

## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación tiene como propósito establecer estrategias competitivas en la Empresa Industria Metálicas “Helenfer” de Latacunga con el fin de incrementar las ventas, realizando una diversificación de mercado, haciendo un mejor uso a los recursos, dirigiéndonos a los clientes como parte primordial y pensando siempre en su satisfacción.

La investigación consta de seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, teniendo claro la delimitación de contenido, espacial y temporal, resaltando los objetivos que se pretende alcanzar al establecer estrategias competitivas, y la justificación del por qué se realiza esta investigación.

En el Capítulo II, se presenta los antecedentes de la investigación y las principales definiciones de categorías que entienden las variables a estudiar, siendo de gran importancia para conocer con mayor profundidad el problema a investigar.

En el Capítulo III, conoceremos la metodología de investigación, a que paradigma está enfocado y la modalidad de la investigación a utilizar para obtener datos confiables, así como la operacionalización de las variables y la recolección de información que nos servirá más adelante.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados, después de efectuar la tabulación de información recolectada a los clientes internos y externos de empresa.

En el Capítulo V, se plantea las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de haber procesado los datos.

El Capítulo VI, contiene la propuesta como medio de solución al problema, que es la de Desarrollar un plan estratégico para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

Realizando la justificación, los objetivos, la factibilidad de la propuesta, el modelo operativo se enfatizó la misión, la visión y los valores políticos de la empresa, a su vez se realizó un análisis interno de las capacidades de la empresa (PCI) con el fin de identificar las Debilidades y fortalezas; y un análisis del externo (POAM) donde se identifica las oportunidades y amenazas que se generan mediante el modelo de las cinco fuerza de Porter, realizando la matriz de análisis FODA para identificado las estrategias,

Además se desarrolla el análisis de la matriz del perfil competitivo que nos permite identificar a nuestros competidores más importantes del sector que nos compete.

Consecutivamente se realiza la asignación de recursos a cada acción, finalmente se estableció el plan de monitoreo en el que contiene objetivos. estrategias, tiempos y lo que se espera lograr.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estrategias Competitivas para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer” de Latacunga.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMAS**

##### **Contextualización**

En nuestro país existen una gran variedad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de muebles en MDF y metal, contribuyendo a través de sus ventas al crecimiento y desarrollo del Ecuador; por ende es importante que dichas entidades sean cada vez más competitivas y productivas para enfrentar los cambios acelerados de la globalización.

Realizando un estudio del sector industrial podemos encontrar que dentro del sector se encuentran empresas que elaboran muebles a pesar que el sector del mueble está sufriendo uno de sus peores años al bajar la demanda de sus productos, el desplome en las cifras del negocio cercano al 50% en los últimos meses. Los esfuerzos empresariales en este sentido han dado lugar al resurgimiento de diversas líneas de producción como son: parquet, puertas, ventanas, muebles, etc., habiendo realizado varias acciones conducentes a su comercialización y elaboran bienes de mayor valor agregado.

En el mercado ecuatoriano a medida que el sector industria ha crecido junto con competencia por el posicionamiento en el mercado, hoy en día tanto los productores como comercializadores de muebles, afrontan un tipo de mercado donde el precio y el servicio son los principales intereses de los consumidores, por lo tanto el mantener precios justos y la eficiencia administrativa son los factores importantes a considerar para seguir en el mercado.

La producción total de muebles, está dirigida principalmente al mercado nacional, se ha olvidado abrir espacio a sus productos en el exterior con lo cual no se reciben los beneficios que representa la competencia a nivel internacional, como la innovación en diseños y tecnología actualizada. Los datos revelan que es una asignatura pendiente del sector, pues solo el 12% de las empresas dispone de instalaciones industriales modernas, provocando una reducción de la productividad, elevados costes y bajas rentabilidades.

Esto se debe a algunos problemas que se encuentran habitualmente en el sector la falta de estrategias perfectamente definidas y grandes oportunidades de mejora en la gestión de hecho, solo el 18% de las empresas dispone de planes estratégicos, con control y seguimiento de los mismos, de igual modo menos del 15% tienen herramientas de gestión adecuadas, ante la situación la caída de las ventas es evidente y los créditos, otro de los mayores riesgos que está corriendo el sector es la falta de liquidez ya que solo el 23% se encuentra en una posición de seguridad financiera, para que las empresas sigan permaneciendo en el mercado competitivo el Estado deberá fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad productiva.

En la provincia de Cotopaxi debido a su ubicación geográfica se ha convertido en un polo importante de desarrollo socio / económico, la cual ha servido como base para el desenvolvimiento de numerosas empresas y microempresas, que se dedican a la producción y comercialización de muebles los cuales brindan empleo a la población humana y satisface las necesidades de los clientes.

La elaboración de muebles ha generado acciones de crecimiento económico en la provincia partiendo de la generación de empleo, las cuales fabrican y venden a empresas comercializadoras y venden en sus plantas de producción directamente al público, el potenciar la actividad comercial permitiendo mejorar los niveles de bienestar de la sociedad, así el desarrollo local es concebido como el resultado de la influencia conjunta tanto de factores económicos como extra económicos de cada empresa.

En el sector existe comercialización directa, a través de puntos de venta de almacenes y comercializadores especializados, aunque cada vez se da menos la relación comercializador - empresa, porque el comercializador busca un mejor margen de precio en otras empresas; mientras que la relación fabricante - consumidor está creciendo, razón por la cual los fabricantes optan por ofrecer sus productos de la mejor manera como es el caso de la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

Industrias Metálicas “Helenfer” es una empresa que cuenta con 10 años de experiencia en la producción y comercialización de muebles de madera en MDF y metal elaborando muebles de dormitorio, sala, comedor y oficina. Últimamente se ha venido observando el ingreso de nuevos competidores, que producen y comercializan a almacenes donde los productos, su calidad es proporcional y sus precios son bajos; este cambio afecta en las actividades empresariales por lo cual destacamos la necesidad de innovación constante, la aparición de nuevas tecnologías de proceso, la creciente responsabilidad social, junto con la necesidad por parte de los clientes al satisfacer sus necesidades y confiando en nuestros productos.

La empresa Industrias Metálicas “Helenfer” debe establecer estrategias competitivas a fin de asegurar conocimientos y experiencias para superar a sus competidores e incrementar sus de ventas, situación que es preocupante, por lo que se debe investigar a fin de mejorar las exigencias del cliente.

### **1.2.2. Análisis Crítico**

La presente investigación tiene como problema la disminución de las ventas, que puede generarse por varias causas que podrían estar inmersas en la empresa, ocasionando diversos efectos:

#### **1.2.2.1 Relación causa – efecto**

No existe un sistema que se controlen los tiempos en los procesos de transformación, dando como efecto retrasos en la entrega de productos y la insatisfacción de sus clientes al no contar con sus requerimientos a tiempo.

Carecen de un modelo de gestión empresarial donde el gerente no demuestra su compromiso, siendo deficiente su organización interna al no realizar cambios de acuerdo con la competencia, lo que genera que sus trabajadores no se sientan comprometidos con la empresa, el ambiente laboral demasiado tenso por ende su bajo rendimiento.

Dentro de la empresa no existe una persona idónea para el estudio de la planificación estratégica, esto genera la ausencia de un diagnostico actual de lo que pasa dentro y fuera de la misma.

Otra causa principal es la inexistencia de estrategias competitivas, al no enfocarse a nuevos segmentos y que los productos se diferencien en sus precios, lo que conlleva a la disminución de las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

La percepción de la alta gerencia en la necesidad de adoptar una orientación estratégica, destaca el hecho de que la empresa no cuenta con un enfoque global de los beneficios que se logra establecer estrategias competitivas.

Para que la empresa sea más eficaz deberá establecer estrategias competitivas que le permita tener ventajas y de esta manera lograra incrementar su rentabilidad, ayudando al gerente a entender cómo mejorar los resultados en las ventas.

### **1.2.3. Prognosis**

Es importante recalcar y mencionar que de no solucionar este problema la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer” en el futuro se dará:

En el caso de no establecer estrategias competitivas provocara: la disminución de las ventas al reducir la producción y comercialización de sus productos, no habrá un compromiso de los empleados con las labores de la empresa, no se generara empleos, una perdida creciente de sus clientes, la competencia cubrirá nuevos mercado y por lo tanto la rentabilidad de la empresa se verá afectada, por esta razón es importante contar con estrategias competitivas que ayuden a incrementar las ventas.

De lo anotado anteriormente se deduce que en el futuro la empresa podría tener consecuencias graves de persistir el problema y no solucionarlo, ya que tras cada empleado hay una familia, por lo cual debe ser responsables con las actividades empresariales.

### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿Cómo incidirá las estrategias competitivas en las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

¿De qué manera se diagnosticará las estrategias competitivas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”?

¿De qué manera se analizará las exigencias de los clientes para ser competitivos?

¿Qué Estrategias competitivas son las adecuadas para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”?

¿Cómo lograr ser competitivos y eficaces para superar a la competencia?

### **1.2.6. Delimitación**

#### **Límite de Contenido:**

Campo: Administración  
Área: Gestión empresarial  
Aspecto: Estrategias competitivas

#### **Límite Espacial:**

La presente investigación se realizara en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer” ubicada en la Av. Miguel Iturralde a 300mts. Del Colegio La FAE en la ciudad de Latacunga.

#### **Límite Temporal:**

La presente investigación se llevara a cabo desde enero - agosto del 2010.



### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto de investigación se justifica en las siguientes razones:

La presente investigación tiene como interés incrementar las ventas, mediante alternativas de cambio dentro de la empresa a través de estrategias competitivas, que permita a la entidad y todos los que la conforman ser parte del compromiso de establecer este proceso, para alcanzar nuevos mercados y tener una ventaja competitiva.

Esta investigación está orientada a identificar y solucionar las falencias existentes en la empresa, proponiendo alternativas de solución con la finalidad de promover un crecimiento sostenido de las ventas que permite diferenciarse de sus competidores a través de establecer estrategias competitivas, para lo cual la empresa dispone de recursos, suficiente información, tiempo y técnicas metodológicas.

La investigación es novedosa, puesto que en el sector empresarial en el que se encuentra no se ha presentado alternativas de mejoramiento y desarrollo de las empresas; que conduzcan a trabajar mediante el uso de la gestión administrativa moderna y estrategias competitivas para lograr mejores resultados.

La investigación es factible realizar puesto que se cuenta con todo el apoyo del gerente y los Jefes de los departamentos, facilitando la información, además que se tiene accesos a la biblioteca y laboratorios donde se recopila información de libros, revistas, para la solución de dicha investigación.

Pensando de este modo no solo en el beneficio que obtendrá la empresa con esta investigación, sino también en el beneficio de los clientes a los cuales buscamos satisfacer.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General**

Establecer estrategias competitivas, para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”

### **1.4.2. Específicos**

Diagnosticar la situación de la empresa y su entorno, a través de una matriz valorativa, para conocer la realidad actual de la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”

Analizar las exigencias de los clientes, aplicando la investigación de campo, para determinar sus exigencias y necesidades.

Proponer estrategias competitivas, usando técnicas de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, para incrementar las ventas de la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

**MOSCOSO, M. (2004).** *Plan Estratégico de la Empresa Panadería el Enjambre de la ciudad de Ambato para alcanzar el Mejoramiento Continuo.* Este trabajo demuestra el procesos de realizar un diagnostico estratégico, proponer cambios e innovaciones dentro de la empresa, establecer el direccionamiento estratégico de competitividad al realizar un previo análisis del perfil de las capacidades internas y externas para determinar su situación.

Por lo tanto esta investigación nos ayuda a tener conocimiento de cómo desarrollar un plan estratégico para mejorar el proceso de la comercialización, permitiendo mejorar sus ventas de manera eficiente, demostrando el beneficio favorable que tendrá la empresa siendo de gran importancia de tener en cuenta esta metodología en nuestro proyecto de investigación.

**RUIZ, D. (2004).** *Diseño de la planificación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la panadería y pastelería “El Enjambre”*. El presente trabajo permite establecer ventajas competitivas ante sus competidores a través de analizar la situación actual de la empresa y entorno, y así implementar un sistema contable para coordinar esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminado a optimizar sus recurso y maximizar la eficiencia.

En conclusión este proyecto es de gran importancia porque permite darnos cuenta las expectativas de los clientes y empleados, utilizar antes y después el marco de procesos de la planificación estratégica para mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo de manera sistematizada y coordinada todas sus actividades, establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción y anticiparse ante la toma de decisiones, de esta manera es un factor importante en nuestra investigación.

**VERDESOTO, O. (2004).** *Estrategias Competitivas para mejorar el proceso general de cobranza “Recaudadora Ecuador”*. Esta investigación consiste en incorporar nuevos conceptos y herramientas analíticas, para cumplir con requisitos actuales como el fortalecimiento de un análisis de los aspectos globales de una correcta administración, estrategias de gestión para alcanzar liderazgo en costo, las alianzas estratégicas, desarrollando un adecuado propósito estratégico

En consecuencia el presente trabajo nos demuestra el beneficio de establecer estrategias competitivas a través de diferenciar la calidad del servicio creando políticas internas de cobranza acorde a las exigencias del cliente externo, para optimizar la gestión de los recursos disponibles, programas actualizados a la nueva tecnología y los objetivos a largo plazo determinando hacia donde se dirija la empresa, este tipo de información es primordial para nuestro estudio.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara el paradigma crítico-propositivo por las siguientes razones.

### **Ontológica**

Para ejecutar la presente investigación debemos considerar que nos desarrollamos en un sistema en el cual el hombre tiene diferentes realidades donde la verdad no es absoluta ni única, es decir nos encontramos en constante cambio; por ende la acción debe estar orientada a conseguir que la empresa sea capaz de enfrentarse a los cambio que se dan en su entorno.

### **Epistemológica**

La presente investigación permite a la empresa emprender una serie de acciones, para crear una mejor posición en el mercado, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector es importante que se desarrolle en función de un previo análisis las estrategias, con procedimientos y técnicas que permitan promover el progreso de la empresa.

### **Axiológica**

Los valores que la empresa posee son tomados siempre en cuenta al momento de establecer estrategias competitivas, buscando que beneficien a cada uno de los que están involucrados con la organización ya que para lograr con éxito la investigación debe ser legítima y legal la información proporcionada.

## **Metodológica**

Este paradigma es una herramienta de análisis la cual lleva a un conocimiento constructivista como forma de conducir nuestras vidas y así llegar a lograr nuestros ideales. La metodología utilizada permitirá que en la investigación se incluya la diversidad de la experiencia que ha adquirido en el contexto de la realidad empresarial con el objeto de interpretar, los mismos que permitirán dar solución a las dificultades organizacionales.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se sustenta en el siguiente derecho:

#### **DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES**

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

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 el acceso a los servicios básicos;

Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;

Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

## **2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. CATEGORIAS**

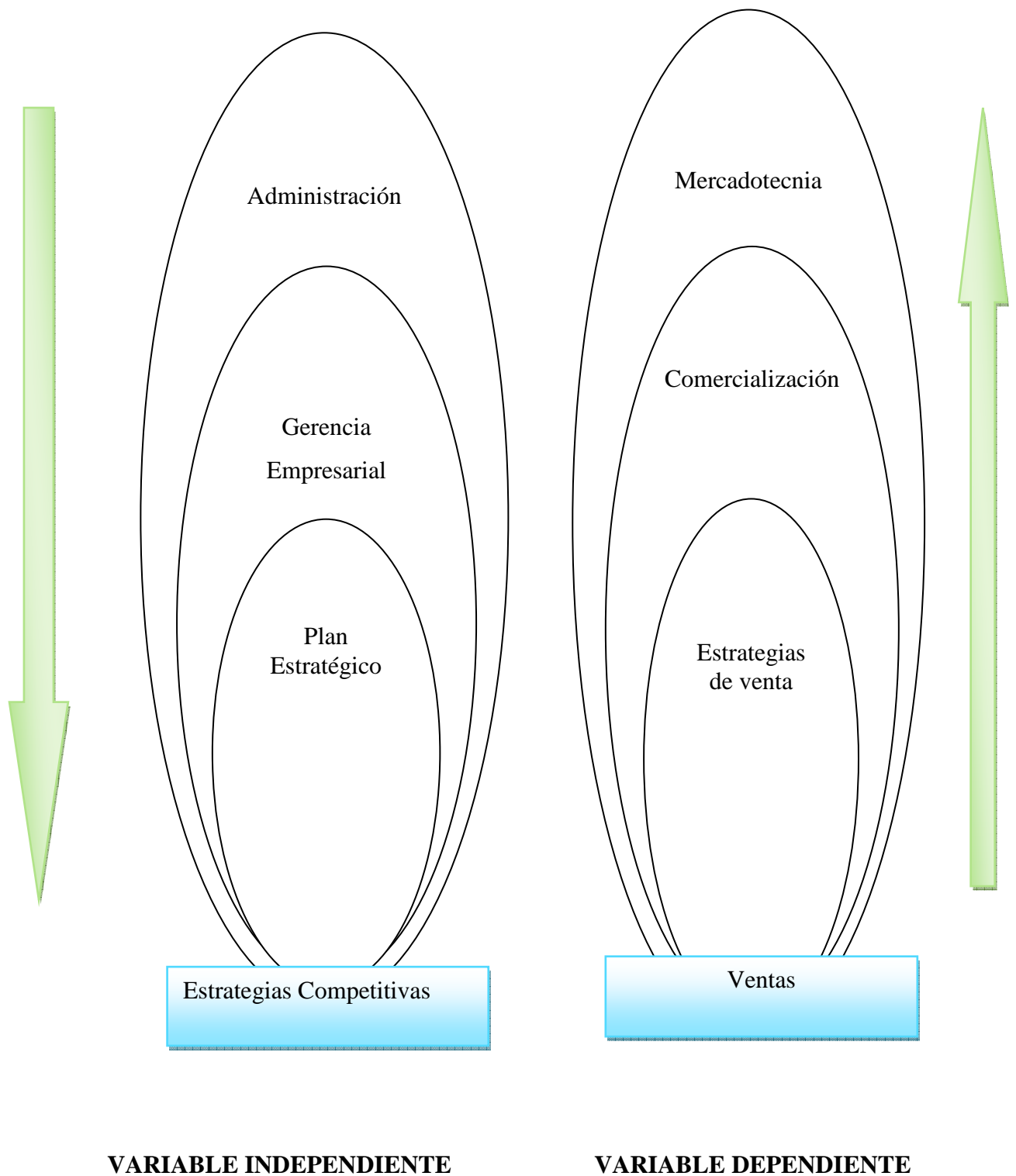
Formulación del problema

¿Cómo incidirá las estrategias competitivas en el volumen de ventas en la empresa Industrias Metálicas “Helenfer”?

Variable Independiente = Estrategias Competitivas

Variable Dependiente = Ventas

**GRÁFICO 1. CATEGORÍAS**

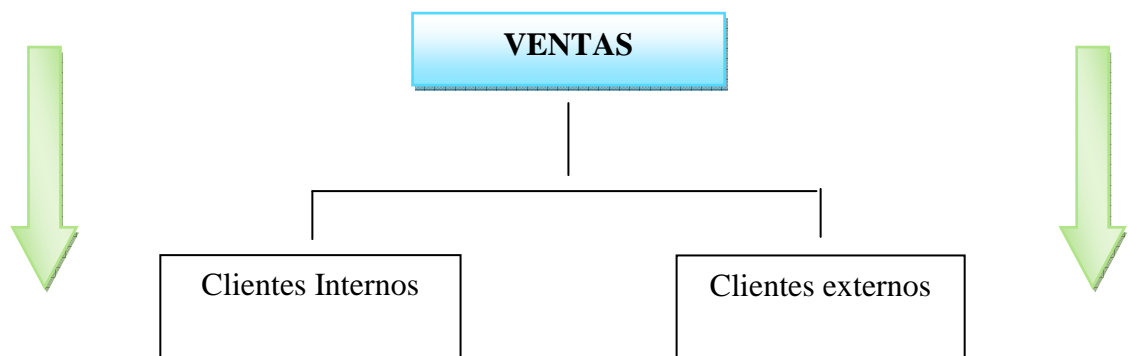




**GRÁFICO 2. SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**



**GRÁFICO 3. SUBORDINACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**



## **2.4.2. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS**

### **2.4.2.1. Administración**

Según **Koontz, H. y Weihrich, H. (2004, p. 5)** “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en equipo, los individuos cumplan eficientemente los objetivos.

Así pues la administración es de gran utilidad dividirla en cinco funciones administrativas: Planificación, organización, integración de personas, dirección y control, entorno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones.”

Para **Koontz, H. y Weihrich, H. (2004, p. 31, 32)**

**2.4.2.1.1. Planificación.** Implica seleccionar misiones y objetivos para cumplimientos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

**2.4.2.1.2. Organización.** Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

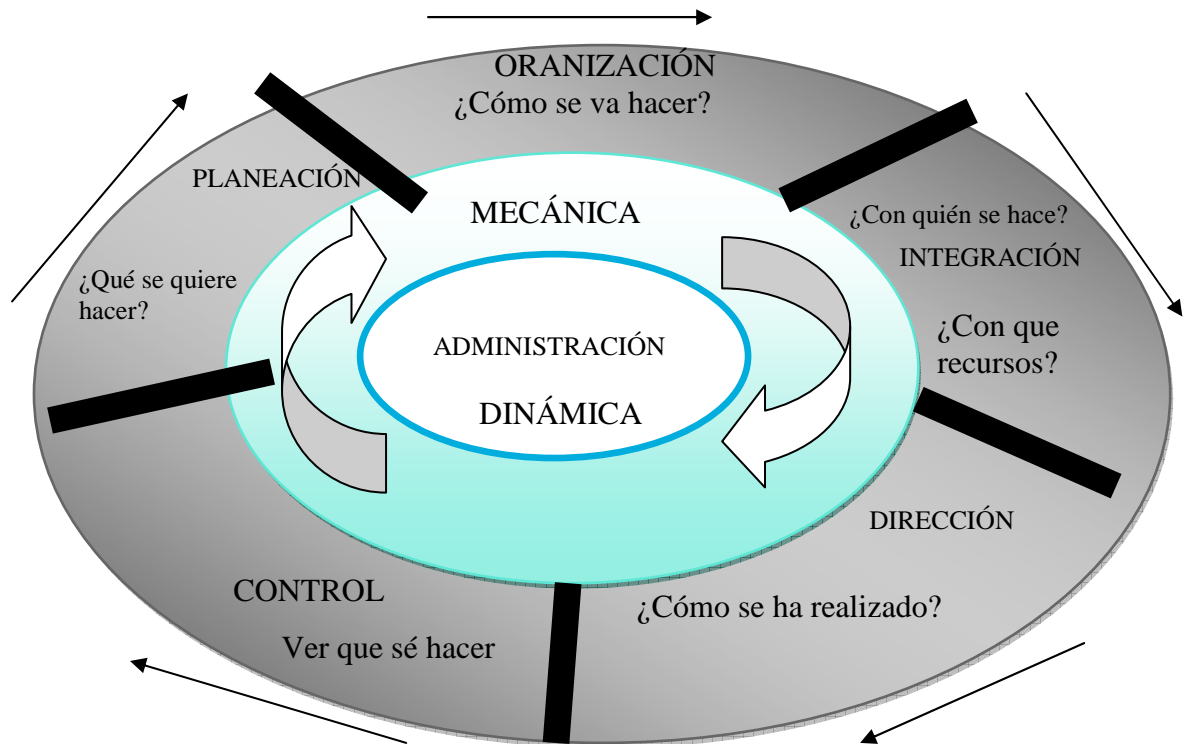
**2.4.2.1.3. Integración de personal.** Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación.

**2.4.2.1.4. Dirección.** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

**2.4.2.1.5. El Control.** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

Según **Munch, L. (2007, p. 36)** “El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”.

#### **GRÁFICO 4. PROCESO ADMINISTRATIVO**



**Fuente:** Munch, L. (2007, p. 37). Administración.

**Elaborado:** Salguero, M.

#### **2.4.2.2. Gerencia Empresarial**

**(Internet).** La Gestión Empresarial abarca el ciclo del negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos.

Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

Los sistemas de Gestión Empresarial ofrecen a las empresas una visión de vanguardia sobre la realidad empresarial que les interesa.

<http://www.cefof.ac.cr/empregral.htm> 05-05-2010 12:38

Según **García, J. y Otros (2006, p. 81)** “La dirección estratégica es aquella que parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica”.

#### **2.4.2.3. Plan Estratégico**

**(Internet).** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa, siendo una exposición escrita de la estrategia comercial y de los pormenores de tiempo para realizar la estrategia.

1. Qué mezcla comercial se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo.
2. Qué recursos de la empresa se necesitaran, qué ritmo.
3. Qué resultados se esperan.

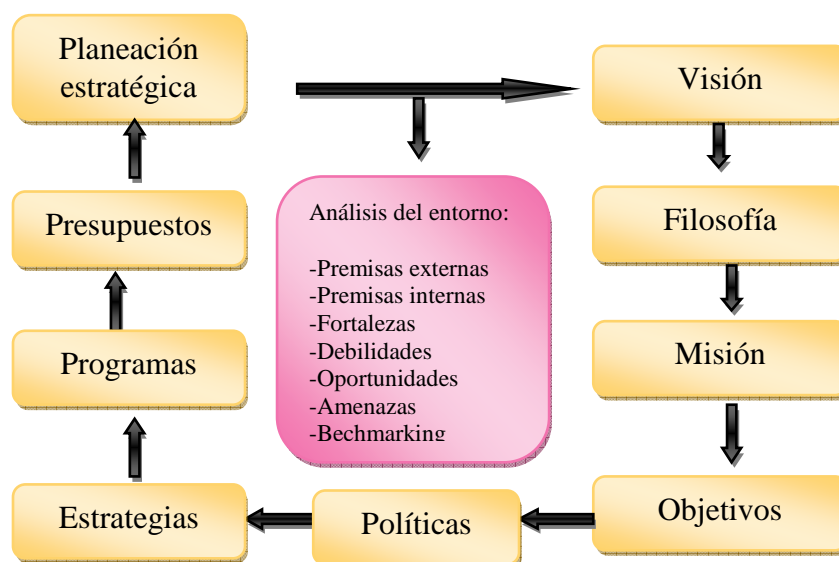
El plan también lleva procesos de control, de modo que quien lo ejecute pueda saber si marcha bien o no. Luego de preparado el plan estratégico, los gerentes comerciales se dedican a la ejecución, esto implicara personal e intermediarios, fijar salarios, escoger materiales de promoción, conseguir el apoyo necesario de otras personas de la firma.

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializ.shtml> Comercialización  
24/02/2010 13:35

#### 2.4.2.3.1. El proceso de planeación estratégica

Según Munch, L. (2007, p. 41) “El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de los cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización”.

**GRÁFICO 5. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.**



**Fuente:** Munch, L. (2007, p. 41). Administración.

**Elaborado:** Salguero, M.

#### **2.4.2.3.2. Los elementos de un plan estratégico.**

- **Filosofía.** Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad.
- **Credo.** Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- **Valores.** Pautas o prioridades que orientan la conducta de los individuos en la organización. Todos los miembros de la empresa se deben compartir y practicar estos valores.
- **Compromiso.** Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- **Visión.** Enunciado que describe el estado al que se aspira en el futuro.
- **Misión.** Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la empresa.
- **Objetivos estratégicos.** Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **Políticas estratégicas.** Curso de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

#### **2.4.2.3.3. Etapas de un plan estratégico.**

(Internet) Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

##### **Etapas 1: Análisis de la situación.**

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

##### **Etapas 2: Diagnóstico de la situación.**

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

### **Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.**

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

### **Etapa 4: Estrategias corporativas.**

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

### **Etapa 5: Seguimiento.**

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

### **Etapa 6. Evaluación.**

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico) 08-05-2010 15:50

#### **2.4.2.3.4. Matriz FODA**

**(Internet).** Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

#### **2.4.2.3.4.1. Análisis externo.**

La evaluación del entorno (o auditoría externa), permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la organización.

A veces este análisis es conocido como estudio del medio ambiente, pero preferimos no usar este término porque se confunde con su connotación ambiental. Algunas variables importantes del entorno son tendencias sociales, demográficas, técnicas económicas y políticas.

#### **2.4.2.3.4.2. Análisis interno.**

Las fortalezas son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la organización o institución y las debilidades en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño, este análisis también conocido como auditoría interna.

#### **2.4.2.4. Estrategias Competitivas.**

Según **Brache, A. y Bodley S. (2006, p. 5)** “Estrategias es el marco de opciones que determina la naturaleza y dirección de una organización. La estrategia es un marco porque debe servir como el contexto de todas las actividades; debe ser como el agua en la que usted nada. Su creación implica decidir entre opciones difíciles-lineamientos acerca de lo que se debe y lo que no se debe hacer-y no trivialidades que no sirven de guía. No incluye el cúmulo de decisiones diarias que se toman en cualquier organización; abarca tan sólo el pequeño número de decisiones fundamentales sobre producto, mercado y opciones competitivas que determinan lo que es la organización (su naturaleza) y adonde se dirige (su dirección)”



Para **Porter, M. (2002, p. 1, 10, 11)** La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria

De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio. Una compañía que consigue posicionarse bien logra obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea moderada.

Es decir las estrategias de una compañía pueden ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado”.

#### **2.4.2.4.1. Ventaja competitiva.**

Es un complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esta base construir una estrategia viable y poderosa.

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación afectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.

<http://www.emexico.gob./work/resources/Local9840/1/temaIV.html>08-05-2010 14:53

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

#### **2.4.3.4.6. Liderazgo en Costos**

Para **Porter, M. (2002, p.11, 12)** Liderazgo en Costos consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.

Si la compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de que puedan controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que de los rivales.

**(Internet).** Liderazgo en Costos. Es lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

- El bajo costo con calidad,
- El servicio
- y otras áreas no pueden ser ignorados

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

<http://www.emexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.htm> 08-05-2010 14:47

#### **2.4.3.4.7. Diferenciación.**

Para **Porter, M. (2002, p. 14)** Diferenciación en ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales.

Para **Belenguer, D. Diez, J. y Mateu, J. (2000, p. 19)** La estrategia de diferenciación del producto pretende introducir algunas variables en el mismo que lo haga diferente al de los competidores. La diferenciación puede limitarse a un perfeccionamiento de alguna característica del producto o elementos anejos como el embase.

**(Internet).** La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.

La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas:

- Diseño de imagen o marca
- En tecnología
- Características muy particulares, en servicio al cliente
- Cadena de distribución o en otras dimensiones.

<http://www.emexico.gob.mx/work/resources//9840/1/temaIV.html> 08-05-2010 14:53

#### **2.4.3.4.8. Enfoque.**

Para **Porter, M. (2002, p. 14)** También conocida como estrategia de concentración que se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

**(Internet).** Estrategia de enfoque (o nichos). La atención se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, etc., conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

<http://www.emexico.gob.mx/work/resources/9840/1/temaIV.html> 08-05-2010 14:53

**(Internet).** Podemos decir que el entorno es un segmento de mercado donde se dirige a un grupo específico de compradores, a un segmento de la línea de productos, a un mercado geográfico con esta acción pretende obtener eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Ya que todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por sub-segmentos. Por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo, o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a éste grupo.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado. A continuación se detallan las principales variables utilizadas para la segmentación de mercado:

#### **2.4.3.4.8.1. Segmentación geográfica.**

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.

#### **2.4.3.4.8.2. Segmentación demográfica.**

Es la división en grupos basados en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos. Una de las razones por la que se utiliza éste tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso están a menudo estrechamente relacionados con las variables demográficas.

#### **2.4.3.4.8.3. Segmentación psicográfica.**

Aquí los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

#### **2.4.3.4.8.4. Segmentación por conducta.**

En esta segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto.

Técnicas más especializadas pueden ayudar a segmentar. Las técnicas de agrupamiento. La "agrupación" reúne a clientes que poseen muy parecidas características de segmentación, en segmentos homogéneos.

#### **2.4.3.4.8.5. Segmentos mal atendidos**

Características principales de los segmentos más atractivos, a fin de poder comprar y elegir. Sin embargo, el solo hecho de encontrar segmentos mal atendidos no es suficiente para escoger el segmento objetivo. Para ello, tres condiciones deben ser consideradas.

#### **2.4.3.4.8.6. El segmento ha de ser medible.**

Es necesario cuantificar la cantidad de consumidores así como su consumo y tendencias. Debe ser accesible, o sea, alcanzable y atendible de un modo rentable. Además debe tener una rentabilidad potencial que justifique el riesgo y los esfuerzos de inversión de la empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml> 24/02/2010 13:02

#### **2.4.3.5. Ventas**

Según **Cron, D. (2003, p.8)** “La administración de ventas se ocupa de la toma de decisiones estratégicas así como de la realización de los planes de mercadotecnia”

**(Internet)**. La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

<http://www.promonegocios.net/venta.htm> 24/02/2010 13:35

**(Internet).** La venta es una especie de arte basada en la persuasión, siendo una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades:

- 1) Cultivar un comprador potencial,
- 2) Hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y

<http://www.degerencia.com/tema/ventas> 24/02/2010 13:52

#### **2.4.3.5.1. El proceso de administración de las ventas.**

Para **Johnston, M. y Marshall, G. (2004, p. 8,9)** El proceso de administración de las ventas.

La buena administración de la fuerza de ventas de una compañía incluye tres series interrelacionadas de decisiones o procesos.

1. **Formulación de un programa de ventas.** El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las sumas a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.
2. **Aplicación del programa de ventas.** La fase de la aplicación o implantación, implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implementar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.
3. **Evaluación y control del programa de ventas.** La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

#### **2.4.3.5.2. Planificación de las Ventas**

Según **López, A. y Lobarto, F. (2006, p. 37)** “Planificación de las Ventas incluye el desarrollar nuevos negocios, vender productos y servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Planificar supone elegir las estrategias de ventas adecuadas para conseguir los objetivos previamente establecidos “

#### **2.4.3.5.3. Los objetivos de ventas.**

Para **López, A. y Lobarto, F. (2006, p. 37)** Los objetivos de ventas.

**Vender:** Se pretende alcanzar un cierto volumen de ventas.

**Obtener una cuota de mercado importante:** El objetivo de ventas se formula como un porcentaje del mercado total.

**Rentabilidad:** Los objetivos por mercados y productos pueden definirse en términos de beneficio de rentabilidad.

**De imagen:** El objetivo puede estar relacionado con la imagen de la empresa o del producto en un cierto mercado.

**De beneficio:** Consisten en aplicar actuaciones sobre el producto que la empresa ofrece tales como:

- Reducción de costes en la producción del producto.
- Perfeccionamiento del producto.
- Ampliación de las líneas de productos. Lanzamiento de productos nuevos.

Para **Grupo Cultural. (p. 10, 11)** Los objetivos de ventas en una empresa deben ser:

- Adecuados a todos sus aspectos a los fines generales de la empresa. Por encima de cualquier objetivo parcial debe estar la política general de la empresa.
- Entendidos por todos los integrantes de la empresa como metas de obligado cumplimiento.



- Medibles y comparables con las referencias adoptadas, especificando los indicadores de rendimiento (parámetros de medida) y el periodo correspondiente (plazo para alcanzar el objetivo).
- Aceptados por parte de los que tienen que cumplirlos y de los que tienen que asignar los recursos necesarios para su consecución.
- Flexible ante imprevisto y/o cambios en las condiciones de mercado.
- Precisos y específicos de cada actividad: hay que fijar las cuotas.
- Claros, sencillos y fáciles de comprender.
- Capaces de crear compromiso y motivación en la fuerza de ventas y para ello deben ser resultado de la participación de todos los implicados. Comprobables entre sí, con el resto de los objetivos y con los recursos disponibles.

#### 2.4.3.5.3.4. Fases de la venta.

Para López, A. y Lobarto, F. (2006, p. 52- 56) La venta es un proceso que se desarrolla de una forma ordenada y secuencial, y por tanto tiene diferentes fases fácilmente indispensables:

#### GRÁFICO 6. FACES DE LA VENTA



**Fuente:** López, A. y Lobarto, F. (2006, p. 52) Operaciones de ventas.

**Elaborado:** Salguero, M

#### **2.4.3.5.3.4.1. Localización y calificación de los clientes**

**Localización de los clientes.** Son clientes potenciales todas aquellas personas que tienen necesidad de un determinado producto, por tanto deben localizarse a las personas con esas necesidades.

**Calificación de los clientes.** Una vez localizado los posibles clientes es conveniente realizar un listado y proceder al análisis de ese listado para hacer una valoración de cada uno de los clientes.

**Priorización de los clientes.** Los clientes han sido calificados o valorados ahora procede realizar una lista con aquellos que son más interesantes en el corto plazo para actuar sobre ellos.

#### **2.4.3.5.3.4.2. Acercamiento al cliente.**

Con la lista de prioridades en la mano se procede a preparar el acceso al cliente con el fin de lograr una entrevista de ventas. Este acercamiento se puede descomponer en varias tareas:

**Conocimiento del cliente.** Se busca toda la información posible sobre el cliente: identificación, peculiaridades y situación comercial son los inputs de información que pueden acercar al vendedor al conocimiento del cliente.

**Ubicación del cliente en el mercado.** Consiste en determinar cuál es su posición en el mercado, para determinarlas se analizan a los competidores a los que compran y su comportamiento de consumo.

**Presentación de la visita.** Con toda la información disponible se realiza un contacto con el cliente para preparar una visita o bien se le aborda por sorpresa (venta en frío).

#### **2.4.3.5.3.4.3. Presentación del producto o servicio el argumento de ventas.**

Es la fase central del proceso en la que el vendedor, sondea las necesidades del cliente, y le presenta el producto.

Para hacer más eficiente esta fase se utiliza el llamado argumento de ventas. Es un documento elaborado por el departamento de ventas o por el propio vendedor para apoyar la operación y que indica los puntos en que se debe incidir con mayor énfasis.

El argumento de ventas se basa en la formula AIDA (atención, interés, deseo, acción) es decir debe captar la atención, animar el interés, provocar el deseo y promover la acción, y se concreta en un discurso.

#### **2.4.3.5.3.4.4. Cierre de la venta.**

El cierre de la venta es el momento decisivo del proceso, es el momento en que se concreta la operación, es decir cuando se consigue una venta o no. Por tanto no hay cierre de venta hasta que no se ha firmado la orden de pedido por parte del cliente.

Par lograr un cierre de ventas exitoso es preciso tener en cuenta tres elementos:

**Estrategia de cierre.** El vendedor debe formular su estrategia de cierre antes de comenzar la negociación de ventas y para ello debe anticiparse a las posibles situaciones que se le puedan presentar, que esquemáticamente son los siguientes:

- Cliente que propone el cierre realizando un pedido ya que el proceso de ventas se ha desarrollado con total éxito.
- Cliente que realiza innumerables objeciones pero que con su actitud demuestra un alto grado de interés por el producto.
- Cliente cuya actitud presenta dudas sobre el grado de interés que le ha despertado el producto.

- Cliente que da largas, no entra al cierre y no muestra gran interés en el producto.
- Cliente que propone el cierre del proceso sin cierre de venta.

#### **2.4.3.6. Estrategias de ventas.**

**(Internet).** Son estrategias de apoyo hacia las acciones de venta de la empresa, que se basa el trabajo sobre el producto, el mercado, el precio, la publicidad y promoción, colocación estratégica en los puntos de venta y distribución.

Por tanto una estrategia de venta es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de una transferencia de un producto, servicio, idea, etc. hacia nuestros clientes actuales y potenciales.

| [http://www.mercadeo.com/66\\_venta\\_CAR.htm](http://www.mercadeo.com/66_venta_CAR.htm) 06-05-2010 14:40

#### **2.4.3.7. Comercialización.**

Es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio por una ganancia. La Comercialización nos permite planificar y coordinar todos los movimientos de la organización, tomando en cuenta el producto final que debe ser distribuido con exactitud.

Las ideas fundamentales incluidas en la comercialización es:

1. Orientación hacia el cliente.
2. Esfuerzo total de la empresa.
3. Ganancia como objetivo.

----->Satisfacción del cliente <-----> Esfuerzo total de la empresa <----

----- La ganancia como objetivo -----

Los directivos deberían trabajar juntos ya que lo hecho por un departamento puede ser la materia prima para la actividad de otro, lo importante es que todos los departamentos adopten como objetivo máximo la satisfacción del cliente.

**(Internet).** La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Micro-comercialización y macro-comercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven, la otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

#### **2.4.3.7.1. Micro-comercialización.**

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. (Se aplica igualmente a organizaciones con o sin fines de lucro).

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas, los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro. La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. (La comercialización no lo hace todo ella sola).

#### **2.4.3.7.2. Macro-comercialización.**

Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

#### **2.4.3.7.3. El papel de la comercialización en la empresa**

El papel de la comercialización cambio mucho al transcurrir los años

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la evolución de la comercialización:

1. La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa>. 05-05-2010 12 57

#### **2.4.3.8. Mercadotecnia**

**(Internet).** La mercadotecnia es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del

consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

La mercadotecnia es la actividad humana que pretende satisfacer las necesidades y los deseos por medio de procesos de intercambio. Además, la mercadotecnia se ha convertido en un elemento central de las estrategias de infinidad de organizaciones no lucrativas, como universidades, hospitales, museos, sinfónicas, e incluso, departamentos de policía.

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml> 26-04-2010 16:24

Para **Eyssautier, M. (2006, p. 11 y 12)** La administración de la mercadotecnia como planeación de estrategias efectivas que asegura oportunidades del mercado, esas estrategias pueden presentarse siguiendo los enfoques adecuados bajo los cuales las empresas desempeñan sus actividades de mercadotecnia.

Los cuatro enfoques tradicionales:

1. Enfoque hacia la producción. Los empresarios fabrican productos en forma masiva para un consumidor y usuario con grandes carencias y muchas necesidades.

Producción → Distribución → Consumidor

2. Enfoque hacia las ventas. El empresario basa sus ventas en sus vendedores, en la producción y en la publicidad exclusivamente.

Producción → Venta/Distribución → Consumidor

3. Enfoque hacia el producto. Este enfoque se basa en la idea equivocada de que los consumidores siempre favorecerán aquellos productos que ofrecen calidad, características innovadoras y precios bajos.

Producto → Producción/ Venta/Distribución → Consumidor

4. Enfoque hacia el consumidor, el mercado y la mercadotecnia. Situación que obliga a los empresarios a mirar hacia el consumidor para detectar y satisfacer sus necesidades y deseo de productos: para ello debe conocer los mercados meta y otorgan los productos a los segmentos potenciales y redituables con una mayor efectividad y eficacia que la competencia.

Consumidor → Producto/Producción/Mercado → Distribución → Consumidor

#### **2.4.3.9. Clientes Externos**

**(Internet).** Son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa. En tal sentido sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si se pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos como preludeo de la planificación estratégica permitirá a la empresa disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml> 26-04-2010 16:24

#### **2.4.3.10. Clientes Internos**

**(Internet).** Son las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la empresa.

Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.



En la medida que se logra satisfacer la demanda de los clientes internos se incrementará su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundará en la efectividad, eficiencia y eficacia de la empresa.

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml> 26-04-2010 16:24

## **2.5. HIPÓTESIS**

### **Formulación del problema**

¿Cómo incidirá las estrategias competitivas en las ventas en la empresa Industrias Metálicas “Helenfer”?

Las estrategias competitivas incrementan las ventas en la empresa Industrias Metálicas “Helenfer” de Latacunga.

## **2.6. VARIABLES**

Variable Independiente: = Estrategias Competitivas-Variable cualitativa

Variable Dependiente: = Ventas- Variable cuantitativa discreta

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma critico propositivo mencionado en la fundamentación filosófica aplicamos el enfoque cualitativo, porque buscaremos profundizar la investigación donde se describirá las características primordiales de las estrategias competitivas para incrementar las ventas en la empresa Industrias Metálicas “Helenfer”, permitiéndonos relacionar las variables independientes y dependiente, los resultados que se obtendrá serán contextualizados, se pretenderá comprobar la segmentación a nuevos mercados y el investigador deberá demostrar una posición dinámica al resolver el problema objeto de estudio.

## **3.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación utilizaremos las siguientes modalidades de investigación: Bibliográfica y de Campo.

Para el desarrollo y recolección de la información de esta investigación se apoyará en la lectura y estudio de documentos científicos publicados tales como: libros, revistas, tesis de grado y publicaciones en Internet; las cuales enriquecerá nuestros conocimientos sobre el problema objeto de estudio

La investigación de campo nos ayudará a recolectar información con mayor precisión y claridad, ya que se visitará la empresa, permitiéndonos conectarnos directamente con la realidad, ver su funcionamiento a través de la observación, entrevista a los directivos y clientes, obteniendo así datos reales lo cual determinará la efectividad del problema a investigar.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.3.1. Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación es la que nos permite identificar el problema objeto de estudio y ponernos en contacto con la realidad de la empresa, la determinación de variables, la formulación de la hipótesis de trabajo y la selección de la metodología adecuada para la investigación propuesta.

### **3.3.2. Investigación Descriptiva**

Llegando a la investigación descriptiva ya que describe el problema en el análisis crítico y ayudará a detallar, identificar y delimitar el problema objeto de estudio; permitiendo describir el problema en una circunstancia temporal-especial determinada, es decir como es y cómo se manifiesta el problema en la empresa.

### 3.3.3. Investigación Correlacional

Con la presente investigación se pretende generar conocimiento de tercer nivel de manera profunda para ello se aplicara la investigación Correlacional, porque se pretende realizar estudios que tendrán como propósito medir el grado de relación que existe entre las variables independiente y dependiente del problema en la que corresponda su origen y desarrollo, es decir establecer la relación que existe entre Estrategias Competitivas y las ventas , donde se conocerá y aplicara una estadística inferencial utilizando la técnica del Chi Cuadrado mediante la siguiente fórmula:

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

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio involucrada está conformada por:

Cientes internos: 16 personas

Cientes externos: 240 personas

La población en este trabajo se lo realizara los clientes internos y a los clientes externo, en virtud de la población es pequeña se aplicara a toda la población.

**TABLA 1. POBLACIÓN**

<b>POBLACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cientes permanentes	200	100%	200
Cientes temporales	40	100%	40
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>		<b>240</b>

### 3.5. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** Las Estrategias competitivas incrementan las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer” de Latacunga.

**Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente:** Estrategias competitivas.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Estrategias Competitivas:</p> <p>Es una técnica en el que una organización logra tener ventajas frente a los competidores, convirtiéndose como una herramienta útil para la planificación estratégica para lograr incrementar sus ventas.</p>	Competidores	<p>Muebles San Eduardo</p> <p>Muebles el Dorado</p> <p>Fusta Ecu.</p>	<p>¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con nuestra empresa?</p>	Encuesta clientes internos
	Planificación estratégica.	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>políticas</p>	<p>¿Conoce usted la misión, visión, objetivos, principios y políticas de la empresa?</p>	Encuesta dirigida a los clientes
	Ventas	<p>Al por mayor</p> <p>Al por Menor</p>	<p>¿En qué cantidad adquiere nuestros productos?</p>	Encuesta dirigida a los clientes externos

**Tabla 3. Operacionalización de la Variable Dependiente: Ventas**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Venta:</b></p> <p>Es la actividad de comercializar muebles que la empresa produce para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener mayor rentabilidad y ser competitivo en el mercado</p>	<p>Comercialización</p> <p>Clientes</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Seg. Geográfico.</p> <p>Seg. demográfica</p> <p>Seg. psicográfica.</p> <p>Seg. por conducta.</p> <p>Seg. mal atendidos</p> <p>Satisfechos</p> <p>Insatisfechos</p> <p>Precio</p> <p>Formas de pago</p> <p>Calidad</p>	<p>¿Según su experiencia en esta empresa han realizado un diagnóstico .</p> <p>¿Cómo se siente con la atención que usted recibe por parte del vendedor?</p> <p>¿Cuál es la razón por la que usted adquiere el servicio de nuestra empresa?</p>	<p>Encuesta dirigida al cliente interno</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes externos</p> <p>Encuesta dirigida a los clientes externos</p>

### 3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos para la recolección de información.

**Tabla 4. Plan de recolección de información**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
1. INF. SECUNDARIA 1.1 Análisis de Documentos 1.2 Fichaje	1.1 Libros de Planificación estratégica. 1.2 Libros de Competitividad. 1.3 Libros de estrategias competitivas. 1.4 Libros de Administración. 1.5 Tesis de Grado (varias). 1.1 Ficha Bibliográfica
2 INF. PRIMARIA 2. 1 Observación 2.3 Encuesta	2.1 Fichas de Observación 2.2 Cuestionario

**Tabla 5. PREGUNTAS DEL PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas o sujetos?	Clientes.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Estrategias Competitivas y ventas
4. ¿Quién o Quienes?	Investigador y empresa.
5. ¿Cuándo?	De enero a marzo del 2010
6. ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”
7. ¿Cuántas veces?	Pruebas definitivas
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Observación, encuesta.
9. ¿Con qué?	Con instrumentos tales ficha de observación, cuestionario.
10. ¿En qué situación?	Aulas, oficinas, horas pedagógicas.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recopilada a través de las técnicas se procederá a realizar manualmente la hoja de resumen en donde se registraran cada pregunta y cada respuesta lo cual será más fácil para tabular la información para luego proceder a redactar el análisis mediante el cual nos ayudara a formular las conclusiones y las recomendaciones.

Una vez recopilada información utilizando los instrumentos ordenados, los datos obtenidos serán analizados de manera técnica y sistemática, tabularemos los datos que nos permitirán tener una idea clara y precisa que reflejar en la investigación.



## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Mediante la aplicación de las técnicas y los métodos mencionados en el CAPÍTULO III de esta investigación, se ha logrado obtener a través de la encuesta dirigida a los clientes internos y externos de la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”

Dichos resultados nos permite conocer el nivel de conocimientos de los clientes internos al momento de elaborar estrategias competitivas, en cuanto a su formación académica, experiencia, conocimientos de temas de competitividad, para incrementar las ventas.

A su vez determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes de la empresa industrias metálicas "Helenfer", en cuanto al servicio que reciben, precios, calidad, modelos, gama de productos, para establecer estrategias competitivas que generara cambios e innovaciones en relación a la competencia.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

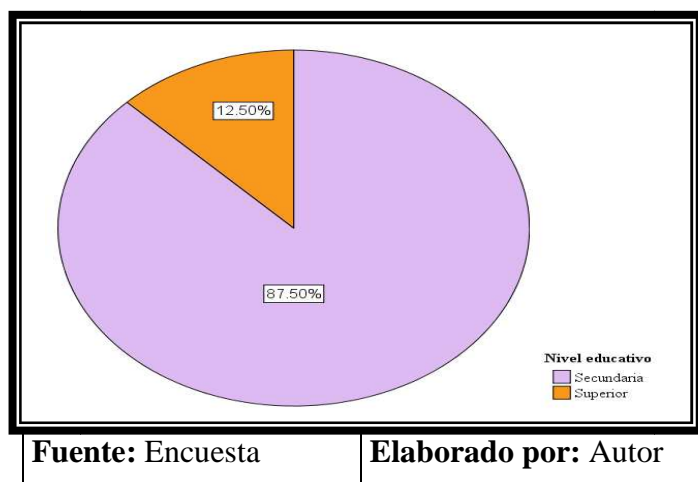
Finalmente se presenta a continuación, la interpretación de las preguntas de la encuesta realizada a los clientes de la población objeto de estudio en concordancia con la encuesta. Una vez tabulados los datos, se realizará la interpretación de cada una de las preguntas destacando tendencias de acuerdo con los objetivos de la hipótesis.

**Pregunta N° 1.** ¿Cuál es su nivel educativo?

**Tabla 6.** ¿Cuál es su nivel de educación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Secundaria	14	87,5	87,5	87,5
	Superior	2	12,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 7.** ¿Cuál es su nivel de educación?



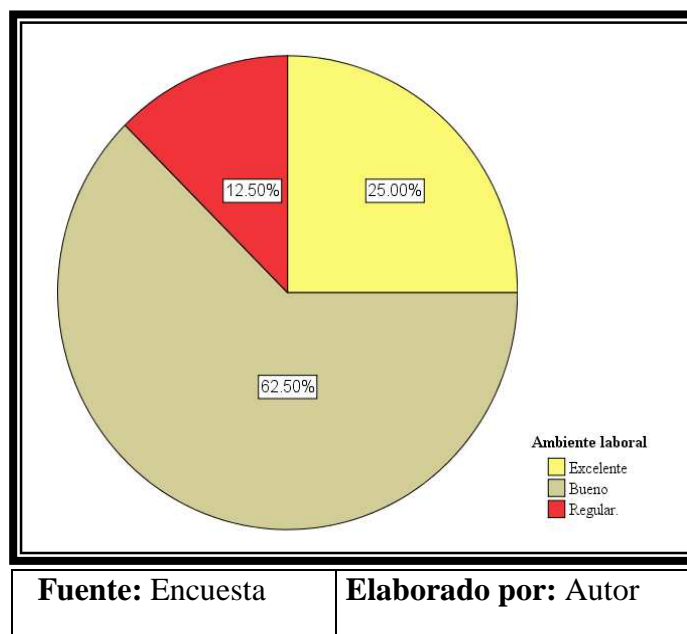
Se ha realizado 16 encuestas al cliente interno de la empresa, de los cuales 14 personas tienen un nivel educativo secundario, correspondiente al 87.5% y 2 personas su nivel educativo es superior, equivalente al 12.5%. Por lo cual podemos concluir que un alto porcentaje de empleados tiene una formación de nivel medio.

**Pregunta N° 2.** ¿El ambiente laboral dentro de la empresa es?

**Tabla 7.** ¿El ambiente laboral dentro de la empresa es?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Excelente	4	25,0	25,0	25,0
	Bueno	10	62,5	62,5	87,5
	Regular.	2	12,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 8.** ¿El ambiente laboral dentro de la empresa es?



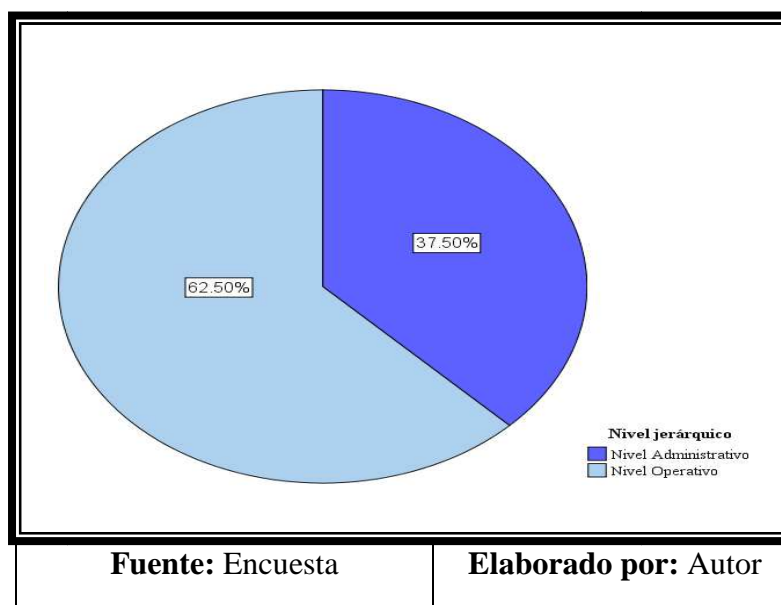
De los 16 encuestados. 4 responden que el ambiente laboral es excelente, que corresponde al 20%; 10 afirman que es bueno, equivalente al 62,5% y 2 contestan que en ambiente laboral es regular, es decir el 12,5% de las encuestas. Como se puede apreciar un alto porcentaje de los encuestados trabajan en un ambiente laboral bueno realizando sus actividades diarias a gusto.

**Pregunta N° 3.** ¿Dentro de que nivel jerárquico esta su cargo?

**Tabla 8.** ¿Dentro de que nivel jerárquico esta su cargo?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Nivel Administrativo	6	37,5	37,5	37,5
	Nivel Operativo	10	62,5	62,5	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 9.** ¿Dentro de que nivel jerárquico esta su cargo?



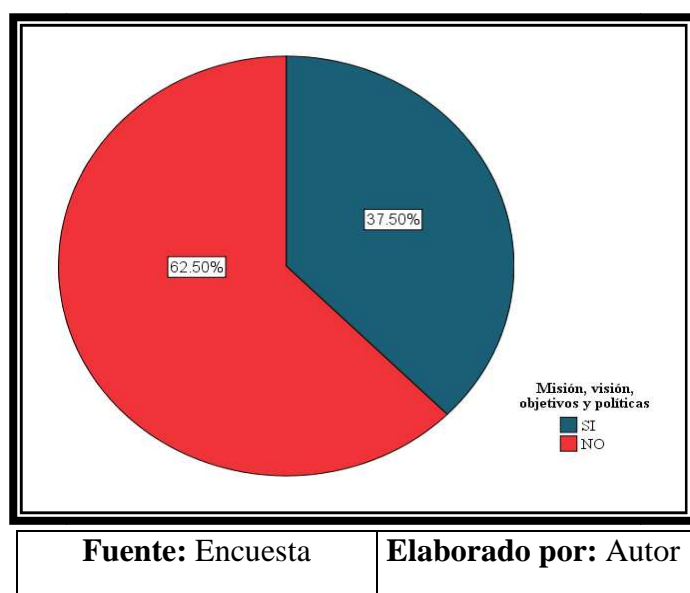
De los 16 encuestados, 6 corresponden al nivel administrativo, equivalente al 37,5% y 10 al nivel operativo dando el 62,5%. Un alto porcentaje pertenecen al nivel operativo, nivel que pertenece a los trabajadores quienes realizan los muebles tanto en MDF como en metal directo para el mercado.

**Pregunta N° 4.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

**Tabla 9.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	6	37,5	37,5	37,5
	NO	10	62,5	62,5	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 10.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?



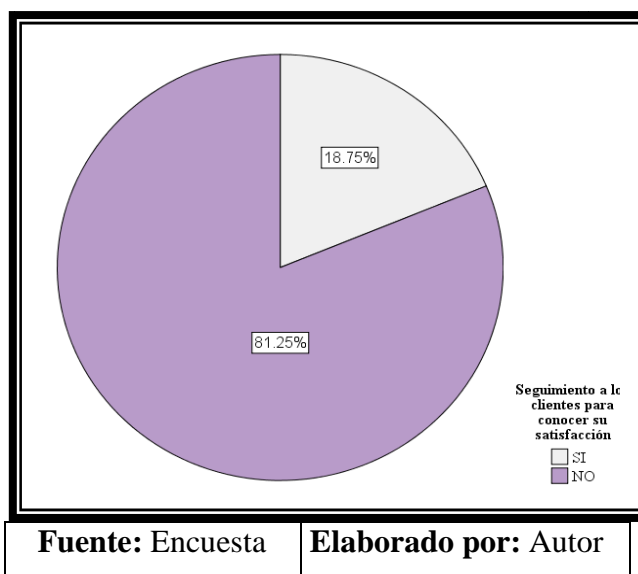
Al encuestar a los 16 clientes internos, 6 nos responden que si conocen la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, es decir el 37,5% y 10 dicen que no conocen, que corresponde al 62,5%. Lo que significa que no es difundida la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa a los trabajadores, lo cual repercute en la empresa, ya que no se conoce su razón de ser, cual es su visión a futuro y peor sus objetivos y políticas, lo cual los trabajadores se van a limitar en dar sus opiniones, a favor del surgimiento de la empresa.

**Pregunta N° 5.** ¿Se ha realizado algún seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción?

**Tabla 10.** ¿Se ha realizado algún seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	3	18,8	18,8	18,8
	NO	13	81,3	81,3	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 11.** ¿Se ha realizado algún seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción?



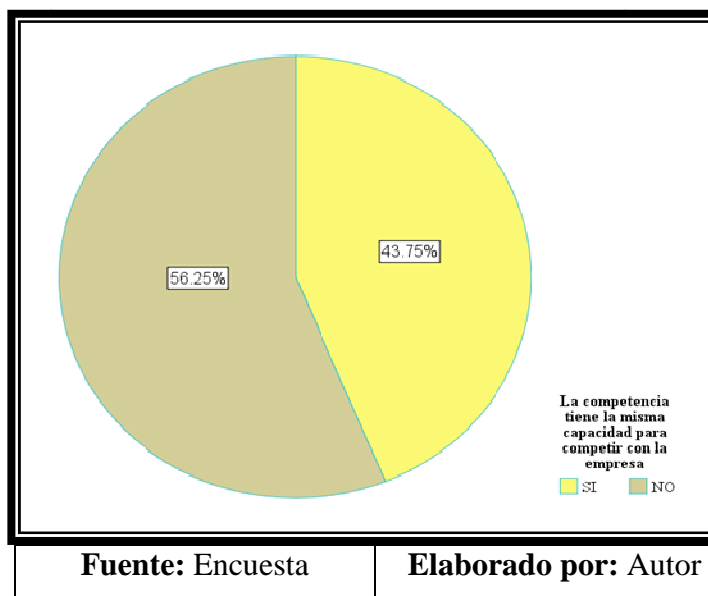
Como se puede apreciar apenas 3 trabajadores responden que si han realizado algún seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción, lo que representa al 18,8% y 13 encuestados afirman que no se ha realizado ningún seguimiento, representando al 81,3%. Comprobando la falta de preocupación por parte del gerente, al no preocuparse por la satisfacción de sus clientes externos, lo que conllevaría a perder clientes si no adopta otra actitud y aptitud.

**Pregunta N° 6.** ¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con la empresa?

**Tabla 11.** ¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	7	43,8	43,8	43,8
	NO	9	56,3	56,3	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta				<b>Elaborado por:</b> Autor	

**Gráfico 12.** ¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con la empresa?



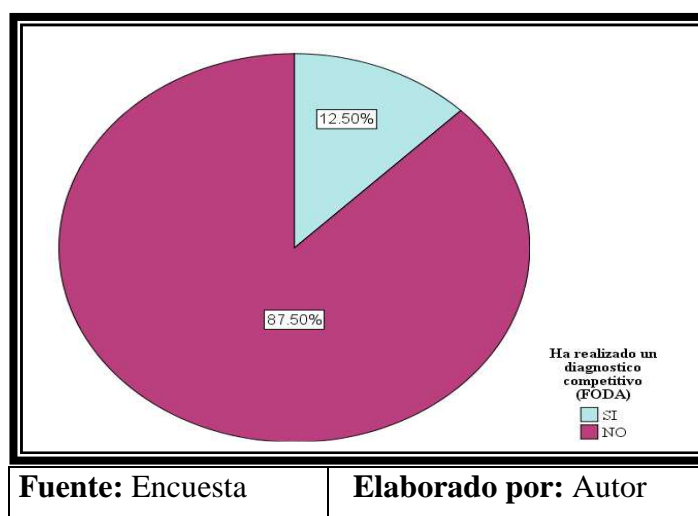
De los usuarios encuestados, 7 confirman que la competencia si tiene la misma capacidad para competir con industrias metálicas "Helenfer", equivalente al 43,8% y 9 contestan que no, dando el 56,3%. Como se puede comprender el 56,3% de los encuestados confirman que la empresa es altamente competente, con sus productos ya sea por su precio, calidad, etc. u otros beneficios que da al entregar sus productos.

**Pregunta N° 7.** ¿Según su experiencia en la empresa ha realizado un diagnostico de la fuerza competitiva (FODA)?

**Tabla 12.** ¿Según su experiencia en la empresa ha realizado un diagnostico de la fuerza competitiva (FODA)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	14	87,5	87,5	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta				<b>Elaborado por:</b> Autor	

**Gráfico 13.** ¿Según su experiencia en la empresa ha realizado un diagnostico de la fuerza competitiva (FODA)?



Del total de los encuestados, 2 responden que la alta gerencia si a realizado un diagnostico de su fuerza competitiva correspondiente al 12,5% y 14 responde que no siendo la mayor parte de los trabajadores encuestados, dando un 87,5%. Lo que significa que la empresa requiere de un diagnostico estratégico para conocer su situación actual y de esta forma proponer estrategias para mejorar y enfrentar a la competencia.

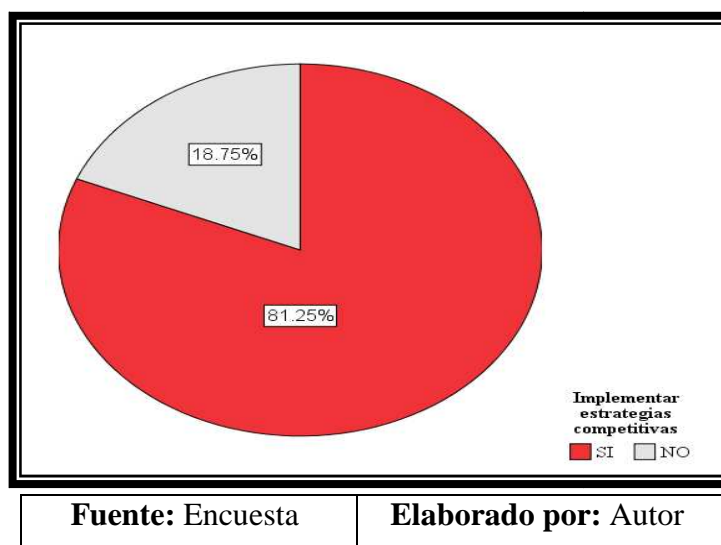


**Pregunta N° 8.** ¿Desearía que la empresa establezca estrategias competitivas a fin de incrementar sus ventas?

**Tabla 13.** ¿Desearía que la empresa establezca estrategias competitivas a fin de incrementar sus ventas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	13	81,3	81,3	81,3
	NO	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 14.** ¿Desearía que la empresa establezca estrategias competitivas a fin de incrementar sus ventas?



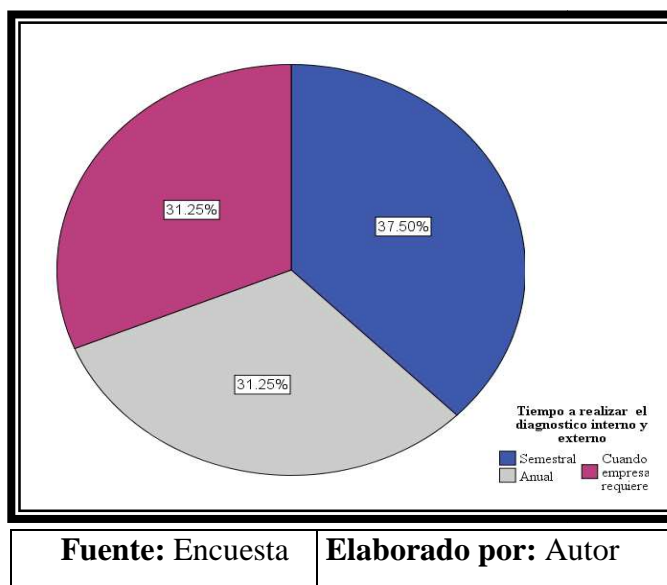
Del total de los encuestados 13 confirman que si desean establecer estrategia a fin de mejorar sus ventas, que corresponden al 81,3% y 3 dicen que no, es decir el 18,8%. El 81,3% de los trabajadores encuestados, siendo él porcentaje más alto manifiestan que si desean el implemento de estrategias competitivas, ya esto permitirá el crecimiento de sus ventas y a su vez sus sueldos pueden tener un incremento.

**Pregunta N° 9.** ¿Cada qué tiempo se realiza o se debería realizar el diagnostico interno y externo de la empresa?

**Tabla 14.** ¿Cada qué tiempo se realiza o se debería realizar el diagnostico interno y externo de la empresa?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Semestral	6	37,5	37,5	37,5
	Anual	5	31,3	31,3	68,8
	Cuando la empresa lo requiere	5	31,3	31,3	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 15.** ¿Cada qué tiempo se realiza o se debería realizar el diagnostico interno y externo de la empresa?



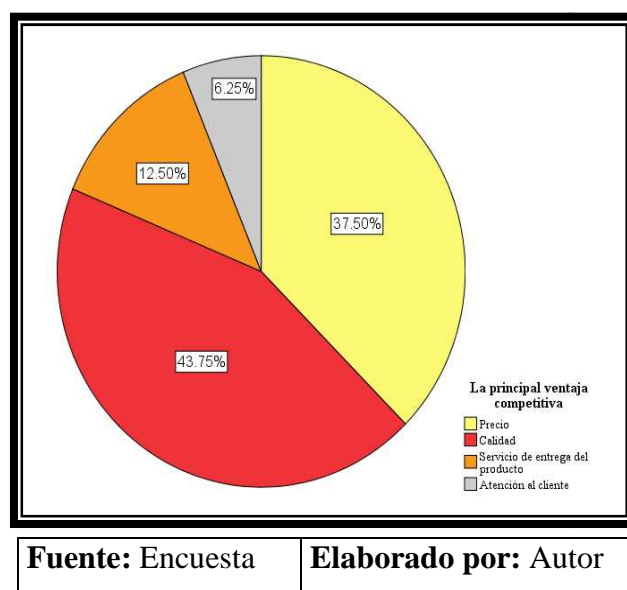
De 16 encuestados, 6 responden que se debería realizar el diagnostico interno y externo de la empresa cada semestre, esto es el 37,5%; 5 trabajadores contestan que se debería hacer cada año, es decir el 31,3% y los 5 restantes responden cuando la empresa lo requiere, correspondiente al 31,3% concluyendo que se debe diagnosticar cada semestre para realizar cambios en beneficio de la empresa.

**Pregunta N° 10.** ¿Cual considera que es la principal ventaja competitiva de la empresa?

**Tabla 15.** ¿Cual considera que es la principal ventaja competitiva de la empresa?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Precio	6	37,5	37,5	37,5
	Calidad	7	43,8	43,8	81,3
	Servicio de entrega del producto	2	12,5	12,5	93,8
	Atención al cliente	1	6,3	6,3	100,0
	<b>Total</b>	16	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 16.** ¿Cual considera que es la principal ventaja competitiva de la empresa?



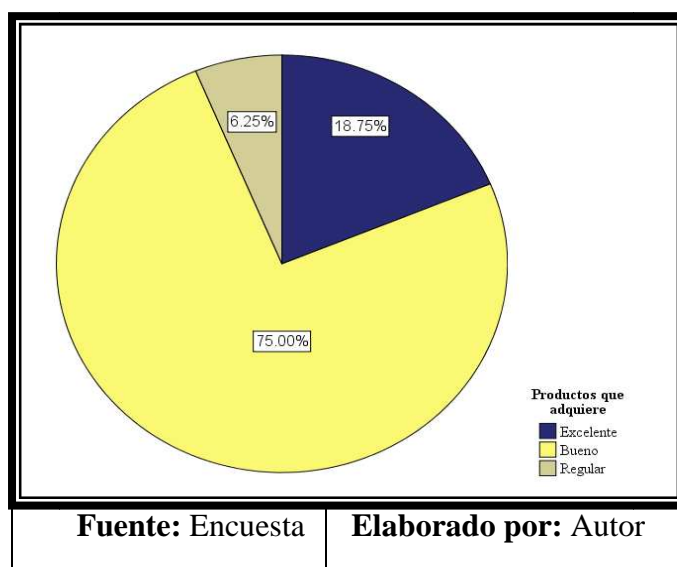
Del total de los encuestados, 6 responden que la principal ventaja competitiva de la empresa es el precio, equivalente al 37,5%; 7 afirman la calidad, correspondiente al 43,8%; 2 contestan que es el servicio de entrega del producto, es decir el 12,5% y 1 responde que es la atención al cliente, que corresponde al 06,3%. La empresa debe poner mayor atención en el servicio de entrega del producto y la atención que brindan, ya que son puntos importantes para mejorar sus ventas.

**Pregunta N°1.** ¿Los productos que adquiere en la empresa le parecen?

**Tabla 16.** ¿Los productos que adquiere en la empresa le parecen?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Excelente	45	18,8	18,8	18,8
	Bueno	180	75,0	75,0	93,8
	Regular	15	6,3	6,3	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 17.** ¿Los productos que adquiere en la empresa le parecen?



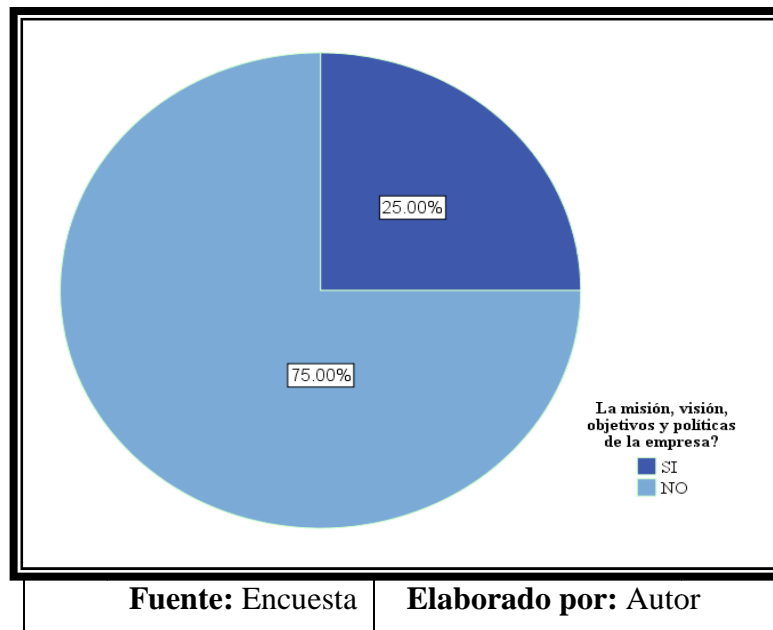
De 240 clientes externos encuestados, 45 responden que los productos que adquiere en la empresa son excelentes, correspondiente al 18,8%; 180 contestan que los productos son buenos, que equivale al 75% y 15 responden que los productos son regulares, correspondiendo el 6,3% lo mínimo de lo encuestado. Esto significa que los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la empresa ya que más del 50% están conformes.

**Pregunta N° 2.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

**Tabla 17.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	SI	60	25,0	25,0	25,0
	NO	180	75,0	75,0	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 18.** ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?



Del total de encuestados, 60 contestan que si conocen la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, que corresponde al 25% y 180 clientes dicen que no se les ha dado a conocer. Lo que es desfavorable para la empresa el no dar a conocer a sus clientes cual es su razón de ser y cuales es su visión a futuro desconociéndose en el mercado competente.

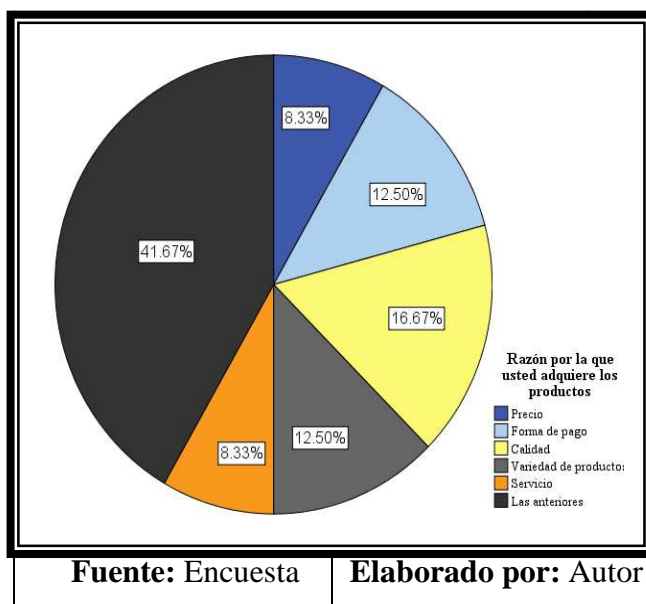
**Pregunta N° 3.** ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos?

**Tabla 18.** ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje e válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Precio	20	8,3	8,3	8,3
	Forma de pago	30	12,5	12,5	20,8
	Calidad	40	16,7	16,7	37,5
	Variedad de productos	30	12,5	12,5	50,0
	Servicio	20	8,3	8,3	58,3
	Las anteriores	100	41,7	41,7	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta **Elaborado por:** Autor

**Gráfico 19.** ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos?



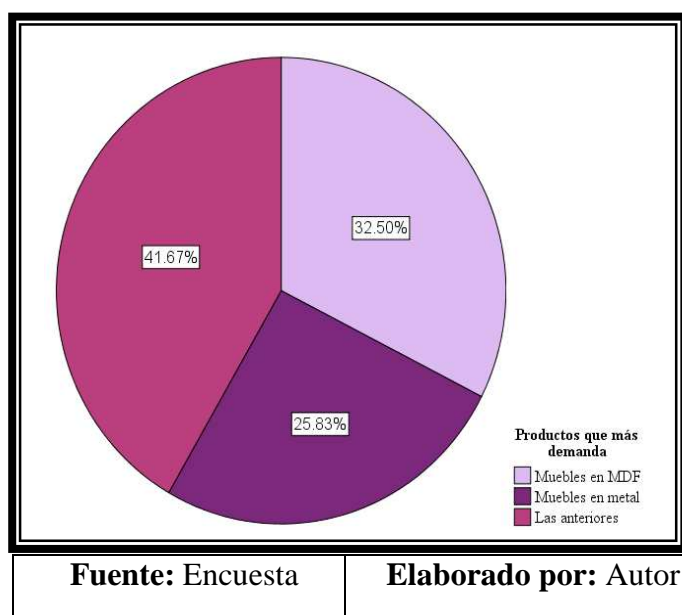
De los usuarios encuestados, 20 responden que adquiere los productos es por su precio, correspondiendo al 8,3%; 30 contestan por su forma de pago, equivalente al 12,5%; 40 confirman que es por su calidad, es decir el 16,7%; 30 responden por su variedad de productos, dando un 12,5%; 20 afirman que por el servicio recibido, es decir el 8,3% y 100 dicen que todas las anteriores equivalente al 41,7% del total de los clientes.

**Pregunta N° 4.** ¿Cuáles son los productos que usted más demanda?

**Tabla 19.** ¿Cuáles son los productos que usted más demanda?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Muebles en MDF	78	32,5	32,5	32,5
	Muebles en metal	62	25,8	25,8	58,3
	Las anteriores	100	41,7	41,7	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 20.** ¿Cuáles son los productos que usted más demanda?



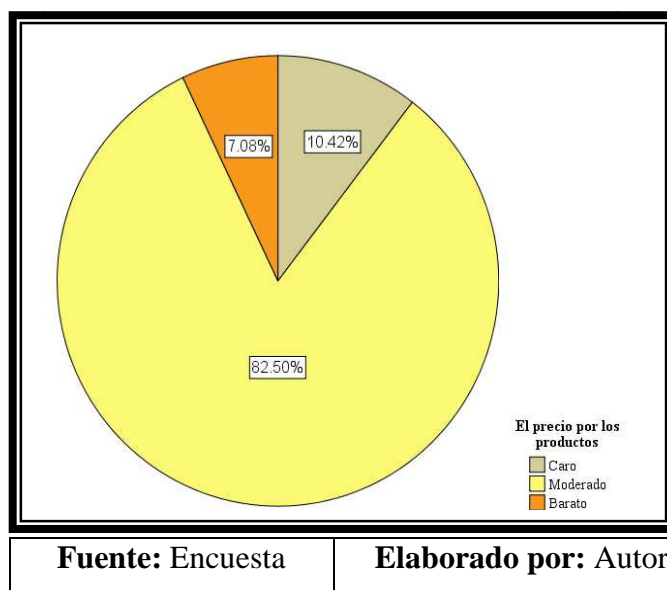
Del total de los encuestados, 78 contestan que los productos que más demanda son los muebles en MDF, correspondiendo al 32,5%; 62 clientes dicen que muebles en metal, dando un 25,8% y mientras que 100 clientes demandan los dos tipos de muebles, que corresponde al 41,7%. Como se observa la mayoría de clientes adquieren los productos tanto en metal y MDF lo que se debería aumentar la gama de productos para seguir permaneciendo en el mercado.

**Pregunta N° 5.** ¿Considera que el precio por los productos es?

**Tabla 20.** ¿Considera que el precio por los productos es?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Caro	25	10,4	10,4	10,4
	Moderado	198	82,5	82,5	92,9
	Barato	17	7,1	7,1	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 21.** ¿Considera que el precio por los productos es?



Al realizar las encuestas, 25 contestan que el precio por los productos es caro, correspondientes al 10,4%; 198 dicen que es moderado, que equivale al 82,5% y 17 responden que es barato; es decir que el 7,1%.

Esto significa que la mayoría de los clientes están conformes con el precio de los productos ya que son moderados en relación con la competencia.

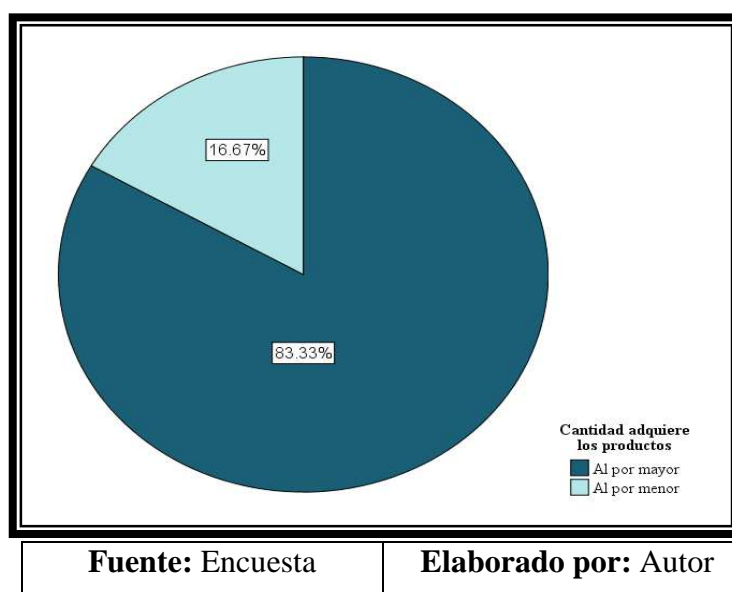


**Pregunta N° 6.** ¿En qué cantidad adquiere los productos?

**Tabla 21.** ¿En qué cantidad adquiere los productos?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Al por mayor	200	83,3	83,3	83,3
	Al por menor	40	16,7	16,7	100,0
<b>Total</b>		240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 22.** ¿En qué cantidad adquiere los productos?



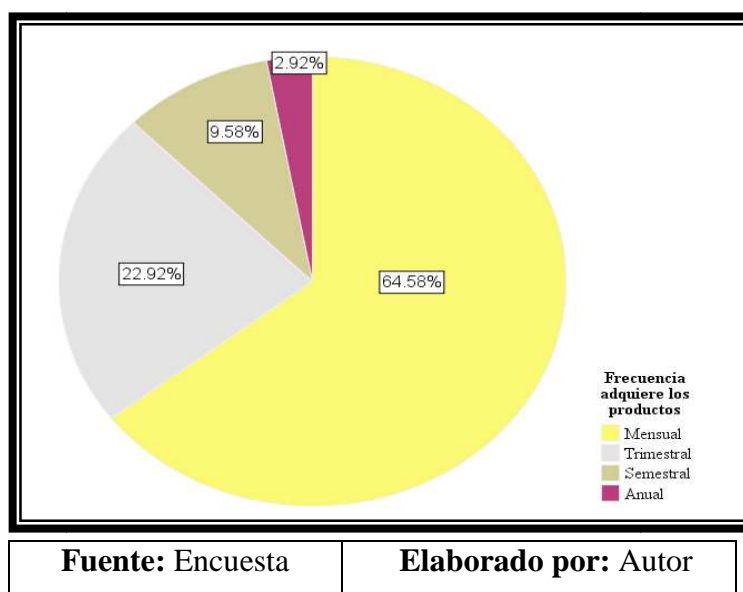
De 240 encuestados, 200 responden que la cantidad en que adquieren los productos es al por mayor, que equivale al 83.3% y solo 40 adquieren al por menor, correspondiente al 16,7%. Como podemos observar la gran parte de los clientes adquieren los productos al por mayor lo que es favorable para la empresa ya que son fijos la entrega de los productos.

**Pregunta N° 7.** ¿Con que frecuencia adquiere los productos?

**Tabla 22.** ¿Con que frecuencia adquiere los productos?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Mensual	155	64,6	64,6	64,6
	Trimestral	55	22,9	22,9	87,5
	Semestral	23	9,6	9,6	97,1
	Anual	7	2,9	2,9	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 23.** ¿Con que frecuencia adquiere los productos?



Del total de la población encuestada, 155 afirman que adquiere los productos cada mes, correspondiente al 64,6%; 55 dicen que cada trimestre, es decir el 22,9%; 23 adquieren semestralmente, es decir el 9,6% y mientras que 7 confirman que adquieren cada año, que equivale al 2,9%. Por lo que podemos concluir que la mayor parte de los clientes adquieren los productos cada mes.

**Pregunta N° 8.** ¿Cómo se siente con la atención que usted recibe por parte de los vendedores?

**Tabla 23.** ¿Cómo se siente con la atención que usted recibe por parte de los vendedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	Satisfecho	220	91,7	91,7	91,7
	Insatisfecho	20	8,3	8,3	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 24.** ¿Cómo se siente con la atención que usted recibe por parte de los vendedores?



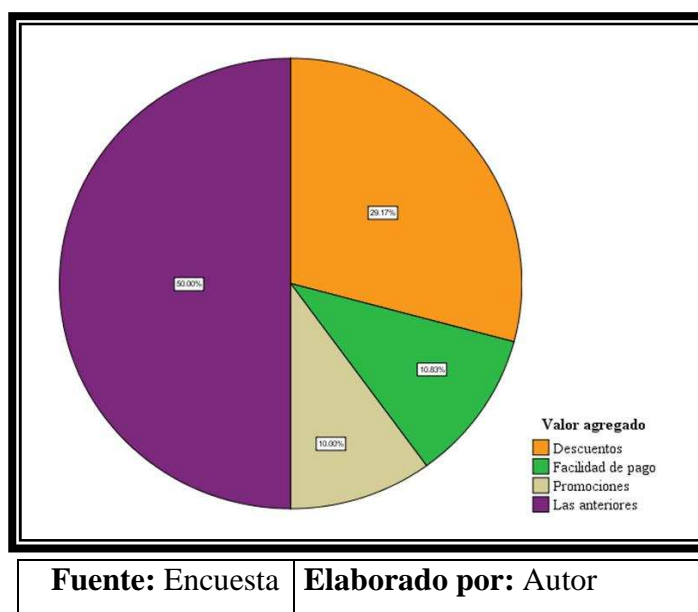
Del total de los usuarios encuestados, 220 contestan que la atención que ha residido por parte de los vendedores es excelente de esta forma satisface sus expectativas, que corresponde al 91,7% y solo 20 clientes se sienten insatisfechos, es decir que 8,3%. Si observamos los resultados el 91,7% de sus clientes están satisfechos con la atención que reciben por parte de sus vendedores lo cual es de gran beneficio para la empresa, ya que de esta manera se logra la fidelidad de los clientes.

**Pregunta N° 9.** ¿Qué tipo de valor agregado ha recibido en sus compras?

**Tabla 24.** ¿Qué tipo de valor agregado ha recibido en sus compras?

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	Descuentos	70	29,2	29,2	29,2
	Facilidad de pago	26	10,8	10,8	40,0
	Promociones	24	10,0	10,0	50,0
	Las anteriores	120	50,0	50,0	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 25.** ¿Qué tipo de valor agregado ha recibido en sus compras?



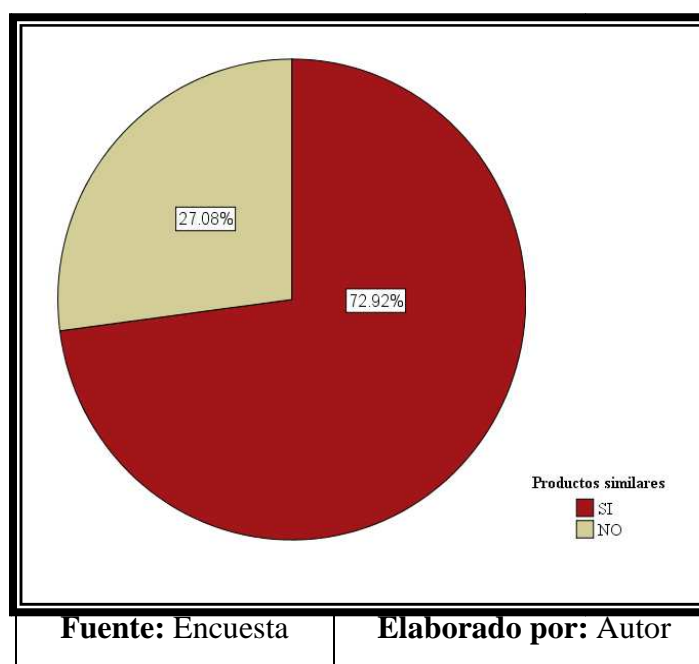
70 del total de los encuestados han recibido como valor agregado el descuento, es decir el 29,2%; 26 responden la facilidad de pago, correspondiente al 10,8%; 24 han recibido promociones, que equivale al 10% y 120 responden que su valor agregado ha sido todas las anteriores, equivalente al 50% de los clientes encuestados.

**Pregunta N° 10.** ¿Adquiere usted productos similares en otras empresas?

**Tabla 25.** ¿Adquiere usted productos similares en otras empresas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	SI	175	72,9	72,9	72,9
	NO	65	27,1	27,1	100,0
	<b>Total</b>	240	100,0	100,0	
<b>Fuente:</b> Encuesta			<b>Elaborado por:</b> Autor		

**Gráfico 26.** ¿Adquiere usted productos similares en otras empresas?



De 240 clientes, 175 responden que si han recibido productos similares de la competencia, correspondiente al 72,9% y 65 afirman que no, es decir el 27,1%.

Como se puede observar la empresa está rodeada de competidores donde ofrecen similares gamas de productos, para enfrentar la empresa debe contar con estrategias para ser mejores en el mercado.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

$H_0$  = El establecer estrategias competitivas **no** permitirán incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

$H_1$  = El establece estrategias competitivas **si** permitirán incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

#### PREGUNTAS

¿Desearía que la empresa establezca estrategias competitivas a fin de incrementar sus ventas?

SI

NO

¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

SI

NO

**Fórmula de Ji cuadrado:**

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

X<sup>2</sup>= Ji cuadrado

F<sub>o</sub>= Frecuencia observadas

F<sub>e</sub>= Frecuencia esperada

#### FRECUENCIA OBSERVADA

**Tabla 26 VALORES REALES**

POBLACION	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CLIENTES INTERNOS	13	3	16
CLIENTES EXTERNOS	60	180	240
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>183</b>	<b>256</b>

**Grado de libertad = (Renglon - 1)(columna - 1)**

**G1 =** (r-1)(c-1)

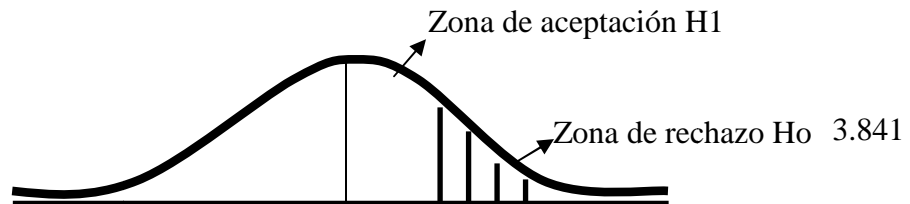
**G1 =** (2 - 1)(2 - 1)

**G1 =** 1

**x2=** 3.841

**Gráfico. 27 GRADO DE LIBERTAD**

El valor tabulado de X2 con un grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05 es de 3.841.



**Tabla 27 FRECUENCIA ESPERADA**

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / SI	13	4,6	8,4	71,19	15,60
CLIENTES INTERNOS / NO	3	11,4	-8,4	71,19	6,22
CLIENTES EXTERNOS / SI	60	68,4	-8,4	71,19	1,04
CLIENTES EXTERNOS / NO	180	171,6	8,4	71,19	0,41

**x<sup>2</sup> = 23,28**

**REGLA DE DECISIÓN**

Como el valor de X2t= 3.84 < X2t= 23.28 por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que el establecer estrategias competitivas permitirá incrementar las ventas de la empresa industrias metálicas “Helenfer”

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez realizado el presente estudio en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”, se concluye lo siguiente:

- Industrias metálicas “Helenfer” cuenta con la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, pero no es difundida a sus clientes internos y externos.
- No existe un seguimiento a los clientes por parte de la gerencia para conocer su satisfacción en cuanto a los productos que adquieren en la empresa.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en este trabajo, la empresa no realiza un diagnóstico FODA, generando un desconocimiento total de lo que sucede interna y externamente de su fuerza competitiva existente en su entorno.



- Gran parte de los clientes, afirman que la atención al cliente y el servicio de entrega del producto es un tanto inadecuado, convirtiéndose en una desventaja frente a la competencia, lo que ocasiona la pérdida de clientes, de una u otra manera también se pone en riesgo la estabilidad de la empresa.
- El personal de ventas, requiere de capacitación permanente en el área, a fin de incrementar las ventas y dar una mejor atención a los clientes.
- La falta de comunicación interna ha generado desconocimiento y la desintegración de los empleados, ocasionando conflictos laborales entre compañeros, perjudicando directamente en la entrega oportuna de los productos.
- La empresa no realiza un enfoque, a un mercado geográfico nuevo, convirtiéndose en una empresa no eficiente y eficaz en sus operaciones, que dando al margen de la competencia.
- Podemos concluir que la empresa se encuentra rodeada de gran cantidad de competidores, mismos que ofrecen similares productos a precios muy competitivos, generando una amenaza potencial para su permanencia en el mercado.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Industrias Metálicas “Helenfer” debe propagar la misión, visión, objetivos y políticas, a sus clientes ya que permitirá la identificación y reconocimiento de la empresa en el mercado local, nacional e internacional.
- La gerencia debe poner mayor atención en los requerimientos del cliente, la cual debe realizar un seguimiento profundo a través de un estudio de mercado, para conocer sus necesidades y así la empresa genere cambios.

- La empresa debe contar con una amplia y actualizada planificación estratégica, ya que es una herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones, siendo importante la evaluación de la situación actual analizando los factores internos PCI (Perfil competitivo interno), los factores externo POAM (Perfil de las oportunidades y amenazas) conjunto con los demás elementos que tiene la planificación y una matriz valorativa para conocer la realidad actual de la empresa.
- Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que debe ofrecer, utilizando las estrategias y técnicas de marketing para que cada día siga creciendo y aumentando clientes, para lo cual se diseñaría procedimientos de control interno de servicio al cliente, con la finalidad de ir cumpliendo lo propuesto.
- Los empleados y el vendedor como un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir emprendiendo de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.
- La alta gerencia debe mejorar los canales de comunicación, para ello debe crear un buzón de sugerencias y quejas donde cada cliente y empleado pueda manifestar la inconformidad o brindar la información necesaria.
- Es importante que la empresa se enfoque a un nuevo mercado para ganar posición con sus productos, ya que un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores y de ello depende la empresa. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor.
- Se recomienda establecer estrategias competitivas a fin de seguir con la posición y permanencia en el mercado, a través de estrategias de bajo costo, diferenciación en calidad, precio, etc. y enfoque a nuevos nichos de mercados.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

Desarrollar un plan estratégico para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

#### **Institución Ejecutora**

Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”.

#### **Beneficiarios**

Directivos y empleados que conforman la organización, y a su vez los clientes externos de la empresa.

**Ubicación**

La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Av. Miguel Iturralde a 300mts. Del Colegio La FAE

**Tiempo estimado para la ejecución**

El plan estrategias se realizara a partir de enero del 2011.

**Equipo responsable****Investigadora**

Maritza Salguero

**Gerente propietario**

Sr. Vicente Balseca

**Costo:**

El costo estimado de la propuesta será \$ 4500

**6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Una vez realizado una previa investigación se concluye que la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer”, no cuenta con un plan estratégico orientado a establecer estrategias competitivas para incrementar las ventas.

Este tipo de problema está conduciendo a la pérdida de clientes, al no tener un estudio sostenido del mercado competitivo, de esta manera se ve afectada la producción de los muebles, ya que al no haber pedidos, la elaboración de los mismos disminuye.

La empresa al no realiza un diagnostico interno y externo, genera un desconocimiento total de lo que sucede en su entorno, de esta manera afecta el crecimiento y permanencia

en el mercado, al no tener información sustentable para la toma de decisiones y al cumplimiento de los objetivos.

Existe una gran despreocupación así los clientes, pues afirman que la atención al cliente y el servicio de entrega del producto es inadecuado, convirtiéndose en una desventaja frente a la competencia, lo que ocasiona la pérdida de clientes, de una u otra manera también se pone en riesgo la estabilidad de la empresa.

La empresa no realiza un enfoque a un mercado geográfico nuevo, lo que ha ocasiona que la producción no crezca a un nivel mayor convirtiéndose en una empresa no eficiente y eficaz en sus operaciones, quedándose al margen de la competencia.

Con este proyecto se pretende desarrollar un plan estratégico a fin de incrementar las ventas, a través de establecer estrategias competitivas como la de bajo costo, diferenciación en calidad, precio, etc. y enfoque a nuevos segmentos de mercados.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Se considera que la propuesta de la investigación, permitirá a Industrias metálicas “Helenfer” orientar de manera adecuada la labor de crecer en el mercado, enfocando sus ideales a establecer estrategias competitivas, a través del desarrollo de un plan estratégico con el objetivo de incrementar las ventas de la empresa.

El mercado en el que se desarrolla “Helenfer” es cada vez más competitivo, es por ello la necesidad de desarrollar un plan estratégico que ayude al crecimiento de la organización, para mantener una ventaja competitiva en el sector. La empresa ha venido permaneciendo en el mercado desde hace 10 años iniciando sus actividades de producir y distribuir muebles en MDF y metal incursionándose así en el mercado, al no posee un plan estratégico que le permita orientar sus recursos de manera clara hacia objetivos y metas definidas; de manera tal que es necesario desarrollar un plan de mediano y corto plazo, que permita corregir estas falencias, y dar a la empresa un enfoque bien definido.

Es por ello que la propuesta de desarrollar un plan estratégico para establecer estrategias competitivas, no solo es pensado en el beneficio que obtendrá la empresa con esta investigación, sino también en el beneficio de los clientes a los cuales buscamos seguir llegando a nuevas familias y de esta manera seguir creciendo en el mercado, apoyando el desarrollo del país a través de la generación de empleo.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. General**

Establecer estrategias competitivas, a través del desarrollo de un plan estratégico, para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas “Helenfer” de Latacunga.

### **6.4.2. Específicos**

Elaborar un diagnostico interno y externo de Industrias metálicas “Helenfer” que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Analizar la matriz FODA, para seleccionar las estrategias adecuadas.

Diseñar la matriz competitiva a través de una ponderación a los competidores, para conocer su grado de competitividad.

Definir las acciones y los recursos necesarios para realizar y cumplir las metas definidas por el plan estratégico.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Administrativa**

La presente investigación es factible ya que todas las actividades realizadas internamente son controladas por la gerencia, facilitando con toda la información necesaria para el desarrollo del plan estratégico y de esta manera lograr establecer estrategias competitivas, para lograr los objetivos del proyecto de investigación.

### **Factibilidad Legal**

Es factible legalmente, ya que es una empresa que cumple con las obligaciones del estado comprendiendo con los parámetros determinados por la Ley. Por tanto la empresa se ampara y rige según lo que manda la Constitución de la República, el Código de Trabajo, código Tributario y demás leyes, reglamentos y disposiciones que tengan relación con las actividades productivas y financieras de la organización empresarial.

Por lo que consideramos que para el desarrollo del plan estratégico para establecer estrategias en beneficio de la empresa, no cuenta con lineamientos de carácter legal.

### **Factibilidad Económica**

La factibilidad de establecer estrategias en la empresa, es un punto que involucra el factor económico, donde al ser una empresa que posee recursos y al ser una empresa constituida legalmente, la gerencia asigna recursos para la ejecución del presente trabajo, tomando como una inversión que a futuro va a beneficiar en muchos aspectos a la empresa.

## **Factibilidad Técnica**

La empresa al contar con una estructuración adecuada para la elaboración de muebles, tiene a su disposición 16 trabajadores, quienes todos aportan con información para el análisis interno que se realizara en la matriz FODA en el presente trabajo.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **6.6.1. Plan estratégico**

Según **Burgwal, G y Cuellar, J. (1999, p. 47)** “Plan estratégico es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuran y guían los objetivos de la zona, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios”.

### **6.6.2. La Misión**

**(Internet)** La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera.

### **6.6.3. Visión**

**(Internet)** La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma ñeque esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro.

<http://www.google.com.ec/images?hl=es&q=analisis+dafo&um=.com> 15:10 27-07-2010



#### 6.6.4. Perfil de capacidades internas de la Compañía (PCI)

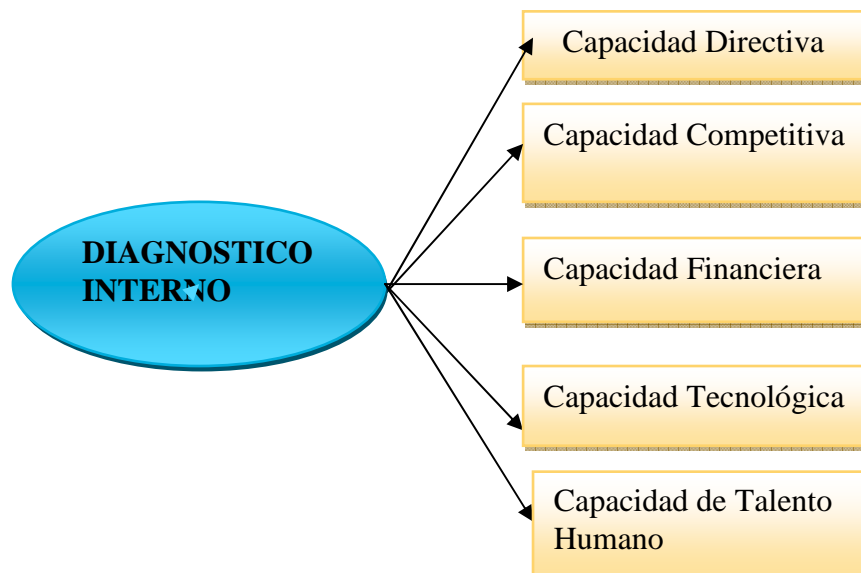
Según Serna, H. (1994, p.102) “Perfil de capacidades internas de la Compañía (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que se presenta en el medio externo. Es una manera de hacer un diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afecta su operación corporativa”.

#### 6.6.5. Diagnostico Interno

Según Dess, G. y Lumpkin. (2003. p. 13) “El análisis interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, determinando el éxito de la empresa. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades de la cadena de valor que comprenden de la organización, o del área o unidades estratégicas”.

#### Gráfico 28. Diagnostico Interno

El diagnostico interno está integrado por las siguientes capacidades:



**Fuente:** Serna, H. (1994, p. 103). Planeación y Gestión Estratégica.

**Elaborado:** Salguero, M.

### 6.6.6. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

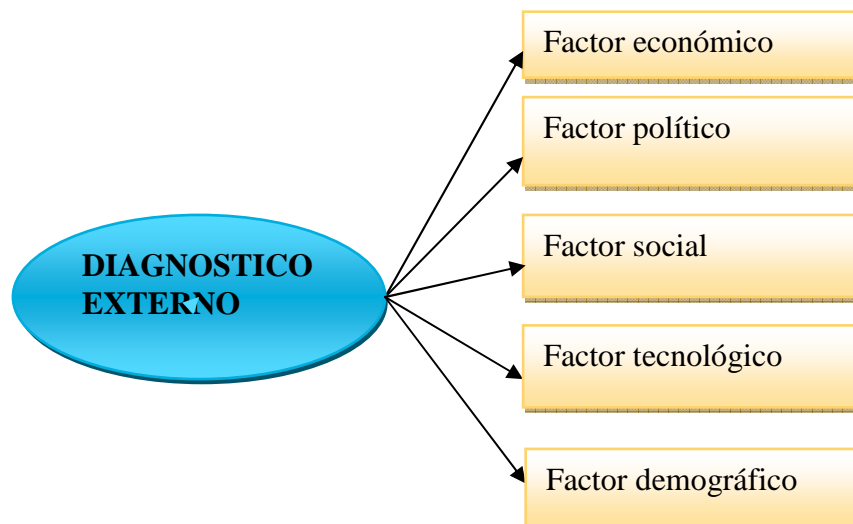
Según Serna, H. (1994, p.122) “Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa”.

### 6.6.7. Diagnostico Externo

Según Dess, G. y Lumpkin. (2003, p. 13, 51,52) “Los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores, dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno”.

### Gráfico 29. Diagnostico Externo

El entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de una empresa tales como:



**Fuente:** Serna, H. (1994, p. 121). Planeación y Gestión Estratégica.

**Elaborado:** Salguero, M.

**(Internet) Análisis Externo.-** La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

**Factor político:**

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

**Factor legal:**

1. Tendencias fiscales, legislación, etc.

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.
- Laboral.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

**Factor Económico**

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

**Factor social:** Crecimiento y distribución demográfica.

- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

### Factor tecnológico:

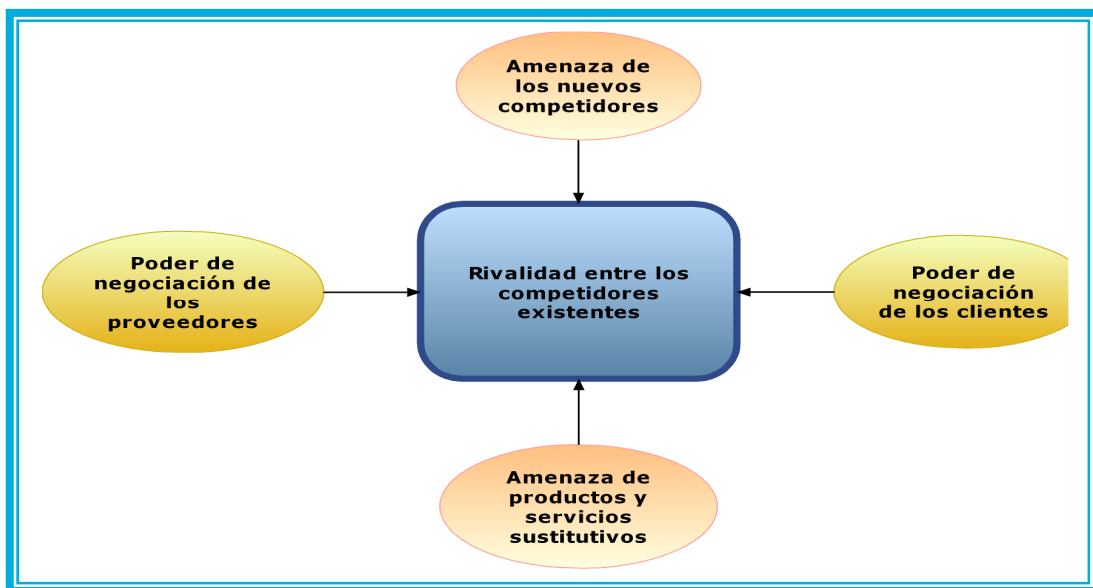
- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

<http://www.google.com.ec/images?hl=es&q=analisis+dafo&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=Dqh> 15:30 27-07-2010

### 6.6.8. Fuerzas Competitivas

**Gráfico 30. Fuerzas Competitivas**



**Fuente:** (Internet)

**Elaborado:** Salguero, M.

Según **Porter, M. (2002, p. 4)** Los cinco factores son las que determinan la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión.

### 6.6.8.1. Cinco Fuerzas competitivas

1. Nuevos Ingresos
2. Amenaza de sustitución
3. Poder negociador de los compradores
4. Poder negociador de los proveedores
5. Rivalidad entre los actuales competidores

#### 6.6.8.1.1. Amenaza de ingreso

La formulación de nuevas empresas aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de ingreso en un sector depende de las Barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aun cuando todos los grupos estratégicos se encuentren en el sector.

Existen cinco factores que actúan como barreras para el ingreso de la competencia:

- **Economías de escala:** Reducción de los costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto.
- **Diferenciación del producto:** Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector.
- **Requisitos de capital:** La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales.

- **Costos cambiantes:** Los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Pueden incluir los costos de reentrenamiento del empleado, de nuevo equipo auxiliar, el tiempo para probar y calificar una nueva fuente, necesidad de ayuda técnica y el rediseño del producto.
- **Acceso a los canales de distribución:** La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades. Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial.

#### **6.6.8.1.2. Amenaza de Sustituto**

En consecuencia, debemos de evaluar la posición relativa de cada grupo estratégico contra productos sustitutos.

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

#### **6.6.8.1.3. Poder de negociación de los compradores.**

Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al

sector en comparación con el total de ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que se compran son estándar o no diferenciados
- Se enfrenta con costos bajos por cambiar de proveedor
- El producto no es importante por la calidad de los productos o servicios del comprador
- El comprador tiene información total.

#### **6.6.8.1.4. Poder negociador con los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores no sólo están sujetas a cambio, sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la eliminación de los costos de cambio de proveedor, etc.

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

#### **6.6.8.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes.**

Esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presente porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan:

- Gran número de competidores
- Competidores igualmente equilibrados
- Crecimiento lento en el sector.
- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Costos cambiantes
- Incrementos importantes de la capacidad
- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida.

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter__cinco_fuerzas) 08-05-2010 16:15

#### **6.6.9. Análisis DAFO**

**(Internet)** El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las



debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización

<http://www.guiadelacalidad.com/analisis-dafo.php>

Para **Dess, G. y Lumpkin. (2003. p. 13)** El análisis DAFO es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. DAFO hace la referencia a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO proporciona un método para analizar estos cuatro elementos internos y externos de la empresa. Las fortalezas y debilidades del DAFO se refieren a las situaciones internas de su empresa en las cuales se encuentra en posición superior (fortalezas) e inferior (debilidades) con respecto a sus competidores directos. Las oportunidades y amenazas son situaciones externas a la empresa.

**(Internet) Fortalezas.** Las principales ventajas, capacidades y recursos, en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión.

**Debilidades.** Razones, circunstancias reales o percibidas por las cuales la organización no funciona bien y los clientes no se sienten contentos, satisfechos.

**Oportunidades.** Circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

**Amenazas.** Aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo organizacional hacia la visión.

**Gráfico 31. ANÁLISIS DAFO**



**Fuente:** (Internet)

**Elaborado:** Salguero, M.

#### **6.6.10. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.**

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

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

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

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

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

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml> 05-05-2010 14:43

### **6.6.11. ESTRATEGIA**

**(Internet).** Una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) las cuales está buscando llegar a ellos.

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter__cinco_fuerzas)28-07-2010 14:43

#### **6.6.11.1. Estrategia competitiva genérica**

**(Internet).** Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector; en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que

otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos.

<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml> 28-07-2010 14:43

#### **6.6.11.2. Los tipos de estrategia competitiva son:**

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

##### **6.6.11.2.1. Liderazgo de costo.**

- Una amplia muestra representativa del mercado
- Inventar formas de crear valor costos más bajos que los competidores
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos
- Reducción de costos sin satisfacer calidad aceptable
- Transformar las características del producto para su bajo costo
- Precio económico buen valor

##### **6.6.11.2.2. Diferenciación**

- Una amplia muestra representativa del mercado
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores
- Muchas variaciones en los productos
- Inventar formas de crear valor para los compradores
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

### 6.6.11.2.3. Enfoque

- Nicho de mercado limitados
- Costos bajos al atender el nicho
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo
- Adaptada al nicho
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho

### (Internet) Riesgos de las estrategias genéricas

**Tabla 28. Riesgos de las estrategias genéricas**

RIESGOS DEL LÍDERAZGO DE COSTOS	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DE ENFOQUE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo de costos <b>no</b> es sostenido</li> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• La tecnología cambia</li> <li>• Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan</li> <li>• Se pierde la proximidad en la diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diferenciación no se sostiene</li> <li>• Los competidores imitan</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores</li> <li>• Se pierde la proximidad de costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia de enfoque se imita</li> <li>• El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente</li> <li>• La demanda desaparece</li> <li>• Los competidores de objetivos amplios agobian al sector</li> <li>• Aumentan las ventajas de una línea amplia</li> </ul>
Los enfocadores de costos logran aun costos menores en los segmentos	Los enfocadores en diferenciación logran aun mayor diferenciación en los segmentos	Nuevos enfocadores segmentan al sector industrial

**Fuente:** (Internet)

**Elaborado:** Salguero, M.

### **6.6.12. Ventas**

(**Internet**) Kotler nos menciona en su concepto de venta que los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, por lo que resulta necesario implementar estrategias efectivas de marketing para fomentar e incrementar la venta adecuadamente. Aunque la venta en si se puede definir como el proceso de intercambio de elementos de valor (dinero) por bienes y servicios; va mucho más allá, puesto que supone desde la búsqueda de compradores, la presentación del producto (estrategias de venta), la venta en si (transacción), y el seguimiento, soporte (post venta) que busca la lealtad de los compradores.

Así pues, para cada etapa de la venta tenemos actividades y estrategias que ayudan a alcanzar el objetivo final de cerrar la venta y fomentar la lealtad a la marca.

<http://incrementodeventas.blogspot.com/> 15: 40 28-07-2010

**6.6.13. (Internet)** Como incrementar las ventas, quizá sea la principal tarea de un Gerente de ventas, o tal vez la parte fundamental de cualquier empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o gran empresa.

#### **Tres necesidades primarias para incrementar las ventas**

- 1.- Penetrar en el mercado
- 2.- Incrementar ventas
- 3.- Posicionar el producto o el servicio.

**Penetrar en el mercado** abarca en el ciclo de vida de un producto o servicio desde el prelanzamiento al mercado, pasando por el desarrollo del prototipo, fijación de precios, diseño de la imagen comercial, diseño de los canales de distribución, política de ventas, política de descuentos etc. Es aquí donde se planea, organiza, direcciona y controla la organización comercial. Debemos contestarnos las preguntas ¿Que vendemos, a quienes

vendemos, cómo vendemos, cuándo vendemos, cuánto debemos vender, quiénes deben vende?

Al responder éstas preguntas tendremos un mapa del territorio comercial que deseamos conquistar, recuerde que el mapa no es el territorio, pero nos define con más exactitud nuestro mercado potencial.

**Incremento en las ventas.-** Para que exista un **incremento en las ventas** primero debimos haber vendido nuestro producto o servicio, quiere decir que contamos ya con un historial de ventas. El historial nos sirve para tener un parámetro de comparación al implantar nuestro plan de incremento en las ventas.

Cuando el producto o servicio ya esté posicionado los porcentajes se invierten, 70% publicidad y 30% venta personal.

Existen tres métodos básicos para incrementar las ventas en una empresa

- 1.- Incrementar la cartera de clientes
- 2.- Hacer más negocios con los clientes actuales
- 3.- Elevar los precios.

**Posicionar su producto o servicio.-** Sírvase del método más barato y efectivo para **posicionar su producto o servicio.**

- El marketing de boca en boca.
- Los sistemas comprobados de bajo costo y alto impacto.

Al finalizar el período del plan de incremento ocupe el proceso de mejora continua, que no es otra cosa que mejorar lo que funcionó para incrementar las ventas y revisar que fue lo que no funcionó. Trate de innovar e implementar sistemas de venta novedosos y sobre todo nunca antes vistos. Por favor recuerde que el consumidor no es el enemigo, sino quien decide si compra o no su producto. Ayúdelo a decir si.

[http://www.degerencia.com//como\\_incrementar\\_las\\_ventas](http://www.degerencia.com//como_incrementar_las_ventas) 28-07-2010 15:15

## **6.7. METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1. Visión**

“Ser una empresa líder en la producción y comercialización de muebles gracias a una eficiente y eficaz gestión administrativa y al mejoramiento continuo en sus procesos, logrado por un equipo de trabajo que responde siempre a las necesidades cambiantes del mercado.

### **6.7.2. Misión**

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador produciendo y comercializando muebles con total garantía, satisfaciendo las necesidades diarias de nuestros clientes, optimizando los recursos y siendo cada vez más competitivos”.

### **6.7.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **Objetivo general**

Ingresar en el mercado produciendo muebles en MDF y metal, cumpliendo así las expectativas del mercado, mediante la implementación de procesos innovadores que permita reducir el tiempo y costo para lograr un producto de excelente calidad.

#### **Objetivo específico**

- Instaurarnos en el mercado en forma permanente logrando ser competitivos.
- Elaborar los muebles con calidad, dar la mejor atención al cliente, usando tecnología de punta e innovar permanentemente el producto.
- Establecer parámetros constantes de mejoramiento continuo.
- Disminuir desperdicios de materiales y materia prima.
- Cumplir eficientemente y en el tiempo establecido en la entrega del producto.



## 6.7.4. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

### 6.7.4.1. VALORES:

- **Responsabilidad.-** Cumplimos a cabalidad cada una de las tareas y funciones determinadas para cada uno de los miembros que integran nuestra organización.
- **Honestidad.-** Actuamos de manera clara y transparente de forma que cualquier persona que requiera información pueda tener con total seguridad acceso a una fuente confiable que pueda ser utilizada y analizada por quien la solicite.
- **Respeto.-** Establecemos relaciones, con todos y cada una de las personas que interactúan con nuestra organización de manera que se genera un ambiente cordial y agradable procurando el desarrollo de la misma.
- **Puntualidad.-** Todos y cada uno de nuestros procesos, actividades y tareas son realizadas de manera exacta y precisa, obteniendo como resultados una considerable reducción de tiempo y brindar una adecuada atención al cliente.
- **Justicia.-** Rectitud que rigen todas y cada una de nuestras acciones; lo que nos permite resolver los problemas que se presentan en la empresa, de forma imparcial, siempre velando por el avance de la misma.
- **Compromiso.-** Implicarse con todos los objetivos que nuestra empresa se a trazado para poder alcanzar las metas organizacionales.

### 6.7.4.2. PRINCIPIOS:

- **Innovación.-** Permite la ampliación de nuestros productos, con el propósito de satisfacer de mejor forma los requerimientos de nuestros clientes alcanzando el reconocimiento deseado.
- **Comunicación.-** Mantener un adecuado flujo de información tanto entre los clientes internos como con los externos, con el objetivo de intercambiar ideas.
- **División del trabajo.-** Es considerado como indispensable para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplicamos tanto en actividades, técnicas como administrativas.

- **Autoridad y responsabilidad.-** Tenemos identificada claramente la autoridad y responsabilidad que corresponde a cada uno de los miembros de nuestra organización, de tal manera que se dé cumplimiento a las funciones asignadas.
- **Responsabilidad social.-** Somos una empresa comprometida con nuestro entorno; razón por la cual empleamos maquinaria que nos ayuda a contrarrestar el impacto ambiental, además de utilizar materia prima de excelente calidad que nos permite ofrecer al mercado un producto de calidad total y asequible.

### 6.7.5. Políticas

Para desarrollar efectivamente los objetivos propuestos es necesario que todos quienes conforman Industrias Metálicas “Helenfer” se sujeten a las políticas establecidas ya que son normas que deben cumplirse con la finalidad de preservar el prestigio de la empresa. Las mismas que se detallaran a continuación:

- Definición y atribución clara de tareas, obligaciones y responsabilidades entre los miembros de la organización para facilitar la adaptación del empleado con la organización.
- Delegar en forma clara y correcta las tareas y actividades.
- La atención al cliente deberá ser eficiente con el propósito de cubrir sus necesidades y expectativas.
- Mayor atención a los empleados ya que son la base de la empresa.
- Distribuir al personal de acuerdo a la capacidad que tenga.
- Comunicación amplia y permanente entre jefes y empleados.
- “Un lugar en cada cosa y cada cosa en su lugar”, es decir deben estar constantemente controlados y bien organizados.
- Las políticas de la empresa deben tener registrados en archivos y entregar un documento a cada departamento para que los jefes den a conocer al personal que este a su cargo.

### 6.7.6. ANÁLISIS INTERNO (PCI)

**Tabla 29. CAPACIDAD DIRECTIVA**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social		x						x	
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico				x			x		
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					x		x		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional					x			x	
5. Comunicación y control gerencial		x					x		
6. Orientación empresarial			x				x		
7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				x			x		
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante					x			x	
9. Agresividad para enfrentar la competencia					x			x	

A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

## INTERPRETACIÓN

**1. Imagen corporativa Responsabilidad Social,** Para industrias metálicas Helenfer tiene una fortaleza media e impacto medio ya que cuidan la imagen de la empresa, como también se preocupan de brindar y cuidar la ciudad.

**2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico,** es una debilidad alta ya que no dispone de un plan estratégico por lo que no percibe una planificación adecuada considerando el incremento de usuarios y sus requerimientos, esto genera un impacto alto.

**3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes,** Se considera como una debilidad media, debido a que la empresa no acepta cambios acorde a la competencia y no dispone de un sistema de información que permita la toma de decisiones en forma oportuna. El impacto es alto.

**4. Flexibilidad de la estructura organizacional,** Los niveles y funciones de la empresa se consideran como una debilidad media e impacto medio porque no se ve una flexibilidad clara debido a que cada funcionario está centrado en funciones preestablecidas con poca flexibilidad.

**5. Comunicación y control gerencial,** es una fortaleza media ya que existe poca comunicación, generando un impacto alto ya que no contribuyen con información para la toma de decisiones, pero el control por parte de cada jefe departamental es eficaz..

**6. Orientación empresarial,** No existe una orientación empresarial debido a que no hay una planificación a largo plazo que prevea el futuro.

**7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa,** la empresa da poco espacio para la creatividad, se observa como una labor monótona.

**8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante,** se ve que por influencia de otras empresas en otras provincias, ésta ha implementado un sistema mínimo para atención al público.

**9. Agresividad para enfrentar la competencia,** por ser la única empresa en el medio, no tiene competencia por lo que no se prevé estrategias de mejoramiento.

## DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)

**Tabla 30. CAPACIDAD COMPETITIVA**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1.Fuerza de productos, calidad, exclusividad		x						x	
2. Lealtad y satisfacción del cliente		x						x	
3. Participación del mercado				x				x	
4. Bajo costos de distribución y ventas	x							x	
5. Uso de la curva de experiencia					x			x	
6. Uso de vida del producto					x			x	
7.Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	x								x
8.Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos	x								x
9. Administración de clientes					x			x	
10. Portafolio de productos	x								x

A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

## INTERPRETACIÓN

**1. Fuerza de productos, calidad, exclusividad,** para Helenfer es una fortaleza media, ya que cuenta con una gama de productos, los mismos que son elaborados con alta calidad satisfaciendo la expectativa de los clientes; es un impacto medio.

**2 Lealtad y satisfacción del cliente,** tiene una fortaleza media e impacto medio, debido a que los productos elaborados si satisface las necesidades de los clientes.

**3. Participación del mercado,** al ser una empresa que distribuye muebles, se encuentra rodeada de diversos productos similares lo que podría salir con facilidad del mercado siendo una debilidad alta al igual que nivel de impacto.

**4. Bajos costos de distribución y ventas,** Los costos de distribución y ventas es bajo, ya que sus precios son accesibles con los de la competencia.

**5. Uso de la curva de experiencia,** Se considera como una debilidad media e impacto medio debido a que por la experiencia de la empresa no realizan un estudio de mercado para llegar a nuevos segmentos.

**6. Uso de vida del producto,** es una fortaleza media al igual que el impacto ya que los productos son elaborados con materia prima e insumos de calidad.

**7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado,** debido al crecimiento del mercado, la empresa ha desarrollado metodologías para atender medianamente a los clientes.

**8. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos,** mantiene una bodega con insumos necesarios para la elaboración de los muebles y para reparaciones y la adquisición de la materia prima se los hace con anticipación para evitar tiempos muertos..

**9. Administración de clientes,** mantiene un sistema para generar la facturación del consumo de cada mes para el cobro respectivo, por lo que se considera como una debilidad e impacto medio, debido a que no se ha mejorado este sistema.

**10. Portafolio de productos,** se ha calificado como una fortaleza alta e impacto bajo debido a que si dispone de una gama de productos como: muebles de dormitorio, sala, comedor, y cocina. Tanto de metal y en MDF.

## DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)

**Tabla 31. CAPACIDAD FINANCIERA**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere		x						x	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				x				x	
3. Facilidad para salir del mercado				x				x	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		x					x		
5. Comunicación y control gerencial	x								x
6. Habilidad para competir con precios	x								x
7. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica						x			x
8. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios						x			x

A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

## INTERPRETACIÓN

**1. Acceso a capital cuando lo requiere**, por ser una empresa que dispone de liquidez financiera, tiene el acceso a créditos en las entidades financieras, por lo que se ha calificado como una fortaleza e impacto medio.

**2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento**, se ha calificado como una debilidad alta e impacto medio, debido a que actualmente, no han requerido disponer capital a través de créditos ya que cuentan con más del 50% de capital propio.

**3. Facilidad para salir del mercado**, es una debilidad alta ya que dentro del sector mueblero existe competencia al ofrecer similares productos en el mercado.

**4. Rentabilidad, retorno de la inversión**, se considera que es un servicio altamente rentable para la empresa, por lo que es una fortaleza con un impacto alto positivo.

**5. Comunicación y control gerencial**, no hay un flujo de comunicación en forma regular y consecuentemente el control gerencial no es el óptimo.

**6. Habilidad para competir con precios**, al haber otras empresas que genere competencia, la empresa si cuenta con precios accesibles.

**7. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica**, se considera como una debilidad con un impacto bajo, debido que la falta liquidez influye en este aspecto.

**8. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios**, en las épocas altas como el días de la madre y navidad los precios suben moderadamente al consumo.



## DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)

**Tabla 32. CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación		x						x	
2. Nivel de tecnología utilizado en los productos		x							X
3. Valor agregado al producto	x						x		
4 Intensidad de mano de obra en el producto		x					x		
5. Nivel tecnológico		x						x	
6. Aplicación de tecnología de computadores		x							X
7. Nivel de coordinación e integración con otras áreas		x						x	

A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

## INTERPRETACIÓN

**1. Capacidad de innovación,** la innovación es una fortaleza media debido a que la empresa tiene competencia por lo tanto debe estar innovado y desarrollando nuevos modelos acorde a los cambios que se den en el mercado.

**2. Nivel de tecnología utilizado en los productos,** la tecnología con la que se trabaja en los procesos es la adecuada, para tener una buena eficiencia en el campo laboral teniendo como resultado la conformación de la gente quien se favorece de los servicios.

**3. Valor agregado al producto,** es una fortaleza alta ya que da valor agregado a los clientes que adquieren los productos.

**4. Intensidad de mano de obra en el producto, la cantidad de personal,** en la actualidad la gente que se encuentra trabajando en la empresa es muy preparada.

**5. Nivel tecnológico,** es una fortaleza media ya que la tecnología que se usa en los procesos son adecuadas, agilizando así la entrega del producto.

**6. Aplicación de tecnología de computadores,** la empresa no ha pasado por desapercibido en las tecnologías ya que en la actualidad se puede tener información y realizar los pagos a través del Internet, teniendo mucha acogida debido a que se ahorra tiempo en las transacciones.

**7. Nivel de coordinación e integración con otras áreas,** existe un mínimo nivel de coordinación entre otras áreas de acuerdo a las necesidades que se presentan, pero el nivel de coordinación e integración no responde a una planificación estratégica.

## DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

**Tabla 33. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano					x				x
2. Experiencia Técnica						x			x
3. Estabilidad				x					x
4. Rotación		x						x	
5. Ausentismo		x							x
6. Motivación					x			x	
7. Nivel de remuneración	x						x		
8. Retiros			x					x	

A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

## INTERPRETACIÓN

**1. Nivel académico del talento humano,** la empresa cuenta con personal con experiencia en las labores pero se toma en cuenta que muchos de ellos solo tiene un nivel medio, no genera mucho impacto por lo que hay compromiso de los trabajadores.

**2. Experiencia Técnica,** la empresa tiene una debilidad baja ya que no da capacitación a sus colaboradores en cuanto a la tecnología.

**3. Estabilidad,** las personas que trabajan están ubicadas acorde al desempeño, pero su estabilidad económica es una debilidad ya que su remuneración es el sueldo básico y muchos de sus trabajadores tiene familias lo cual no les alcanzan al sustento.

**4. Rotación,** la empresa premia a los trabajadores con eficiencia y eficacia, les dan un ambiente de trabajo satisfactorio, el personal rota cuando su desempeño es muy bueno, reubicándoles a un mejor puesto.

**5. Ausentismo,** el ausentismo en el puesto de trabajo designado no lo hay debido a que las normas y políticas están bien establecidas y son conocidas por cada uno de los trabajadores, y el impacto es bajo ya que la remuneración equilibrada.

**6. Motivación,** la motivación que ofrece la empresa a los trabajadores es una debilidad ya que no realizan acenso y no dan incentivos salariales.

**7. Nivel de remuneración,** las remuneraciones ha sido uno de nuestras prioridades a los trabadores ya que son la razón de ser de la empresa se les paga a tiempo, esto ha generado un impacto alto y una fortaleza.

**8. Retiros,** los retiros por lo general en la empresa se dan cuando cumplen la edad que da la ley de jubilación es una fortaleza baja ya que tiene que realizar los trámites que por ley corresponde.

### 6.7.6.1. NIVEL DE CALIFICACIÓN DEL PERFIL DE LAS CINCO CAPACIDADES

**Tabla 34. NIVEL DE CALIFICACIÓN (PCI)**

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA	0	2	1	4	4	0	7	4	0
COMPETITIVA	4	2	0	1	3	0	0	7	3
FINANCIERA	2	2	0	2	0	2	1	2	5
TECNOLÓGICA	1	6	0	0	0	0	2	3	2
TALENTO HUMANO	1	2	1	1	2	1	1	3	4
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>14</b>

A A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

### 6.7.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO (POAM)

**Tabla 35. MACRO AMBIENTE**

CALIFICACIÓN FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económico</b>									
Inflación					x			x	
PIB		x						x	
Desempleo				x				x	
Deuda externa						x		x	
Política laboral	x							x	
Recesión						x			X
<b>Político / legal</b>									
Constitución					x			x	
Normas del consumidor		x						x	
Estabilidad política					x			x	
Incremento de salarios		x					x		
<b>Social</b>									
Tasa de natalidad			x					x	
Distribución de ingresos					x				x
Política salarial			x				x		
Desempleo					x		x		

<b>Tecnológico</b>									
Posibilidad de adquirir tecnología					<b>x</b>			<b>x</b>	
Nivel de tecnología		<b>x</b>						<b>x</b>	
Desarrollo de redes de internet	<b>x</b>						<b>x</b>		
<b>Demográficos</b>									
Tecnológico					<b>x</b>			<b>x</b>	
Distribución geográfica de la población					<b>x</b>			<b>x</b>	

A=Alto M=Medio B= Bajo

**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.

### 6.7.7.1. NIVEL DE CALIFICACIÓN DEL PERFIL DE LOS CINCO FACTORES

**Tabla 36. NIVEL DE CALIFICACIÓN (POAM)**

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Oportunidades			Amenazas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico	1	1	0	1	1	2	5	1	0
Político / legal	0	2	0	0	2	0	1	3	0
Social	0	0	2	0	2	0	2	0	0
Tecnológico	1	1	0	0	1	0	1	2	0
Demográficos	0	0	0	0	2	0	0	2	2
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

A=Alto M=Medio B= Bajo

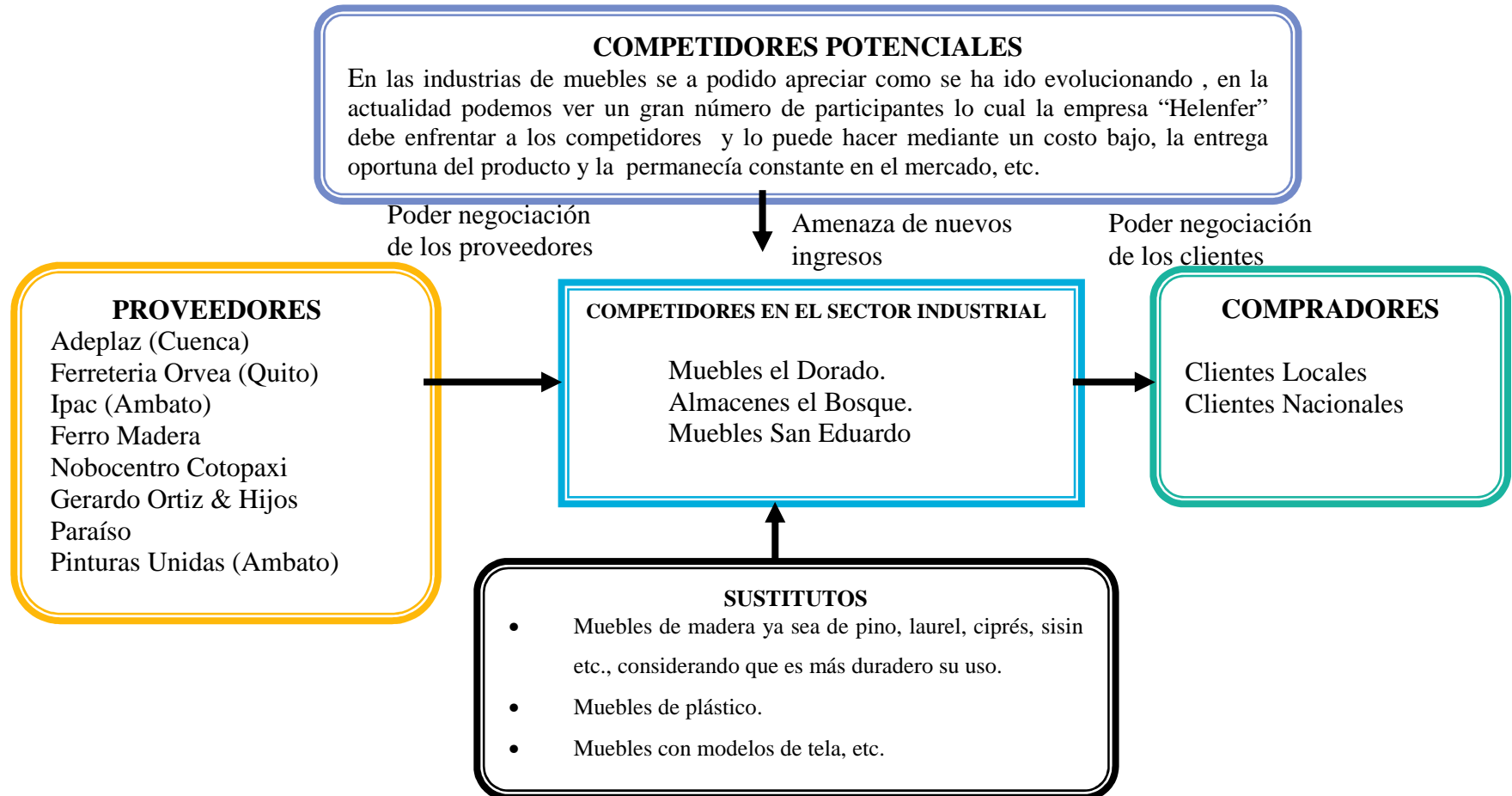
**Fuente:** Serna, H. Planeación y Gestión Estratégica

**Elaborado:** Salguero, M.




### 6.7.8. MICRO AMBIENTE

Gráfico 32. MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



**6.7.9. Tabla 37. MATRIZ DAFO**

	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.</li> <li>2. Adaptación a la tecnología cambiante.</li> <li>3. Diversificación del trabajo</li> <li>4. Fuerza de productos, calidad, exclusividad</li> <li>5. Bajo costo de distribución y ventas</li> <li>6. Portafolio de productos</li> <li>7. Habilidad para competir con precio</li> <li>8. Capacidad de innovación</li> <li>9. Valor agregado al producto.</li> <li>10. Personal dedicado.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de uso de planes estratégicos</li> <li>2. Habilidad para responder a la tecnología cambiante.</li> <li>3. No existe un seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción</li> <li>4. Facilidad para salir del mercado</li> <li>5. Ventaja sacada del crecimiento del mercado</li> <li>6. Falta de motivación.</li> <li>7. Capacidad de Endeudamiento</li> <li>8. Producción estática</li> <li>9. Oportuna comunicación y control</li> <li>10. Limitada capacitación</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdo entre naciones del país andino</li> <li>2. Crecimiento del PIB</li> <li>3. Buena relación entre las entidades gubernamentales</li> <li>4. Fácil adaptación con las políticas laborales</li> <li>5. Normas del consumidor adaptables</li> <li>6. Políticas salariales</li> <li>7. Transición del poder y nuevo gobierno.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar alianzas estratégicas con proveedores para obtener maquinaria con tecnologías de punta para incrementar la producción. (F2, O9 )</li> <li>2. Capacitar al personal de ventas, para lograr la satisfacción de los clientes.(F10, O10)</li> <li>3. Ofrecer a los clientes productos con valor agregado, para lograr el incremento de la demanda de los muebles (F9,O10)</li> <li>4. Lograr incrementar nuevos clientes, ofreciendo los</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener una comunicación por medio del internet que faciliten los acuerdos con los proveedores y clientes. (D2, O6)</li> <li>2. Realizar acuerdos con productores de muebles del área andina que permitan desarrollar a la empresa, de forma que pueda crecer y participar en nuevos mercados. (D5, O1)</li> <li>3. Lograr que los miembros de la organización sean</li> </ol>

<p>8. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes.</p> <p>9. Incremento de la demanda del producto por temporada altas.</p> <p>10. Nuevos mercados</p>	<p>muebles a bajo costo, para lo cual se realizaría una alianza estratégica con los dueños de los locales a entregar.</p>	<p>capacitados semestralmente para que de esta manera rindan en sus labores y de esta manera satisfacer las necesidades del mercado (04,D10)</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación cambiante</li> <li>2. Alto desempleo</li> <li>3. Pérdida de clientes</li> <li>4. La estabilidad política cambiante</li> <li>5. Entrega del producto deficientes.</li> <li>6. Limitada participación en el sector del mueble en la economía del país</li> <li>7. Subida de precio de materias primas.</li> <li>8. Dificultades en la implantación del pacto andino.</li> <li>9. La empresa no realiza una segmentación de mercado.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar adecuada tecnología para que se controle la producción y de esta manera se entrega el producto a tiempo. (F2, A5)</li> <li>2. Desarrollo de planes estratégicos para lograr diferenciación en costos y precios de productos terminados, para captar mercados nacionales e internacionales. (F75, A9).</li> <li>3. Innovar a través de introducción de nuevos diseños para de esta manera seguir manteniendo satisfechos a nuestros clientes. F8, A3).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversificación de la producción, ofreciendo no sólo muebles sino otros productos como colchones sabanas, etc. (D8,A5)</li> <li>2. Capacitar al personal e incentivarlo incrementando su salario y evitando la fuga de mano de obra del país. (D10, A2)</li> <li>3. Fomentar una comunicación abierta entre todos los miembros de la organización, basados en los valores que rigen a sus miembros de manera que se genere un ambiente de trabajo agradable. (D9, A3).</li> <li>4. Determinar acuerdos con sus proveedores, para que exista una entrega oportuna y que la materia prima e insumos posean calidad, para no tener problemas en el proceso productivo, evitar pérdidas tanto para la empresa como para los proveedores( D5,A7)</li> </ol>

### 6.7.10. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Tabla 38. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

#### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

N.	FAC. CLAVES DEI EXITO	PONDERA	HELENFER		MUEBLES EL DÓRADO		SAN EDUARDO		FUSTA ECUA.	
			CLASIFIC	RESULT.	CLASIFIC	RESULTADO	CLASIF.	PONDERAD	CLASIFI	RESULT.
1	PRECIO ASEQUIBLES	0,16	4	0,64	2	0,32	3	0,48	1	0,16
2	DISPONIBILIDAD TECNOLOGIA	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26	4	0,52
3	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	0,09	3	0,27	3	0,27	1	0,09	2	0,18
4	CALIDAD DEL PRODUCTO	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
5	RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32
6	DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO	0,14	4	0,56	3	0,42	1	0,14	3	0,42
7	RECONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	4	0,16
8	UBICACIÓN GEOGRAFICA	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18
9	RESPON. DE ENFRENTAR LA COMPETENCIA	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
10	SERVICIO AL CLIENTE	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30
	<b>SUMAN</b>	<b>1,00</b>	<b>34</b>	<b>3,62</b>	<b>29</b>	<b>3,00</b>	<b>22</b>	<b>2,15</b>	<b>29</b>	<b>2,83</b>

## **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Los resultados obtenidos de la matriz de perfil competitivo refleja el nivel en que se encuentra “Helenfer” en relación con empresas de la misma sector, lo que demuestra el prestigio alcanzado tras largos años de un arduo esfuerzo de todo sus colaboradores; tanto de niveles directivos como operativos.

Quedando demostrado que todo lo alcanzado se debe al precio que ofrece en sus productos, la diversificación del producto, el servicio al cliente, la disponibilidad de de tecnología y la calidad del producto que definitivamente se denota muy marcado en el éxito de todos los campos de trabajo en comparación a la empresa que compiten en el mercado mueblero.

### **6.7.11. ESTRATEGIA COMPETITIVAS**

#### **6.7.11.1. LIDERAZGO EN COSTOS**

“Helenfer” alcanzará un Liderazgo en Costos, consiguiendo rebajas o costes mínimos que le permitan mantener su ventaja competitiva frente a otras empresas de la misma industria, dedicadas a la producción de muebles. Para lograrlo se establecerán las siguientes estrategias:

- Adquirir los insumos y materia prima para la elaboración de los muebles directamente de sus proveedores originales, evitando que pase por intermediarios y aumente su valor, aumente costos de producción.
- Aprovechar la ubicación geográfica de la empresa, como está localizada en un lugar estratégico para adquirieran los productos, de esta manera facilitando el acceso a clientes interno y externos.

- Determinar las mejores condiciones de pago a los proveedores, de forma que “Helenfer” pueda recuperar su inversión a través de la venta de sus productos, saldar sus deudas y además obtenga utilidades
- realizar una reingeniería en el departamento de recursos humanos en el que se evaluara el desempeño de sus trabajadores.
- Invertir un porcentaje de las utilidades al desarrollo de la empresa y de esta manera no tendría endeudamiento con las instituciones bancarias.

#### **6.7.11.2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

- La empresa se caracteriza por poseer productos con excelentes acabados lo que ha permitido tener el reconocimiento en el mercado mueblero, siendo preferidos por los clientes, esta es una estrategia de diferenciación que tiene la empresa.
- “Helenfer” han logrado brindar muebles garantizados en sus terminados, lo que para los hogares es importante.
- La empresa se caracteriza por que constantemente busca la satisfacción del cliente un factor clave que implementa para el logro de esto es el brindar valor agregado, el cual se lo realiza en fechas específicas como son: el día de la madre y navidad.
- Los precios de los productos que la empresa “Helenfer” produce son considerados asequibles por los consumidores, ya que son precios se han establecido de acuerdo a un estudio con los principales competidores del mercado latacungueño.

- También se caracteriza por presentar a sus clientas una gama de productos. Pero algo más importante es que los productos se los va cambiando de acuerdo al gusto y a la temporada de la moda por lo que podemos decir que somos innovadores en productos.
- La empresa pensando siempre en poner en práctica los principios y valores corporativos impulsa a sus colaboradores hacer uso de ellos, con la finalidad de mejorar la atención de sus clientes.

### **6.7.11.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Mediante la segmentación de mercado se ha elaborado productos que están a la disposición de cualquier familia, lo cual nos ha permitido no solo diferenciarnos de la competencia dentro de la industria del mueble y seguir brindar un producto de calidad y proporcionar los mejores precios del mercado y ser una empresa de prestigio y desarrollo en bien del país.

- Para Industrias Metálicas “Helenfer” su objetivo es llegar a nuevos mercados para incrementar las ventas.

## 6.8. ADMINISTRACIÓN

### 6.8.1. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

**Tabla 39. Liderazgo en costos**

Para desarrollar las estrategias que hemos planteado en el **Liderazgo en costos** utilizaremos los siguientes recursos:

	RECURSOS	RECURSO	RECURSOS		COSTO
ACCIONES	MATERIAL	ECONÓMICO	RR-HH	NECESARIO	
Adquisición de los insumos y materia prima de proveedores originales.	Insumos y materia prima optima y justo a tiempo	Dinero Capacidad de endeudamiento	Gerencia Asistente de compras	Listado de materia prima Hoja de pedido	
Entrega oportuna del producto	Productos terminados 1 vehículo	Dinero	Gerencia Jefe de ventas	Listado de pedidos de los clientes	\$500.00
Condiciones de pago a proveedores y cobro a clientes favorables	Información	Dinero	Gerente y Contador	Acuerdo de negociación Manera de Gerenciar	\$200.00
Evaluación de desempeño	Manual de funciones	Dinero	Jefe / Personal Capacitadores	Evaluación por competencias Método de puntos	\$ 200.00
Implementar un efectivo sistema de comunicación	Instructivos informativos de comunicación. Reuniones de trabajo y capacitación.	Dinero	Jefe de Personal Capacitadores	1 Equipo de Computo Materiales de Oficina	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$1200,00</b>



**Tabla 40. Diferenciación**

Para desarrollar las estrategias de **Diferenciación** utilizaremos los siguientes recursos:

ACCIONES	RECURSOS	RECURSO	RECURSOS	NECESARIO	COSTO
Productos con excelente acabados.	Maquinaria	Dinero	Operarios de producción	Manuales de calidad de Manuales de procedimientos	
Ofrecer productos de alta durabilidad con diseños moderno	Maquinaria	Dinero	Jefe de diseño Operarios	Control de calidad	\$200.00
Valor agregado	Regalos	Dinero	Gerente Jefe de ventas	Análisis económico Manera de gerenciar	\$ 300.00
Precios Asequibles	Información	Dinero	Administrados Jefe de ventas	información de un estudio de mercado Programas de ventas	\$ 500.00
Gama de productos	Diversificación de productos	Dinero	Nuevos proveedores	Manuales de diseño	\$ 400,00
Motivaciones a sus empleados inculcando valores	Computadora Infocus	Dinero	Jefe personal de	Conocimientos de sus empleados.	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$1700,00</b>

**Tabla 41. Segmentación**

Para desarrollar las estrategias de **Segmentación** utilizaremos los siguientes recursos:

	RECURSOS	RECURSO	RECURSOS		COSTO
ACCIONES	MATERIAL	ECONÓMICO	RR-HH	NECESARIO	
Diversificación de mercado (geográfico)	Análisis de mercado Diseñar el Plan de marketing	Dinero	Gerencia	Estudio de mercado	\$ 400.00
Crecimientos de las ventas	Estudio de las preferencias del cliente. Producción disponible	Dinero	Gerencia Jefe de ventas	Listado de pedidos de los clientes	\$500.00
Dar una eficaz atención al cliente.			Vendedores	Charlas de RR.HH.	\$ 600.00
<b>TOTAL</b>					<b>\$1500.00</b>

## 6.9. MONITOREO Y EVALUACIÓN

**Tabla 42. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LIDERAZGO EN COSTOS**

Para desarrollar las estrategias de **Liderazgo en costos** utilizaremos el siguiente plan de monitoreo:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO (SEMESTRAL)					RESULTADO ESPERADOS
			01		03	04	06	
Adquirir la materia prima e insumos se adquiera a bajo costo.	Realizar acuerdos con sus proveedores, para que exista una entrega oportuna y que la materia prima e insumos posean calidad, para no tener problemas en el proceso productivo, evitar pérdidas tanto para la empresa como para los proveedores	Gerencia de Asistente de compras	X		X	X	X	Base fundamental para lograr un liderazgo en costos con la obtención de la metería prima e insumos a bajo precio.
Realizar la entrega de los productos oportunamente.	Implantar adecuada tecnología para que se controle la producción y de esta manera se entrega el producto a tiempo. (F2, A5)	Gerencia Jefe de ventas	X	X	X			Tener clientes satisfechos con la entrega a tiempo del producto.
Determinar las mejores condiciones de pago a los proveedores, y cobro a los clientes para recuperar su inversión de forma eficaz	Mantener una comunicación por medio del internet que faciliten los acuerdos con los proveedores y clientes. (D2, O6)	Gerente y Contador	X	X	X			Mantener al día las cuentas logrando ser efectivos en le gestión empresarial.

Diagnosticar el desempeño de sus trabajadores para capacitarlos de forma adecuada.	Lograr que los miembros de la organización sean capacitados semestralmente para que de esta manera rindan en sus labores y de esta manera satisfacer las necesidades del mercado	Proveedores	X	X	X	X	X	Que el personal se desempeñe en sus funciones y se sienta comprometidos con la empresa.
Promover una efectiva comunicación	Fomentar una comunicación abierta entre todos los miembros de la organización, basados en los valores que rigen a sus miembros de manera que se genere un ambiente de trabajo agradable. (D9, A3).	Jefe de personal	X	X	X	X	X	Permitir que todo el personal se mantenga informado de lo que ocurre en la organización y que de esta manera de su opinión ayudando en la toma de decisiones, que permitan alcanzar las metas y objetivo.

**Tabla 43. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE DIFERENCIACIÓN**

Para desarrollar las estrategias de **Diferenciación** utilizaremos el siguiente plan de monitoreo:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO (SEMESTRAL)					RESULTADO ESPERADOS
			01	02	03	04	06	
Elaborar productos con excelentes acabado	Realizar alianzas estratégicas con proveedores para obtener maquinaria con tecnologías de punta para incrementar la producción. (F2, O9 )	Operarios Jefe de producción	X	X	X	X	X	Lograr la preferencia del producto para aumentar la cartera de clientes.
Producir productos con diseños nuevos y durables	Innovar a través de introducción de nuevos diseños para de esta manera seguir manteniendo satisfechos a nuestros clientes. F8, A3).	Jefe de diseño Operarios	X	X	X	X	X	Aceptación por parte del cliente.
Proporcionar valor agregado en las compras	Ofrecer a los clientes productos con valor agregado, para incrementar la demanda de los muebles (F9,O10)	Gerente Jefe de ventas	X					Lograr mayor demanda del producto.
Mejorar una gama de productos	Diversificación de la producción, ofreciendo no sólo muebles sino otros productos como colchones sábanas, etc. (D8,A5)	Jefe de Personal Capacitadores	X	X	X	X	X	Lealtad a la empresa ya que nos van a preferir por la variedad de productos.
Incursionar los valores y motivar e incentivar al personal	Capacitar al personal e incentivarlo incrementando su salario y evitando la fuga de mano de obra del país. (D10, A2)	Jefe de Personal Capacitadores	X	X	X	X	X	Desempeñar mejor sus fusiones.

**Tabla 44. MONITOREO Y EVALUACIÓN SEGMENTACIÓN**

Para desarrollar las estrategias de **Segmentación** utilizaremos el siguiente plan de monitoreo:

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO (SEMESTRAL)					RESULTADO ESPERADOS
			01	02	03	04	06	
Identificar nuevos mercados	Diversificación de mercado (geográfico) desarrollo de planes estratégicos para lograr diferenciación en costos y precios de productos terminados, para captar mercados nacionales e internacionales.(F75, A9).	Gerencia	X	X				Llegar a nuevos mercados con el producto
Incrementar las ventas en un 5%	Lograr incrementar nuevos clientes, ofreciendo muebles a bajo costo, para lo cual se realizaría una alianza estratégica con los dueños de los locales a entregar.	Gerencia Jefe de ventas	X	X				Seguir creciendo como empresa
Alcanzar la satisfacción de los clientes	Capacitar al personal de ventas, para lograr la satisfacción de los clientes.(F10, O10)	Gerente Jefe de ventas	X					Mejorar las condiciones de venta al cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- BELENGUER, D. DIEZ, J. Y MATEU, J. (2000). *ABC del Marketing*. Editorial Tecno Impuls, SL. Barcelona.
- BILANCIO, G. (2006). *Estrategias*. Editorial Pearson Hall. México.
- BRACHE, A. Y BODLEY S. (2006). *Implementación de Estrategias*. McGraw Hill. España.
- CRON, D. (2003). *Administración de Ventas*. Editorial limusa S.A.Mexico.
- DESS, G. Y LUMPKIN. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw Hill. España
- GARCIA, J. (2006) *Organización y Dirección de Empresas*. International Thomson. Madrid.
- GRUPO CULTURAL. *Enciclopedia práctica de ventas*. Editorial Grupo Cultural. Madrid.
- JAUREGUI, A. (2004). *El Servicio al Cliente la Venta y el Marketing Personal*. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Koonte, H. y Weihrich, H. (2004). *Aministración*. Doceava Edición. McGraw Hill. México.
- LOPÈZ, A. y LOBATO, F. (2006) *Operaciones de ventas*. International Thomson. Madrid
- MUNCH, L. (2007). *Administración*. Editorial Pearson Hall. México.

PORTER, M. (2002). *Ventajas Competitivas*. Segunda Edición. Editorial Patria. México.

SERNA, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Editorial Printed. Colombia

**INTERNET:**

<http://www.promonegocios.net/venta.htm> 24/02/2010 13:35

<http://www.degerencia.com/tema/ventas> 24/02/2010 13:52

<http://www.gerencias.com/estrategias/comp> 24/02/2010 13:52

<http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/lacali.shtml> 26-04-2010 16:24

<http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa>. 05-05-2010 12 57

<http://www.degerencia.com/tema/ventas> 24/02/2010 13:52 Comercialización

<http://www.promonegocios.net/venta.htm> 24/02/2010 13:35

<http://www.emexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIV.htm> 08-05-2010 14:47

<http://www.google.com.ec/images?hl=es&q=analisis+dafo&um=1&ie=UTF-8&source=univ&ei=Dqh> 15:30 27-07-2010

[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_cinco_fuerzas) 08-05-2010 16:15



# ANEXOS

## **ANEXO No 1**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS**

ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS CLIENTES INTERNOS PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA INDUSTRIAS METÁLICAS "HELENFER."

#### **OBJETIVO:**

Identificar el nivel de conocimientos de los clientes internos al momento de establecer estrategias competitivas, en cuanto a su formación académica, experiencia, conocimientos de temas de competitividad, para incrementar las ventas.

#### **INSTRUCCIONES:**

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Procure ser lo más objetivo y veraz

Seleccione solo una de las alternativas.

Marque con una X el cuadro la alternativa que usted eligió.

1. ¿Cuál es su nivel educativo?

- 1.1 Secundaria
- 1.2 Superior
- 1.3 Posgrado

2. ¿El ambiente laboral dentro de la empresa es?

- 2.1 Excelente
- 2.2 Bueno
- 2.3 Regular.
- 2.4 Malo

3. ¿Dentro de que nivel jerárquico esta su cargo?

- 3.1 Nivel Administrativo
- 3.2 Nivel Operativo

4. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

- 4.1 SI
- 4.2 NO

5. ¿Se ha realizado algún seguimiento a los clientes para conocer su satisfacción?

- 5.1 SI
- 5.2 NO

6. ¿Cree usted que la competencia tiene la misma capacidad para competir con la empresa?

- 6.1 SI
- 6.2 NO

7. ¿Según su experiencia en la empresa ha realizado un diagnóstico de la fuerza competitiva (FODA)?

7.1 SI

7.2 NO

8. ¿Desearía que la empresa establezca estrategias competitivas a fin de incrementar sus ventas?

8.1 SI

8.2 NO

9. ¿Cada qué tiempo se realiza o se debería realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa?

9.1 Semestral

9.2 Anual

9.3 Cuando la empresa lo requiere

10. ¿Cuál considera que es la principal ventaja competitiva de la empresa?

10.1 Precio

10.2 Calidad

10.3 Servicio de entrega del producto

10.4 Atención al cliente

Fecha:

Nombre

**Gracias por su colaboración.**

## **ANEXO No 2**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS**

ENCUESTA SOBRE EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAS METÁLICAS "HELENFER"

#### **OBJETIVOS:**

Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes de la empresa industrias metálicas "Helenfer", en cuanto al servicio que reciben, precios, calidad, modelos, gama de productos, para establecer estrategias que generara cambios e innovaciones en relación a la competencia

#### **INSTRUCCIONES:**

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Procure ser lo más objetivo y veraz

Seleccione solo una de las alternativas.

Marque con una X el cuadro la alternativa que usted eligió.

1. ¿Los productos que adquiere en la empresa le parece?

1.1 Excelente

1.2 Bueno

1.3 Regular

2. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?

2.1 SI

2.2 NO

3. ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos?

3.1 Precio

3.2 Forma de pago

3.3 Calidad

3.4 Variedad de productos

3.5 Servicio

3.6 Las anteriores

4. ¿Cuáles son los productos que usted más demanda?

4.1 Muebles en MDF

4.2 Muebles en metal

4.3 Las anteriores

5. ¿Considera que el precio por los productos son?

5.1 Caro

5.2 Moderado

5.3 Barato

6. ¿En qué cantidad adquiere los productos?

6.1 Al por mayor

6.2 Al por menor

7. ¿Con que frecuencia adquiere los productos?

7.1 Mensual

7.2 Trimestral

7.3 Semestral

7.4 Anual

8. ¿Cómo se siente con la atención que usted recibe por parte de los vendedores?

8.1 Satisfecho

8.2 Insatisfecho

9. ¿Qué tipo de valor agregado a recibido en sus compras?

9.1 Descuentos

9.2 Facilidad de pago

9.3 Promociones

9.4 Garantía

10. ¿Adquiere usted productos similares en otras empresas?

10.1 SI

10.2 NO

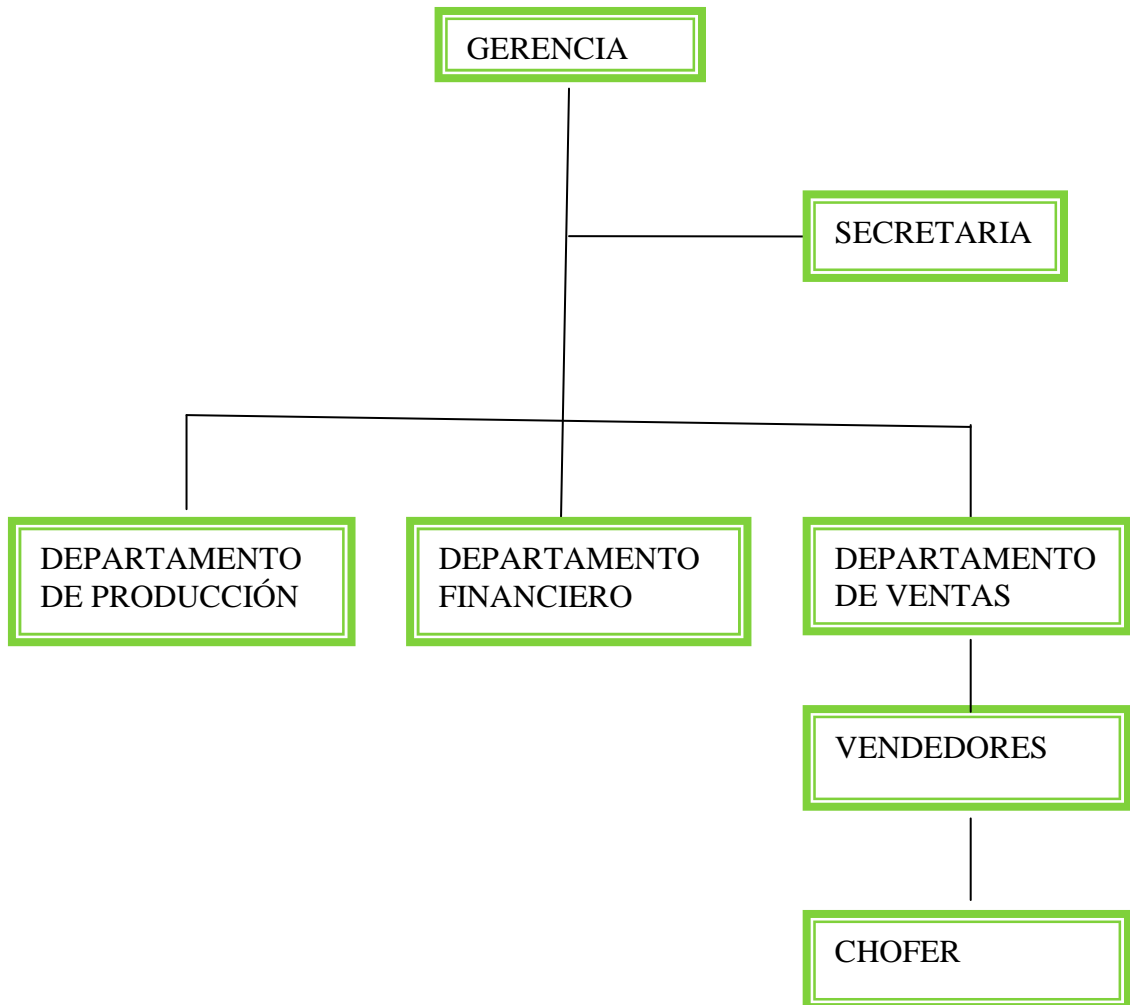
Fecha:

Nombre:

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO No 3**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**





**ANEXO No 4**

**FICHA BIBLIOGRÁFICA**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS		
Autor	No	Disciplina
		Biblioteca

Contenido	Valor	Pagina
Investigado:		Fecha:
Semestre:		Lugar:

**ANEXO No 5**

**FICHA DE OBCERVACIÓN**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIS ADMINISTRATIVAS
FICHA DE OBCERBACIÓN      No _____  Objeto de Estudio: _____ Lugar de Observación: _____ Fecha de Observación: _____ Nombre de Investigador : _____
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**ANEXO No 6**

**CROQUIS**

