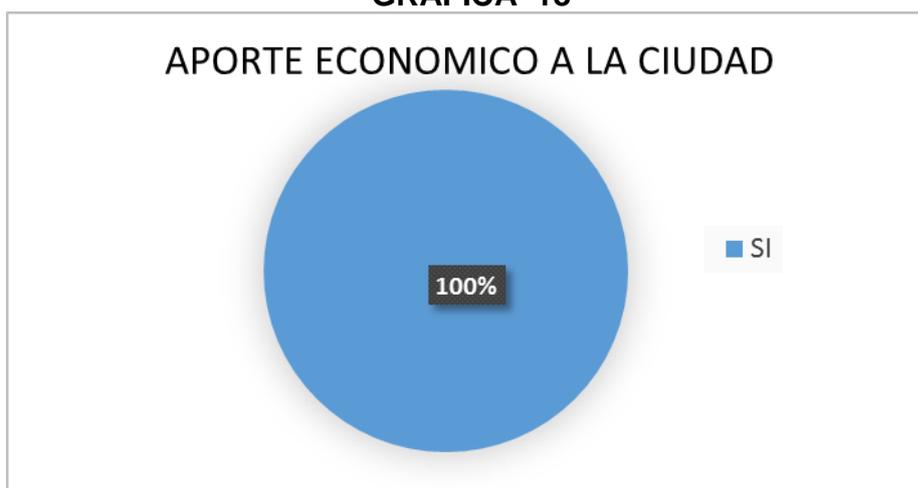
18. ¿Cree usted que la empresa carpintería de casas Enríquez aporta al desarrollo económico de la ciudad de Cuenca?

**CUADRO 18**

<b>APORTE ECONÓMICO A LA CIUDAD</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
SI	120	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta a clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez  
**Elaborado por:** La Autora

**GRÁFICA 18**



**Análisis e interpretación:**

El resultado de esta pregunta en las encuestas realizadas a los clientes de la empresa carpintería de casas Enríquez nos da un resultado del 100% si aporta al desarrollo económico de la ciudad de Cuenca.

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

### CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ

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

1. Infraestructura Propia
2. Productos de Muy buena calidad
3. Buena atención por parte de los empleados
4. Agradable ambiente de trabajo
5. Buena comunicación empleado – empleador
6. Entrega oportuna de los productos.
7. Ubicación y Espacio físico adecuado

Las Fortalezas citadas fueron el resultado de las encuestas aplicadas a los clientes y a los empleados de la empresa carpintería de casas Enríquez, además de la entrevista al Gerente.

➤ **Debilidades:** son elementos internos negativos, a través de la realización del análisis externo se logró identificar un gran número de debilidades en la empresa las cuales son:

1. La empresa no cuenta con una publicidad
2. Deficiente motivación de incentivos al personal de la empresa
3. Falta de imagen empresarial (slogan)
4. Falta de promociones y descuentos a los clientes de la empresa
5. Desconocimiento por parte de los empleados la Misión, Visión, Objetivos

Las Debilidades citadas fueron el resultado de la aplicación de las encuestas a Clientes y empleados de la empresa, además de la Entrevista al gerente.

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

GRAFICA N° 13

N°	FACTORES INTERNOS	REFERENCIAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
	<b>FORTALEZAS</b>				
1	Estructura propia	Entrevista Gerente Preg. 21	0,3	4	1,2
2	Producto de muy Buena calidad	Encuesta Clientes Preg. 17	0,05	3	0,15
3	Buena atención por parte de los empleados	Encuesta Clientes Preg. 14	0,04	3	0,12
4	Estabilidad Laboral	Encuesta Empleados Preg. 1	0,05	2	0,1
5	Buena comunicación empleado – empleador	Encuesta Empleados Preg. 1	0,04	2	0,08
6	Precios Competitivos	Encuesta Clientes Preg. 8	0,06	3	0,18
7	Ubicación y Espacio físico adecuado	Encuesta Empleados Preg. 12	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>					
8	La empresa no cuenta con una publicidad	Entrevista Gerente Preg. 16	0,09	1	0,09
9	Falta de políticas de promoción y descuentos a los clientes.	Encuesta Clientes Preg. 17	0,08	1	0,08
10	Falta de imagen empresarial (slogan)	Encuesta Clientes Preg. 13	0,08	1	0,08
11	Falta de capacitación a los empleados	Encuesta Empleados Preg. 7	0,08	2	0,16
12	Limitada variedad de productos ofrecidos.	Fuerzas Porter 5	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>		<b>2,47</b>

Fuente: Análisis Interno

Elaborado por: Autora

**Análisis:**

De acuerdo al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (Fortalezas - Debilidades), en el cual sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis del presente trabajo; necesarios para optar por un criterio personal sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de 2,47 que se encuentra por debajo del valor estándar de 2,50; lo que significa que la empresa carpintería de casas Enríquez mantiene problemas en la estructura interna, que deberían ser evaluados para su posterior erradicación e inmediata solución.

### **Ponderación de Factores Internos**

1. Se indican las fortalezas y debilidades de la empresa
2. Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan 0,01 - 0,09 cuyo resultado es 1 (uno), de estas ponderaciones.
3. Asignamos una ponderación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera.

#### **Factor de Valoración y Ponderación**

GRAFICA N°14

<b>Factor</b>	<b>Valoración</b>
Fortaleza Mayor	0,3
Fortaleza Menor	0,04
Debilidad Mayor	0,08
Debilidad Menor	0,09

**Elaborado por:** Autora

4. Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
5. La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor 2,5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y no tiene problemas internos, si es menor 2,5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos, como en el caso de este estudio.

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

## **ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ**

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

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ FODA

GRAFICA N° 15

<b>EMPRESA "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura propia</li> <li>✓ Producto de muy Buena calidad</li> <li>✓ Buena atención por parte de los empleados</li> <li>✓ Estabilidad Laboral</li> <li>✓ Buena comunicación empleado – empleador</li> <li>✓ Precios Competitivos</li> <li>✓ Ubicación y Espacio físico adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayores ingresos, generan mayor demanda.</li> <li>✓ La Innovación Tecnológica aumenta la productividad y competitividad.</li> <li>✓ Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos</li> <li>✓ Ubicación Estratégica de la Empresa</li> <li>✓ Productos de Calidad a precios moderados.</li> <li>✓ Aporte al desarrollo económico local</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La empresa no cuenta con una publicidad</li> <li>✓ Falta de políticas de promoción y descuentos a los clientes.</li> <li>✓ Falta de imagen empresarial (slogan)</li> <li>✓ Falta de capacitación a los empleados</li> <li>✓ Limitada variedad de productos ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto poder de negociación de los proveedores</li> <li>✓ Incremento de los impuestos y aranceles.</li> <li>✓ Amplia variedad entre los competidores actuales</li> <li>✓ Pérdida de oportunidades por falta de visión a medio plazo y dinamismo.</li> <li>✓ Forma de Pago desventajosas para el cliente.</li> <li>✓ productos sustitutos de similares características</li> </ul>

**Fuente:** Análisis Interno y Externo de la empresa

**Elaborado por:** Autora

## MATRIZ DE ALTO IMPACTO

GRAFICA N° 16

<p style="text-align: center;"><b>FACTOR INTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTOR EXTERNO</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura propia</li> <li>2. Producto de muy Buena calidad</li> <li>3. Buena atención por parte de los empleados</li> <li>4. Estabilidad Laboral</li> <li>5. Buena comunicación empleado – empleador</li> <li>6. Precios Competitivos</li> <li>7. Ubicación y Espacio físico adecuado</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayores ingresos, generan mayor demanda.</li> <li>2. La Innovación Tecnológica aumenta la productividad y competitividad.</li> <li>3. Poder de negociación con los clientes, por la calidad de sus productos</li> <li>4. Ubicación Estratégica de la Empresa</li> <li>5. Productos de Calidad a precios moderados.</li> <li>6. Aporte al desarrollo económico local</li> </ol>	<p><b>F 1, 2, 3, 6. O 1, 2, 3.</b> Ofrecer promociones y descuentos a los clientes con el fin de atraer su preferencia hacia los productos de la empresa carpintería de casas Enriquez</p> <p><b>F.1, O.2, 4,</b> pedir financiamiento a entidades bancarias para agrandar la estructura.</p> <p><b>F. 6, O. 6,</b> Elaborar una política para la ampliación de plazo de pagos para los clientes más importantes</p>	<p><b>D. 1, 3, A. 3,</b> realizar un plan publicitario en los medios de comunicación por un determinado tiempo.</p> <p><b>D. 2, O. 4,</b> diseñar un plan de incentivos para los empleados de la empresa con el objeto de mejorar su rendimiento.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto poder de negociación de los proveedores</li> <li>2. Incremento de los impuestos y aranceles.</li> <li>3. Amplia variedad entre los competidores actuales</li> <li>4. Pérdida de oportunidades por falta de visión a medio plazo y dinamismo.</li> <li>5. Forma de Pago desventajosas para el cliente</li> <li>6. productos sustitutos de similares características</li> </ol>	<p><b>F 1, 2, 6 A 1.</b> Mejorar la producción mediante la capacitación del personal de la empresa</p>	<p><b>D. 5, A, 4</b> Colocar en un lugar visible un letrero con la misión y visión de la empresa para que los empleados conozcan.</p>

**g. DISCUSION:****PROPUESTA DE UNA MISIÓN Y VISIÓN PARA LA EMPRESA****"CARPINTERÍA DE CASA ENRÍQUEZ"****Misión:**

Crear, ofrecer, generar y brindar un producto de mobiliario para acabados de la construcción o prestar un servicio de calidad con el cual el cliente no solo pueda sentirse satisfecho si no atraído hacia nosotros, con la gestión de un excelente equipo humano preocupado por las necesidades y deseos de nuestros consumidores y siempre velando por innovar nuevos diseños de nuestros productos que nos hagan más competitivos y nos permita mantener un liderazgo dentro del mercado.

**Visión:**

Desarrollar, producir, comercializar productos de mobiliario para acabados de construcción y prestar un servicio de calidad que superen las expectativas de nuestros clientes. Generando valores y beneficios a nuestros colaboradores.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE  
CASAS ENRÍQUEZ" PERIODO 2015 – 2019**

GRAFICA N° 17

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICO
1	Desarrollar mecanismos para hacer conocer los servicios que ofrece la empresa mediante un plan de publicidad por los medios de comunicación existentes con mayor sintonía, con el objeto de aumentar la producción y ventas de la empresa.
2	Implementar un plan que permita captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas aplicando promociones y descuentos a los clientes de la empresa.
3	Crear planes de capacitación continuos para todo el personal de la empresa y así reforzar la comercialización de los mobiliarios
4	Crear un manual de organización de funciones para establecer responsabilidades internas de cada área de la empresa.

**Fuente:** Matriz de Alto Impacto

**Elaboración:** Autora

## **PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1**

**Desarrollar mecanismos para hacer conocer los servicios que ofrece la empresa mediante un plan de publicidad por los medios de comunicación existentes con mayor sintonía, con el objeto de aumentar la producción y ventas de la empresa "carpintería de casas Enríquez"**

### **Problema:**

En base a los resultados obtenidos con el análisis aplicado a la empresa

"carpintería de casas Enríquez" de la ciudad de Cuenca se pudo determinar que El desconocimiento de la labor que realiza una empresa, se debe a la falta de promoción publicitaria, por lo tanto es necesario que las entidades promocionen sus servicios y beneficios a la comunidad a través de los diferentes medios de comunicación existentes en la localidad, logrando de esta manera el desarrollo y estabilidad de la empresa.

La empresa busca mejorar su imagen y consecuentemente brindar un mejor servicio a la comunidad en general, esto se lograría con un cambio de actitud a lo interno de la empresa, con el trabajo participativo de todos quienes forman parte de la misma para potenciar las fortalezas, disminuir debilidades, aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas, pero

como lograrlo si no se ha determinado estos factores, es allí donde se hace indispensable la formulación de un Plan Estratégico, que no solo permita conocer la situación actual, sino determinar la incidencia de los factores, establecer líneas de acción, visión, misión, objetivos, políticas, valores corporativos y principios que ayuden a la empresa a perdurar en el tiempo.

### **META:**

A partir del año 2015 se implementara un sistema publicitario, con el cual se espera captar un 50% más de clientes permanentes y un 50% de tipo ocasional

A demás de lograr que todo el personal de la empresa este motivado con el fin de que tenga un mejor desempeño en el cumplimiento de sus labores.

### **POLÍTICA:**

- La publicidad será creativa y constante
- El mensaje será acorde con la empresa y sus productos
- Que el slogan sea expresivo y llamativo

### **ESTRATEGIA:**

- Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la provincia del Azuay.

- Creatividad en la publicidad.
- Diseñar un Slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.
- Motivar al mejor empleado por lo menos una vez al mes, con el objeto de que este se sienta parte de la empresa, y pueda cumplir adecuadamente sus funciones.

**TACTICA:**

- Se ara publicidad en las radios de mayor sintonía como son: 96. 1,
- Se ara anuncios publicitarios en la Tv. Como Telecuenca
- Se anunciara en el diario el Mercurio ya que tiene mayor acogida a nivel de la provincia
- Se realizará actividades motivacionales de manera que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.

**FINANCIAMIENTO:** Presupuesto de la Empresa

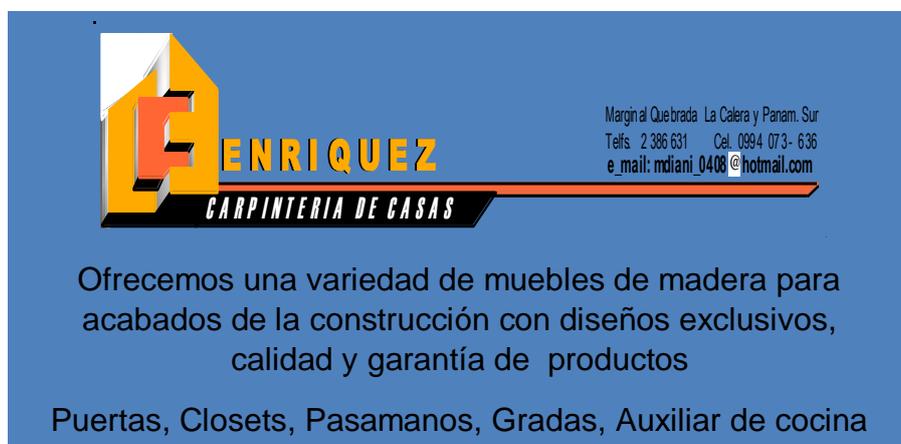
**RESPONSABLE:** Gerente de la Empresa

**PRESUPUESTO:**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	ESPACIO Y DURACION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Publicidad en Tv. Telecuencia	2 cuñas diarias X 12 meses 365 cuñas anuales	3 minutos de duración Mañana y tarde	\$ 2,55	\$ 930,75
Publicidad en Radio 96. 1	1 cuñas diarias X 12 meses 365 cuñas anuales	3 minutos de duración Mañana y tarde	\$ 2,50	\$ 912,50
Publicidad en el Diario Mercurio	1 publicación diaria X 1 mes	Tamaño estándar	\$ 18,00	\$ 540,00
Bono navideño	Dar un bono navideño a cada empleado 50X9	Una vez al año	\$ 50,00	\$450,00
Juegos deportivos	Valor total de premios y gastos	Una vez al año		\$ 100,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 2.933,25</b>

**Gasto publicitario Proyectado cada año \$ 2.933,25**

El contenido del anuncio en el Diario el mercurio ira diseñado de la siguiente manera.



Marginal Quebrada La Calera y Panam. Sur  
Telfs. 2 386 631 Cel. 0994 073- 636  
e\_mail: mdiani\_0403@hotmail.com

**ENRIQUEZ**  
**CARPINTERIA DE CASAS**

Ofrecemos una variedad de muebles de madera para acabados de la construcción con diseños exclusivos, calidad y garantía de productos

Puertas, Closets, Pasamanos, Gradas, Auxiliar de cocina

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1**

**DESARROLLAR MECANISMOS PARA HACER CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA MEDIANTE UN PLAN DE PUBLICIDAD POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EXISTENTES CON MAYOR SINTONÍA, CON EL OBJETO DE AUMENTAR LA PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ"**

PROBLEMA	META	TÁCTICAS	POLÍTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
El desconocimiento de la labor que realiza una empresa, se debe a la falta de promoción publicitaria, por lo tanto es necesario que la empresa promocioe sus servicios y beneficios a la comunidad a través de los diferentes medios de comunicación existentes en la localidad, logrando de esta manera el desarrollo y estabilidad de la empresa.	A partir del año 2015 se implementara un sistema publicitario, con el cual se espera captar un 50% más de clientes permanentes y un 50% de tipo ocasional A demás de lograr que todo el personal de la empresa este motivado con el fin de que tenga un mejor desempeño en el cumplimiento de sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se ara publicidad en las radios de mayor sintonía como son: 96. 1,</li> <li>➤ Se ara anuncios publicitarios en la Tv. Como Telecuencia</li> <li>➤ Se anunciara en el diario el Mercurio ya que tiene mayor acogida a nivel de la provincia</li> <li>➤ Se realizará actividades motivacionales de manera que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La publicidad será creativa y constante</li> <li>➤ El mensaje será acorde con la empresa y sus productos</li> <li>➤ Que el slogan sea expresivo y llamativo</li> <li>➤ Aplicar actividades constantes de motivación, de manera que el personal se sienta parte de la empresa.</li> </ul>	Gerente de la Empresa	El presupuesto del Objetivo llega a la cantidad de <b>\$ 2.933,25</b> Gasto publicitario Proyectado cada año	El tiempo es de un año	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contratar los medios de comunicación de mayor sintonía y acogida en la provincia del Azuay.</li> <li>➤ Creatividad en la publicidad.</li> <li>➤ Diseñar un Slogan y logotipo fácil de retener en la mente del cliente.</li> <li>➤ Motivar al mejor empleado por lo menos una vez al mes, con el objeto de que este se sienta parte de la empresa, y pueda cumplir adecuadamente sus funciones.</li> </ul>

## **PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2**

**Implementar un plan que permita captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas aplicando promociones y descuentos a los clientes de la empresa.**

### **PROBLEMA:**

Los clientes de una organización necesitan tener un incentivo por su cumplimiento y responsabilidad con la institución lo que a su vez ayuda que la entidad obtenga más clientes y de esta manera pueda alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Es por ello que es indispensable que la empresa "Carpintería de Casas Enríquez" estimule a los clientes aplicando métodos en donde no exista preferencia para ningún grupo comunitario capaz de que todos queden satisfechos con dicha acción.

### **META:**

A un corto plazo Lograr atraer a un 50 % más de clientes que adquieran los productos de la empresa Carpintería de Casas Enríquez.

**POLÍTICA:**

Aplicar actividades de promociones y descuentos constantes de manera que los clientes se sientan atraídos a adquirir nuestros productos.

**ESTRATEGIA:**

Premiar a los clientes por su fidelidad y responsabilidad para que el cliente se sienta satisfecho muy agradecido y con ganas de volver.

**TACTICA:**

Conocer las necesidades del cliente realizar promociones constantemente de manera que el cliente se sienta atraído a la empresa.

**FINANCIAMIENTO:** Presupuesto de la Empresa

**RESPONSABLE:** Gerente de la Empresa

**PRESUPUESTO:**

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNIT.</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Porta retratos en Madera.</b> 	100	3,00	300.00
<b>Colgador de llaves.</b> 	100	3,50	350.00
<b>Consolas.</b> 	2	200,00	400.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.050,00</b>

Gasto publicitario Proyectado cada año **\$ 1.050,00**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2**

**IMPLEMENTAR UN PLAN QUE PERMITA CAPTAR NUEVOS MERCADOS CON EL FIN DE AUMENTAR LAS VENTAS APLICANDO PROMOCIONES Y DESCUENTOS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA.**

PROBLEMA	META	TÁCTICAS	POLÍTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
<p>Los clientes de una empresa necesitan tener un incentivo por su cumplimiento y responsabilidad con la misma lo que a su vez ayuda que la entidad obtenga más clientes y de esta manera pueda alcanzar el cumplimiento de sus metas y objetivos. Es indispensable que la empresa "Carpintería de Casas Enríquez" estimule a los clientes aplicando métodos en donde no exista preferencia para ningún grupo comunitario capaz de que todos queden satisfechos con dicha acción.</p>	<p>A un corto plazo Lograr atraer a un 50 % más de clientes que adquieran los productos de la empresa Carpintería de Casas Enríquez.</p>	<p>Conocer las necesidades del cliente realizar promociones constantemente de manera que el cliente se sienta atraído a la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El obsequio será dependiendo el valor de la compra</li> <li>➤ Si es contrato de casa entera se obsequiara una consola</li> </ul>	<p>Aplicar actividades de promociones y descuentos constantes de manera que los clientes se sientan atraídos a adquirir nuestros productos.</p>	<p>Gerente de la Empresa</p>	<p>El presupuesto del Objetivo llega a la cantidad de <b>\$ 1.050,00</b> Gasto por promociones proyectado cada año</p>	<p>El tiempo es de un año</p>	<p>Premiar a los clientes por su fidelidad y responsabilidad para que el cliente se sienta satisfecho muy agradecido y con ganas de volver.</p>

### **PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3**

**Crear planes de capacitación continuos para todo el personal de la empresa y así reforzar la comercialización de los mobiliarios.**

#### **PROBLEMA:**

En la actualidad nos encontramos en un País en donde día a día se realizan cambios y procesos es por ello que las entidades necesitan la participación activa del personal tanto en la planificación, organización y ejecución de las actividades teniendo como principal objetivo fomentar la productividad.

Las empresas a través de la capacitación a sus empleados pueden fomentar un cambio a la situación actual y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **META:**

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

**POLÍTICA:**

- elaborar cronogramas de capacitación con fechas y horas preestablecidas de manera que no se entorpezca con el normal desarrollo de actividades de la empresa.

**ESTRATEGIA:**

- El plan de capacitación debe contemplar un curso de capacitación anual para cada empleado.
- Con este seminario se fortalecerá el compromiso del personal dentro de la empresa.

**TACTICA:**

- La duración de los cursos será de entre 1 a 2 meses.
- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de cada empleado
- Contratar a una empresa que se encargue de capacitar a los empleados como puede ser el SECAP o un profesional privado
- La capacitación se relaciona con calidad en lo referente a la atención al cliente

**FINANCIAMIENTO:** Presupuesto de la Empresa

**RESPONSABLE:** Gerente de la Empresa

**PRESUPUESTO:**

CURSOS DE CAPACITACIÓN	HORAS	LUGAR	HORARIO	TIEMPO	VALOR
Atención al Cliente	30	Profesional privado	18h00 a 20h00	Una vez al año	70,00
Diseños y Proceso de producción de mobiliarios en madera	30	SECAP	18h00 a 20h00	2 veces al año	100.00
Intensivos de lacado	30	SECAP	18h00 a 20h00	2 veces al año	100.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 270,00</b>

Gasto publicitario Proyectado cada año **\$ 270.00**

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3							
CREAR PLANES DE CAPACITACIÓN CONTINUOS PARA TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA Y ASÍ REFORZAR LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS MOBILIARIOS							
PROBLEMA	META	TÁCTICAS	POLÍTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
Nos encontramos en un País donde día a día se realizan cambios y procesos es por ello que las entidades necesitan la participación activa del personal tanto en la planificación, organización y ejecución de las actividades, A través de la capacitación a sus empleados pueden fomentar un cambio a la situación actual y lograr el cumplimiento de los objetivos planteados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hasta fines del año 2015 se lograra que el personal esté capacitado de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La duración de los cursos será de entre 1 a 2 meses.</li> <li>➤ Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de cada empleado</li> <li>➤ Contratar a una empresa que se encargue de capacitar a los empleados como puede ser el SECAP o un profesional privado</li> <li>➤ La capacitación se relaciona con calidad en lo referente a la atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ elaborar cronogramas de capacitación con fechas y horas preestablecidas de manera que no se entorpezca con el normal desarrollo de actividades de la empresa.</li> </ul>	Gerente de la Empresa	El presupuesto del Objetivo llega a la cantidad de <b>\$ 270.00</b> Gasto de capacitación proyectado cada año	El tiempo es de un año	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El plan de capacitación debe contemplar un curso de capacitación anual para cada empleado.</li> <li>➤ Con este seminario se fortalecerá el compromiso del personal dentro de la empresa.</li> </ul>

## **PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4**

**Crear un manual de organización de funciones para establecer responsabilidades internas de cada área de la empresa**

### **PROBLEMA:**

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.

La falta del mismo en una empresa disminuye la eficiencia, puesto que de una manera organizada, todo funcionara mejor. Siendo imprescindible su existencia dentro de la empresa.

### **META:**

- En un corto Plazo se lograra que el personal esté capacitado de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.

**POLÍTICA:**

- Elaborar manual de organización de funciones indicando a cada empleado su responsabilidad con fechas y horas preestablecidas para la entrega del producto.

**ESTRATEGIA:**

- Evitar la duplicidad de funciones
- Disminución de tiempos ocios y tiempos muertos
- Adquisición de tecnología de punta
- Tiempos de entrega de productos

**TACTICA:**

- Supervisar frecuentemente al personal de la planta
- Mejor rendimiento en sus funciones de cada empleado
- Establecer un conocimiento exacto del tiempo del ciclo de producción

**FINANCIAMIENTO:** Presupuesto de la Empresa

**RESPONSABLE:** Gerente de la Empresa

**PRESUPUESTO:**

ACTIVIDAD	CANTIDAD	ESPACIO Y DURACION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Imprimir bloque de 100 hojas con el logotipo de la empresa. Y la información básica de un manual de organización de funciones para establecer responsabilidades.	2	1 año	18.00	36,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 36,00</b>

Gasto de producción Proyectado **\$ 36,00**

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4							
CREAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE FUNCIONES PARA ESTABLECER RESPONSABILIDADES INTERNAS DE CADA ÁREA DE LA EMPRESA							
PROBLEMA	META	TÁCTICAS	POLÍTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	ESTRATEGIA
<p>Un manual de organización de funciones complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama. La falta del mismo en una empresa disminuye la eficiencia, puesto que de una manera organizada, todo funcionara mejor. Siendo imprescindible su existencia dentro de la empresa.</p>	<p>➤ En un corto Plazo se lograra que el personal esté capacitado de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.</p>	<p>➤ Supervisar frecuentemente al personal de la planta ➤ Mejor rendimiento en sus funciones de cada empleado ➤ Establecer un conocimiento exacto del tiempo del ciclo de producción</p>	<p>➤ elaborar un manual de organización de funciones indicando a cada empleado su responsabilidad con fechas y horas preestablecidas para la entrega del producto.</p>	<p>Jefe de producción  Gerente de la Empresa</p>	<p>El presupuesto del Objetivo llega a la cantidad de <b>\$ 36,00</b> costo de producción Proyectado semanal - mensual</p>	<p>El tiempo es semanal y mensualmente</p>	<p>➤ Evitar la duplicidad de funciones ➤ Disminución de tiempos ociosos y tiempos muertos ➤ Adquisición de tecnología de punta ➤ Tiempos de entrega de productos.</p>

**PRESUPUESTO GENERAL CONSOLIDADO DE LOS 4  
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA CARPINTERÍA DE  
CASAS ENRÍQUEZ**

GRAFICA N° 18

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	PRESUPUESTO
1	Desarrollar mecanismos para hacer conocer los servicios que ofrece la empresa mediante un plan de publicidad por los medios de comunicación existentes con mayor sintonía, con el objeto de aumentar la producción y ventas de la empresa.	hacer conocer los servicios que ofrece la empresa mediante un plan de publicidad por los medios de comunicación con mayor sintonía, con el objeto de aumentar la producción y ventas en la empresa "carpintería de casas Enríquez"	\$ 2.933,25
2	Implementar un plan que permita captar nuevos mercados con el fin de aumentar las ventas aplicando promociones y descuentos a los clientes de la empresa.	A un corto plazo Lograr atraer a un 50 % más de clientes que adquieran los productos de la empresa Carpintería de Casas Enríquez.	\$ 1.050,00
3	Crear planes de capacitación continuos para todo el personal de la empresa y así reforzar la comercialización de los mobiliarios	Hasta fines del año 2015 se lograra que el personal esté capacitado de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado.	\$ 270,00
4	Crear un manual de organización de funciones para establecer responsabilidades internas de cada área de la empresa.	En un corto Plazo se lograra que el personal esté capacitado de manera que este conozca su área de trabajo, ofrezca un mejor servicio, ayude a la empresa a incrementar las ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado	\$ 36,00
	<b>SUMAN</b>		<b>\$ 4.289,25</b>

Fuente: la Autora

## **h. CONCLUSIONES.**

La empresa “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” tiene más de 19 años en el mercado, y sigue en proceso de desarrollo y crecimiento, la misma que en la actualidad cuenta con un sin número de Fortalezas y Oportunidades, así como también Debilidades y Amenazas.

- ✓ Mediante el análisis tanto interno como externo realizado a la empresa se determinó que dicha entidad no cuenta con una Planificación previamente establecida para el desarrollo de sus actividades, además no cuenta con la suficiente publicidad para dar a conocer los servicios que brinda a la ciudadanía; no existen promociones para los clientes y mucho menos incentivos para los empleados de la empresa.
- ✓ El resultado ponderado del análisis de los factores internos permitió determinar que la empresa “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” cuenta con un predominio claramente definido de debilidades así lo confirma el resultado ponderado de la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos M.E.F.I, cuyo resultado arroja un valor de 2,47.
- ✓ Los objetivos de investigación se han cumplido a cabalidad durante la investigación al estructurar el plan estratégico para la empresa, direccionando al mejoramiento de los procesos productivos y

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

- ✓ En la presente investigación se ha determinado un presupuesto total de U.S.D. **\$4.289,25** para el cumplimiento de los Objetivos estratégicos y puestos a consideración ante los miembros de la empresa.

## **i. RECOMENDACIONES.**

Así mismo de los conocimientos adquiridos durante la realización del presente trabajo investigativo; se pone a disposición del Gerente de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ" las siguientes recomendaciones las cuales ayudaran de una manera positiva al cumplimiento de sus principales objetivos.

- ✓ El Gerente de la empresa, en el menor tiempo posible, deberá implementar el presente Plan Estratégico el mismo que está enfocado a garantizar la permanencia productiva de esta organización en el medio; además a optimizar su desarrollo tanto técnico como administrativo, creando las condiciones más favorables
- ✓ El Gerente tendrá que realizar planes que le faciliten la promoción y mejoramiento de sus servicios con la finalidad de atraer al público, de modo que pueda provocar un interés entre los clientes, generar ganancias y facilite así su estabilidad económica.
- ✓ En la empresa es necesario se dicten talleres de formación concerniente a relaciones humanas, atención al cliente, y técnicas en nuevos diseños procurando de esta manera brindar un servicio propicio y de calidad para el cliente.

- ✓ Los integrantes de la empresa, a través de su acción participativa deben emprender de manera inmediata en la potenciación y maximización de sus FORTALEZAS, ya que dicha actividad potencializada, contribuirá de manera positiva al posicionamiento definitivo de la organización dentro del mercado de la Provincia del Azuay.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

- ❖ Ackff, R. (1978). Planificación Estratégica.
- ❖ Amaya, J. (1960). Gerencia de Planificación & Estrategia.
- ❖ ARANDA, A. (2000). Planificación Estratégica Universitaria. Loja: UNL.
- ❖ ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Segunda Edición. Editorial UNL Loja – Ecuador, 1997.
- ❖ BORJA, Germania M. Sc. y PAZMIÑO, Aracely M.A. Planificación y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Quito-Ecuador, 2006
- ❖ BURWAL G errit y CUELLAR Juan, Planificación estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edision 1999.
- ❖ Carrillo de Albornoz, J. M. (1965). Manual de autodiagnóstico estratégico.
- ❖ CERTO, Samuel y PETER, Paúl. Dirección Estratégica. Tercera Edición. España, 1996.
- ❖ CONESUP. (2003). Perfil del Plan Nacional de desarrollo de Universidad y Escuelas Politécnicas. Quito-Ecuador: PLANUE.
- ❖ CORTEZ MOTATO, Humberto. Organización y Administración Educativa. Primera Edición. Editorial CODEU. Quito - Ecuador, 1998
- ❖ FRED, D. (1997). Conceptos de Administración de Estrategias. México: Pearson.

- ❖ GEORGE A. ATEINER (1998) "Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber Vigésima tercera Reimpresión Editorial CECSA
- ❖ HEBING, R. (1997). Como preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia. Colombia: McGraw Hill.
- ❖ Jaramillo, J. C. (1992). Dirección Estratégica. McGraw Hill.
- ❖ KOONTZ Harold, O. C. (1975). Elementos de Administración Moderna. Bogotá: Bataca.
- ❖ KOTLE, P. Y. (2006). Fundamentos de Marketing. Prentice Hall.
- ❖ LÓPEZ, Silvia. (s.f.). Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Engoma Adhesivos Cía. Ltda. UTE.
- ❖ MACLEOD, P., LEÖN, P., & ESQUIVIAS, P. (2001). Planificación Estratégica Integrada para organizaciones no Gubernamentales. Arlington-Virginia: The Nature Conservancy.
- ❖ MINTZBERG, H. (1995). Planeación Estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- ❖ PINTO, R. (2000). Planeación Estratégica. México.
- ❖ ROBBINBS, S. P. (2005). ADMINISTRACIÓN. Person Prentice Hall.
- ❖ Sallenave, J. -P. (1993). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma.
- ❖ SERNA, H. Gerencia estratégica. Planeación y gestión Bogotá: 3R Editores 999. 385p. Web

- ❖ STANTON, E. Y. (2005). Resumen, Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.
- ❖ STONER. James Administración México 1996, Sexta Edición pág
- ❖ THOPSON, I. (03 de 2006).  
<http://promonegocios.net/empresas/concepto-empresas.html>. Obtenido de <http://promonegocios.net/empresas/concepto-empresas.html>
- ❖ [www.marketing.com](http://www.marketing.com) / Libro virtual de marketing, Muñiz Pablo. (s.f.).
- ❖ [www.udemy.com/.../la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategi](http://www.udemy.com/.../la-planificacion-en-la-gestion-planes-estrategi) . (s.f.).

## DECRETO Y LEY

- ❖ PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. Las fundaciones. Decreto N°982, Art.26. Disponible en: <http://www.fundaciones.es>
- ❖ LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. Artículo 2. Disponible en: <http://www.economiasolidaria.org>

## PÁGINAS WEB

- ❖ FUNDACIÓN TUTELAR DE LA RIOJA. Jornadas sobre Protección Jurídica en la Incapacidad Disponible en: <http://www.inclusion.gob.ec>
- ❖ G. Steiner .Planificación Estratégica. Disponible en: <http://planeacionestrategica.blogspot.e>

## k. ANEXOS 1

## CALIFICACIÓN ARTESANAL

  
**JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL**  
**Nro. 102364**

**82589**  
**PERSONAL E**  
**INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 10806 presentada el 11/SEP/2012 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

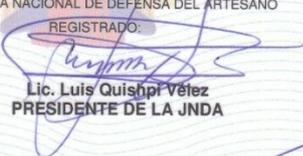
**RESUELVE**

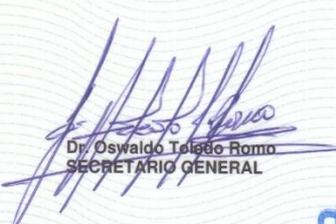
Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 550 de la COOTAD; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento, a:

**MALDONADO ROJAS DIANA YURI**  
**CC# 0104975412**

<b>RAMA ARTESANAL:</b>	EBANISTERIA
<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	DIANA YURI MALDONADO ROJAS
<b>DIRECCIÓN TALLER:</b>	MARGINAL LA CALERA S/N PANAMERICANA SUR (CUENCA)
<b>DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:</b>	
<b>CAPITAL INVERTIDO \$:</b>	\$2.200,00
<b>FECHA DE TITULACIÓN:</b>	22/MARZO/2012 (CUENCA)
<b>FECHA DE EXPEDICIÓN:</b>	11/SEPTIEMBRE/2012
<b>FECHA DE CADUCIDAD:</b>	11/SEPTIEMBRE/2015

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD  
POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

REGISTRADO:  
  
**Lic. Luis Quishpi Vélez**  
**PRESIDENTE DE LA JNDA**

  
**Sr. Oswaldo Tolibio Romo**  
**SECRETARIO GENERAL**

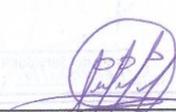
  
**Sr. Lehin Barba Galarza**  
**DIRECTOR TÉCNICO NACIONAL (E)**

  
**J.N.D.A.**  
JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

## ANEXO 2.

## INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES		PERSONAS NATURALES	
NUMERO RUC:	0104975412001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MALDONADO ROJAS DIANA YURI		
NOMBRE COMERCIAL:	CARPINTERIA DE CASAS "ENRIQUEZ"		
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	NO
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO	NUMERO:	102364
FEC. NACIMIENTO:	04/08/1983	FEC. ACTUALIZACION:	31/01/2014
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	01/10/2008	FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCION:	24/10/2008	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	16/10/2012
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>			
FABRICACION DE MUEBLES DE MADERA PARA EL HOGAR.			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>			
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: YANUNCAY Calle: CALLE DEL RETORNO Número: S/N Intersección: LAS CALERAS Referencia: A DOS CUADRAS DE LA ESTACION DE SERVICIO TERPEL Teléfono: 072386631			
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>			
* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA			
Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)			
Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA			
Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ REGIONAL DEL AUSTRO\ AZUAY	CERRADOS:	0
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).			
Usuario:	OARR020114	Lugar de emisión:	CUENCA/AV. REMIGIO
		Fecha y hora: 31/01/2014 11:51:13	

**ANEXO 3.****REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO****REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE  
CARPINTERIA DE CASAS  
"ENRIQUEZ"****INTRODUCCIÓN**

"CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ, dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo y con la finalidad de reglamentar en debida forma las relaciones con sus trabajadores para que las mismas se desenvuelvan en un marco de equidad, ha elaborado el Reglamento Interno de Trabajo que a continuación se detalla:

**CAPÍTULO I  
DEL CONTRATO DE TRABAJO**

Art. 1.- "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ, Ubicada en la calle Marginal Quebrada de la Calera y Panamericana Sur, empresa que se dedica a la construcción e instalación de muebles de madera. a través de su representantes o propietarios, quienes conocen las necesidades organizacionales están autorizados para admitir y contratar personal.

Art. 2.- En todo contrato de trabajo que permita la Ley y que "CARPINTERIA DE CASAS" ENRIQUEZ celebre con sus trabajadores, se establecerá un periodo de prueba, el mismo que tendrá la duración de 90 días, durante los cuales "CARPINTERIA DE CASAS" ENRIQUEZ podrá valorar la capacidad del aspirante y éste podrá medir su propia conveniencia en lo que se refiere a las condiciones de trabajo, siendo de facultad de las partes continuar con el contrato o simplemente darlo por terminado en forma unilateral.

Art. 3.- El contrato de trabajo estará sujeto a las siguientes formalidades:

- a. Se lo otorgará por escrito; y,
- b. Se lo registrará ante la autoridad del trabajo.

**CAPÍTULO II  
DEL HORARIO DE TRABAJO**

Art. 4.- Los horarios que rigen el trabajo de "CARPINTERIA DE CASAS "ENRIQUEZ" son dictados por la empresa y se ciñen a jornadas reguladas por los siguientes principios:

- a. Es derecho del gerente de la empresa señalar a cada trabajador y empleado el turno que les permita cumplir mejor con sus tareas. De la misma manera, es derecho intrínseco de éstos cambiar el horario de trabajo de los colaboradores cuando las circunstancias internas lo justifiquen, previa solicitud a la Autoridad del Trabajo;
- b. Si la empresa requiere el trabajo de los colaboradores los días sábados de acuerdo a la necesidad de la empresa se acordara con los mismos. Para éstos casos se tendrá en cuenta lo dispuesto en los artículos 50 y 52 del Código del Trabajo. En éstos casos, el horario oscilará entre las 08h00 y la 17h00

- c. Ningún trabajador podrá cambiar el horario de trabajo sin la autorización del empleador. El horario estándar de lunes a viernes será de 08h00 a 12h00 y de 13h00 a 17h00.

Art. 5.- La puntualidad es factor imprescindible para la buena marcha del centro de trabajo, por lo que se exigirá rigurosa observancia de los puntos señalados en éste artículo, de acuerdo a los principios siguientes:

- a. El inicio de la jornada laboral se tomara en cuenta desde el momento en que el obrero esté listo con su equipo y ropa de trabajo y no desde la hora de ingreso del mismo a las instalaciones de la empresa.
- b. La empresa llenara el control de asistencia del trabajador mediante firmas de ingreso y salida, o mediante tarjetas de control computarizado
- c. Ningún trabajador puede abandonar el lugar de labores sin cumplir su jornada de trabajo, salvo casos de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificados;
- d. El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración sectorial unificada de seis días y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración sectorial unificada de cinco jornadas, es decir, en el primer caso perderá día y medio del sueldo y, en el segundo caso perderá dos días del sueldo.

Art. 6.- El trabajador se compromete a laborar jornadas suplementarias de trabajo en caso de que el empleador así lo requiera, por necesidad de incrementar su producción o cumplir con compromisos de trabajo con sus clientes

El empleador, se compromete a cumplir con los días de descanso obligatorio como son; sábados y Domingos además de: 01 de Enero, 01 de Mayo, 2 de Noviembre, 3 de Noviembre, 25 de Diciembre, viernes Santo.

### **CAPÍTULO III DE LOS PERMISOS**

Art. 7.- La empresa concederá a los trabajadores los permisos siguientes de acuerdo a los siguientes preceptos:

- a. Tres días de licencia con remuneración sectorial unificada en caso de fallecimiento de cónyuge o parientes dentro del primer grado de consanguinidad o de afinidad;
- b. Para atención médica en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o clínica particular, debiendo justificar con un certificado médico extendido únicamente por el IESS. Cuando no se hubiere solicitado anticipadamente el permiso para concurrir la atención médica, la ausencia deberá ser justificada con un certificado otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dejando libre la facultad del empleador para comprobar dicha enfermedad.
- c. Si un trabajador o empleado necesita permiso para cambiar su hora de entrada, deberá solicitar el permiso correspondiente antes de dicha hora;

- d. Las ausencias por enfermedades de hijos, y conyugue , deberán ser justificados oportunamente mediante un certificado médico;

Art. 8.- Salvo en caso de calamidad doméstica o fuerza mayor, todo permiso deberá ser solicitado anticipadamente, indicando las causas que lo motive.

En cualquier caso de inasistencia, salvo lo dispuesto en el artículo anterior y en la Ley, no se pagará la remuneración.

#### **CAPÍTULO IV DE LA CONDUCTA Y LOS PROCEDIMIENTOS**

Art. 9.- Los trabajadores observarán un trato cortés y respetuoso con sus superiores, iguales y subordinados. Acatarán en forma disciplinada e imperativa las disposiciones y normas que se dicten.

Es obligación de los trabajadores prestar la atención y debida consideración a los clientes de la empresa.

Art. 10.- los empleados observaran riguroso orden y aseo en sus sitios de trabajo, respetando las normas de seguridad e higiene industrial.

Art. 11.- cumplir con el mayor esmero y dedicación absoluta las obligaciones que la empresa le ha encomendado.

#### **Art. 12 está terminantemente prohibido al trabajador:**

- a) poner en peligro su seguridad, la de sus compañero y de la empresa.
- b) tomar sin permiso material, herramienta, útiles de trabajo, materias primas, o productos terminados del empleador.
- c) presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo el efecto de estupefacientes;
- d) portar armas en horas de trabajo, sin permiso de las autoridades competentes;
- e) hacer colectas en horas de trabajo sin permiso del empleador;
- f) usar los útiles y herramientas suministradas por el empleador en fines distintos a su trabajo**
- g) hacer competencia al empleador en la fabricación de artículos que produce la empresa;
- h) suspender o abandonar ilegalmente el trabajo.
- i) disminuir deliberadamente el ritmo de su trabajo ni inducir a otros trabajadores que disminuyan o suspendan sus actividades.

#### **Art. 13 son obligaciones de los trabajadores:**

- a) observar este reglamento
- b) cumplir con las disposiciones del reglamento interno
- c) ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con esmero y cuidado
- d) restituir al empleador los materiales no utilizados y conserva en buen estado todos los instrumentos de trabajo.
- e) comunicar al empleador el peligro que ocasionarían los daños de materiales en contra de su vida y de los demás trabajadores.
- f) guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de su trabajo

## **CAPÍTULO V DE LAS FALTAS Y SANCIONES**

Art. 15.- La persona que deliberadamente dejare de cumplir con cualquiera de las disposiciones de éste Reglamento incurrirá en una falta cuya gravedad variará de conformidad con las circunstancias de hecho, la disposición infringida y la influencia o consecuencia de la infracción sobre otras personas o sobre la empresa.

Art. 16.- Establézcanse las siguientes sanciones que serán aplicadas a las diversas faltas, según su gravedad:

- a. Amonestación verbal;
- b. Amonestación escrita;
- c. Multas de hasta el diez por ciento de la remuneración sectorial unificada diaria;
- d. Compensación económica para la Empresa, en los casos de pérdidas, desperdicios o daños de material, cuando se compruebe que el empleado tiene culpa o ha actuado dolosamente. En éste caso, la compensación no podrá exceder del valor comercial del activo perdido o desperdiciado, o del precio de la venta de la producción dañada;
- e. Solicitud de visto bueno, tendiente a dar por terminadas las relaciones laborales.

Art. 17.- Una falta de las indicadas en éste Reglamento o que fuere añadida posteriormente al mismo podrá sancionarse solamente con una de las penas indicadas en el artículo 15 del presente instrumento, siempre que guarde proporción con la entidad de la falta. En caso de reincidencia en una falta ya sancionada, aumentará su gravedad hasta el visto bueno.

## **CAPÍTULO VI DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE TRABAJO**

Art. 18.- la empresa CARPINTERIA DE CASAS " ENRIQUEZ" podrá dar por terminado el contrato de trabajo celebrado con sus trabajadores, previo el trámite de ley en los siguientes casos, sin perjuicio de lo dispuesto en el Código del Trabajo:

1. Por falta de eficiencia y/o capacidad demostrada en el pobre cumplimiento de las labores encomendadas;
2. Negligencias graves y reiteradas en el cumplimiento de sus funciones;
3. Por no concurrir al trabajo por más de 3 días consecutivos, sin previo aviso justificado;
4. Por ofender de palabra y/u obra a sus Jefes y/o compañeros;
5. Por ofender de palabra y/u obra a los clientes de la empresa
6. Por percibir comisiones u otros cobros indebidos;
7. Por asistir al trabajo en estado de embriaguez debidamente comprobado;
8. Por arrogarse atribuciones indebidas;
9. La no entrega a tiempo de las tareas encomendados al empleado;
10. Indisciplina o desobediencia al Reglamento Interno o a las órdenes impartidas por sus Superiores.

11. Las faltas graves mencionadas en éste Reglamento y otras que se establezcan en él orden en el Código del Trabajo darán lugar para que la empresa solicite el visto bueno a la autoridad competente para, de ésta forma, dar por terminadas las relaciones laborales.

Art. 19.- Las causas de terminación del contrato de trabajo se harán efectivas por desahucio, visto bueno o cualquier otra forma legal.

#### **CAPITULO VII DISPOSICIONES GENERALES**

Art. 20.- La empresa fijará la época de las vacaciones para cada empleado o trabajador, a su debida oportunidad y de conformidad con la Ley.

Art.21.- Éste Reglamento entrará en vigencia luego de su aprobación por el señor Director Regional del Trabajo del Austro, cuya copia auténtica tendrá la empresa, se entregará un ejemplar a cada trabajador y, a más de ello, se exhibirá copia fotostática certificada del mismo en un lugar visible del área administrativa de la empresa.

Art. 22.- Los aspectos no contemplados por éste Reglamento se regirán por la Constitución Política de la República, el Código del Trabajo y leyes conexas, el ordenamiento jurídico vigente y las disposiciones que dicte la empresa que no contravengan con la Ley. Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo todas las disposiciones legales contenidas en el Código del Trabajo, mismas que prevalecerán.



SRA. DIANA MALDONADO  
C.C. 0104975412  
EL EMPLEADOR



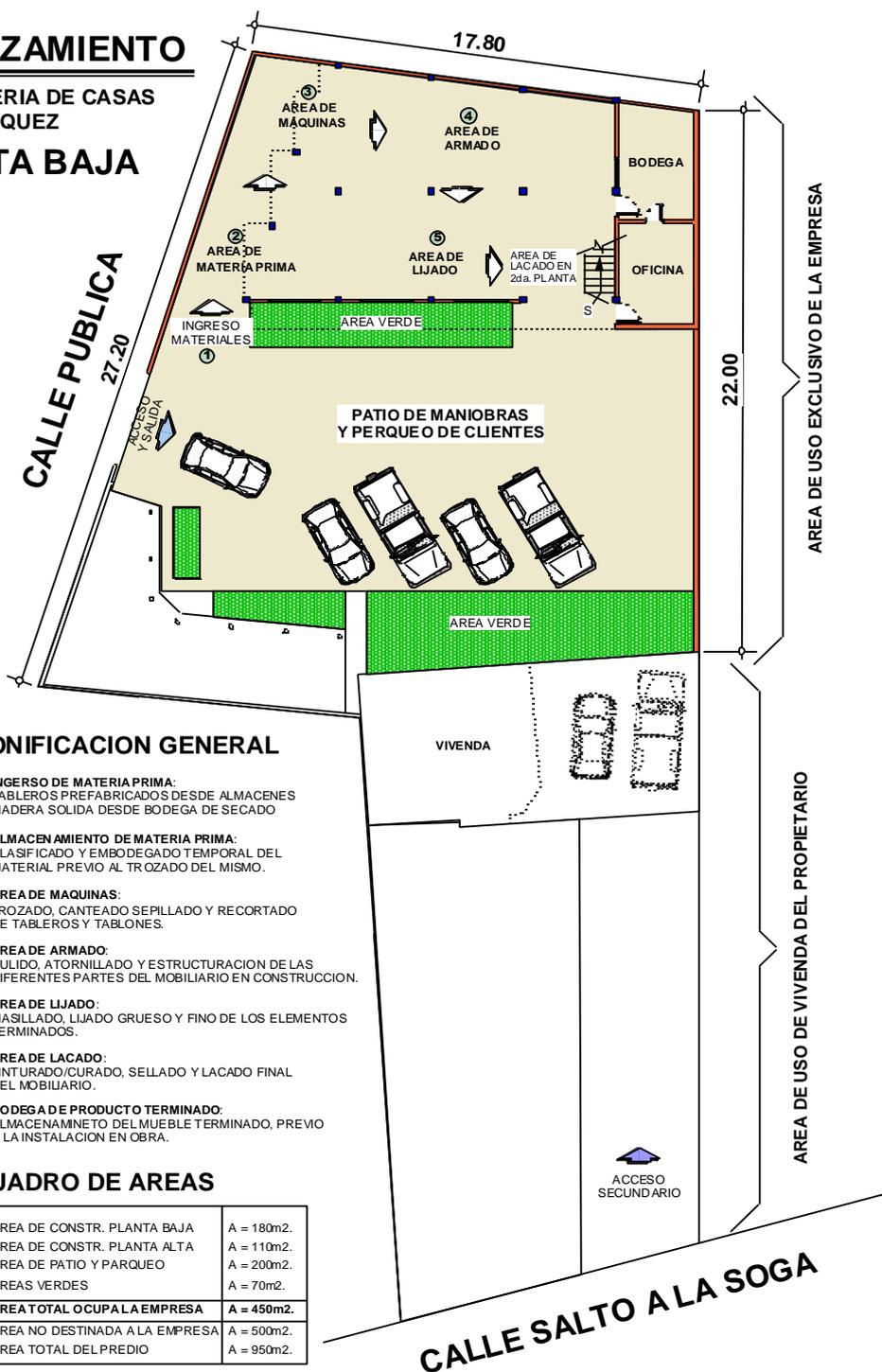
DR. SEGUNDO NARVAEZ  
C.C. 010102774-6  
MAT. 476. C.A.A.  
ABOGADO DEFENSOR

ANEXO 4.

PARTE INTERNA DE LA EMPRESA

**EMPLAZAMIENTO**

CARPINTERIA DE CASAS  
ENRIQUEZ  
PLANTA BAJA



**ZONIFICACION GENERAL**

- ① **INGERSO DE MATERIA PRIMA:**  
TABLEROS PREFABRICADOS DESDE ALMACENES  
MADERA SOLIDA DESDE BODEGA DE SECADO
- ② **ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA:**  
CLASIFICADO Y EMBODEGADO TEMPORAL DEL  
MATERIAL PREVIO AL TROZADO DEL MISMO.
- ③ **AREA DE MAQUINAS:**  
TROZADO, CANTEADO SEPILLADO Y RECORTADO  
DE TABLEROS Y TABLONES.
- ④ **AREA DE ARMADO:**  
PULIDO, ATORNILLADO Y ESTRUCTURACION DE LAS  
DIFERENTES PARTES DEL MOBILIARIO EN CONSTRUCCION.
- ⑤ **AREA DE LIJADO:**  
MASILLADO, LIJADO GRUESO Y FINO DE LOS ELEMENTOS  
TERMINADOS.
- ⑥ **AREA DE LACADO:**  
TINTURADO/CURADO, SELLADO Y LACADO FINAL  
DEL MOBILIARIO.
- ⑦ **BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO:**  
ALMACENAMIENTO DEL MUEBLE TERMINADO, PREVIO  
A LA INSTALACION EN OBRA.

**CUADRO DE AREAS**

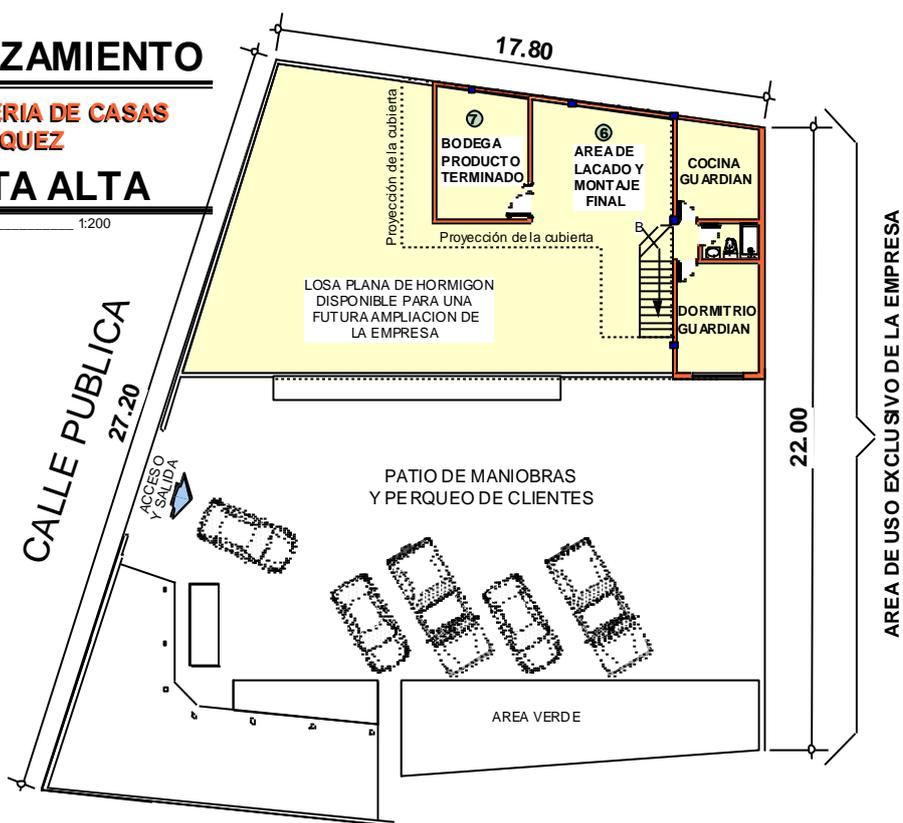
AREA DE CONSTR. PLANTA BAJA	A = 180m <sup>2</sup> .
AREA DE CONSTR. PLANTA ALTA	A = 110m <sup>2</sup> .
AREA DE PATIO Y PARQUEO	A = 200m <sup>2</sup> .
AREAS VERDES	A = 70m <sup>2</sup> .
<b>AREA TOTAL OCUPA LA EMPRESA</b>	<b>A = 450m<sup>2</sup>.</b>
AREA NO DESTINADA A LA EMPRESA	A = 500m <sup>2</sup> .
<b>AREA TOTAL DEL PREDIO</b>	<b>A = 950m<sup>2</sup>.</b>

# EMPLAZAMIENTO

CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ

# PLANTA ALTA

ESCALA 1:200

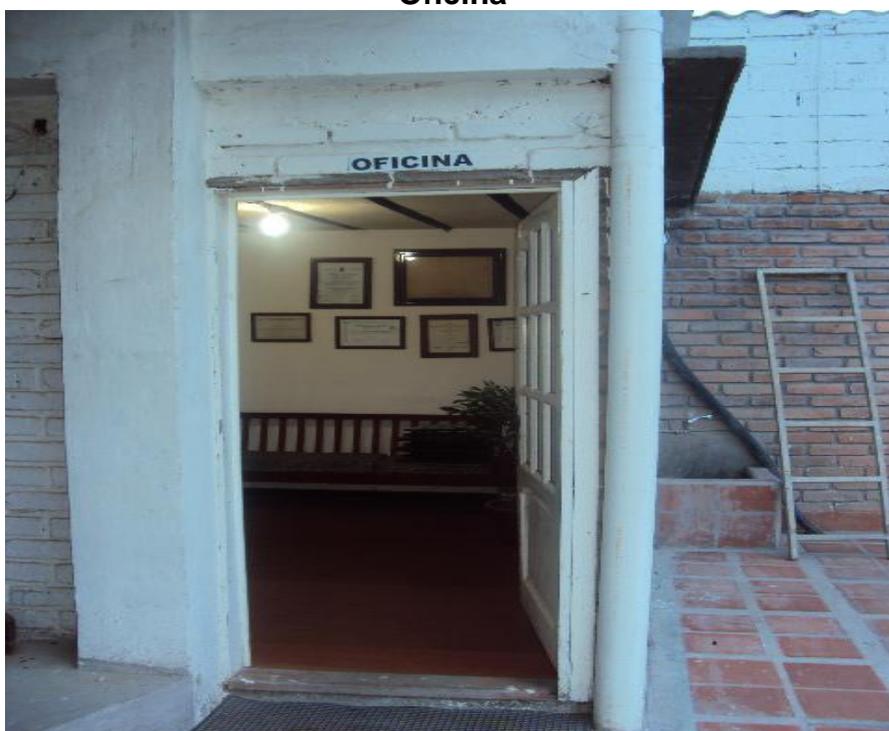


**ANEXO 5.****Personal Operativo de la empresa  
"CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"****Personal administrativo de la empresa  
"carpintería de casas Enríquez"**

**Empresa "carpintería de casas Enríquez"**



**Oficina**



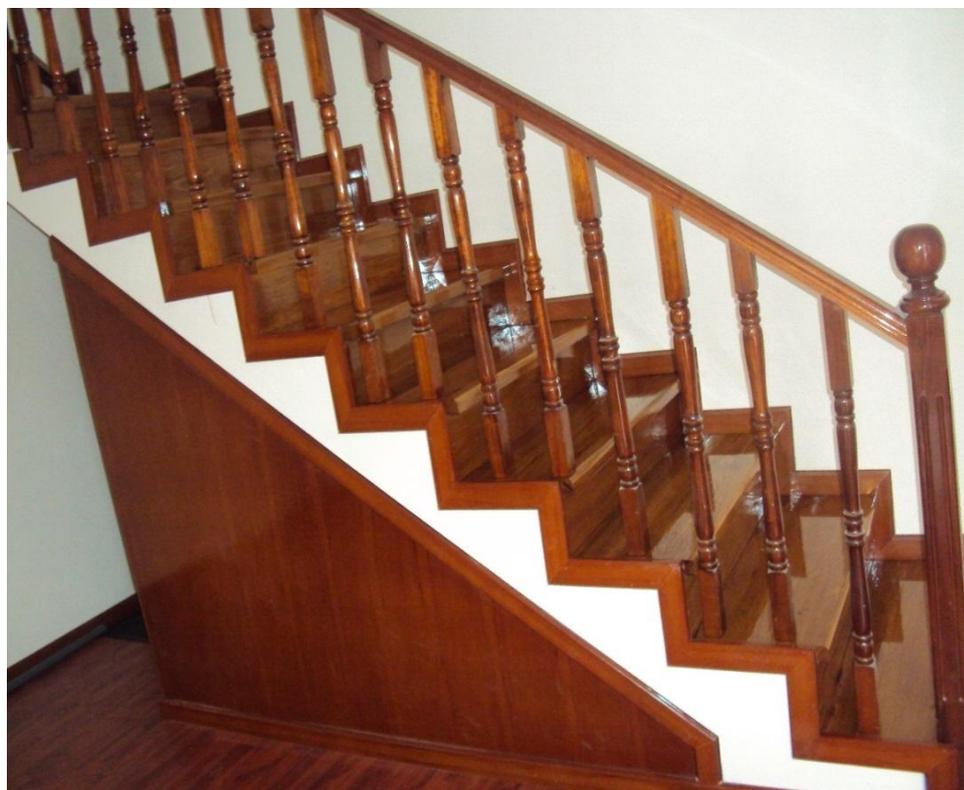
**ANEXO 5.****MODELO DE PUERTAS INTERIORES****MODELO DE PUERTAS PRINCIPALES**

## CLOSETS Y PISOS FLOTANTE





## GRADAS Y PASAMANOS



## GABINETES Y MUEBLES BAJOS DE COCINA





## GABINETES DE BAÑO



**ANEXO 6.****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****TEMA:**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ” DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 – 2019”**

**Problemática**

En la Ciudad de Cuenca Provincia del Azuay, La empresa carpintería de casa Enríquez a pesar de cumplir con todos los requisitos de ley para operar normalmente con el servicio de producción de muebles de acabados de la construcción, no cuenta actualmente con misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores institucionales, solamente ha venido funcionando de forma empírica.

Los departamentos cuenta con: director General, departamento financiero, Departamento de recursos humanos, Departamento de administración, Departamento de producción, Departamento de ventas, en estos departamentos se evidencia claramente la falta de normativa para efectuar cualquier procesamiento.

La gerencia que es el departamento rector no está clara del rol que debe cumplir en la empresa no se encuentra nada planificado en cuanto a la publicidad del servicio que brinda la organización

El departamento financiero de la empresa no maneja una adecuada contabilidad, esto implica que los estados financieros no muestran la realidad de la empresa

El Departamento de recursos humanos, Departamento de administración, Departamento de producción y Departamento de ventas no tienen definidas las funciones, procesos ni procedimientos por lo que la mínima situación controversial de sus funciones lo que se presenta es un claro desacuerdo entre sus miembros.

Al carecer de una estructura organizacional definida, procesos definidos, mecanismos de información y comunicación y mucho menos una planificación se convierte en una organización que carece de proyección estratégica futura. Por lo tanto la problemática de esta investigación será

**‘LA FALTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ’**

Que dicha organización se encuentra en acefalía. Por lo antes mencionado mi interés en desarrollar una propuesta de un PLAN ESTRATEGICO para la empresa carpintería de casas Enríquez dedicada a la producción y comercialización de muebles para acabados de la construcción como son Puertas, closets, pasamanos, auxiliares de cocina, gabinetes de baño, gradas, etc. Nace mi interés en desarrollar este proyecto que permita identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro del ambiente interno y externo, facilitando la toma de decisiones, mejorando la productividad y la optimización de recursos.

## Justificación

### ✓ JUSTIFICACION ACADEMICA:

El presente proyecto se respalda como estudiante de la universidad nacional de Loja de la modalidad estudios a distancia busca promover en los estudiantes el hábito de la investigación con el fin de aplicar los conocimientos técnicos y científicos adquiridos durante la formación académica desarrollando la capacidad intelectual a la hora de resolver e interpretar los problemas dentro de los diferentes proceso administrativos de las empresas previo a la obtención de título de Ingeniera Comercial .

De la misma manera se convertirá en fuente de consulta para futuras investigaciones similares y como base para estudios posteriores de la misma organización "carpintería de casas Enríquez"

**2. JUSTIFICACIÓN SOCIO ECONÓMICO:** este proyecto ayudará y beneficiara no solo a la empresa sino también a sus clientes logrando entregar a tiempo los productos de calidad y ver la satisfacción de cada uno de nuestros clientes a más de mejorar su calidad de vida, logrando así una mayor eficiencia y eficacia por parte de la empresa.

Al realizar este proyecto en la empresa carpintería de casa Enríquez en la ciudad de Cuenca buscara además de generar fuentes de trabajo, el sustento y bienestar familiar por quienes fue creada esta empresa.

## **OBJETIVOS**

### **1. GENERAL**

ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CARPINTERIA DE CASA ENRIQUEZ DE LA CIUDAD DE CUENCA PARA EL PERIODO 2015 – 2019

### **2. ESPECÍFICOS**

- Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa "carpintería de casas Enríquez"
- Efectuar el estudio de los factores externos de la empresa
- Efectuar el estudio de los factores internos de la empresa
- Efectuar el análisis FODA
- Realizar la Matriz de Impacto
- Determinar la Misión y Visión de la Empresa
- Determinar los Objetivos Estratégicos
- Elaborar los presupuestos.

## **METODOLOGÍA**

Para desarrollar el presente proyecto será necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación permite utilizar.

## MÉTODOS:

- **Método Analítico.-** Se procederá al análisis de factores que inciden en la organización. Para ello se analizarán la Evaluación de Factores Externos y Evaluación de Factores Internos
- **Método Deductivo.-** Aristóteles y sus discípulos establecieron el razonamiento deductivo como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas aplicando las reglas de la lógica. El principio fundamental de este razonamiento, radica en que a las conclusiones a que se llega son situaciones particulares, a partir de un principio o generalización más amplia desde donde se parte<sup>1</sup>.
- **Método Inductivo.-** El Método Inductivo surgió como un recurso natural para complementar el procedimiento anterior. Viene a ser lo contrario de lo que utiliza el Método Deductivo; va de lo particular a lo general, sugiriéndose a través de casos particulares en los que se descubre el principio general que los rige. Se basa en la experiencia, en la observación, en los hechos.
- **Método Estadístico.-** servirá para efectuar la tabulación de la información de campo a través de encuestas y entrevistas
- **Método Matemático.-** este método servirá para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a lo largo de las etapas del desarrollo de la investigación.

---

<sup>1</sup> *Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela, 2006. El razonamiento inductivo y deductivo*  
Benjamín López cahuaza.blogspot.com/2008/04/deductivo-inductivo.

**TÉCNICAS:** Para la realización del presente trabajo de investigación se recurrirá a la utilización de las siguientes técnicas:

**ENTREVISTA.-** se aplica la encuesta al gerente de la organización CARPINTERIA DE CASA ENRIQUEZ. Al Arq. Abrahán Clever Enríquez Morocho el mismo que me permitirá obtener una información clara y directa de los lineamientos administrativos y de gestión administrativa en esta empresa

**ENCUESTA.-** utilizada para la recopilación de datos en forma escrita a través de pregunta cuya respuesta se procederá a organizar, tabular y analizar para la descripción de la información obtenida, la misma que será utilizada en el desarrollo del proyecto, la encuesta se realizara a todos los que los que laboran en la empresa es decir a los 9 empleados, por lo tanto no se procederá a determinar la muestra

Así mismo se aplicara encuestas a los clientes de la empresa carpintería de casa Enríquez, para ello se determinó que en el año 2012 se obtuvieron 500 clientes

Dato proporcionado por el Arq. Clever Enríquez a través de revisión de facturas de los cuales se determina el tamaño de la muestra con un margen de error del 5%

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

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Población 500

e<sup>2</sup> = Margen de error, se aplica el 5%

#### **APLICACIÓN DE LA FÓRMULA:**

$$n = \frac{500}{1 + (0.0025)^2 \times 500}$$

$$n = \frac{500}{1 + 1,25}$$

$$n = \frac{500}{1 + 1,25} = 222$$

$$n = 222 \text{ encuestas}$$

Aplicada la fórmula con los datos previstos se obtiene como resultado que se deberá realizarse 222 encuestas.

**ANEXO 7.****UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA**

Dirigida al **Gerente** de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"  
Estimado Arq. Clever Enríquez M. con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de mi tesis titulada **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ" DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 - 2019"**, estoy interesada en el desarrollo de una investigación para lo cual, preciso de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

**CUESTIONARIO:**

**1. Desde cuando funciona la Empresa "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ"**

.....

**2. La Empresa de producción de muebles de madera para acabados de la construcción "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ" de la ciudad de Cuenca cuenta con un Plan Estratégico?**

Si..... No.....

**3. Si su respuesta es positiva qué tipo de planificación aplica:**

Corto plazo ( )

Mediano Plazo ( )

Largo Plazo ( )

- 4. Considera que un Plan Estratégico contribuirá a lograr el posicionamiento y competitividad en la empresa.**

SI ( ) NO ( )

- 5. La empresa tiene definida y por escrito la Misión, Visión y Normas para sus operaciones?**

SI ( ) NO ( )

Porque.....

- 6. Qué actividades realiza la empresa?**

.....

- 7. Se ha realizado un análisis interno y externo en la empresa?**

SI ( ) NO ( )

Porque.....

- 8. La empresa cuenta con una estructura orgánica definida**

SI ( ) NO ( )

Porque.....

.

- 9. Cuando se selecciona al personal se realiza un proceso de reclutamiento , selección y contratación del mismo?.**

SI ( ) NO ( )

- 10. Cuando ingresa un nuevo empleado la Gerencia tiene un manual de bienvenida para el empleado?**

SI ( ) NO ( )

- 11. La empresa capacita constantemente a sus empleados?**

SI ( ) NO ( )

**12. Cuáles de las siguientes alternativas considera como fortalezas para la empresa?**

- Recurso Humano ( )
- Infraestructura ( )
- Tecnología Adecuada ( )
- Capital Financiero ( )

**13. Cuáles de las siguientes alternativas considera como oportunidades para la empresa?.**

- Capacitación ( )
- Competencia ( )
- Alianzas estratégicas con empresas ( )
- Expansión en el mercado ( )

**14. Cuáles de las siguientes alternativas considera como debilidades para la empresa?**

- Falta de planeación estratégica ( )
- Capital Financiero ( )
- Falta de Estructura Organizativa ( )
- Falta de capacitación ( )
- Infraestructura ( )
- Servicio al cliente ( )
- Tecnología Adecuada ( )

**15. Cuál de las siguientes alternativas considera como Amenazas para la empresa?**

- Competencia ( )
- Factores políticos ( )
- Capacitación ( )
- Inflación ( )
- Impuestos ( )

**16. Qué aspecto considera más importante para la competitividad entre la empresa?**

Atención al cliente ( )

Ubicación ( )

Precios ( )

Capital ( )

Servicios que ofrece ( )

**17. Aceptaría implementar un Plan Estratégico en su empresa para ser más competitivo?**

SI ( ) NO ( )

**18. Qué productos distribuye?**

.....

**19.- Quienes son sus principales proveedores?**

.....

.....

**20.- Quienes son sus principales clientes?**

.....

**21.- Sus productos que comercializa son exclusivos?**

.....

**22.- Están siempre con productos actualizados?**

.....

**23.- Los precios de los productos son accesibles para todos los niveles?**

.....

**24.- Tiene publicidad su empresa?**

.....

**25.- Cómo promociona Ud. sus productos?**

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **ENCUESTA**

Dirigida a los **empleados** de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"

Estimado amigo/a el siguiente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre distintos aspectos de su ambiente laboral, estoy interesada en elaborar una "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ" DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 - 2019**", para lo cual, preciso de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

#### **CUESTIONARIO:**

**1. Conoce al Misión y Visión de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**2. Conoce la estructura orgánica de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**3. Disponen de manuales para llevar a efecto en forma eficiente y efectiva sus actividades en los puestos de trabajo que desempeñan?**

SI ( ) NO ( )

**4. Ha recibió usted algún tipo de motivación por parte de los propietarios de la empresa carpintería de casas Enríquez como:**

Motivación económica ( )

Paseos ( )

Felicitaciones ( )

**5. Porque cree usted que los clientes prefieren la empresa carpintería de casas Enríquez?**

- Ubicación ( )
- Buena Atención ( )
- Modelos exclusivos ( )
- Cumplimiento ( )

**6. Considera que al realizar un monitoreo del entorno se podrá evaluar el ambiente interno y externo de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

**7. Cuenta el personal que labora en el área producción con la experiencia necesaria?.**

SI ( ) NO ( )

**8. Indique cuáles de las empresas en fabricación de muebles de madera para acabados de la construcción de la ciudad de Cuenca son los más competitivos?**

.....  
 .....

**Relación entre compañeros:**

**9. ¿Cómo calificaría el compañerismo dentro del lugar de trabajo?**

Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

**10. Cuándo usted pide ayuda a sus compañeros de trabajo ¿se la brindan?**

Si----- no-----

**11. Cuándo le piden ayuda a sus compañeros de trabajo ¿se la brindan?**

Si----- no-----

**12. sus compañeros de trabajo ¿lo motivan hacer mejor su trabajo?**

Si----- no-----

Porque?.....

**13. sus compañeros de trabajo son un impedimento para que realice bien su trabajo?**

Si----- no-----

Porque?.....

**Relación con el jefe directo:**

**14. ¿su jefe directo es un líder de calidad?**

Si----- no-----

Porque?.....

**15. ¿su jefe directo se reúne con Ud. frecuentemente?**

Si----- no-----

**16. ¿en las reuniones tratan temas que reflejen interés por usted y su trabajo?**

Si----- no-----

Porque?.....

**17. ¿su Jefe lo hace sentir parte importante de la empresa?**

Si----- no-----

Porque?.....

**18. ¿cómo calificaría a su Jefe en cuanto al manual que le proporciona para que logre hacer su trabajo con menor esfuerzo?**

Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

**Tecnología y espacio de trabajo:**

**19 ¿cuenta con todas las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo?**

Si----- no-----

**20 ¿la maquinaria que utiliza para su trabajo es de última tecnología?**

Si----- no-----

**21. ¿cuenta con espacio adecuado para realizar bien su trabajo?**

Si----- no-----

**22. en general ¿Cómo calificaría la tecnología con la que cuenta la empresa?**

Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal

**Integración:**

**23. ¿le gustaría que se organizaran eventos sociales?**

Si----- no-----

Porque?.....

**24 ¿Considera que los eventos sociales son una herramienta de integración?**

Si----- no-----

Porque?.....

**25. Está de acuerdo con los cambios que se puedan dar en la empresa después de la implementación de un plan estratégico?**

SI ( ) NO ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### **ENCUESTA**

Dirigida a los **Cientes** de la empresa "CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ"

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro empeñada en elaborar una "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "CARPINTERÍA DE CASAS ENRÍQUEZ" DE LA CIUDAD DE CUENCA; PERIODO 2015 - 2019**" para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

#### **CUESTIONARIO:**

##### **1. ¿Cuál es su ocupación?**

Empleado Público ( ) Empleado Privado ( )

Desempleado ( ) Comerciante ( )

Ama de casa ( ) Estudiante ( )

Otros: ( ).....

##### **2. ¿Cuáles son sus ingresos promedio en su hogar?**

Marque con una (X) la respuesta que se ajuste a sus ingresos

001 - 300 ( ) 901-1200 ( )

301 - 600 ( ) 1201- 1400 ( )

601 - 900 ( ) más de 1400 ( )

**3. ¿conoce todos los productos que oferta la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Si----- no-----

Porque?.....

**4.- ¿qué tiempo es cliente de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	4 años y mas

**5.- ¿de los servicios que oferta la empresa, están de acuerdo a sus necesidades?**

Totalmente ( )

Parcialmente ( )

**6. Qué piensa usted del servicios que ofrece la empresa?**

Muy buenos ( )

Buenos ( )

Regulares ( )

**7. Cómo califica usted la atención que le brinda el personal de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Muy buena ( )

Buena ( )

Mala ( )

Porque?.....

**8.- Indique los aspectos positivos que cree que tiene la empresa?.**

.....

.....

**9. ¿está satisfecho con el horario de atención de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Si----- no-----

Porque?.....

**10.- ¿por qué medio de comunicación conoció sobre los productos que ofrece la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Radio	
Prensa escrita	
Tv	
Internet	
Folletos	
otros	

**11.- ¿porque adquiere los productos en la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Calidad de los productos	
Precios cómodos	
Diseños exclusivos	
Ubicación de la empresa	
Variedad de productos	
otros	

**14.- ¿Cuál de estos productos adquiere con mayor frecuencia?**

Puertas	
Closets	
Pasamanos	
Gabinetes de cocina	
Gabinetes de baño	
otros	

**15.- ¿con que frecuencia adquiere los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Mensual	
Semestral	
Anual	

**16 ¿Cómo considera que son los precios de los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Baratos	
Normales	
Muy caros	

**17.- ¿ha recibido alguna promoción, descuentos o incentivos por parte de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Si----- no-----

**18.- ¿cómo estima que es el servicio a domicilio que ofrece la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Ágil	
Normal	
Lento	

**19. ¿considera que el lugar donde se encuentra ubicada la empresa es estratégico?**

Si----- no-----

Porque?.....

**20.- ¿a su criterio que imagen le proyecta la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Buena	
Muy Buena	
Regular	
excelente	

**21.- ¿recomendaría Ud. A sus familiares y amigos a adquirir los productos de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Si----- no-----

Porque?.....

**22.- Qué muebles para acabados la construcción compra usted?**

Puertas ( )                      Gabinetes de baño ( )  
 Closets ( )                      Gabinetes de cocina ( )  
 Pasamanos ( )

Si compra otro indique cuál?.....

**23.- ¿Cada qué tiempo adquiere muebles para acabados la construcción?**

Mensual ( )                      semestral ( )  
 Trimestral ( )                      anual ( )

**24.¿Qué busca al momento de adquirir muebles para acabados la construcción?**

Calidad ( ) Economía ( ) Que satisfaga sus necesidades ( )

Si existe otro indique cuál?.....

**25. ¿Cuáles son los colores de su preferencia de sus muebles?**

Blanco ( ) Blanco Brillante ( ) Nogal ( )

Cedro brillante ( ) cedro mate ( ) Todos los colores ( )

Si existe otro color indique cuál?.....

**26. ¿Qué estilo de muebles para acabados la construcción? le gusta?**

Clásica ( ) Moderna ( ) Común ( )

Si existe otro estilo indique cuál?.....

**27. ¿Cómo califica usted la calidad de muebles de madera para acabados de la construcción de la empresa carpintería de casas Enríquez?**

Marque con una (X) la respuesta que considere conveniente

Muy Buena Calidad	
Buena Calidad	
Mala Calidad	

Si existe otro indique cuál?.....

**28. ¿La Empresa tiene variedad de muebles de madera para acabados de la construcción de acuerdo al gusto del cliente?**

SI ( ) NO ( )

**29. ¿La compra que usted realizo la hizo a través de la siguiente forma?**

Distribuidor Cliente Final ( )

Distribuido Agente Vendedor ( )

Si existe otra forma

Indique cuál?.....

**30. Cree usted que la empresa carpintería de casas Enríquez aporta al desarrollo económico de la ciudad de Cuenca?**

SI ( ) NO ( )

**31. En qué forma cree usted que aporta positivamente al desarrollo económico de la ciudad?.**

.....

**32 ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para conocer los productos que ofrece la Empresa CARPINTERIA DE CASAS ENRIQUEZ?**

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

**Prensa Escrita**

El Mercurio ( )

El Tiempo ( )

Otros \_\_\_\_\_

**Radio**

La 96.1 ( )

La súper 9,49 ( )

Candela ( )

Onda Sonora ( )

Tropical ida ( )

La mega ( )

Otras \_\_\_\_\_

**Televisión**

Unción ( )

Tele rama ( )

Tele cuenca ( )

Internet ( )

Otras.-----

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ÍNDICE**

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAG.</b>
➤ PORTADA	i
➤ CERTIFICACIÓN	ii
➤ AUTORIA	iii
➤ CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
➤ DEDICATORIA	v
➤ AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	68
f. RESULTADOS	74
g. DISCUSIÓN	144
h. CONCLUSIONES	164
i. RECOMENDACIONES	166
j. BIBLIOGRAFÍA	168
k. ANEXOS	171