



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO DE EMPRESAS**

TEMA:

**“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LAS
VENTAS DE LA CURTIEMBRE LOS TRES JUANES DE LA CIUDAD DE
AMBATO”**

AUTOR: Rommel Israel Núñez Ruiz

TUTOR: Ing. MBA. Fernando Silva

AMBATO-ECUADOR

2011

Ing.MBA. Fernando Silva

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado minuciosamente. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 09 Noviembre de 2011

Ing.MBA. Fernando Silva

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Rommel Israel Núñez Ruiz , declaro que los resultados obtenidos y expuestos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

Rommel Israel Núñez Ruiz

C.I.1804164554

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-

f.-

Ambato, 09 Noviembre de 2011

DEDICATORIA

A mi esposa María Augusta y mi hijo Mateo que es mi adoración, inspiración y fuerza, gracias a su apoyo y amor mis metas son más fáciles de conseguir.

A mi madre querida Martha Ruiz que gracias a su amor, apoyo y abnegación me supo guiar.

Rommel Israel Núñez Ruiz

AGRADECIMIENTO

A Dios porque gracias a Él he logrado alcanzar mis metas.

A mi familia por ser el pilar que me mantiene de pie.

Al Ing. MBA. Fernando Silva por su valioso aporte en el desarrollo de la presente Investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato y Profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por brindarme sus conocimientos

Rommel Israel Núñez Ruiz

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE ANEXOS.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Contextualización:.....	2
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	5
1.2.4 Delimitación del problema	5
1.2.5 Formulación de Problema.....	6
1.2.6 Preguntas Directrices.....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	10
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	11
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	11
2.4.1 Definición de categorías.....	14
2.5 HIPÓTESIS	23
2.6 VARIABLES.....	24
CAPÍTULO III	25
MARCO METODOLÓGICO	25
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	27
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	29
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	32
CAPÍTULO IV	33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	33
4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	46
4.2.1 Descripción de Resultados.....	46
4.2.2 Hipótesis	48
CAPITULO V	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1. CONCLUSIONES	52
5.2. RECOMENDACIONES	53

CAPITULO VI.....	54
PROPUESTA.....	54
6.1 TEMA.....	54
6.1.1 DATOS INFORMATIVOS.....	54
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	55
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	56
6.4 OBJETIVOS.....	56
6.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	56
6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	56
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	57
6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	59
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.....	68
6.7.1 FILOSOFÍA.....	68
6.7.1.1 MISIÓN.....	68
6.7.1.2 VISIÓN.....	68
6.7.1.3 VALORES EMPRESARIALES.....	68
6.7.1.4 POLÍTICAS.....	69
6.7.2 ANALÍTICA.....	70
6.7.2.1 ANÁLISIS MACRO Y MICRO AMBIENTE.....	70
6.7.2.2 ANÁLISIS INTERNO (PCI).....	86
6.7.2.3 ANÁLISIS EXTERNO (POAM).....	92
6.7.2.4 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD.....	102
6.7.2.5 FODA.....	103
6.7.3 OPERATIVA.....	108
6.7.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	108

6.7.3.2 ESTRATEGIAS OPERACIONALES	108
6.7.3.3. Plan de Acción	113
Cuadro No 30 Plan de Acción	113
6.8 ADMINISTRACIÓN	115
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	116

ÍNDICE ANEXOS

ANEXO A. CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA	120
--	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 Razón para adquirir los productos de la empresa	34
Cuadro No 2 Plan Estratégico herramienta para posicionarse en el mercado.....	35
Cuadro No 3 Permanencia de los clientes.....	36
Cuadro No 4 Satisfacción de los Clientes	37
Cuadro No 5 Reconocimiento de la Marca a Nivel Local	38
Cuadro No 6 Requerimiento de Marketing	39
Cuadro No 7 Consumo de Productos de la Competencia	40
Cuadro No 8 Aspectos Relevantes de la Competencia.....	41
Cuadro No 9 Mejoras para la Empresa	42
Cuadro No 10 Aspectos para Mejorar las Ventas.....	43
Cuadro No 11 Tiempo de entrega del producto	44
Cuadro No 12 Aspectos para Mejorar la Imagen Institucional	45
Cuadro No 13 Frecuencias observadas	49
Cuadro No 14 Frecuencias esperadas	50
Cuadro No 15 Curva Chi Cuadrado.....	51
Cuadro No 16 PROYECCIÓN DE VENTA.....	79
Cuadro No 17 Proyección de Ventas	80
Cuadro No 18 Participación en el Mercado	81
Cuadro No 19 Matriz PCI	86
Cuadro No 20 Matriz de Impacto de Análisis Interno	88
Cuadro No 21 Matriz POAM	92
Cuadro No 22 Matriz de Impacto de Análisis Externo.....	94
Cuadro No 23 Matriz de Evaluación Externa	98
Cuadro No 24 Matriz de Evaluación Interna.....	100
Cuadro No 25 Matriz de Competitividad	102
Cuadro No 26 Análisis FODA	103
Cuadro No 27 Matriz FODA.....	105
Cuadro No 28 Mapa Estratégico	107
Cuadro No 29 Presupuesto	111

Cuadro No 30 Plan de Acción	113
Cuadro No 31 Cronograma de Ejecución	114
Cuadro No 32 Organigrama Estructural	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Razón para adquirir los productos de la empresa.....	34
Gráfico No. 2 Plan Estratégico herramienta para posicionarse en el mercado	35
Gráfico No. 3 Permanencia de los clientes	36
Gráfico No. 4 Satisfacción de los Clientes.....	37
Gráfico No. 5 Reconocimiento de la Marca a Nivel Local.....	38
Gráfico No. 6 Requerimiento de Marketing.....	39
Gráfico No. 7 Consumo de Productos de la Competencia.....	40
Gráfico No. 8 Aspectos Relevantes de la Competencia.....	41
Gráfico No. 9 Mejoras para la Empresa.....	42
Gráfico No. 10 Aspectos para Mejorar las Ventas	43
Gráfico No. 11 Tiempo de entrega del producto	44
Gráfico No. 12 Aspectos para Mejorar la Imagen Institucional.....	45
Gráfico No. 13 MATRIZ BCG	80
Gráfico No. 14 Participación en el Mercado	81
Gráfico No. 15 Matriz BCG Crecimiento-Participación	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene una orientación práctica, la cual facilita su aplicación en la empresa los Tres Juanes conforme la realidad de la institución, esto permite ver la importancia de mantener una adecuada gestión estrategia con el aporte de un plan de Marketing.

El presente Plan de Marketing establece una guía estratégica claramente definida, direccionada a incrementar el volumen de ventas de la empresa; por lo que se ha planteado objetivos estratégicos relacionados de forma directa con estrategias las cuales ayudarán a cumplir el objetivo principal de la empresa.

Cada una de las estrategias se encuentra direccionada a cumplir un objetivo estratégico y por ende abarcan actividades específicas a desarrollar en el período de un año; además se establece los recursos tanto económicos, materiales y humanos que serán necesarios a la aplicación del presente trabajo.

La ejecución del presente trabajo se convierte en responsabilidad de las autoridades y personal que labora dentro de la empresa los Tres Juanes, ya que con su colaboración y un adecuado trabajo en equipo se podrá cumplir sus objetivos planteados y lograr de forma primordial incrementar el volumen de ventas de la empresa.

Además de incrementar el volumen de ventas de la empresa los Tres Juanes se la pretende posesionar en el mercado; por lo que la estrategia primordial es a través del incremento de la promoción institucional dando a conocer a la empresa en medios de comunicación de audiencia masiva, de igual manera en medios informativos de forma escrita.

Para este caso el costo en el que se incurrirá para implantar el Plan de Marketing será considerado como inversión ya que se pretende recuperar los costos en los que se incurran a través del incremento de las ventas.

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing es una herramienta administrativa que ayuda a generar un plan de acción en un período determinado, el cual se considera como una inversión, el plan de marketing tiene varios objetivos como es el lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, 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. Además se incluye aspectos económicos, técnicos, legales y sociales que se requieren estudiar para ejecutar el proyecto.

La finalidad del Plan de Marketing es establecer unos objetivos comerciales coherentes con los objetivos globales de la empresa y detallar de forma específica como se alcanzara cada uno de los objetivos a través de estrategias.

El Plan de Marketing permite revisar aspectos como el análisis interno y externo de la empresa de esta forma se podrá tomar como una ventaja a las fortalezas y oportunidades de la empresa y de atacarán a través de estrategias las amenazas y debilidades de la empresa. El desarrollo del Plan de Marketing permite realizar un análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto, todos guiados bajo un mismo objetivo institucional.

Cabe indicar que el Plan de Marketing, se ha convertido en una herramienta de uso primordial en empresas grandes, medianas y pequeñas, pudiendo de esta forma posesionarse en el mercado y a la vez logrando que estas permanezcan frente a su competencia. Cabe indicar que el éxito de un plan de marketing depende de la adecuada definición de trabajo y de su adecuada implementación.

Recordando que todo trabajo requiere de la cooperación de todos los miembros de una institución por lo que es necesario crear una cultura de trabajo en equipo y basado en objetivos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan Estratégico de Marketing y su incidencia en las ventas en la curtiembre “LOS TRES JUANES” de la ciudad de Ambato.

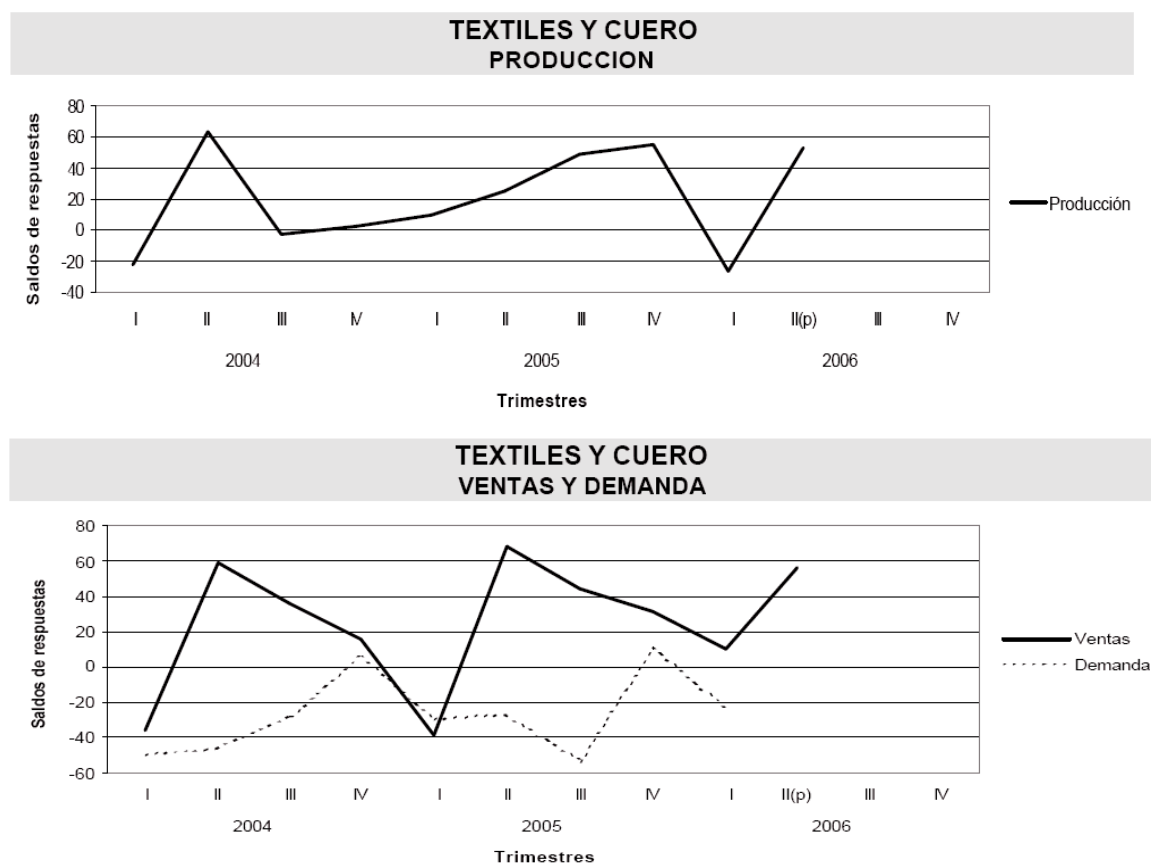
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un Plan Estratégico de Marketing decrementa las ventas en la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato.

1.2.1. Contextualización:

En el Ecuador el despegue de la economía ha sido muy lento por lo que se requiere de mecanismos que promuevan la inversión, la erradicación de la pobreza y de esta manera lograr un crecimiento sostenible.

ÍNDICES ESTADÍSTICOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE TEXTILES Y CUEROS



La importancia de las pymes de cuero en el Ecuador radica en que las mismas generan un alto valor agregado ya que utilizan, un gran porcentaje de materia prima nacional y mano de obra local. Además los niveles de inversión no son extremadamente altos para poder lograr su rehabilitación y modernización.

Existen oportunidades para Ecuador ante la nueva apertura económica, las alianzas, los mercados en donde pymes bien organizadas, bien dirigidas pueden compenetrarse en estos mercados y alcanzar sus metas establecidas en pro de su crecimiento, desde luego se debe contar con una buena gerencia, un equipo humano cohesivo, tecnologías para adentrarse en las nuevas oportunidades. Sin embargo los principales problemas que afrontan las pequeñas industrias del Ecuador, que se dedican a la elaboración de cueros, es el desconocimiento de estrategias, de cómo persuadir al cliente y la manera de vender

su producto, por lo tanto estas empresas no tienen un buen desarrollo de comercialización.

En Tungurahua se procesa aproximadamente el 93% de la producción del cuero a nivel del país por eso es necesario mencionar que se ha tomado en cuenta las curtiembres para poder explotarlas más, ya que existen clientes que requieren de un buen producto que se dé a conocer de distintas maneras. Debemos recalcar que en la provincia del Tungurahua existen curtiembres pequeñas que no tienen una publicidad adecuada y bien definida que les ayude a delimitar el camino que deben seguir para lograr las metas propuestas y alcanzar la competitividad que en la actualidad es la base de todo negocio para poder sobrevivir en el mundo de la globalización.

Debido a la apertura comercial que dio Ecuador a otros países en la provincia de Tungurahua quebraron algunas curtiembres pequeñas, debido a que no tenían el suficiente conocimiento de cómo vender su producto y se encerraban en un solo mercado.

Por lo tanto es de vital importancia determinar las metas, objetivos y la cultura empresarial de los negocios para tener una idea clara a donde se desea llegar.

Curtiduría “Los Tres Juanes” está ubicada en la Ciudadela Los Tres Juanes de la Ciudad de Ambato en donde se fabrica cuero, que es la materia prima principal que adquieren los clientes para determinada labor.

El negocio de la fabricación y comercialización de pieles tratadas de animales se ha convertido en el punto estratégico empresa es importante mencionar que dentro de la zona la curtiembre es la única que cuenta con tecnología calificada, por lo tanto es un punto a favor para difundir el producto, lamentablemente se ha generado un serie de dificultades al no contar con un plan de estrategias para darlo a conocer impidiendo de esta manera el crecimiento de la empresa y desarrollo tanto a nivel local como nacional e internacional.

La Curtiembre “Los Tres Juanes” tiene una pequeña participación en el mercado local que es apenas del 10%, esto no se debe a la calidad del producto si no a la falta de conocimiento al promocionar el mismo.

1.2.2 Análisis Crítico

La Curtiembre “Los Tres Juanes”, al no contar con un Plan Estratégico de Marketing, ocasiona : El decremento notable de ventas, el desconocimiento del mercado de la existencia de la empresa, incumplimiento de metas y objetivos trazados por la empresa, lo mencionado se origina en la falta de conocimiento de las diferentes maneras de cómo vender su producto, esto a su vez incide en el decremento de las ventas, y sería de vital importancia contar con un Plan Estratégico de Marketing apropiado para poder competir con el entorno mejorando sus oportunidades en el mercado.

1.2.3 Prognosis

La carencia de un Plan Estratégico de Marketing que permita desarrollar estrategias para desempeñar una comercialización adecuada que incremente las ventas puede originar una considerable pérdida económica, y la anulación de competir con mercados mucho más reconocidos y potenciales que se dedican a la elaboración de cueros.

1.2.4 Delimitación del problema

- Límite del contenido

Campo: Marketing

Área: Plan de Estratégico de Marketing

Aspecto: Ventas

- Límite Espacial
Curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato.

- Límite Temporal

Febrero - Noviembre 2011

1.2.5 Formulación de Problema

¿Cómo incide un Plan Estratégico de Marketing en la venta de cueros, en la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato?

1.2.6 Preguntas Directrices

¿Qué estrategias permitirá desarrollar un adecuado Plan de Marketing para incrementar las ventas en la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato?

¿Qué beneficios se alcanzarían al aplicar un adecuado plan de marketing, en las ventas de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato?

¿Con la aplicación de estrategias de marketing aumentan las ventas en la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por las siguientes razones.

Para poder integrar un Plan Estratégico de Marketing adecuado se pueden utilizar distintos medios los cuales ayudarán al personal a reconocer las falencias cometidas en la manera de dar a conocer los productos que se elabora y comercializa la curtiembre “Los Tres Juanes, y así poder corregirlas, a fin de alcanzar el posicionamiento de la empresa y aumentar la rentabilidad de la misma, y al mismo tiempo satisfacer las

necesidades que presenten los clientes, al momento de adquirir el producto, es necesario mencionar que se establecerán métodos de recolección de información; como son las encuestas a los cliente, cuya finalidad será conocer a fondo la manera que les gustaría que se les dé a conocer el producto.

La investigación a realizarse tendrá un gran impacto, puesto que existe la necesidad de incrementar las ventas, ya que se menciona que la rentabilidad de la empresa no es la más significativa dentro del mercado, razón por la cual al aplicarse un adecuado plan estratégico de marketing se mejorara todo lo mencionado con anterioridad, con el fin de alcanzar al máximo el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la empresa.

La investigación seguirá su curso gracias a las buenas relaciones que existen con el Gerente propietario de la empresa, se cuenta con los suficientes recursos, materiales, económicos, asesoría especializada, y lo más importante que se rescata, la voluntad del investigador, para realizar la investigación, puesto que se pretende alimentar los conocimientos, y sobre todo ayudar a la colectividad y a la empresa a mejorar su rentabilidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Indagar como un Plan Estratégico de Marketing, incide en el incremento de ventas de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

Analizar el motivo del decremento de las ventas de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato, y con esto satisfacer, exigencias y expectativas de los clientes.

Proponer un plan estratégico de marketing, aplicando estrategias e investigación de campo como son las encuestas que se realizaran posteriormente a los clientes de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato.

Identificar las causas que originaron el decremento de las ventas en la curtiembre los Tres Juanes de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisada la bibliografía referente al problema objeto de estudio presentamos a continuación una lista de trabajos que guardan relación con el tema propuesto.

CAGUANA, M. (2007). *La incidencia de planeación estratégica en el rendimiento productivo de “Muebles Walter”*. Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivos

Proporcionar al Empresario un manual o una guía que sirva como herramienta para poder alcanzar la cumbre gracias a la fidelidad del cliente, sin olvidar que este debe ser tratado como el eje de toda institución.

Dar a conocer la gran importancia que tiene el cliente o consumidor final dentro de una institución

Conclusiones

La falta de una guía adecuada para atender a satisfacción al cliente ha hecho que las empresas pierdan clientes, trayendo como consecuencia, la insatisfacción del mismo y la competitividad de la empresa frente al mercado.

CAMPAÑA, V. (2005) *Plan estratégico de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Girasoles & Girasoles*.
Facultad de Ciencias Administrativas UTA

Objetivos

Analizar en detalle la importancia del cliente y su valor en las organizaciones dentro de los contextos actuales

Describir las técnicas y las herramientas que intervienen para el desarrollo de la publicidad y promoción dentro de las expectativas del cliente.

Conclusiones

Se justifica la creación de un Plan Estratégico de Marketing ya que permitirá una fuente de información para los empleados y además servirá como guía para corregir errores en la atención al cliente.

Brindar respuestas a los empleados de cómo manejar la relación entre empleados y clientes dentro de una organización

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se sustenta bajo los criterios del paradigma crítico propositivo, ya que contribuirá a la participación activa del investigador y dará solución al problema en estudio.

Con la investigación de un Plan Estratégico de Marketing que se desea poner en ejecución, se conseguirá; crear fuentes de trabajo lo cual incidirá en una mejor calidad de vida de la población

Al proponer un plan estratégico se llegará a una posible solución en la empresa que permita incrementar las ventas a través de la aplicación de un adecuado plan estratégico considerando que la realidad en la empresa siempre será cambiante en tiempo y espacio

Es de importancia relevante mencionar que se va a trabajar con responsabilidad, conocimiento y capacitación al momento de realizar la investigación.

La investigación se realizará utilizando herramientas metodológicas que nos permitirá conocer con exactitud el origen del problema y nos ayudara a corregirlo con el fin de cumplir metas y objetivos ya determinados con anterioridad.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamenta legalmente en la ley

ART. 4.- DERECHOS DEL CONSUMIDOR.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, lo siguiente:

Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y acceso a los servicios básicos.

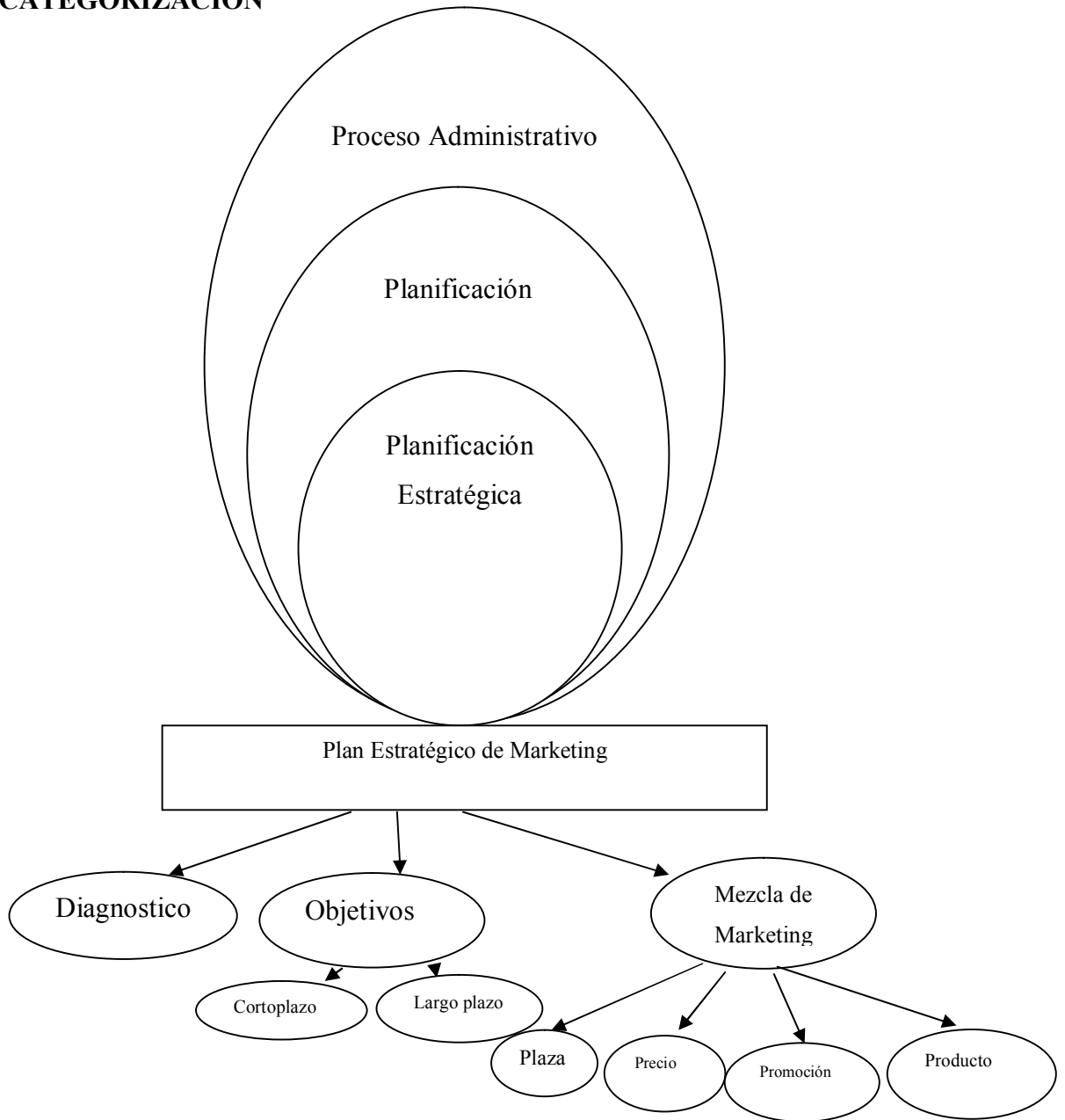
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

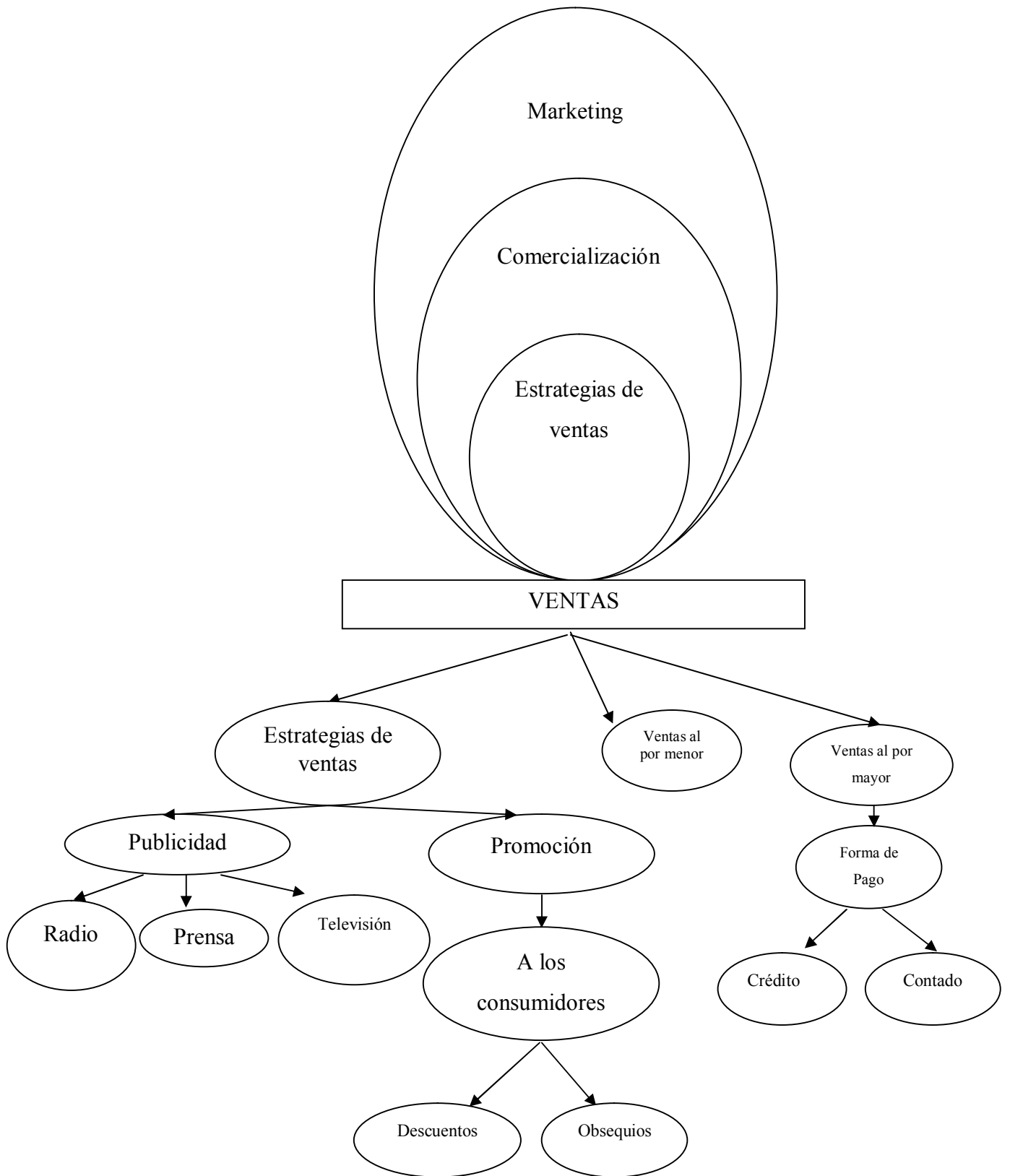
¿Cómo incide la falta de un adecuado Plan Estratégico de Marketing en el volumen de ventas de curtiembres en la empresa “Curtiembre Los Tres Juanes”?

X= Plan Estratégico de Marketing

Y= Ventas

CATEGORIZACIÓN





2.4.1 Definición de categorías

Proceso Administrativo

STONER J., WANKEL C. Administración. Prentice-Hall. México,(1990) Es un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social

RODRÍGUEZ V. JOAQUÍN Introducción a la Administración eafsa, Ediciones Contables administrativas y fiscales México d. F, 1998 Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos. El primer paso de la planeación implica la selección de metas. Luego puede establecerse objetivos para las sub-unidades, divisiones, departamentos, etc. Una vez determinados los objetivos, se prepara programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Desde luego , al elegir los objetivos y al desarrollar los programas , la administración toma en cuenta su viabilidad y si serán aceptables para gerentes y los empleados.

Planificación

Castellano B., Hercilio. Planificación. CENDES. “da Edición. (2004). Caracas – Venezuela. La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Definición Jiménez, (1982): “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”

Planificación Estratégica

"La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero (1990) La Planificación Estratégica tiene como función orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, es una herramienta y un proceso sistemático fundamental para el desarrollo de proyectos.

Koontz y Weihrich, (1994). La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa

Marketing Estratégico

El Plan de Marketing Estratégico Cesario Hernández (1990) Nace de las necesidades que muestra la sociedad, Facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado y la existencia de oportunidades y amenazas.

Plan Estratégico de Marketing

Los 7 factores clave del marketing estratégico Daniel Piestrak (1992) Es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o un comienzo de un negocio donde, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, también puede abordar, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Objetivos

ENRIQUE F. (2004) *Organización de Empresas*, McGraw Hill, México

Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede

depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo).

Diagnostico

HESSELBEIN, F. (2006) El líder del futuro. Editorial Deusto. Barcelona

El concepto de este significado (imagen que representamos en la mente) es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, es el análisis de la naturaleza de algo.

Mezcla Del Marketing

E. J. McCarthy (1984). *Basic Marketing: a managerial approach* (8ª edición). p. 46. Citado en Michael R. Czinkota; Masaaki Kotabe (2001). Administración de la mercadotecnia (2ª edición). Cengage Learning Editores Se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing.

Producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las **fases del ciclo de vida** de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento

3. Madurez
4. Declive

Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la *sensación* de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva.

Comercialización

Según Gorostegui (1992) La comercialización se ha desarrollado con el paso del tiempo, permitiendo de esta manera la interacción entre los clientes y el empleado, se

consigue con esto, de cierta manera el intercambio de algo que se desea con algo que se necesita.

Según Naylor y Vernon (1973) La Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre si para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Ventas

Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones, de Allan L. Reid, Editorial Diana, Es un acuerdo o contrato mediante el cual un vendedor transmite una propiedad, real o personal, a un comprador a cambio de un precio pagado con dinero. Una transacción de venta difiere de una transacción de trueque, en que ésta no implica la transferencia de dinero.

La **American Marketing Asociation**, define la *venta* como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)

Estrategia de ventas

García Rubén Estrategia De Ventas Español (2002) Son instrumentos que nos ayudan a planear, implementar y controlar las funciones de ventas y de su correcta aplicación depende el éxito de su operación dentro del desarrollo. Es decir cómo se venderá que se va a necesitar para vender más un ejemplo seria como se puede mejorar la atención que se le brinda al cliente esa es una estrategia clara de cómo se podría incrementar las ventas en distinta organización.

Stanton, Etzel y Walker (2004) La **estrategia de ventas** es un tipo de estrategia que se diseña para alcanzar los objetivos de venta. Suele incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana

o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto), etc.

Venta Al Por Mayor

Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, de Philip Kotler, Prentice Hall Venta de mercancías por parte del mayorista a los minoristas o detallistas en cantidades importantes, sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción

Publicidad

Stanton, Walker y Etzel, autores del libro "*Fundamentos de Marketing*" Es un término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de bienes y servicios. La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa de vendedor a comprador es ineficaz.

O'Guinn, Allen y Semenik, autores del libro "Publicidad" Es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Promoción

Jeffrey Sussman, autor del libro "El Poder de la Promoción" "La promoción es el conjunto de actividades, técnicas y métodos que se utilizan para lograr objetivos

específicos, como informar, persuadir o recordar al público objetivo, acerca de los productos y/o servicios que se comercializan"

Para **Kotler, Cámara, Grande y Cruz**, autores del libro "Dirección de Marketing", la **promoción** es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren"

Forma de pago

www.monografias.com/trabajos42/nomina/nomina.shtm Se refiere a la manera en que se concluirán con las obligaciones que consiste en el cumplimiento efectivo, cheque, transferencia bancaria, tarjeta comercial, tarjeta de crédito.

Radio

(Romo Gil 1987) La radio es un medio de comunicación que permite una interacción entre los cargados de la trasmisión y la sociedad, de manera que se puede lograr una dinámica informativa entre los radio escuchas

Prensa

RIVEDEIRA PRADA, Raúl Es un medio escrito que es tangible se puede leer pero no escuchar, sin embargo permite a la gente conocer determinado tema de interés personal.

Televisión

Olga Pérez Sanjuán; Localización: Bit, ISSN 0210-3923 Es la transmisión instantánea de imágenes, tales como fotos o escenas, fijas o en movimiento, por medios electrónicos a través de líneas de transmisión eléctricas o radiación electromagnética.,

Crédito

Diccionarios, Atlas Océano de la Lengua Española En comercio y finanzas, término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo. Por tanto, el que transfiere el dinero se convierte en acreedor y el que lo recibe en deudor; los términos crédito y deuda reflejan pues una misma transacción desde dos puntos de vista contrapuestos.

Contado

Diccionarios, Atlas Océano de la Lengua Española Es la entrega instantánea de efectivo, cheque, transferencia bancaria, tarjeta comercial, por la compra de un bien.

Obsequio

Diccionarios, Atlas Océano de la Lengua Española Muestra de afecto o respeto que se hace a alguien para complacerlo.

Descuento

Diccionarios, Atlas Océano de la Lengua Española Reducciones de precio para recompensar a los mayoristas o detallistas por las funciones que realizarán en el futuro.

MARCO TEÓRICO

En la empresa de cueros “Curtiembre Los Tres Juanes” el marketing es una herramienta básica de gestión por el entorno competitivo del mercado, en su puesta en marcha quedarán fijadas un conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas de mercado y que se ejecutarán con la comercialización. Para dar paso a este aspecto primero se debe desarrollar la planificación estratégica de la empresa ya que tiene como función primordial orientar la

organización hacia oportunidades económicas atractivas, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad, para lo cual se deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, y elaborar sus estrategias de desarrollo.

El plan estratégico de marketing forma parte de la planificación estratégica de una empresa, proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino final hacia la meta.

La implementación de un adecuado plan estratégico de marketing en la empresa de cueros “Curtiembre Los Tres Juanes” permitirá el incremento de las ventas ayudando así a la empresa a posicionarse un paso más delante de las otras empresas de competencia que se encuentran en el mercado, sin embargo es importante mencionar que las estrategias de ventas juegan un papel muy importante dentro del incremento de ventas puesto que las estrategias serán un punto clave para mejorar de manera ordenada y secuencial la venta que hoy por hoy tiene la empresa.

2.5 HIPÓTESIS

¿Cómo incide la implementación de un Plan Estratégico de Marketing en el incremento de las ventas de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato?

Al aplicar un Plan Estratégico de Marketing en la curtiembre Los Tres Juanes, se conseguirá obtener un notable incremento en las ventas que realiza dicha empresa, con el fin de llevarla un paso más adelante y ser un referente para las demás empresas que se dedican a realizar la misma labor y sobre todo mejorar la rentabilidad.

Es importante mencionar que para poder lograr el incremento de nuestras ventas, se realizaran encuestas dirigidas a los clientes con el fin de identificar cuáles son sus requerimientos y los que no les atrae el momento de adquirir los productos que ofrece la curtiembre.

2.6 VARIABLES

X= Plan estratégico de marketing, cualitativo

Y= Volumen de ventas, cuantitativa discreta

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Sujetándonos a las características del paradigma crítico-propositivo seleccionado en la orientación filosófica corresponde identificar el enfoque cualitativo de la siguiente manera:

Mediante técnicas cualitativas podremos evaluar la falta de la aplicación de un adecuado Plan Estratégico de Marketing mismo que ocasiona el decremento del volumen de ventas de la empresa “Curtiembre Los Tres Juanes”, lo mencionado se orienta hacia una observación naturalista del problema. Su perspectiva será desde adentro lo cual quiere decir, que el investigador forma parte del problema, esto ayudará a que la hipótesis que se tiene del problema, se vuelva una realidad y asuma una exposición activa y dinámica dentro de los parámetros establecidos.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se recurrirá a las siguientes modalidades para la recopilación de la información:

Bibliográfica o Documental

Para el desarrollo y recolección de la información secundaria se acudirá a la lectura y estudio de documentos científicos tales como: libros, revistas, tesis de grado e Internet, los mismos que ayudaran a que la investigación sea factible y que al mismo tiempo esto pueda contribuir como solución para el problema.

De campo

Con el fin de recolectar, organizar y analizar los datos primarios de esta investigación se aplicarán técnicas de campo como, la encuesta y el análisis de información recolectada en el lugar de la investigación que será en la empresa “Curtiembre Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación requerirá de los siguientes tipos de investigación

Es necesario mencionar que el investigador desea conocer a fondo la situación en la que se encuentra la empresa “Curtiembre Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato, y a su vez familiarizarse un poco más con el problema y con esto poder obtener datos y elementos de juicio para tratar de dar solución al problema.

Por otra parte se desea describir detalle a detalle el problema objeto de estudio mostrándolo tal y como es, y cuáles son los motivos para la manifestación del problema, a través de entrevistas como herramienta primaria , para con esto verificar como afecta la falta de un Plan Estratégico de Marketing en el volumen de ventas de curtiembres, es

decir esta investigación ayudará el momento de detallar e identificar el problema objeto de estudio; permitiéndonos describirlo en una circunstancia temporal-espacial determinada.

Una vez descrito el problema se utilizará la Investigación Correlacional ya que la investigación se orientara a medir el grado de relación entre las variables, es decir el grado de incidencia que tiene la falta de un adecuado Plan Estratégico de Marketing en el volumen de ventas de curtiembres de la empresa “Curtiembre Los Tres Juanes” para lo cual se aplicara la técnica del χ^2 .

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se la realiza en la empresa “Curtiembre Los Tres Juanes” en esta empresa se ha identificado la siguiente población:

CLIENTES EXTERNOS

458 clientes en donde se aplicará la fórmula del muestreo con un error máximo admisible del 10%.

Dada la cantidad de clientes, se trabajara con un error máximo admisible ya que a mayor porcentaje de error el tamaño de la muestra será menor, y esto nos facilitara el trabajo el momento de realizar las encuestas

$$n = \frac{m}{e^2(m-1)+1}$$

Dándonos un resultado de

$n = 82.23$ lo cual significa que se trabajara con 82 personas que es el tamaño real de la muestra.

CLIENTES INTERNOS

82 clientes internos

Se trabajaran con los 82 clientes ya que son pocas personas y el trabajo se lo realizara con mayor factibilidad por lo tanto la muestra es de 82 personas

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis: ¿Cómo incide la falta de un Plan Estratégico de Marketing en el volumen de ventas de la curtiembres “Los Tres Juanes”

Variable Dependiente: Plan Estratégico de Marketing

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TEC. INSTRUMENTOS
Plan Estratégico de Marketing. El Plan Estratégico de Marketing es parte de La planificación estratégica, pues es un documento en donde se detalla la manera de persuadir al cliente o la manera más conveniente de vender determinado producto, para con esto llegar a la obtención de metas y objetivos planteados por la empresa.	Planificación Estratégica Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Políticas • Consumo masivo • Destinado a la investigación 	<p>Cuáles cree usted que son los elementos más relevantes en la planificación estratégica</p> <p>¿De qué manera cree Ud. que se puede llegar más al cliente para que consuma nuestro producto, por prensa, radio, o televisión?</p>	<p>Encuestas dirigidas a los Clientes de la empresa</p> <p>Encuestas dirigidas a los Clientes de la empresa</p>

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la realización de esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	DIRIGIDO
<p>INFORMACIÓN SECUNDARIA</p> <p>Lectura Científica</p> <p>INFORMACIÓN PRIMARIA</p> <p>Encuesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Libros de Planificación Estratégica y publicidad. • Tesis de Grado de Planeación estratégica de marketing • Páginas Web Internet <p>Cuestionario</p>	<p>Clientes de la empresa</p>

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez realizadas las encuestas se realizarán una serie de pasos mencionados a continuación.

Revisar las encuestas para cerciorarnos que no existan errores, preguntas sin contestar o tachadas, las mismas que tienen que estar con su respectivo código con el fin de evitar cualquier tipo de inconveniente el momento de procesar la información, por otra parte se menciona que las preguntas serán categorizadas para que se pueda clasificar las respuestas.

Es importante mencionar que; ya que la información no es muy extensa la tabulación se la realizará manualmente. (Ver Anexo A)

Para analizar los datos se tomará en cuenta la selección de estadígrafos aplicados a la investigación descriptiva a través de porcentajes, y finalmente presentar los resultados en forma gráfica, se utilizará barras que nos indicará la información obtenida donde no exista lugar a duda de que la información es cien por ciento veraz, se establecerá y aplicará Pruebas no paramétricas como son el χ^2 para comprobar si la hipótesis es o no viable.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

De la aplicación de la encuesta se obtuvo los siguientes datos:

Pregunta No. 1.-Razón para que los proveedores adquieran inicialmente nuestros productos

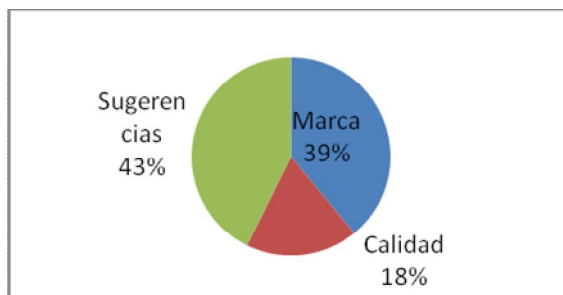
Cuadro No 1 Razón para adquirir los productos de la empresa

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Marca	32	39,02%
Calidad	15	18,29%
Sugerencias	35	42,68%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por:Rommel Núñez

Gráfico No. 1 Razón para adquirir los productos de la empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por:Rommel Núñez

Análisis: El 42,68% indica que inicialmente adquirió los productos de la empresa por sugerencia de clientes, amigos o conocidos; mientras que el 39,02% manifiesta ser por la marca y el 18,29% señala que fue por la calidad del producto.

Interpretación: Se puede decir que los clientes eligieron los productos de la empresa por sugerencia de varias personas, lo que indica que la marca se encuentra posesionada en la localidad; cabe indicar que esto no significa que la marca y su calidad se encuentren en un mercado en el que esté plenamente reconocida.

Pregunta N° 2.- El Plan Estratégico es una herramienta que permite posicionarse en el mercado.

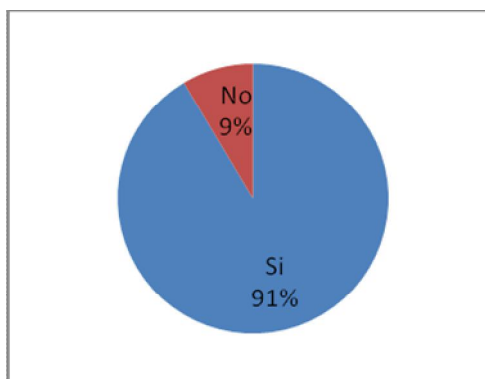
Cuadro No 2 Plan Estratégico herramienta para posicionarse en el mercado

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	75	91,5%
No	7	8,5%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 2 Plan Estratégico herramienta para posicionarse en el mercado



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: El 91% indica que el Plan Estratégico es una herramienta que permite a las instituciones posesionarse en el mercado, mientras que tan solo el 9% manifiesta que no es una herramienta para cumplir esta actividad.

Interpretación: Se podría indicar que el Plan Estratégico es una herramienta que permite ubicar en el mercado a una institución, cabe indicar que una adecuado resultado se obtiene la correcta planificación e identificación de objetivos; de esta manera se obtendrá los resultados esperados.

Pregunta No. 3.-Razón por la que se mantiene los clientes de la empresa

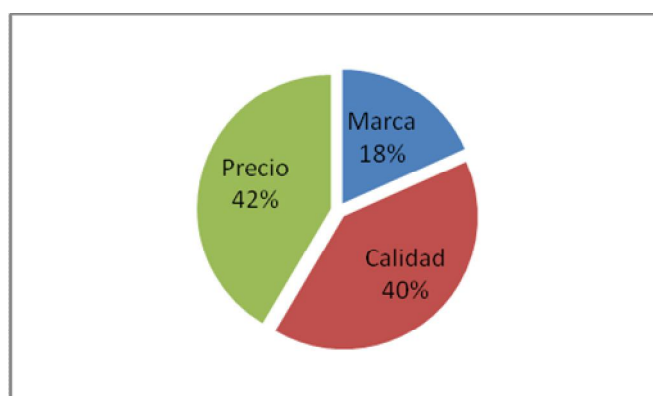
Cuadro No 3 Permanencia de los clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Marca	15	18,29%
Calidad	33	40,24%
Precio	34	41,46%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 3 Permanencia de los clientes



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: El 41% señala que se mantiene como cliente de la empresa por los precios, mientras que el 40,24% por la calidad del producto y el 18,29% por la marca.

Interpretación: Los clientes indican que su preferencia por los productos es por su precio y calidad, debido a que su marca realmente está definida en sus clientes pero no en el mercado local.

Pregunta No. 4.-Grado en el que los productos que oferta la empresa cumplen las expectativas de los proveedores

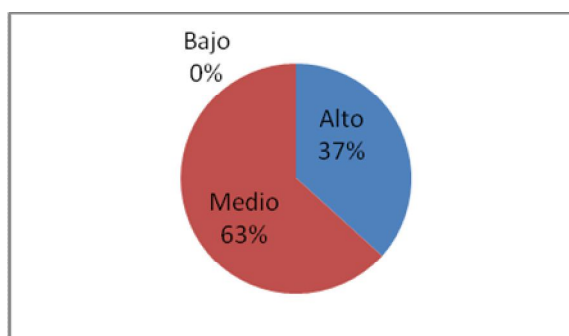
Cuadro No 4 Satisfacción de los Clientes

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Alto	30	36,59%
Medio	52	63,41%
Bajo	0	0,00%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 4 Satisfacción de los Clientes



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: Del 100% de los encuestados el 63,41% indica que los productos cumplen con sus expectativas en un nivel medio, mientras que el 36,59% afirman que los productos satisfacen sus expectativas en un nivel alto

Interpretación: Se puede evidencia que se debe incrementar métodos o técnicas para mejorar las especificaciones de los productos a fin de que estos cumplan con las expectativas de los clientes y por ende satisfagan sus necesidades.

Pregunta No. 5.-Nivel de reconocimiento de la marca a nivel local

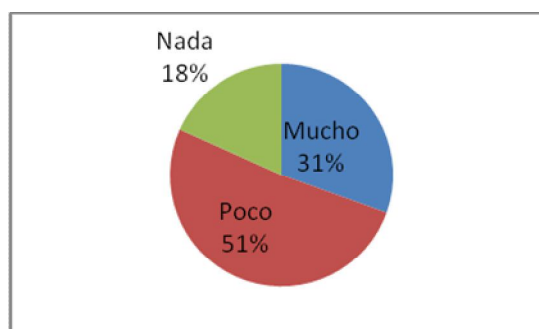
Cuadro No 5 Reconocimiento de la Marca a Nivel Local

Alternativa	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mucho	25	30,49%
Poco	42	51,22%
Nada	15	18,29%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 5 Reconocimiento de la Marca a Nivel Local



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: Del 100% de los encuestados se puede observar que el 51,22% manifiesta que la marca es poco reconocida en el mercado local, el 30,49% señala que la marca se la reconoce en un nivel alto y el 28,29% afirma que no se conoce la marca en el mercado local.

Interpretación: Se debe mejorar las estrategias de marketing para posesionar la marca en el mercado local, debido a que pocas personas conocen de la empresa.

Pregunta No. 6.-Grado en el que requiere incrementar el marketing dentro de la empresa

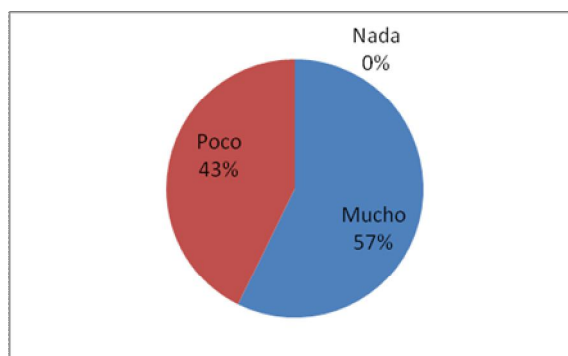
Cuadro No 6 Requerimiento de Marketing

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mucho	47	57,32%
Poco	35	42,68%
Nada	0	0,00%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 6 Requerimiento de Marketing



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: El 57,32% de los encuestados manifiesta que necesariamente debe incrementar el marketing dentro de la empresa; y el 42,68% señala que la empresa requiere poco marketing para vender sus productos.

Interpretación: Se puede evidenciar que la empresa requiere implementar un plan de marketing para mejorar su imagen institucional, la venta de sus productos y su posicionamiento en el mercado.

Pregunta No. 7.- Frecuencia con la que los proveedores adquieren productos de la competencia

Cuadro No 7 Consumo de Productos de la Competencia

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Continuamente	11	13,41%
Rara Vez	47	57,32%
Nunca	24	29,27%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 7 Consumo de Productos de la Competencia



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: Los encuestados indican en un 57,32% que adquieren los productos de la competencia rara vez, mientras que el 29,27% señala que no adquieren los productos de la competencia y 13,41% señala que adquiere los productos de la competencia en el 13,41%.

Interpretación: Nuestros clientes también adquieren los productos de la competencia a fin de satisfacer sus requerimientos, lo que incentiva a realizar estrategias que garanticen la permanencia y fidelidad de nuestros clientes.

Pregunta No. 8.- Aspectos que le atrae a los clientes de la competencia

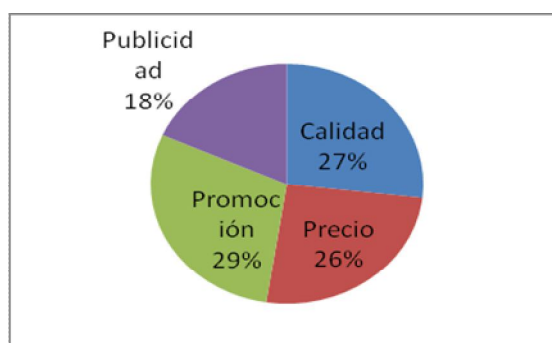
Cuadro No 8 Aspectos Relevantes de la Competencia

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Calidad	22	26,83%
Precio	21	25,61%
Promoción	24	29,27%
Publicidad	15	18,29%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 8 Aspectos Relevantes de la Competencia



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: De los encuestados el 29,27% indica que adquiere productos de la competencia por la promoción que oferta la competencia, el 26,83% manifiesta ser por la calidad del producto, el 25,61% por el precio y el 18,29% señala adquirir los productos de la competencia por la publicidad que oferta la empresa.

Interpretación: Se puede observar que la calidad, promoción y precio de los productos son el principal motivo para que los clientes adquieran los productos de las empresas que se consideran como competencia.

Pregunta No. 9.-Aspectos que debe mejorar la empresa para vender sus productos

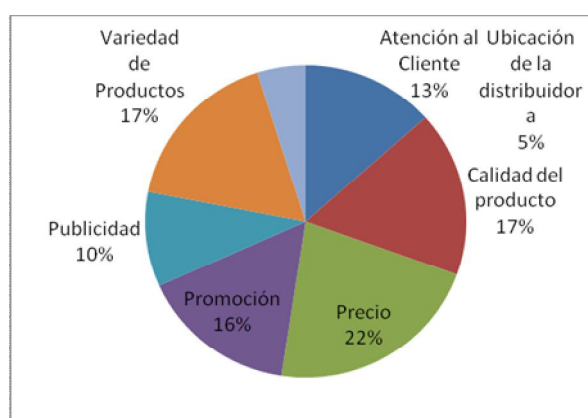
Cuadro No 9 Mejoras para la Empresa

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Atención al Cliente	11	13,41%
Calidad del producto	14	17,07%
Precio	18	21,95%
Promoción	13	15,85%
Publicidad	8	9,76%
Variedad de Productos	14	17,07%
Ubicación de la distribuidora	4	4,88%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 9 Mejoras para la Empresa



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: El 21,95% de los encuestados indica que la empresa debe mejorar el precio de sus productos, el 17,07% manifiesta que se debe mejorar la calidad y la variedad de los productos, de igual manera el 15,85% señala que debe mejorar la promoción para vender los productos, así también el 13,41% manifiesta que es necesario mejorar la atención al cliente, el 9,76% dice que se debe mejorar la publicidad de la empresa, y tan solo el 4,88% manifiesta que debe mejorar la ubicación de la distribuidora.

Interpretación: Como se puede observar es necesario realizar un estudio de los precios de los productos, así como también se debe mejorar la calidad y variedad de los productos para mantener el posicionamiento de la empresa.

Pregunta N° 10.- Manera en la que se puede incrementar el volumen de ventas

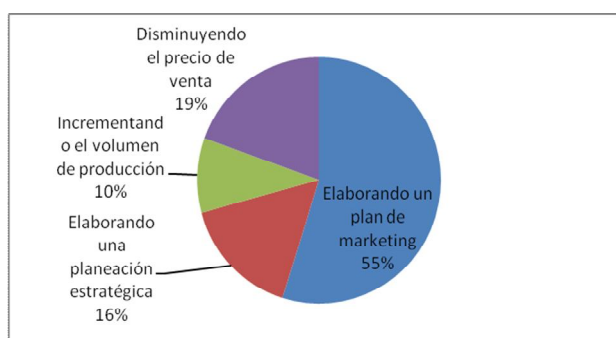
Cuadro No 10 Aspectos para Mejorar las Ventas

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Elaborando un plan de marketing	45	54,9%
Elaborando una planeación estratégica	13	15,9%
Incrementando el volumen de producción	8	9,8%
Disminuyendo el precio de venta	16	19,5%
Total	82	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 10 Aspectos para Mejorar las Ventas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: El 55% de los encuestados indica que una de las maneras que permite incrementar las ventas en una empresa es elaborando un Plan de Marketing, mientras que el 19 indica que es disminuyendo el precio de venta, el 16% manifiesta que es a través de la Planificación Estratégica de la Empresa y el 10% incrementando el volumen de producción.

Interpretación: Como se puede observar los encuestados indican en mayor proporción que el elaborar un plan de marketing ayudaría a incrementar las ventas de la empresa ya que esta herramienta permite identificar aspectos que debe mejorar la empresa frente a su competencia.

Pregunta No. 11.-Tiempo de entrega del producto

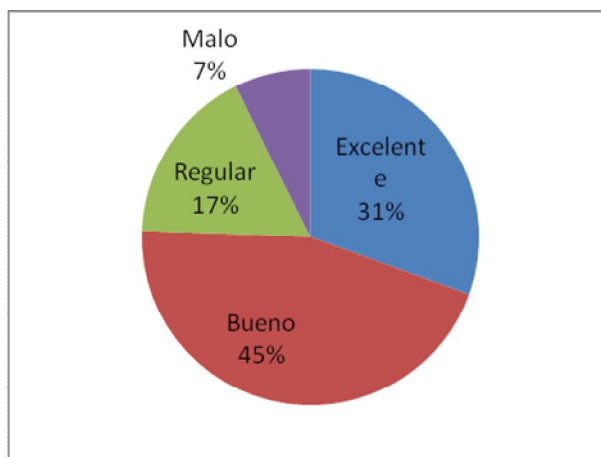
Cuadro No 11 Tiempo de entrega del producto

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	25	30,49%
Bueno	37	45,12%
Regular	14	17,07%
Malo	6	7,32%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 11 Tiempo de entrega del producto



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: De los encuestados en 45,12% señala que el tiempo de entrega de sus productos es bueno, mientras que el 30,49% indica que es excelente, así también el 17,07% manifiesta que es regular y tan solo el 7,32% dice que es malo.

Interpretación: Tomando en consideración la opinión de los encuestados el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes está en un nivel óptimo, pero existe encuestados que consideran que el tiempo de entrega de los productos no es el adecuado por lo que también se deberá trabajar en este punto para mejorar la atención al cliente.

Pregunta No. 12.-Aspectos que son necesarios cambiar para mejorar la imagen institucional

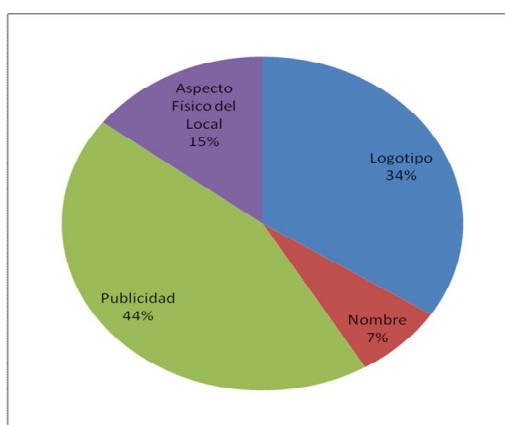
Cuadro No 12 Aspectos para Mejorar la Imagen Institucional

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Logotipo	28	34,15%
Nombre	6	7,32%
Publicidad	36	43,90%
Aspecto Físico del Local	12	14,63%
Total	82	100,00%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 12 Aspectos para Mejorar la Imagen Institucional



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Análisis: El 43,90% de los encuestados manifiestan que es necesario cambiar la publicidad de la empresa para mejorar la imagen institucional, mientras que el 34,15% indica que es necesario crear un logotipo, el 14,63 señala que debe mejorar el aspecto físico del local de comercialización y el 7,32% manifiesta que debería cambiar el nombre de la empresa.

Interpretación: Para mejorar la imagen institucional es necesario crear un logotipo para la empresa, de igual manera es necesario realizar o incrementar una estrategia publicitaria para lograr posesionar la marca de la empresa dentro del mercado que cubre la empresa.

4.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1 Descripción de Resultados

A través de la ejecución de la observación a la empresa y de la encuesta a los clientes se considera realizar un análisis de los resultados tomando como base fundamental las 4 P' ya que el enfoque de la investigación se direcciona al área de Marketing, donde se pudo encontrar los siguientes aspectos:

Producto: La calidad de los productos que elabora la curtiduría los Tres Juanes satisface los requerimientos de los clientes y esto ha permitido mantener la fidelidad de ellos. Hay que tomar en cuenta que es necesario siempre conservar estándares de calidad conforme los requerimientos de los clientes así como estándares que impone el mercado por lo que se considera necesario actualizar la tecnología para mejorar la calidad de los productos, cabe indicar que en la actualidad se cumple con los requerimientos de los clientes.

Precio: Los clientes indican que los precios son elevados pero al realizar un análisis con la competencia se puede evidenciar que están por debajo de la competencia directa; en este caso se evidencia la reacción de los consumidores ya que de forma común estos

solicitan o indican que los costos son elevados pese a que estos sean bajos. Es preciso indicar que los precios de los productos se fijan con relación al costo de producción por lo que no se considera el precio de mercado de esta forma se puede mantener un precio de venta bajo con relación a la competencia.

Plaza: La empresa cubre el mercado local, pero es necesario definir su competencia encontrándose en los primeros lugares Teneía San José, Ecuatoriana de Curtidos Salazar, Curtiduría Tungurahua, Teneía Días y Curtilan, las empresas antes indicadas cubre mercados amplios a nivel local y nacional, pero se pudo identificar que su principal mercado son las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Azuay y Chimborazo, y en menor grado las empresas que se encuentran dentro de la ciudad y la provincia, cabe indicar que su posicionamiento en el mercado local es elevado por lo que la demanda de sus productos en la provincia y la ciudad es considerable.

Además se debe considerar que las empresas antes indicadas no cubren gran porcentaje de la demanda de la localidad, en virtud que los clientes deben realizar su pedido en cantidades mínimas y considerando que en la provincia de Tungurahua existen pequeños productores su producción es pequeña y a la vez su requerimiento de materia prima lo que para nosotros significa producto terminado es relativamente pequeño.

Hasta el momento únicamente se encuentran ubicados en la ciudad de Ambato cubriendo el mercado de Tungurahua y no piensan expandirse a otras ciudades. De igual manera solo comercializan sus productos desde la planta de producción sin poseer locales de distribución adicionales.

Promoción: Con respecto a promoción la empresa no posee algún tipo de promoción, por lo que se considera necesario implementar técnicas y métodos que permita mejorar la imagen institucional y lograr el posicionamiento de la marca institución; cabe indicar que la empresa no posee un logotipo que sea llamativo así como tampoco se considera que su local de distribución posee una adecuada imagen para promocionar sus productos. De igual manera un punto que es importante es la atención al cliente se

considera que se encuentra en un nivel medio, por lo que se debe mejorar los aspectos antes indicados a fin de mejorar la imagen institucional.

Cabe indicar que la empresa posee ventajas competitivas como calidad y precio pero estos aspectos son conocidos únicamente por sus actuales clientes, lo que impide que se posesionen en el mercado.

4.2.2 Hipótesis

Una vez realizado el análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa se procede a realizar la verificación de la hipótesis, por lo que se utilizará las variables permitiendo de esta forma asegurar de la viabilidad para realizar el trabajo planteado.

H₀ =NO

La falta de un Plan Estratégico de Marketing **NO** incide en las ventas de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato

H₁ =SI

La falta de un Plan Estratégico de Marketing **SI** incide en las ventas de la curtiembre “Los Tres Juanes” de la ciudad de Ambato

Definición del nivel de significación

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5% = 0.05

Elección de la prueba estadística

Para verificar las hipótesis se utilizará la prueba del Chi Cuadrado, su fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\Sigma(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

O = Datos observados

E = Datos esperados

Variable independiente: Plan Estratégico de Marketing

Variable dependiente: Ventas en la Curtiembre los “Tres Juanes de la Ciudad de Ambato”.

Cuadro No 13 Frecuencias observadas

Herramientas Ventas	SI	NO	Totales
Plan de marketing	38	7	45
Planeación estratégica	3	10	13
Incrementar volumen de producción	2	6	8
Disminuir el precio de venta	4	12	16
Totales	47	35	82

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

Cuadro No 14 Frecuencias esperadas

Frecuencia Observada (o)	Frecuencia esperada (e)	(O-e)²/e
38	25,79	5,78
3	7,45	2,66
2	4,59	1,46
4	9,17	2,92
7	19,21	7,76
10	5,55	3,57
6	3,41	1,96
12	6,83	3,91
X² Calculado		30,01

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

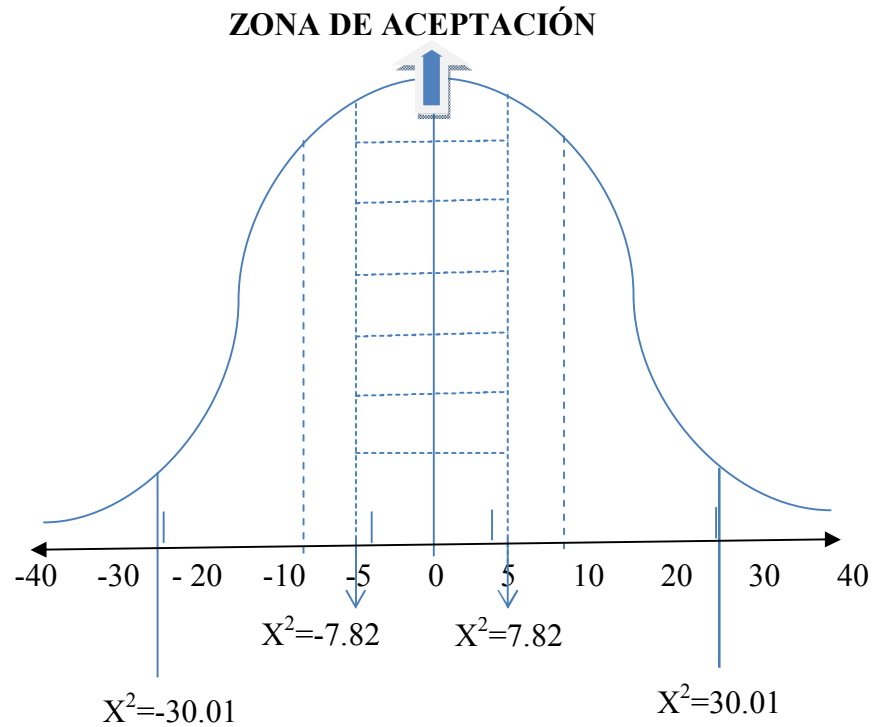
Nivel de confianza: 95% = 0,05

Grados de libertad: (n-1) (m-1) = 3

X² calculado = 30,01

X² tabular= 7,82

Cuadro No 15 Curva Chi Cuadrado



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Rommel Núñez

El X^2 calculado es mayor que el X^2 tabular, por tanto se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1) es decir, se confirma que un Plan estratégico de marketing incide en las ventas en la Curtiembre los “Tres Juanes de la Ciudad de Ambato”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación en la empresa de cuero Curtiduría Tungurahua se pudo encontrar los siguientes resultados:

- Los productos que oferta la empresa poseen adecuadas características de calidad y precio pero estas características las conocen únicamente los actuales clientes de la empresa.
- La marca de la empresa no posee un posicionamiento en el mercado lo que impide que su marca sea reconocida.
- El mercado que abarca la empresa es a nivel local considerando así la ciudad de Ambato y parte de la provincia de Tungurahua, direccionado a satisfacer los requerimientos de pequeñas y medianas empresas.

- Existe una falencia al momento de presentar una imagen institucional ya que no posee medios visuales que atraigan la atención de los clientes y generen interés en recordar la marca institucional.
- Con respecto a la ubicación de la empresa, se considera que su ubicación es adecuada ya que se encuentra en un lugar accesible para el mercado local.
- La competencia son empresas con reconocimiento local así como nacional, pero se posee una ventaja competitiva ante estas ya que su enfoque es atender grandes volúmenes de pedidos y debido a su marca reconocida el precio de sus productos son elevados.

5.2. RECOMENDACIONES

- Generar estrategias que permitan ampliar el mercado que cubre la empresa en el ámbito local, a través de la determinación de la demanda potencial insatisfecha.
- Definir métodos que permitan posesionar la marca e la empresa en la colectividad y por ende lograr que sea reconocida.
- Identificar empresas con las que se pueda generar convenios a fin de incrementar la cobertura del mercado.
- Mejorar la imagen institucional con estrategias modernas que permitan atraer la atención de los actuales y posibles clientes.
- Realizar estudios que permitan incrementar las utilidades de la empresa considerando a las empresas que son nuestra competencia.
- En general se considera necesario realizar un Plan Estratégico de Marketing para mejorar el posicionamiento en el mercado e incrementar su participación en el mercado local y regional.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 TEMA

Plan Estratégico de Marketing para incrementar ventas en la curtiembre “LOS TRES JUANES” de la ciudad de Ambato.

6.1.1 DATOS INFORMATIVOS

Institución ejecutora: Empresa curtiembre “LOS TRES JUANES”

Beneficiarios: Directivos, clientes internos y externos de la curtiembre

Teléfono: 2828690/2854046

Ubicación: Ciudadela Los Tres Juanes

Responsable: Ing. Germán Lema

Equipo técnico responsable: Gerente, Marketing, Vendedor

Costo de la Propuesta: 11,966.60 usd.

Financiamiento: Recursos propios de la empresa

Tiempo estimado para la ejecución:**Inicio:** Octubre 2011**Finalización:** Agosto 2012**6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La empresa curtiembre Los Tres Juanes se encuentra en el sector de la producción y comercialización de cueros para guantes, carteras y chompas, cuyo crecimiento ha disminuido en los últimos años debido a los cambios continuos en el mercado los cuales se ven reflejados por la moda. En la actualidad se ha observado de forma considerable la disminución del consumo de este tipo de productos una de las causas es la moda, seguida por el precio y por los gustos y preferencias.

El mercado al que se dirige los productos de la empresa son las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ambato y de la provincia de Tungurahua, las cuales fabrican artículos de cuero como guantes, carteras y chompas.

La demanda del cuero se ve reflejado en el consumo de los productos que elaboran nuestros clientes, ya que son relativamente proporcionales considerando que nuestros productos son considerados como materia prima para la elaboración de otro tipo de productos terminados de consumo o uso final.

Previo un estudio se identificó que es necesario elaborar una Planificación Estratégica para incrementar el nivel de ventas y posesionar la marca de la empresa en el mercado, ya que el constante cambio en gustos y preferencias de los consumidores de artículos que se elabora con el cuero que fabrica la empresa se encuentra disminuyendo de forma constante; por lo que es necesario buscar estrategias que permitan posesionar a la empresa en el mercado y atraer más clientes.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Con el constante cambio que se presenta en el mercado local, regional y nacional se ve la necesidad de establecer estrategias que permitan a la empresa mantenerse en el mercado, pudiendo indicar que uno de los cambios es la moda, gustos y preferencias, así como también la introducción de varios productos sustitutos.

En la actualidad es necesario contar con estrategias adecuadas para que las empresas puedan mantenerse y crecer en el mercado ya que constantemente se introducen nuevas empresas que vienen a constituir directa o indirectamente en competencia para la empresa, causando de esta forma que disminuya la demanda de productos que oferta la empresa.

Por lo antes indicado es necesario elaborar una planeación para poder posesionar la marca en el mercado y de esta forma incrementar la cobertura; una adecuada planificación permitirá crecer a la empresa e incrementar su nivel de ventas permitiendo crear una imagen institución penetrante en los consumidores de nuestros productos.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para incrementar ventas en la curtiembre “LOS TRES JUANES” de la ciudad de Ambato, mediante la utilización de estrategias direccionadas a posesionar la marca en el mercado.

6.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa, a través del análisis FODA de la empresa.
- Definir el direccionamiento estratégico de la empresa.

- Realizar la formulación estratégica con la ayuda de una matriz de doble entrada con el FODA.
- Describir las estrategias planteadas y determinar el costo y duración del proyecto.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Política

El gobierno Nacional apoya a la producción nacional e incentiva a consumir los productos que son elaborados dentro del país para de esta forma ayudar a mejorar la economía nacional, por lo que se considera viable desarrollar la propuesta planteada.

Socio-Cultural

El mercado objetivo está plenamente estratificado y se encuentra claramente definido, los cuales se encuentran satisfechos con la calidad y precio de los productos que oferta la empresa.

Tecnología

La empresa posee una capacidad instalada con alta tecnología la cual permite cumplir con su demanda actual, además previo un diagnostico se define que la utilización de su planta en la actualidad es del 80% de su capacidad, por lo que se puede indicar que es viable incrementar la producción para incrementar la oferta de los productos.

Organización

La actual organización administrativa de la empresa demuestra que el personal se encuentra comprometido en el desarrollo organización así como también se adapta con facilidad a los cambios.

Equidad de Género

En la empresa se le da el mismo grado de importancia tanto al hombre como a la mujer, los cuales son el pilar fundamental para el cumplimiento de actividades que desarrolla la empresa los cuales están comprometidos con el cumplimiento de las actividades de la empresa.

Ambiental

La actividad que realiza la empresa generan un impacto ambiental, ya que emite desechos inorgánicos durante su proceso de producción; pero esta es una organización comprometida con el control y cuidado ambiental responsable de sus actividades por lo que ha implementado varios procedimientos a su proceso de producción a fin de disminuir el impacto ambiental, cumpliendo con lo dispuesto por el Ministerio del Medio Ambiente a través de la Dirección Nacional de Control Ambiental.

Económico

La propuesta es viable puesto que se pretende ayudar al crecimiento económico de la localidad, la región y por ende el país, así también se mejoraría la condición económica de un sector.

Financiero

Económicamente el proyecto es factible ya que la empresa posee los recursos económicos que se generarán durante el desarrollo del presente trabajo, así como también posee los recursos para ejecutar la propuesta considerando que esto es una inversión y se medirá de forma posterior la recuperación de la inversión.

Legal

La empresa de curtiduría Los Tres Juanes, se encuentra legalmente constituida y debidamente registrada ante los organismos de control nacional, y cumple con todas las disposiciones que las leyes, reglamentos y la Constitución de la República así lo exigen.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Planificación

Agustín Reyes afirma que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su relación.

Estrategia

Hernández y Rodríguez, Las estrategias son los métodos que utilizamos para hacer algo. Si tengo que, por ejemplo, tirar una pared, puedo utilizar distintos sistemas: darle golpes con la cabeza, o darle golpes con un martillo, o llamar a un albañil profesional, por mencionar unos pocos.

No se tarda lo mismo en tirar una pared a cabezazos que con un martillo neumático. Los resultados que obtenga, e incluso mi bienestar, dependerán en gran medida de que sepa elegir el método más eficaz para cada tarea. Referencia.

Planificación Estratégica

STONER J., FREEMAN, R. Y GILBERT D.,(2008, p. 262) Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para

actualizar conforme se necesite. Ofrece una forma disciplina que permite a los gerentes comprender el ambiente en que operen su organización y, de ahí, pasar a la acción.

Planificación estratégica es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto en procesos para establecer metas como aquél para formular estrategias.

Diagnóstico

Un diagnóstico es aquello perteneciente o relativo a la diagnosis. Este término, a su vez, hace referencia a la acción y efecto de diagnosticar (recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza).

FODA

Francoise Turniaire. (2003), El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

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

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

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

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

Direccionamiento Estratégico

A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. (2006), El “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad.

Misión

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriñez, autores del libro «Administración y Dirección», la "misión o propósito es el conjunto de

razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía".

Para Jack Fleitman, autor del libro «Negocios Exitosos», el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones y conceptos, planteo de forma resumida el siguiente concepto de misión:

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Visión

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

Objetivos Estratégicos

Ramírez J.S. 2001 Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los Objetivos Estratégicos deben ser, siempre Cuantificables, Realizables en cantidad y calidad, Comprensibles, Estimulantes, Coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Balance Score Card

Bryan L. y Hulme R. (2003) BSC es una metodología para controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se utiliza además para comunicar la estrategia la organización y a todos los interesados en sus resultados (stakeholders). A través de una representación “causa efecto”(mapas estratégicos) facilita la validación de las hipótesis estratégicas (sí.../entonces), lo que permite indicar, de manera “predictiva”, en cualquier momento del tiempo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Procesos

Donna C. S. Summers, indica que un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida.

Donna C. S. Summers indica que los procesos son el medio que utilizan las organizaciones para llevar a cabo el trabajo, las mediciones diseñadas para evaluarlos sirven para supervisar las actividades operativas o la manera en la que se efectúa el trabajo.

Los resultados se relacionan tanto con la organización y los objetivos que desean lograr como con sus clientes con lo que esperan obtener al realizar una transacción comercial.

Según Luis Fernando Agudelo-Jorge Escobar, proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega un valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno.

Ciclo de Deming

Agustín Reyes, Es conocido como "círculo de Deming" por Edwards Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. También se denomina espiral de mejora continua.

Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Plan

- Identificar el proceso que se quiere mejorar
- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso
- Análisis e interpretación de los datos
- Establecer los objetivos de mejora
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones

DO

- Ejecutar los procesos definidos en el paso anterior
- Documentar las acciones realizadas

CHECK

- Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y a analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada
- Documentar las conclusiones

ACT

- Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario
- Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado en el paso anterior
- Documentar el proceso

Indicadores

La importancia de la medición organizacional inicia con términos sencillos; una medición se la efectúa cuando ya se ha llevado a cabo una planificación, además hay que tomar en cuenta que todo lo que no se puede medir o evaluar, no se puede administrar.

El tener la suficiente información de un proceso, producto o un servicio ayudara a tener un control ya que un proceso requiere de control para que la empresa no esté a la deriva.

Donna C. S. Summers indica que las mediciones son indicadores de desempeño, y diseñadas apropiadamente sirven para comparar los resultados obtenidos en el pasado con el desempeño actual. Lo importante es identificar la información apropiada y que sea útil para determinar los resultados de las mediciones.

En las organizaciones se trata de obtener una alineación entre la misión, las estrategias, los valores y su comportamiento para ello se utiliza mediciones de desempeño y así se logra definir numéricamente su éxito.

Distribución

Agustín Reyes, señala que una empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede obtener o no beneficios

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

Dirección

Agustín Reyes hace referencia como dirección a la siguiente frase: no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar y considera que un magnífico administrador sería quien lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

Es así que la dirección es considerada como un elemento de la administración para ejecutar todo lo planteado mediante un ente administrativo, mismo que está encargado de la toma de decisiones y de la verificación que se cumplan cada una de las actividades planteadas.

Según Donna C. S. Summers, Liderazgo es proporcionar una directriz y una motivación que vincule a todo el personal de la división.

Luis Fernando Agudelo-Jorge Escobar indican que un líder no es solo el que recibe el poder por la organización, el líder es aquella persona que es reconocida por su conocimiento y genera en las personas confianza y credibilidad, y por lo tanto atienden sus requerimientos y orientaciones con satisfacción.

Un buen líder debe instruir y orientar a las personas, que se sientan orgullosas de su trabajo y de esta manera se conseguirá que el personal haga lo que no ha realizado antes, provocando que la organización tenga éxito, proporcionando un sentido de dirección y propósito para la empresa.

Control

Agustín Reyes señala que el control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

6.7.1 FILOSOFÍA

La empresa Curtiembre los Tres Juanes tiene una dirección implícita no documentada ni socializada. Por lo tanto es necesario construir la misión, visión de forma participativa para que cada miembro de la organización se sienta parte de la misma. Hay que definir los objetivos por procesos con un mecanismo que permita saber cómo el trabajo de cada área aporta a la consecución de las metas y la cristalización de la visión y misión.

6.7.1.1 MISIÓN

Fabricar y comercializar cuero de excelente calidad para la fabricación de guantes, carteras y chompas, con permanente innovación de diseño, comprometidos con el mejoramiento continuo y direccionado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, atendiendo las necesidades cambiantes del mercado.

6.7.1.2 VISIÓN

Al 2016 Curtiduría Los Tres Juanes será una empresa líder en la fabricación y distribución de cuero a nivel nacional por la excelente calidad, precio y diseño de sus productos.

6.7.1.3 VALORES EMPRESARIALES

Vocación de Servicio para satisfacer al Cliente: Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

Honestidad: Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

Trabajo en Equipo: Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor.

Competitividad: Ofrecemos servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

Generadores de desarrollo sustentable: Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

6.7.1.4 POLÍTICAS

POLÍTICAS GENERALES

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- Todas las actividades son susceptibles de delegación, tanto en la acción como en su responsabilidad implícita.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.

- El tiempo máximo de respuesta de todo requerimiento interno o externo, es 15 días y es responsabilidad de cada una de las áreas.
- Establecimiento justo y equilibrado de precios.
- Solicitar por correo electrónico la confirmación de la existencia del producto requerido.
- Con la respuesta de confirmación de la existencia, deberá realizar un depósito en la cuenta bancaria, que le será proporcionada en la confirmación.
- La entrega de productos con un peso menor o igual a 100kgs tiene un costo de \$60.00 en la provincia de Tungurahua y de \$120.00 en las áreas más alejadas de nuestras oficinas, pero que se encuentren todavía en el área.
- Los pedidos de fuera de la ciudad se envían por flete.
- Los productos que comercializamos cuentan con garantía. Cuando éste no sea el caso, deberán reenviarnoslo para su arreglo o reposición.
- La forma de pago que utilizamos es de contado y no se hará la entrega de los pedidos hasta que el depósito nos sea reportado por nuestro banco.
- Las ventas generan I.V.A. en su totalidad.

6.7.2 ANALÍTICA

6.7.2.1 ANÁLISIS MACRO Y MICRO AMBIENTE

MACRO

Político – Legal

El Gobierno Nacional a fin de promover el incremento de la economía a nivel nacional y mejorar el nivel de vida de los ciudadanos incrementando el empleo generó la campaña “Consumamos lo nuestro”, la cual tiene como contexto disminuir los aranceles de bienes de capital para el sector productivo con los niveles más bajos de América Latina, con exenciones tributarias como la disminución de 25% al 10% si hay una reinversión productiva en maquinaria, equipo y tecnología e incentivos por la

contratación de nuevo personal, por lo que se puso en vigencia la reducción de aranceles a la importación a 1.957 productos, para beneficiar a los sectores agrícola, pesquero, textil, automotriz, gráfico, curtimbres, plástico, maderero, construcción, alimentos y bebidas.

Así como también el Consejo de Comercio Exterior (Comexi) de Ecuador aprobó el incremento de aranceles a la importación de 567 productos industriales, agropecuarios y de consumo especial, considerados "no esenciales", con el objetivo de estimular la producción nacional, el incremento arancelario se aplica hasta un techo del 30 por ciento a las importaciones de productos elaborados en los sectores del calzado, textiles, cuero, cerámica y línea blanca, incluidos teléfonos móviles; la medida arancelaria va acompañada de una estrategia de lucha contra el contrabando.

El incremento de aranceles permitirá proteger la generación de empleos y dinamizará las cadenas productivas en el país. Con la medida arancelaria, el Gobierno del presidente Rafael Correa prevé estimular la producción nacional de bienes con valor agregado, aunque varios empresarios han expresado su temor de que esa decisión encarezca productos de consumo masivo en el mercado local y estimule el contrabando; de forma primordial esta medida se encamina a fortalecer la industria.

En sí la política arancelaria del Gobierno apunta a "impulsar la producción nacional de bienes con valor agregado, proteger las fuentes de generación de empleo y dinamizar las cadenas productivas".

Económico

La industria del Cuero en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del clúster.

Lidia Villavicencio, presidenta de la Cámara de Calzado de Tungurahua, dice que el 90% de la producción del cuero está en la provincia, 50 empresas se dedican a esta actividad y su producción se ha visto elevada considerablemente por la decisión del Gobierno de restringir las importaciones e incentivar el consumo de los productos locales.

La economía de Tungurahua está en crecimiento. La provincia ocupa el cuarto lugar en producción de textiles y confecciones, constituyéndose en los sectores más relevantes de la economía nacional.

La pequeña y mediana empresas no han podido crecer más por la falta de condiciones para invertir. Tampoco crecieron, porque, con un modelo dolarizado, no tienen ventajas para competir con sus vecinos de Colombia y Perú. Sin embargo, los sectores de la confección, textil y de cuero y calzado, con el alza de aranceles a la importación, subieron su producción y ventas.

Hoy, las grandes cadenas ecuatorianas no importan porque compran producto nacional. Pero, no hay que pensar solo en producir, sino dar valor agregado. Por lo que no solo deben fabricar, sino empacar y presentar mejor al producto.

En Tungurahua hay empresas con certificaciones ISO, pero falta aprender a vender como provincia y aprovechar la posición geográfica. Por avanzar en ese proceso está en marcha la propuesta de elaborar la Agenda de Competitividad a cargo del Gobierno Provincial, el Ministerio de Industrias y las cámaras de la Producción, enfocado a mejorar la productividad de las empresas del sector.

Socio – Cultural

En el Ecuador se ha observado considerablemente la disminución en la adquisición de productos de cuero original, debido a la existencia de productos con materiales sintéticos o sustitutos los cuales poseen precios más bajos.

La cultura actual en el consumo de los productos de cuero se ve reducida a nivel nacional en un 19% según datos del INEC, lo que directamente se ve reflejado en la adquisición de del cuero como materia prima para los productores de cuero.

Es necesario establecer estrategias de cooperación mutua entre proveedores, la empresa y clientes, ya que si los gustos y preferencias continúan con la tendencia actual disminuirá de forma proporcional la adquisición y venta de productos terminados para cada una de las partes.

Tecnológico

Las industrias de tecnología avanzada se manifiestan masivamente en los países desarrollados a partir de la década de 1970. Este nuevo subconjunto industrial exportador de fuertes cambios estructurales en el sistema capitalista, vía innovaciones, rendimientos crecientes y economías de variedad.

Estas industrias profundizan la continuidad y complementariedad de las innovaciones tecnológicas y organizacionales, propagan a otros sectores las externalidades, economías de variedad y rendimientos crecientes que operan a través de sus insumos básicos: información y conocimiento y demandan recursos humanos calificados. Amplían las modalidades de aprendizaje, en particular a través del aprendizaje por el uso, investigación y desarrollo e interacción. Refuerzan la creciente participación de los bienes públicos en el sistema económico y sus empresas favorecen la deslocalización y simultaneidad de operaciones.

De acuerdo con estudios realizados por el SENA, el nivel tecnológico de la maquinaria y equipo por subsectores es el siguiente: En la Industria de la Curtiembre, existe maquinaria de origen alemán e italiano, hay también equipos de Francia, España, Checoslovaquia y Brasil que son modernos y otros muy antiguos. La tecnología de la

curtiembre ha avanzado en el proceso de acabado donde se han producido los mayores avances tanto nacional como internacionalmente.

En esta industria, la maquinaria adquirida en los últimos años es en promedio de 2 por empresa, y en su mayoría de tecnología tradicional. La mayor inversión se ha hecho en el área de acabado con satinadoras, abrillantadoras, prensas y secadoras de pinzas, destacándose la adquisición de pintadoras manuales y electro neumáticas, además de que existen las tecnologías limpias.

Demográfico

El mercado objetivo de la empresa son las PIME's de la provincia de Tungurahua que fabrican productos de cuero como chombas, carteras y cinturones; estas empresas se encuentran ubicadas en su mayor parte en Quisapincha, este es uno de los lugares reconocidos dentro y fuera de la provincia de Tungurahua por la elaboración y confección de ropa de cuero.

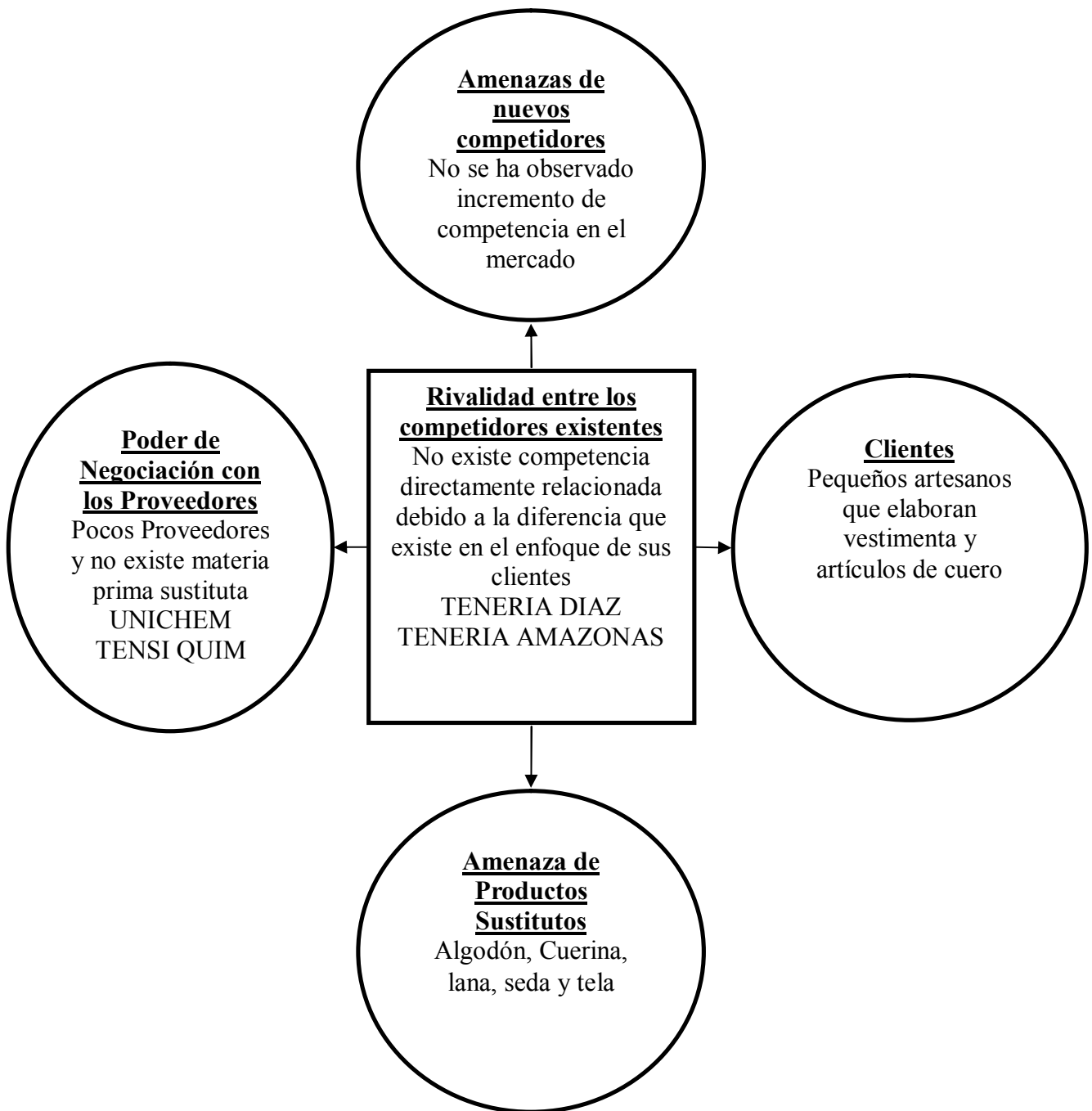
En la parroquia Quisapincha habitan alrededor de 12 mil 400 habitantes, el 10 por ciento de esta población se dedican a la confección de prendas de vestir y otros artículos de este material.

El comercio en el centro de la comunidad se incrementó hace unos 4 años atrás, anteriormente la gente vendía sus productos en la feria o mediante encargos de clientes de Quito, Tulcán, Ambato y otras ciudades del país, incluso extranjeros quienes llegan a comprar.

Por lo que la demanda del cuero depende directamente del consumo de este tipo de productos, lo cuales en el mercado nacional se han visto reducidos debido a los bajos costos de los productos elaborados con materiales sustitutos del cuero.

ANÁLISIS MICRO

Las Cinco Fuerzas de Porter



1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

De la producción nacional de cuero el 8% está destinado a la producción de vestimenta y accesorios en general, cifra muy pequeña la cual no genera incidencia en el PIB. Se podría decir entonces que la industria del cuero para vestimenta es incipiente en nuestro país.

Sin embargo los datos de la Cámara de Industrias de Tungurahua indican que el 74% de artesanos se dedican a la producción de vestimenta y artículos de cuero los cuales se convierten en nuestros clientes.

2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Los productores de cuero en Tungurahua son pocos y no tienen el peso suficiente para imponer pedidos y precios en el mercado de proveedores, por lo general se ajustan a los precios del mercado; en el caso de la empresa los proveedores se enfocan en las granadas curtidorías, por lo que se debe llegar a amplias negociaciones con estos. Los insumos que se requieren para la fabricación tienen pocos sustitutos por lo que se debe establecer proveedores fijos que proporcionen materias de calidad y precios cómodos. Los proveedores son los siguientes:

- UNICHEM; parque industrial Ambato 3^{ra} etapa, telf 2856359, recurtan.
- HERNANDARQUEAS.E HIJOS, primero de mayo Lizardo Ruiz 06-03 y Eloy Alfaro telf 2825719, basificanteisoplenmm.
- TENSO QUIM panamericana norte km 1 Ingahurco, bajo anilina pardo euronilds.
- INCALVI, avenida del Parque Industrial, cromosal.
- QUINICUR, panamericana norte s/n km4/2, nubicromo.
- QUIMICAANCEY, panamericana norte s/n 100 metros antes de carrocerías, capada dispersantes
- ZURILAMC.LTDA, panamericana norte, formiatode sodio.

- PROQUIMIC, magdalena s/n y vía Santa Rosa, retanal2bs.
- MOYA MOLINA MIRIAM PATRICIA, Amazonas Tortuga s/n y Rosa Blanca, sal en grano.
- IMLASAN (IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA) km 8 y medio vía a Daule, ácido fórmico.

3. Amenaza de nuevos entrantes

En la actualidad no se ha observado un crecimiento de empresas de cuero, más bien se ha podido observar el incremento de la capacidad de producción las empresas existentes en la actualidad.

Las empresas existentes ha mejorado la calidad de sus productos a través de incremento de tecnología y manos de obra capacitada; desde el punto de vista de la Asociación de la Cámara de Industrias indican que la producción de cuero no es ámbito tan atractivo para la generación de empresas, el incremento se ha observado en empresas de producción de artículos de cuero de forma especial de zapatos y accesorios como carteras, billeteras, correas, llaveros, monederos, entre otros.

4. Amenaza de productos sustitutivos

En la actualidad existen gran cantidad de productos sustitutos del cuero posicionados en el mercado como algodón, productos sintéticos, lana, seda y tela destacándose en bajo precio pero aludiendo un atributo muy importante que es la calidad, una debilidad de la competencia la cual aprovecharemos ofreciendo al mercado productos de alta calidad, durabilidad y optima fabricación.

Así también es importante que los productos sustitutos al cuero son de menor calidad, durabilidad, el cuero es un producto que reduce gastos a corto plazo ya que no tienen que estar renovándose por el desgaste, pueden ser usados en toda época del año.

5. Rivalidad entre los Competidores

Existen grandes empresa productoras de cuero, pero estas empresas se han enfocado a la producción de cuero para calzado en mayor proporción, por lo que no representan competencia; así también se debe indicar que muchas de estas empresa fabrican cuero para vestimenta y accesorios pero su mercado son las grandes empresas por lo que estas atienden pedidos de grandes volúmenes de producción.

Además existen pequeñas empresas las cuales se pueden considerar como nuestra competencia directa, por lo que es necesario definir que la empresa posee una ventaja competitiva en el mercado como es la calidad del producto y la variedad ajustándose a los requerimientos de los clientes.

Matriz BCG análisis de la Cartera de Producto

Mediante la matriz de boston consulting group (BCG) se planea la participación en el mercado de una empresa, a su vez los cuatro cuadrante de la rejilla representante distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos importantes para la empresa .Estas cuatro categorías no solo nos sirven para saber que estrategias de marketing aplicar, sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto, y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

Fundamentado la información obtenida por la empresa se podría considerar a los productos clase A producto Vaca Pieles de bovinos y caprino a los productos clase B Pieles de equinos producto estrella y a los productos clase C entre incógnita y perro Pieles de equinos , Pieles de ovinos y cerdos

Se procede a desarrollar de una manera más específica, analítica y productiva la matriz

BCG según los porcentajes de ventas:

Tipología

Nombre Característica	Vacas Lecheras	Perro	Interrogante	Estrella
Crecimiento del Mercado	DEBIL	EN DECLIVE	RAPIDA EXPANSION	RAPIDA EXPANSION
Participación del Mercado	ELEVADA	DEBIL	DEBIL	ALTA
Característica del producto	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS	DEMANDAN INVERSION	BASTANTE INVERSION
Objetivo Estratégico	COSECHAR	RETIRARSE O SOBREVIVIR	DESARROLLAR O RETIRARSE	RELEVARAN A VACAS LECHERAS

Cuadro No 16 PROYECCIÓN DE VENTA

MES	VENTAS 2.009	VENTAS PROY.2010	CRECIMIENTO
Enero	5460	5689	8%
Febrero	4563	4895	8%
Marzo	3265	4023	8%
Abril	5623	6030	8%
Mayo	6003	6856	8%
Junio	5423	5550	8%
Julio	5789	6080	8%
Agosto	6231	6502	8%
Septiembre	7895	7923	8%
Octubre	7523	7623	8%
Noviembre	9563	10400	8%
Diciembre	9456	10105	8%
TOTAL	76794	81676	8%

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

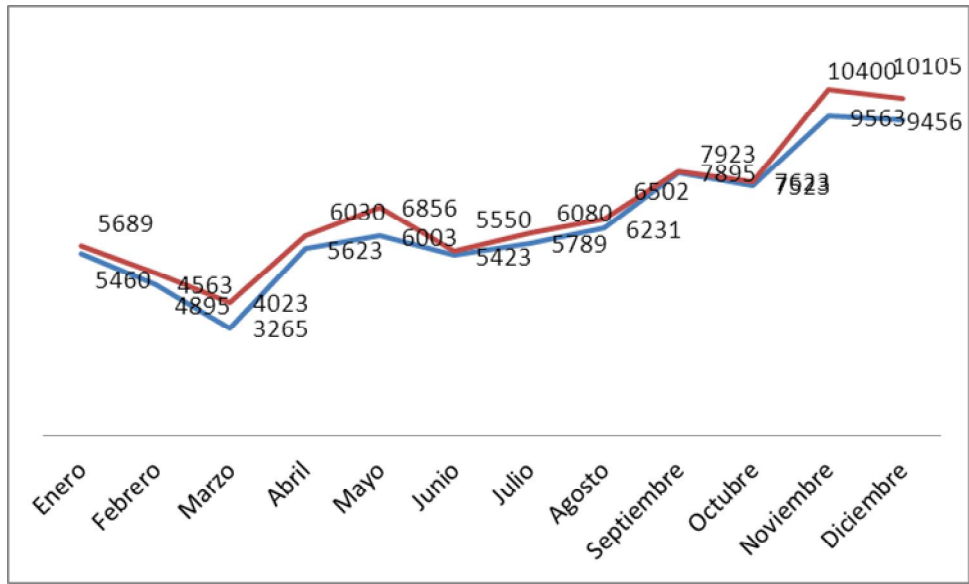


Gráfico No. 13 MATRIZ BCG

Cuadro No 17 Proyección de Ventas

No	CUEROS	Ventas 2.009 \$	Ventas 2.010 \$
1	Pieles de bovinos y caprino	28397,00	40838,00
2	Pieles de equinos	19198,50	21419,00
3	Pieles ovinos	9599,25	10209,50
4	Pieles cerdos	8599,25	9010,50

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

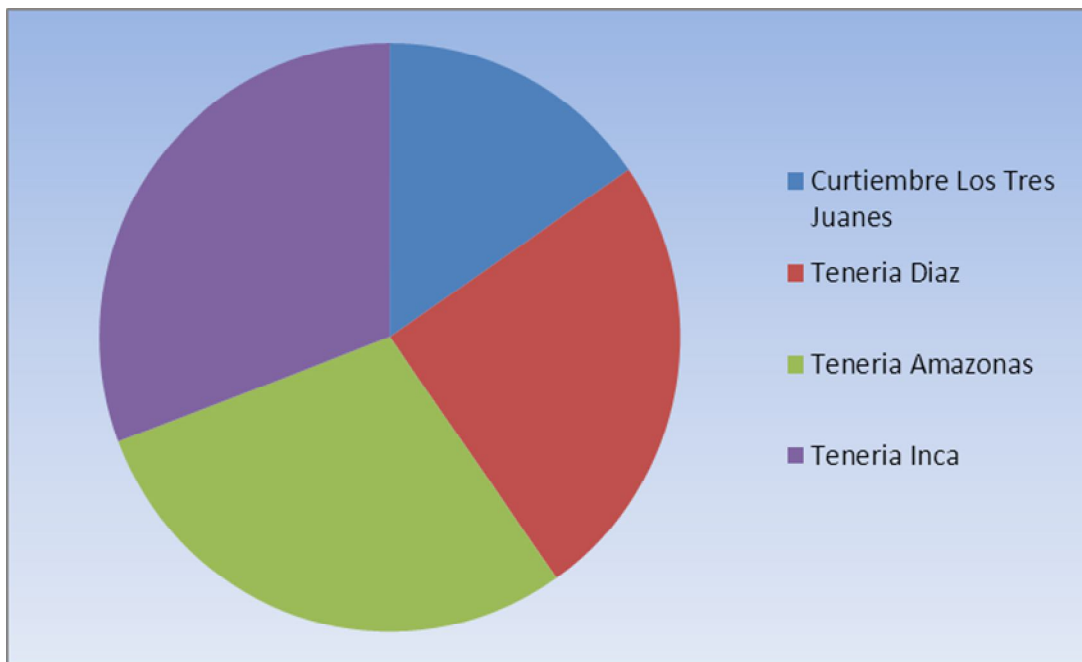
Cuadro No 18 Participación en el Mercado

Participación en el mercado	ventas 2009	ventas 2010	total	%
Curtiembre Los Tres Juanes	76794	81676	158470	15,36
Tenería Díaz	85623	171246	256869	24,9
Tenería Amazonas	99562	199124	298686	28,96
Tenería Inca	105809	211618	317427	30,77
Total			1031452	100

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

Gráfico No. 14 Participación en el Mercado



Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

CURTIEMBRE LOS TRES JUANES

Gráfico No. 15 Matriz BCG Crecimiento-Participación

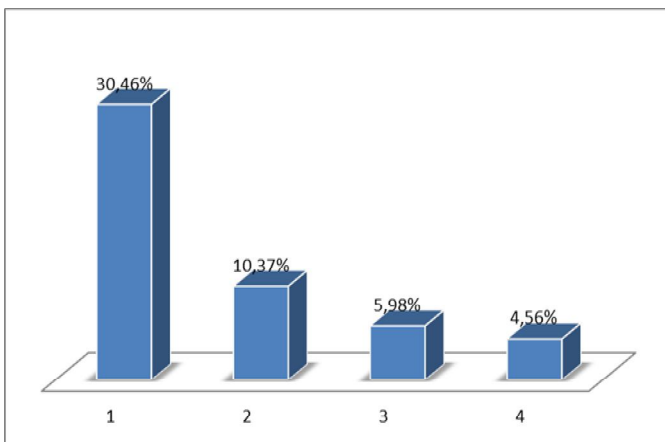
ALTA BAJA

ALTA BAJA

 Pieles de equinos	 Pieles ovinos
 Pieles de bovinos y caprino	 Pieles cerdos

ALTA BAJA CUOTA RELATIVA DEL MERCADO

Pieles de bovinos y caprino	30,46%
Pieles de equinos	10,37%
Pieles ovinos	5,98%
Pieles cerdos	4,56%



Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

TIPO DE PIELES

La estructura de las pieles varía según la especie, hábitos de vida, estación del año, edad, sexo y crianza que hayan recibido hasta la faena.

PRODUCTO INCÓGNITA

Cuando se ceda simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado al introducir un nuevo producto no se conoce el posible éxito del producto se dice que es un producto incógnita y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia

Pieles de ovinos

La piel de los ovinos es fina, flexible y extensible. En general las de mayor calidad se obtienen de aquellas razas cuya lana es de escaso valor y de animales jóvenes. Son utilizadas para la fabricación de guantes, zapatos, bolsos, etc.

PRODUCTO ESTRELLA

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento el producto se llama estrella de aquí lo de “producto estrella de la empresa” normalmente proviene de un producto incógnita pero sin embargo no necesariamente el producto está aportando recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieran mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia. El objetivo suele ser convertir el producto en un producto “vaca”

Pieles de equinos

Los cueros de equinos son de menor calidad que los vacunos. Se los pueden dividir en dos zonas:

- a- La sección delantera tiene una piel relativamente liviana siendo su textura muy similar a algunos tipos de cueros caprinos;
- b- La sección relacionada con la región de los cuartos traseros se caracteriza por ser una piel mucho más gruesa y compacta.

PRODUCTO VACA

Producto líder de posición privilegiada, que genera efectivo para reinvertir. Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento, en la empresa puede a empezar recoger recursos de su producto vaca, si ha conseguido mantener una buena posición competitiva como en el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es aceptado, la empresa puede recoger sus frutos o de otra forma “ordeñar la vaca”

Pieles de bovinos

Los cueros bovinos tanto de vacas como de vaquillonas, están constituidos por un tejido fibroso y elástico que una vez procesado dan un corte y grano aptos para su uso en confecciones finas. En el caso de novillos, novillitos y torunos jóvenes sus cueros son de mayor espesor y el tejido conjuntivo es menos elástico, dando un corte y grano más grueso.

En general los vacunos jóvenes dan cueros de mayor calidad que los adultos. Las pieles de becerro poseen una estructura más fina debido a que los folículos capilares son más pequeños y están mucho más juntos entre sí. Estas pieles provienen de terneros lecheros machos que son faenados cuando su desarrollo permite obtener un razonable rendimiento carnicero.

Pieles de caprinos

De esta especie se obtienen pieles muy finas destinándose estas a la confección de zapatos, de alto precio, guantes y otras obras. De los animales más jóvenes se obtienen cueros más finos y de mayor valor como es la cabritilla. La piel de cabra en cambio, posee una estructura más fibrosa y compacta.

PRODUCTO PERRO

Si en un mercado de lento crecimiento la empresa pierde su posición frente a la competencia tendrá lo que se llama producto perro dadas la pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento en el mercado el producto no hace otra cosa que consumir recursos que podrían dedicarse a otras labores es un buen momento para plantearse si seguir o eliminar el producto de la cartera. Resulta, por tanto, evidente la necesidad de conocer en qué situación se encuentra los productos ofrecidos y tratar de determinar que evolución posible puede sufrir, bien por el desarrollo propio del mercado o por la inversión que realice la misma empresa siguen una determinada estrategia

Pieles de cerdos

La estructura de la piel del cerdo doméstico posee una capa de grasa ubicada por debajo de la piel superficial, presenta poco pelo. El tejido es relativamente compacto y resistente, con gran acumulación de sustancia alimenticia. Debido a la característica implantación que tienen los pelos en los porcinos, sus cueros son porosos con orificios abundantes, siendo fuertes y suaves.

6.7.2.2 ANÁLISIS INTERNO (PCI)

Cuadro No 19 Matriz PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación en los diferentes niveles de la organización es directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de una administración profesional • No existe una planificación estratégica o planes direccionados al cumplimiento de objetivos
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria Moderna • Suficiente Capacidad Instaladas • Posee una infraestructura amplia y bien distribuida • Se mantiene dentro de los estándares requeridos por el IESS y la Dirección de Salud 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de mantenimiento con deficientes conocimientos de nuevas tecnologías
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se exige experiencia laboral para trabajar en la empresa • El personal es evaluado de forma constante y se verifica el desempeño profesional • Estabilidad Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca capacitación en atención al cliente • Bajos conocimientos en uso de nuevas tecnologías

CAPACIDAD FINANCIERA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe una planeación adecuada para elaborar el presupuesto de forma semestral y se evalúa constantemente 	<ul style="list-style-type: none"> • No se utiliza indicadores financieros
CAPACIDAD COMPETITIVA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio organizacional • Continua renovación de textura y colores de los cueros • Se maneja contabilidad de costos • Productos de buena calidad • La empresa cubre el mercado local Ciudad de Ambato y la Provincia de Tungurahua • El producto ha sido aceptado en el mercado y no ha existido reclamos o disconformidad • Los precios se manejan por costo de producción por lo que se mantienen bajo los estándares de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no posee procesos escritos • Cambio constante de la moda (Pocas personas usan productos de Cuero) • Bajo posicionamiento en el mercado local • No posee una imagen distintiva para la empresa • No existe promoción en medios de comunicación

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

MATRIZ DE IMPACTO DE ANÁLISIS INTERNO

Cuadro No 20 Matriz de Impacto de Análisis Interno

CAPACIDAD DIRECTIVA	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La comunicación en los diferentes niveles de la organización es directa					✓			✓	
Carece de una administración profesional	✓						✓		
No existe una planificación estratégica o planes direccionados al cumplimiento de objetivos	✓						✓		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Maquinaria Moderna				✓			✓		
Suficiente Capacidad Instaladas				✓			✓		

Posee una infraestructura amplia y bien distribuida					✓			✓	
Se mantiene dentro de los estándares requeridos por el IESS y la Dirección de Salud					✓			✓	
Personal de mantenimiento con deficientes conocimientos de nuevas tecnologías		✓						✓	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Se exige experiencia laboral para trabajar en la empresa					✓			✓	
El personal es evaluado de forma constante y se verifica el desempeño profesional									✓
Estabilidad Laboral				✓			✓		

Poca capacitación en atención al cliente	✓						✓		
Bajos conocimientos en uso de nuevas tecnologías	✓						✓		
CAPACIDAD FINANCIERA	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Existe una planeación adecuada para elaborar el presupuesto de forma semestral y se evalúa constantemente	✓						✓		
No se utiliza indicadores financieros				✓			✓		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Adaptabilidad al cambio organizacional				✓			✓		
Continua renovación de textura y colores de los cueros				✓			✓		

Se maneja contabilidad de costos					✓			✓	
Productos de buena calidad				✓			✓		
La empresa cubre el mercado local Ciudad de Ambato y la Provincia de Tungurahua					✓			✓	
El producto ha sido aceptado en el mercado y no ha existido reclamos o disconformidad				✓			✓		
Los precios se manejan por costo de producción por lo que se mantienen bajo los estándares de la competencia				✓			✓		
La empresa no posee procesos escritos	✓						✓		
Cambio constante de la moda (Pocas personas usan productos de Cuero)	✓						✓		
Bajo posicionamiento en el mercado local		✓					✓		

No posee una imagen distintiva para la empresa	✓						✓		
No existe promoción en medios de comunicación		✓					✓		

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

6.7.2.3 ANÁLISIS EXTERNO (POAM)

Cuadro No 21 Matriz POAM

FACTOR COMPETITIVO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cobertura del mercado • Existe fidelidad de los actuales clientes gracias a la calidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos finales con materia prima sustitutiva • Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo
FACTOR TECNOLÓGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de aranceles para importar maquinaria para la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de repuestos en el mercado nacional para las nuevas maquinarias
FACTOR POLÍTICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de restricciones para las importaciones • Cumple con la normativa legal vigente, 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Política

<p>y se adapta fácilmente a los cambios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del gobierno a la producción y consumo nacional 	
FACTOR ECONÓMICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La competencia cubre solo pedidos de grandes volúmenes • El mercado está dirigido a pequeñas y medianas empresas • Se encuentra en los estándares solicitados por los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la canasta básica es muy elevado • Nivel salarial bajo en la provincia de Tungurahua • Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad • Precios elevados de la Materia Prima • Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

MATRIZ DE IMPACTO DE ANÁLISIS EXTERNO

Cuadro No 22 Matriz de Impacto de Análisis Externo

FACTOR COMPETITIVO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Incrementar la cobertura del mercado	✓						✓		
Existe fidelidad de los actuales clientes gracias a la calidad de los productos	✓						✓		
Venta de productos finales con materia prima sustitutiva				✓			✓		
Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo				✓			✓		

FACTOR TECNOLÓGICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Disminución de aranceles para importar maquinaria para la producción	✓						✓		
Falta de repuestos en el mercado nacional para las nuevas maquinarias				✓			✓		
FACTOR POLÍTICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Generación de restricciones para las importaciones	✓						✓		
Cumple con la normativa legal vigente, y se adapta fácilmente a los cambios	✓						✓		

Apoyo del gobierno a la producción y consumo nacional		✓						✓	
Inestabilidad Política				✓			✓		
FACTOR ECONÓMICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
La competencia cubre solo pedidos de grandes volúmenes		✓						✓	
El mercado está dirigido a pequeñas y medianas empresas		✓						✓	
Se encuentra en los estándares solicitados por los clientes	✓						✓		
Valor de la canasta básica es muy elevado				✓			✓		
Nivel salarial bajo en la provincia de Tungurahua					✓			✓	

Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad					✓			✓	
Precios elevados de la Materia Prima					✓			✓	
Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia					✓			✓	

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Cuadro No 23 Matriz de Evaluación Externa

FACTORES	PONDERACIÓN (INDUSTRIAL)	CLASIFICACIÓN (EMPRESA)	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Incrementar la cobertura del mercado	0,08	2	0,16
Existe fidelidad de los actuales clientes gracias a la calidad de los productos	0,08	2	0,16
Disminución de aranceles para importar maquinaria para la producción	0,07	2	0,14
Generación de restricciones para las importaciones	0,07	2	0,14
Cumple con la normativa legal vigente, y se adapta fácilmente a los cambios	0,08	2	0,16
La competencia cubre solo pedidos de grandes volúmenes	0,07	2	0,14
El mercado está dirigido a pequeñas y medianas empresas	0,08	2	0,16
Se encuentra en los estándares solicitados por los clientes	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Venta de productos finales con materia prima sustitutiva	0,05	1	0,05
Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo	0,06	2	0,12
Falta de repuestos en el mercado nacional para las nuevas maquinarias	0,05	2	0,1
Inestabilidad Política	0,07	3	0,21
Valor de la canasta básica es muy elevado	0,08	1	0,08
Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,02

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

El puntaje ponderado total puede abarcar del 1.0 considerado bajo, hasta 4.0 alto; con un puntaje promedio de 2.50. Este puntaje caracteriza como responde una organización a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En el caso de la empresa Curtiembre Los Tres Juanes, el puntaje ponderado total es de 2.02 lo que indica que la empresa está por debajo de promedio, y que la empresa no está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y que tampoco está minimizado los posibles efectos adversos de las amenazas y que respondan a las amenazas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Cuadro No 24 Matriz de Evaluación Interna

FACTORES	PONDERACIÓN (INDUSTRIAL)	CLASIFICACIÓN (EMPRESA)	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			
Productos de buena calidad	0,15	3	0,45
Estabilidad Laboral	0,09	3	0,27
El producto ha sido aceptado en el mercado y no ha existido reclamos o disconformidad	0,09	3	0,27
Los precios se manejan por costo de producción por lo que se mantienen bajo los estándares de la competencia	0,11	2	0,22
Continua renovación de textura y colores de los cueros	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			0
Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia	0,09	2	0,18
Precios elevados de la Materia Prima	0,09	2	0,18
Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo	0,1	3	0,3
Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad	0,07	2	0,14
Venta de productos finales con materia prima sustitutiva	0,09	3	0,27
TOTAL	1,00		2,64

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

El puntaje ponderado total puede abarcar del 1.0 considerado bajo, hasta 4.0 alto; con un puntaje promedio de 2.50. Este puntaje caracteriza si una organización es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte. En el caso de la empresa Curtiembre Los Tres Juanes, , el puntaje ponderado total es de 2.64, lo que indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general .

FORTALEZAS

- Productos de buena calidad
- Estabilidad Laboral
- El producto ha sido aceptado en el mercado y no ha existido reclamos o disconformidad
- Los precios se manejan por costo de producción por lo que se mantienen bajo los estándares de la competencia
- Continua renovación de textura y colores de los cueros

DEBILIDADES

Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia

Precios elevados de la Materia Prima

Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo

Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad

Venta de productos finales con materia prima sustitutiva

6.7.2.4 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Cuadro No 25 Matriz de Competitividad

Factor Importante para el Éxito	Ponderación	LOS TRES JUANES		TENERÍA SAN JOSÉ		ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Tecnología Utilizada en los procesos	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Personal Capacitado	20%	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Calidad de productos y servicios	25%	3	0,75	3	0,75	4	1,00
Precios Competitivos	25%	4	1,00	2	0,50	1	0,25
Posicionamiento en el Mercado	15%	2	0,30	3	0,45	3	0,45
TOTAL	100%		2,90		2,75		2,90

CALIFICACIÓN: 1= Debilidad Mayor 2 = Debilidad Menor 3= Fortaleza Menor 4= Fortaleza Mayor

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

Para realizar el análisis de la competitividad de la empresa se toma a dos competidores potenciales como es Tenería San José y Ecuatoriana de Curtidos Salazar, donde se puede observar que la empresa posee un nivel adecuado frente a su competencia y posee un considerablemente posicionamiento en el mercado por sus productos así como su calidad.

6.7.2.5 FODA

Cuadro No 26 Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación en los diferentes niveles de la organización es directa • Adaptabilidad al cambio organizacional • Continua renovación de textura y colores de los cueros • Se maneja contabilidad de costos • Productos de buena calidad • Posee una infraestructura amplia y bien distribuida • Se mantiene dentro de los estándares requeridos por el IESS y la Dirección de Salud • Existe una planeación adecuada para elaborar el presupuesto de forma semestral y se evalúa constantemente • Se exige experiencia laboral para trabajar en la empresa • El personal es evaluado de forma constante • Estabilidad Laboral • Maquinaria Moderna • La empresa cubre el mercado local Ciudad de Ambato y la Provincia de Tungurahua • El producto ha sido aceptado en el mercado y no ha existido reclamos o disconformidad • Los precios se manejan por costo de producción por lo que se mantienen bajo los estándares de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia cubre solo pedidos de grandes volúmenes • El mercado está dirigido a pequeñas y medianas empresas • Se encuentra en los estándares solicitados por los clientes • Incrementar la cobertura del mercado • Existe fidelidad de los actuales clientes gracias a la calidad de los productos • Cumple con la normativa legal vigente, y se adapta fácilmente a los cambios • Apoyo del gobierno a la producción y consumo nacional • Generación de restricciones para las importaciones
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de una administración profesional • No existe una planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la canasta básica es muy elevado • Nivel salarial bajo en la provincia de

<p>o planes direccionados al cumplimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa no posee procesos escritos • Cambio constante de la moda (Pocas personas usan productos de Cuero) • No se utiliza indicadores financieros • Poca capacitación en atención al cliente • Bajo posicionamiento en el mercado local • No posee una imagen distintiva para la empresa • No existe promoción en medios de comunicación 	<p>Tungurahua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad • Inestabilidad Política • Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia • Precios elevados de la Materia Prima • Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo <p>Venta de productos finales con materia</p>
--	--

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Cuadro No 27 Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de buena calidad 2. Estabilidad Laboral 3. El producto ha sido aceptado en el mercado y no ha existido reclamos o disconformidad 4. Los precios se manejan por costo de producción por lo que se mantienen bajo los estándares de la competencia 5. Continua renovación de textura y colores de los cueros 	<p>DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia 2. Precios elevados de la Materia Prima 3. Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo 4. Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad 5. Venta de productos finales con materia prima sustitutiva
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de restricciones para las importaciones 2. Apoyo del gobierno a la producción y consumo nacional 3. Cumple con la normativa legal vigente, y se adapta fácilmente a los cambios 4. Existe fidelidad de los actuales clientes gracias a la calidad de los productos 5. Se encuentra en los estándares solicitados por los clientes 	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>E1 Realizar estudios de nichos de mercado para incrementar la cobertura de mercado</p> <p>E2 Proporcionar capacitación a los clientes en formas que debe tratar el cuero para su producción</p> <p>E3 Generar políticas de descuento para los clientes de la empresa</p> <p>E4 Establecer un precio de venta conforme la competencia</p> <p>E5 Innovar de forma constante la textura, colores y calidad del cuero</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>E6 Generar un plan de capacitación para todo el personal según sus necesidades</p> <p>E7 Definir medios publicitarios que ayuden a posesionar la marca en el mercado</p> <p>E8 Elaborar los procesos de la empresa en su diferentes niveles, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes</p>

<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <p>1. Escases de la materia prima ya que entregan a la competencia</p> <p>2. Precios elevados de la Materia Prima</p> <p>3. Producto extranjero mejor elaborado y a bajo costo.</p> <p>4. Empresas reconocidas a nivel nacional por su marca y calidad</p> <p>5. Venta de productos finales con materia prima sustitutiva</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <p>E2 Proporcionar capacitación a los clientes en formas que debe tratar el cuero para su producción</p> <p>E9 Establecer convenios con los proveedores para que aseguren la entrega de materias primas y precios accesibles</p> <p>E10 Realizar convenios con pequeñas y medianas empresa para distribuir los productos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <p>E1 Realizar estudios de nichos de mercado para incrementar la cobertura de mercado</p> <p>E6 Generar un plan de capacitación para todo el personal según sus necesidades</p> <p>E8 Elaborar los procesos de la empresa en su diferentes niveles, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes</p>
--	---	---

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

MAPA ESTRATÉGICO

Cuadro No 28 Mapa Estratégico

Estrategia		Plan de Acción	Área Responsable	Responsable	Inversión	Tiempo
1	Establecer tácticas publicitarias que ayuden a posesionar la marca en el mercado.	Publicar la marca de la empresa en medios publicitarios escritos y de comunicación directa (Radio - TV)	Gerencia	Germán Lema	\$ 8.126,60	Un año
2	Innovar de forma constante la textura, colores y calidad del cuero.	Realizar investigaciones permanentes de gustos y preferencias de los clientes y el mercado	Ventas	Fanny Ruiz	\$ 1.000,00	Un año
3	Proporcionar capacitación a los clientes en formas que debe tratar el cuero para su producción.	Capacitar a los clientes en métodos y técnicas de tratamiento del cuero para la producción de vestimenta y accesorios	Ventas	Santiago Lema	\$ 3.840,00	Un año
4	Generar políticas de descuento para los clientes de la empresa.	Establecer índices de descuentos a clientes frecuentes por monto de ventas	Gerencia	Germán Lema	\$ 1.200,00	Un año
5	Establecer un precio de venta conforme la competencia.	Realizar un estudio de mercado de los precios de la competencia, a fin de establecer precios de venta a nivel de la competencia	Ventas	Fanny Ruiz	\$ 1.200,00	Un año
6	Realizar convenios con pequeñas y medianas empresa para distribuir los productos.	Negociación con los clientes del sector para generar un portafolio de clientes frecuentes.	Gerencia	German Lema	\$ 1.000,00	Un año

Fuente: Curtiembre Los Tres Juanes

Elaborado por: Rommel Núñez

6.7.3 OPERATIVA

6.7.3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el 5% de la rentabilidad de la empresa a través de la oferta de productos de calidad con mayor variedad conforme los requerimientos de los clientes.
- Lograr la fidelidad de los clientes posesionando la marca en el mercado a través de la publicidad e incremento de la imagen corporativa.

6.7.3.2 ESTRATEGIAS OPERACIONALES

- Establecer tácticas publicitarias que ayuden a posesionar la marca en el mercado.
- Innovar de forma constante la textura, colores y calidad del cuero.
- Proporcionar capacitación a los clientes en formas que debe tratar el cuero para su producción.
- Generar políticas de descuento para los clientes de la empresa.
- Establecer un precio de venta conforme la competencia.
- Realizar convenios con pequeñas y medianas empresa para distribuir los productos.

MARKETING MIX

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es necesario definir acciones a corto plazo para lo cual se utiliza las cuatro P's donde se esturaran cada una de las estrategias operacionales.

PRODUCTO

Estrategia: Innovar de forma constante la textura, colores y calidad del cuero.

Marca: Los Tres Juanes

Calidad: Cada lote de producción se lo realizan conforme los requerimientos de cada uno de los clientes considerando el color y la textura; además se cumplirá con los estándares de calidad ofertando condiciones de garantía para el producto.

Características:

- Terminado del cuero de calidad
- Variedad de colores
- Textura conforme los requerimientos del cliente
- Volumen de venta por lotes de producción

PRECIO

Estrategias: Generar políticas de descuento para los clientes de la empresa, y, Establecer un precio de venta conforme la competencia.

Características:

- Los precios se establecen en base al costo de producción y al de la competencia.
- Por la compra de tres lotes de producción se realizará un descuento del 3%.
- Clientes que realicen por lo menos una compra al mes se concederá un descuento del 2%.
- Para clientes fijos se realizará un descuento del 1%.
- Al cliente se aplicará un solo tipo de descuento conforme la compra que realice.

PLAZA

Estrategia: Realizar convenios con pequeñas y medianas empresa para distribuir los productos.

Características:

- El producto se entrega de forma directa a los consumidores, por lo que la cadena de distribución es directa.
- El pedido se entrega por parte de la empresa sin recargo adicional siempre que se encuentre dentro de la provincia, en caso de ser fuera de la provincia tendrá un recargo conforme el lugar de destino.

PROMOCIÓN

Estrategia: Establecer estrategias publicitarias que ayuden a posesionar la marca en el mercado, y, Proporcionar capacitación a los clientes en formas que debe tratar el cuero para su producción.

Características:

- Diseñar un logo institucional.
- Se realizará publicaciones en medios de comunicación local.
 - Radio: Radio Canela
 - Prensa Escrita: La Hora
 - Televisión: Unimax Televisión
- Se distribuirá afiches, dípticos, trípticos.
- Se publicará los descuentos establecidos como política de ventas.
- Se ofertará servicio de capacitación en el tratamiento del cuero gratuito a los clientes de la empresa.
- Se generarán talleres para los clientes a fin capacitarlos en el uso de textiles y combinación de colores.

RESULTADOS ESPERADOS

Con las estrategias planteadas se pretende lograr el incremento de los clientes así como también generar una mayor cobertura en el mercado local, a través de la fidelización de

los clientes ofertando un producto de calidad, a precio módicos y de acuerdo a los requerimientos del cliente.

FINANCIAMIENTO

Para el financiamiento del presente plan la empresa asignará un valor de \$1.00, por cada lote de producción a fin de que este se reinvierta en la publicidad y promoción de la empresa; cabe indicar que este proyecto se debe considerar como una inversión ya que se pretende atraer mayor número de clientes para de esta forma incrementar las ventas e incrementar el nivel de ingresos y rentabilidad en la empresa.

PRESUPUESTO PARA LA PROPUESTA

Cuadro No 29 Presupuesto

RADIO	
RADIO CANELA	
Frecuencia	FM
Cobertura	Centro del País
Tipo de cuña	Rotativa en Diversas Programaciones
Cuñas por día	6
Temporadas	Lunes, Miércoles, Viernes y Sábado
Descripción por temporada	La primera semana de cada mes
Costo cuña Rotativa	13.20 usd.
Total de Cuñas	288
Costo Anual	3,801.60 usd.

PRENSA ESCRITA	
DIARIO LA HORA DE TUNGURAHUA	
Días	Sábado y Domingo
Tamaño	Cuarto de Página
Duración	Un año
Período de Publicación	Todos los fines de semana
Costo de Publicación	25.00
Número de Publicaciones	48
Costo Anual	1,200.00 usd.
TELEVISIÓN	
UNIMAX TELEVISIÓN	
Programación	Durante el Noticiero de la Mañana (Auspiciante)
Días	Lunes a Viernes
Temporadas	Tres al año de quince días cada una
Duración	2:45 mm
Tiempo	Un año
Precio	45.00 diarios
Días de programación	675 Días
Costo Anual	2,025.00 usd.
VOLANTES	
Afiches (Empresas del Producción de vestimenta y accesorios de cuero)	400.00
Trípticos	300.00
Dípticos	300.00
Costo Anual	1,100.00 usd
CAPACITACIÓN	
Diseñador de colores (Capacitador)	320.00
Tiempo	12 meses
Costo Anual	3,840.00 usd
TOTAL DE LA PROPUESTA	11,966.60 usd.

El valor será financiado por parte de la empresa en su totalidad.

6.7.3.3. Plan de Acción

Cuadro No 30 Plan de Acción

Actividad	Medio	Desde	Hasta	Responsable	Costo	Resultados Esperados
Publicación de la marca en medios de comunicación	Cuñas Radio Canela	Del 01 de cada mes	Al 06 de cada mes	Gerente	3,801.60 usd.	Motivar a la compra y reconocer la marca de la empresa en el medio
	Diario la Hora de Tungurahua	Dic-2011 Sábado y Domingo	Dic -2012 Sábado y Domingo	Gerente	1,200.00 usd.	
	Unimax Televisión	Dic -2011 De Lunes a Viernes en el Noticiero de la mañana	Dic -2012 De Lunes a Viernes en el Noticiero de la mañana	Gerente	2,025.00 usd.	
Entrega de Volantes	Diseño de Propaganda Afiches Trípticos Dípticos	01- Dic -2011	28-May-2012	Ventas	1,100.00 usd	Dar a conocer a la empresa y sus productos
Capacitación a clientes	Capacitador Formación a los clientes en métodos y técnicas de tratado del cuero para la producción de vestimenta y accesorios	01- Dic -2011	31- Dic - 2012	Ventas	3,840.00 usd	Lograr la fidelidad de los clientes e incremento de la rentabilidad

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Cuadro No 31 Cronograma de Ejecución

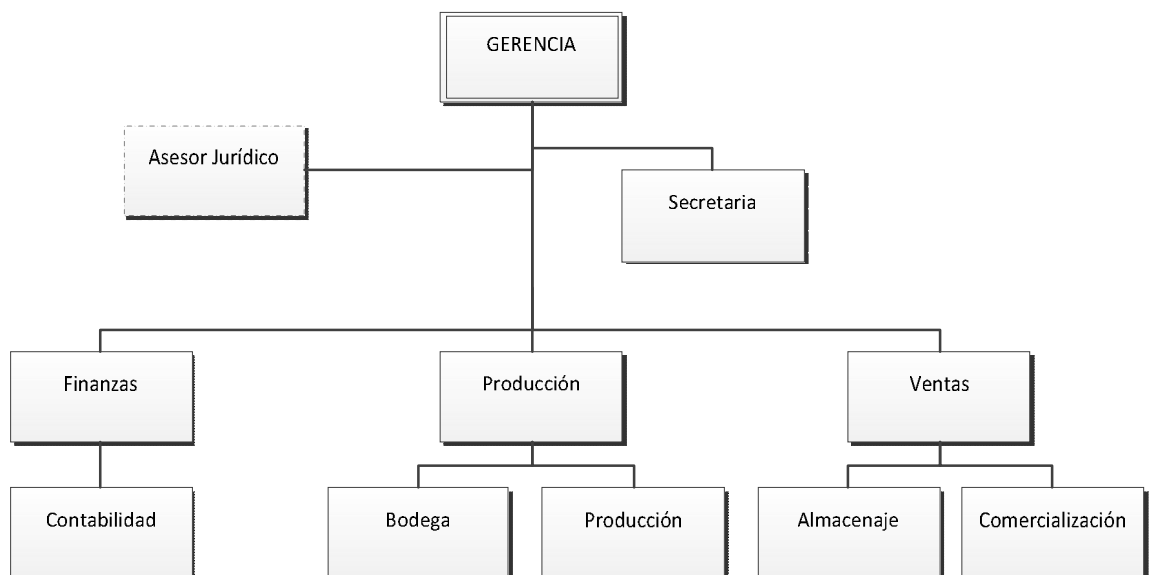
No.	Tiempo 2010-2011 Actividades	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.
		1	Presentación del Plan de Marketing a los propietarios de la empresa.	—						
2	Aprobación del Plan por la Gerencia	—								
3	Socialización del Plan de Marketing		—							
4	Difusión del Plan de Marketing a los clientes externos		—							
5	Elaboración de material publicitario		—							
6	Preparación del material promocional		—							
8	Elaboración de la cuña radial y televisiva		—							
9	Ubicación del material publicitario en los puntos de venta			—						
10	Difusión de la cuña radial y publicación en la televisión y publicación en la prensa escrita			—						
11	Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico			—						

6.8 ADMINISTRACIÓN

La empresa cuenta con una planta de personal tanto administrativa como operativa, la ejecución del presente plan se encuentra a cargo de la Gerencia de forma conjunta con el departamento de ventas; su cumplimiento y el alcance de resultados está estrechamente relacionado con la dirección de la empresa y el compromiso de los miembros de la empresa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE CURTIDURÍA LOS TRES JUANES

Cuadro No 32 Organigrama Estructural



	Línea de Autoridad		Asesoría
	Línea de Coordinación		Administrativo – Auxiliar o de Apoyo
	Autoridad		Operativo

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Con el fin de observar la situación y pronosticar tendencias con respecto a metas previstas, es necesario realizar un seguimiento de las actividades planificadas, de esta forma se podrá realizar acciones de mejora a las acciones tomadas a fin de cumplir las metas y objetivos propuestos.

A continuación se plantean preguntas que permitirán a cumplir con las acciones de seguimiento y evaluación:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación será solicitada por parte de la gerencia así como del departamento de ventas de la empresa Curtiduría los Tres Juanes.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación permitirá identificar las acciones cumplidas conformen lo planificado y a la vez permitirá identificar cuáles son los resultados alcanzados una vez realizado el plan de marketing.

3.- ¿Para qué evaluar?

Es necesario evaluar, ya que de esta manera se podrá evidenciar el cumplimiento de los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

4.- ¿Qué evaluar?

Se debe evaluar las actividades que se han cumplido y los resultados obtenidos versus los esperados.

5.- ¿Quién evalúa?

El responsable de evaluar las actividades del plan estará a cargo de Rommel Núñez, autor de la propuesta, que en corto tiempo será un profesional en el campo de Marketing y Gestión de Negocios.

6.- ¿Cuándo evaluar?

La evaluación se la realizará durante la elección del Plan de Marketing y una vez que haya concluido el tiempo establecido para su duración.

7.- ¿Cómo evaluar?

Se identificará indicadores de forma cualitativa y cuantitativa que permita determinar el cumplimiento de objetivos planteados.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se diseñará instrumentos de recolección de información como fichas de observación y cuestionarios, direccionados a recopilar información de forma directa.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUDELO, L. Y ESCOBAR, J. (2010) *Gestión por Procesos*. Editorial Kimpres Ltda., Medellín
- BOYER, A. y (1997) *La comunicaciones y servicios*. Editorial Larousse S.A. D.F.
CHASPOUL, E.
- BRYAN L. Y HULME R. (2003) *Gestionando para un Desempeño Corporativo Superior*. The Mc Kinsey Quarterly N. 3, EEUU.
- CHAN KIM W Y MAUBORGNE R. (2005) *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma S.A., México
- CHIAVENATO, I. (2000) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: Mc Graw Hill
- DÍEZ DE CASTRO E., GARCÍA DEL JUNCO J., MARTÍN JIMÉNEZ F. (2008), *Administración y Dirección*, McGraw-Hill Interamericana, México
- ENRIQUE F. (2004) *Organización de Empresas*, McGraw Hill, México
- FLEITMAN JACK (2007), *Negocios Exitosos*, Mc Graw Hill, México
- FRANCOISE TURNIAIRE. (2003) *Just enough CRM*. Prentice Hall Professional Technical Reference, EEUU.
- GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. STEINER, G. (1984) *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. México

HESSELBEIN, F. , (2006) El líder del futuro. Editorial Deusto. Barcelona

RAMÍREZJ. S. (2001) *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World.*
Liderazgo & Estrategia, México

REYES, A. (2010) Administración Moderna. Editorial Limusa, México

SUMMERS, D. (2006) *Administración de la Calidad.* Editorial Pearson Educación,
México

WILLIAM J. STANTON; (1993) *Comportamiento del consumidor, comprendiendo al
consumidor,* Editorial Mc Graw Hill México

ANEXO A. CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA

Objetivo: Recopila información para determinar la incidencia de la falta de un Plan Estratégico en la empresa de cuero Curtiduría Los Tres Juanes de la ciudad de Ambato.

Seleccione la respuesta que considera es correcta.

1. ¿Cuál fue la razón para adquirir inicialmente nuestros productos?

Marca	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Sugerencias	<input type="checkbox"/>

2. ¿Considera que el Plan Estratégico es una herramienta que permite posicionarse en el mercado?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3. ¿Cuál es la razón por la que se ha mantenido como cliente de la empresa?

Marca	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>

4. ¿En qué grado cumple sus expectativas los productos que oferta la empresa?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

5. ¿Considera que la marca de la empresa es reconocida a nivel local?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cree necesario incrementar el marketing dentro de la empresa?

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

7. ¿Usted adquiere productos de la competencia?

Continuamente	<input type="checkbox"/>
Rara Vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué le atrae de la competencia?

Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>

9. ¿Indique de qué manera se puede incrementar el volumen de ventas?

Elaborando un plan de marketing	<input type="checkbox"/>
Elaborando una planeación estratégica	<input type="checkbox"/>
Incrementando el volumen de producción	<input type="checkbox"/>
Disminuyendo el precio de venta	<input type="checkbox"/>

10. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa para vender sus productos?

Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>
Variedad de Productos	<input type="checkbox"/>
Ubicación de la distribuidora	<input type="checkbox"/>

11. Considera que el tiempo de entrega de su pedido es:

Excelente	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué aspectos considera necesario cambiar para mejorar la imagen institucional?

Logotipo	<input type="checkbox"/>
Nombre	<input type="checkbox"/>
Publicidad	<input type="checkbox"/>
Aspecto Físico del Local	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

MAPA UBICACIÓN CURTIEMBRE LOS TRES JUANES

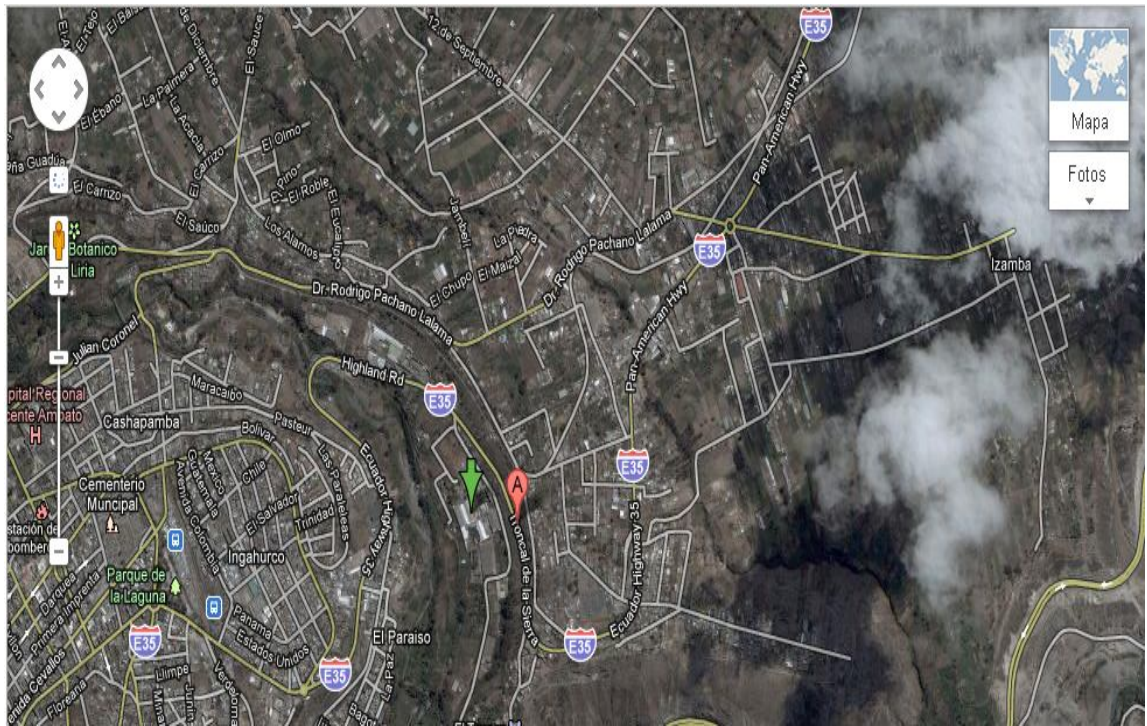
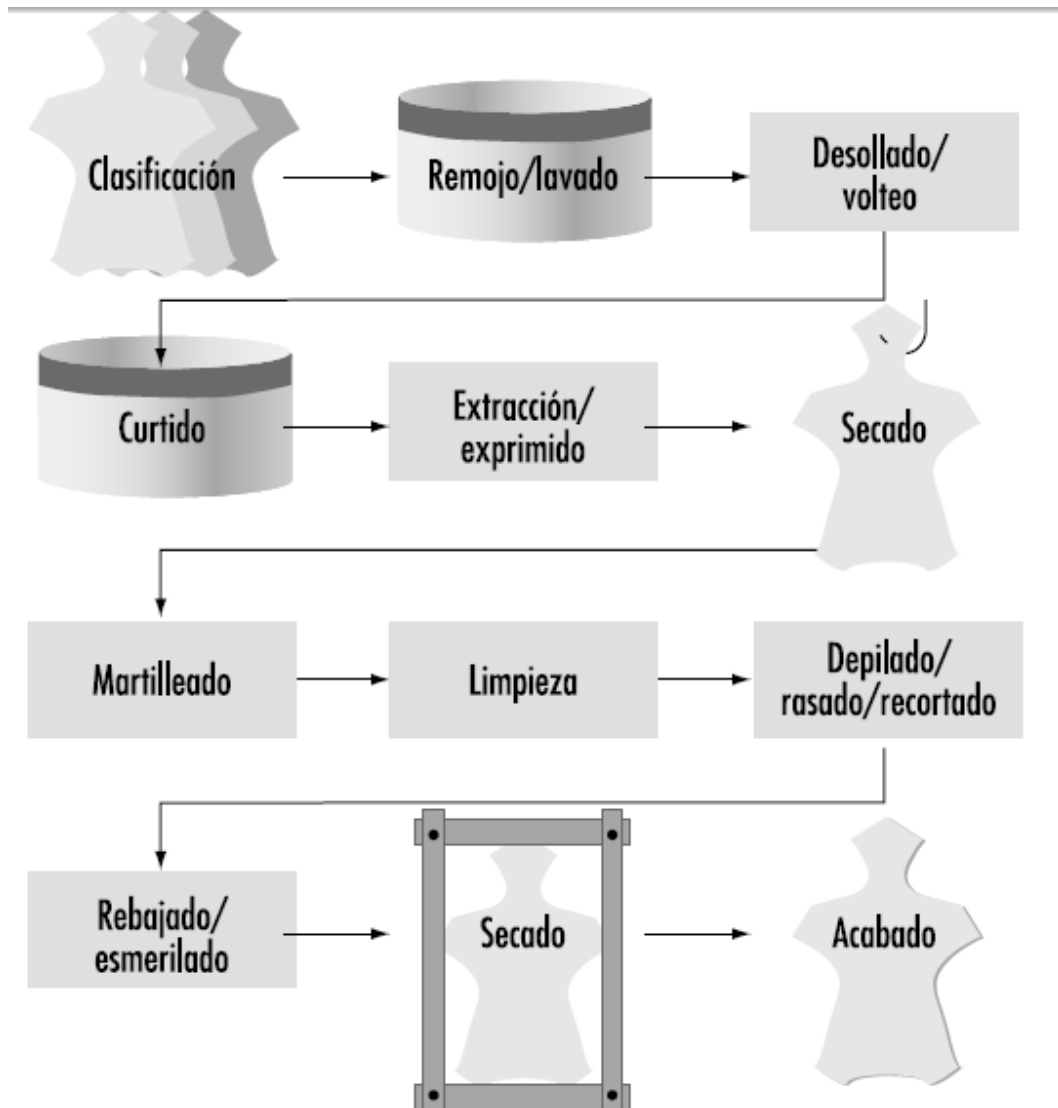


DIAGRAMA DE TRATAMIENTO DE PIELES



SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

La subsistencia de la persona exige la mantención de un equilibrio dentro de ciertos márgenes en el ambiente, y cualquier alteración de este equilibrio trae como consecuencia un desajuste o trastorno en el cuerpo, el cual puede ser general, local o pasar inadvertido, según sea su magnitud.

En este contexto, el hombre o más específicamente el trabajador está expuesto a ciertos riesgos cuando se encuentra inmerso en alguna actividad productiva. En particular, dentro del rubro curtiembre estos riesgos están asociados, principalmente, al manejo de insumos químicos que se emplean en el proceso de producción de cueros, así como por una inadecuada disposición de los residuos al interior y fuera de la planta industrial. Es decir, puede presentarse riesgos para el trabajador derivados unos, por el uso o manipulación de sustancias tóxicas o dañinas que pueden encontrarse y, otros, por exposición a condiciones físicas anormales. Las curtiembres presentan en menor medida problemas de ruido. Por otra parte, el riesgo de accidentes laborales puede ser disminuido con una adecuada capacitación de los trabajadores sobre el manejo de sustancias, maquinaria y equipo, el adecuado comportamiento en los lugares de trabajo y el uso adecuado de sus implementos de seguridad entre otros. Es decir, buenas prácticas al interior de las empresas.

Las sustancias dañinas o tóxicas y las condiciones físicas no usuales constituyen lo que se denomina agentes ambientales, cuya presencia en los lugares de trabajo son las causas potenciales de las enfermedades profesionales.

Existen niveles de tolerancia por parte del organismo humano para las distintas sustancias tóxicas que pueden encontrarse en el ambiente de trabajo, capaces de producir enfermedades si ingresan al organismo.

En general, los accidentes y las enfermedades profesionales no constituyen hechos producto del azar, sino que son el resultado de una cadena de hechos que si, son conocidos y analizados, permiten su prevención.

Productos químicos peligrosos

La existencia de diferentes insumos químicos empleados en el proceso productivo y que pueden causar daño a la salud de los trabajadores, demanda un especial cuidado por parte del trabajador.

Es necesario tomar precauciones en el transporte, almacenamiento y manipulación de estos productos.

El **sulfuro de sodio**, las **sales de cromo**, las **bases o álcalis**, los **ácidos**, así como los **solventes y pesticidas**, son algunos de los insumos que requieren un manejo cuidadoso porque pueden causar **intoxicaciones o accidentes** a los empleados expuestos a ellos. También con los elementos inflamables debe existir algún tipo de precaución. El buen manejo de los insumos químicos al interior de la industria debe formar parte de un programa de control de la producción industrial. La siguiente tabla presenta un listado de los principales productos químicos utilizados en las tres etapas del proceso industrial. También, existe el riesgo que algunos residuos dentro de la industria sean nocivos para la salud de los trabajadores, tal es el caso de aquellos que contienen sulfuros, potenciales formadores de gas sulfhídrico que muchas veces ha provocado desmayos y accidentes fatales durante la limpieza de canaletas y tanques recolectores de efluentes.

Los residuos que contienen cromo, principalmente el polvillo de cuero producido durante la operación de rotación del botal o suavizado del cuero, tienen efectos cancerígenos. Finalmente, los gases o vapores de solventes de la etapa de acabado son también nocivos para la salud.

Control de riesgos y protección al trabajador

Al interior de las curtiembres existen riesgos que se pueden denominar como tradicionales, siendo los más comunes aquellos asociados al uso de equipos, algunas operaciones y actividades anexas.

Especial atención merece la bodega de productos químicos donde se pesan y manejan estos productos, además del adecuado uso de máquinas y equipos, para lo cual debe diseñarse procedimientos, si no existiesen.

El control de riesgos se debe iniciar con la protección adecuada de los trabajadores y la prevención en las operaciones más riesgosas. Se considera también la señalización de zonas peligrosas mediante códigos de señales y colores en equipos, estructuras (pasamanos, escaleras, puentes grúa) y en el suelo para la conducción segura de maquinaria o equipos.

La protección de los trabajadores debe estar siempre presente, dado el grado de peligrosidad de algunas actividades. Al momento de ejecutar estas tareas, los trabajadores deberían disponer como mínimo de los siguientes elementos:

- Zapatos de seguridad.
- Lentes protectores (operarios con riesgo de salpicaduras de productos químicos)
- Protectores auditivos (sólo operadores de máquinas que exceden umbrales auditivos)
- Máscara protectora de gases y particulado (sólo operadores relacionados con emanaciones gaseosas y polvo)
- Guantes
- Vestimenta de trabajo.

En este sentido, los planes de control y prevención de riesgos deben incentivar las “buenas” prácticas al interior de la empresa. Una adecuada estrategia de comunicación e información acerca de la importancia del concepto “seguridad” debiese estar siempre presente en una empresa. En razón a lo anterior, se hacen necesaria una adecuada capacitación del personal, que incluya una serie de cursos tales como:

- Riesgos químicos y uso de elementos de protección
- Riesgos físicos (ruidos)
- Operación equipos (grúas horquilla)

- Prevención riesgos básicos
- Prevención y control de incendios

En general, las empresas deben considerar dentro de su política el desarrollo de la seguridad. Esta, no solo va en beneficio del trabajador y la empresa, sino también de la comunidad y el medio ambiente.