

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA REPOSICIONAR A LA
EMPRESA GEMYASOC C.A. EN EL MERCADO CUENCANO”**

AUTORES: SILVIA ELIZABETH FRANCO ORDÓÑEZ
WILMAN ALEJANDRO GUALLPA SÁNCHEZ

DIRECTOR: ING. VICENTE MEJÍA

Cuenca – Ecuador

2014

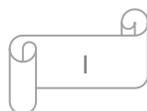
CERTIFICADO

Yo, Vicente Leoncio Mejía Mejía, docente de la Universidad Politécnica Salesiana de la carrera de Administración de Empresa CERTIFICO, haber dirigido y revisado prolijamente cada uno de los capítulos de la Tesis intitulada: “PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA REPOSICIONAR A LA EMPRESA GEMYASOC C. A. EN EL MERCADO CUENCANO”, realizado por los estudiantes: Silvia Elizabeth Franco Ordóñez y Wilman Alejandro Guallpa Sánchez, y por haber cumplido con todos los requisitos necesarios autorizo su presentación.

Cuenca, 21 de agosto de 2014



Ing. Vicente Leoncio Mejía Mejía
DIRECTOR DE TESIS



DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los autores declaramos que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de nuestra exclusiva responsabilidad y autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

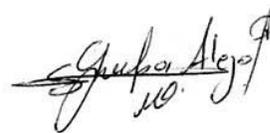
A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 21 de agosto de 2014



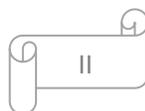
Silvia Elizabeth Franco Ordóñez

C.I. 030163150-3



Wilman Alejandro Guallpa Sánchez

C. I. 010624210-0



DEDICATORIA

Con gran cariño y orgullo dedico este trabajo a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y me supieron apoyar para la consecución de esta meta, en especial a:

Mi madre Rosa Ordóñez por su incesable lucha por darnos lo mejor, por sus consejos, por todo su apoyo y en general por ser todo para mí.

Mi tío Jorge Ordóñez por ser mi figura paterna, por ser mi amigo, por estar siempre a mi lado y por impulsarme a seguir siempre adelante.

Ambos inculcándome siempre el lema “Confía primero en Dios”

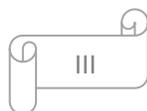
Silvia Franco

Este trabajo se lo dedico a la Familia Guallpa Sánchez, principalmente a mis padres, María y Manuel que con su lucha diaria y su gran esfuerzo me han permitido educar de buena manera. “En la vida nada es fácil, las cosas se ganan con esfuerzo y dedicación”. Siempre recordaré tus palabras papá.

A ustedes que leen estas páginas, les cuento. Cuantas veces he deseado una cosa, quizá en el fondo he tenido fe, pero solo para ver qué pasa; ahora sé que lo mejor es sumarle a la fe, mucha perseverancia para con un anhelo...

Con las enseñanzas que me han impartido, como fuerza; culmino una etapa más de mi vida. Gracias.

Wilman Alejandro.



AGRADECIMIENTO

En esta vida todo tiene un principio y un fin, hoy es el fin de una meta, una meta que parecía muy lejana, pero que con esfuerzo y perseverancia hoy ha culminado, tengo tanto que agradecer pues me siento muy afortunada de poder estar aquí y compartir este momento con seres tan valiosos, es por ello que debo agradecer principalmente a Dios por todas las bendiciones recibidas, a la Virgen del Cisne por guiar mis pasos, a mi familia por el apoyo brindado, por las palabras de aliento, y por estar siempre a mi lado algunos incluso a pesar de la distancia.

También debo dar un agradecimiento especial a mi compañero de fórmula, una persona valiosa que supo dar todo de sí para alcanzar esta meta, gracias “Alejo”, durante este recorrido hubo toda clase de situaciones, pero lo más valioso a destacar fueron las risas y la alegría de preservar una linda amistad.

Agradezco a nuestro tutor y amigo Ing. Vicente Mejía por el apoyo brindado durante esta investigación.

En general a todas las personas especiales que han estado en mi vida mil gracias.

Silvia Franco

Quizá no lo supe decir en el momento adecuado, pero a través de estas palabras quiero expresar el más sincero agradecimiento a mi Dios por sus bendiciones, a mis padres y hermanos por ser ejemplo de lucha y forjadores de mi proyecto de vida, a la familia Franco Ordoñez y en especial a mi compañera y amiga Silvia, por saberme comprender y apoyar en cada situación presentada; “Lo logramos Flaquita”.

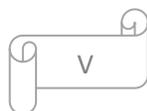
Finalmente un agradecimiento especial a mi maestro y amigo, Ing. Vicente Mejía, Director de nuestra tesis, por impartir sus sabios conocimientos y consejos para la realización de la misma.

Y sin más que detallar acentué mi punto final a estos escritos.

Wilman Alejandro.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	V
INDICE DE GRÁFICOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
1.- CAPITULO I ESQUEMA TEÓRICO.....	4
1.1.- Planeación estratégica.....	4
1.1.1.- Plan estratégico.....	5
1.1.2.- Importancia.....	6
1.1.3.- Criterios a considerar para una estrategia eficaz	7
1.2.- Esquema institucional.....	8
1.2.1.- Visión	8
1.2.2.- Misión.....	9
1.2.3.- Valores.....	10
1.3.- Análisis Situacional	12
1.3.1.- Análisis Macro entorno	13
1.3.2.- Análisis Micro entorno.....	18
1.3.3.- Estudio de Mercado	27
1.3.4.- Matriz FODA	30
1.3.5.- Factores Claves de Éxito	34
1.4.- Metas y objetivos.....	36
1.4.1.- Metas	36
1.4.2.- Objetivos	37
1.5.- Políticas y Acciones	38
1.5.1.- Políticas	38
1.5.2.- Acciones (Tácticas)	39
1.6.- Ventaja Competitiva	40
1.6.1.- Matriz de ventaja competitiva	40
1.6.2.- Tipos de Estrategia	41



1.7.- Estrategias de Reposicionamiento	51
1.8.- Indicadores de desempeño.....	54
1.8.1.- Concepto e indicadores	54
1.8.2.- Dimensiones de los indicadores	57
RESUMEN CAPITULO I	60
2.- CAPITULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	62
2.1.- Datos Generales de la empresa Gemyasoc C.A.	62
2.2.- Antecedentes	62
2.2.1.- Proceso Productivo.....	64
2.2.2.- Ventas	71
2.2.3.- Mercado actual	73
2.3.- Filosofía Institucional	73
2.3.1.- Visión	73
2.3.2.- Misión.....	74
2.3.3.- Valores.....	74
2.3.4.- Organigrama institucional	74
2.4.- Análisis Situacional de la empresa Gemyasoc C.A.	74
2.4.1.- Análisis Macro entorno	74
2.4.2.- Análisis Micro ambiente	85
2.4.3.- Estudio de Mercado.....	95
2.4.4.- FODA actual de la empresa.....	153
2.5.- Determinar la existencia de Factores Clave de Éxito	155
RESUMEN CAPITULO II.....	158
3.- CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO.....	161
3.1.- Reestructura de la filosofía institucional.....	161
3.1.1.- Misión.....	161
3.1.2.- Visión	161
3.1.3.- Valores.....	161
3.1.4.- Organigrama propuesto	162
3.2.- Objetivo estratégico	162
3.2.2.- Objetivos, estrategias y tácticas.....	162
3.3.- Políticas	185
3.3.1.- Nivel General	185

3.3.2.- Nivel Operativo	185
3.3.3.- Nivel Gerencial.....	186
3.4.- Ventaja Competitiva	187
3.4.1.- Estrategias para obtener ventaja competitiva	188
3.5.- Estrategias de reposicionamiento	189
3.6.- Mix de Marketing.....	191
3.6.1.- Producto.....	191
3.6.2.- Precio.....	193
3.6.3.- Plaza	195
3.6.4.- Promoción	196
3.6.- Indicadores de desempeño.....	197
3.6.1.- Factores Claves.....	197
3.6.2.- Mapa estratégico.....	198
3.6.3.- Establecimiento de indicadores	199
3.7.- Estudio Financiero	205
3.7.1.- Valor Actual Neto (VAN)	205
3.7.2.- Tasa Interna de Retorno (TIR)	206
3.7.3.- Retorno sobre la Inversión (ROI) y Retorno sobre el Patrimonio (ROE) ...	207
RESUMEN CAPITULO III	209
CONCLUSIONES	211
RECOMENDACIONES	213
BIBLIOGRAFÍA	215
ANEXOS	216

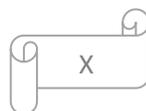
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de un Plan Estratégico	5
Tabla 2 Enfoque de Valores Estratégicos	11
Tabla 3 Poder de negociación de Compradores y Proveedores	25
Tabla 4 Las 7 Estrategias Ganadoras	49
Tabla 5 Estrategias de reposicionamiento.....	54
Tabla 6 Elementos del Balanced Scorecard	58
Tabla 7 Ventas del año 2012 de la empresa Gemyasoc C. A. en la ciudad de Cuenca ...	89
Tabla 8 Clasificación ABC de Clientes 2012	90
Tabla 9 Ventas del año 2013 de la empresa Gemyasoc C. A. en la ciudad de Cuenca ...	91
Tabla 10 Clasificación ABC de Clientes	92
Tabla 11 Hogares, según deciles de ingreso per cápita (5 deciles más altos).....	133
Tabla 12 Matriz FODA	153
Tabla 13 FODA Valorado de la empresa Gemyasoc C. A.	154
Tabla 14 Propuesta de Valores estratégicos para la empresa Gemyasoc C. A.	161
Tabla 15 Objetivos, estrategias y tácticas del Plan Estratégico	163
Tabla 16 Propuesta de Ficha de Clientes	172
Tabla 17 Perspectiva sobre los productos de Gemyasoc C. A.....	179
Tabla 18 Sugerencia de formato de un formulario de quejas.....	184
Tabla 19 Análisis FODA.....	188
Tabla 20 Dimensiones de las ollas	193
Tabla 21 Áreas Críticas y Factores Claves de Gemyasoc C. A.	198
Tabla 22 Indicadores de Gemyasoc C. A. (BSC).....	204
Tabla 23 Cálculo de la Tasa de descuento	205
Tabla 24 Tabla de Inversiones anuales	205
Tabla 25 Flujos incrementales del Plan	206
Tabla 26 Cálculo de Tmar.....	207
Tabla 27 Proyecciones ROI	207
Tabla 28 Proyecciones ROE	208

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Criterios para una estrategia eficaz	7
Ilustración 2 Descripción de la Misión	10
Ilustración 3 Análisis del entorno General (PEST).....	14
Ilustración 4 Ejemplos Factores Económicos	16
Ilustración 5 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter	19
Ilustración 6 Factores determinantes de las 5 Fuerzas	19
Ilustración 7 Etapas de la Investigación de Mercado.....	29
Ilustración 8 Matriz FODA	31
Ilustración 9: Análisis FODA.....	32
Ilustración 10: Estrategias básicas	33
Ilustración 11 Metas, objetivos y finalidad de la empresa	38
Ilustración 12 Matriz de Ventaja Competitiva	41
Ilustración 13 Las 7 Estrategias Ganadoras de Philip Kotler.....	48
Ilustración 14 5 Tips para el Reposicionamiento de una marca.....	53
Ilustración 15 Indicadores de Desempeño	56
Ilustración 16 Flujo de Procesos	64
Ilustración 17 Fabricación de Azas de Hierro.....	65
Ilustración 18 Moldes para la realización de ollas	66
Ilustración 19 Transformación de Discos en Ollas	66
Ilustración 20 Pulido de Ollas	67
Ilustración 21 Tropicalización de Azas de hierro	67
Ilustración 22 Azas de aluminio utilizadas en las ollas industriales	68
Ilustración 23 Perforación y Colocación de Alambre	68
Ilustración 24 Área de pintado de azas y tapas	69
Ilustración 25 Área de Empaque	70
Ilustración 26 Agrupación por pedidos	70
Ilustración 27 Tratamiento de Desperdicios	71
Ilustración 28 Organigrama actual de la empresa Gemyasoc C. A.....	74
Ilustración 29 Tendencias de demanda de energía 1990 - 2030	80
Ilustración 30 Diagrama de Pareto de las Ventas en el año 2012	90
Ilustración 31 Diagrama de Pareto de las Ventas en el año 2013	92

Ilustración 32 Ciclo de Vida del Producto	155
Ilustración 33 Propuesta de Reestructura Organizacional	162
Ilustración 34 Propuesta de Perfil de Cargo.....	164
Ilustración 35 Manejo asertivo de clientes.....	171
Ilustración 37 Gama de productos Gema	193
Ilustración 38 Oferta de Cocinas de Inducción y Ollas.....	194
Ilustración 39 Mapa Estratégico de Gemyasoc C. A.	198



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ¿Los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros, por lo tanto sabe lo q se espera de usted?	99
Gráfico 2 ¿Siente que el cargo que desempeña le permite desarrollar sus habilidades?100	
Gráfico 3 ¿Se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados?	101
Gráfico 4 ¿La empresa le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en su trabajo?	102
Gráfico 5 En términos generales ¿Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?	103
Gráfico 6 ¿Sus jefes generalmente lo reconocen por su trabajo bien hecho?	104
Gráfico 7 ¿Sus jefes solucionan los problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y la mejoras?	105
Gráfico 8 ¿A la hora de tomar decisiones sus jefes toman en consideración sus comentarios y sugerencias?	106
Gráfico 9 ¿Los directivos informan oportunamente a los trabajadores sobre asuntos de interés, así como del rumbo de la empresa?	107
Gráfico 10 ¿La empresa le brinda capacitaciones que permitan el desarrollo de sus habilidades?	108
Gráfico 11 ¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades de desarrollarse en nuevos cargos?	109
Gráfico 12 ¿Considera usted que la relación entre sus compañeros de trabajo crea un clima laboral agradable?	110
Gráfico 13 ¿Tiene usted un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la empresa?	111
Gráfico 14 ¿El ambiente de la empresa le permite expresar sus opiniones con franqueza, sin temor a represalias?	112
Gráfico 15 ¿El nombre y prestigio de Gemyasoc C. A. es gratificante para usted?	113
Gráfico 16 Género	114
Gráfico 17 ¿Cómo conoció a la empresa Gemyasoc C.A.?	115
Gráfico 18 ¿Desde hace cuánto tiempo adquiere los productos de la empresa?	116
Gráfico 19 ¿Con que frecuencia compra el producto?	117
Gráfico 20 Por favor indíquenos su grado de satisfacción con los productos que ofrece la empresa Gemyasoc C.A.	118
Gráfico 21 ¿En comparación con la competencia el producto que oferta Gemyasoc C.A es?	119
Gráfico 22 Profesionalidad	120

Gráfico 23 Calidad del producto.....	121
Gráfico 24 Servicio Postventa.....	122
Gráfico 25 Experiencia en el mercado.....	123
Gráfico 26 Calidad del Servicio.....	124
Gráfico 27 Relación Calidad-Precio.....	125
Gráfico 28 Entrega Oportuna.....	126
Gráfico 29 ¿Ha recomendado usted a la empresa Gemyasoc C.A. a otras personas? ...	127
Gráfico 30 ¿Recomendaría usted el uso y consumo de los productos que ofrece la empresa Gemyasoc C.A a otras personas?.....	128
Gráfico 31 ¿Compraría o utilizaría de nuevo el producto de Gemyasoc C.A.?.....	129
Gráfico 32 Edad por Intervalos.....	135
Gráfico 33 Género.....	136
Gráfico 34 ¿Conoce usted a la empresa Gemyasoc C. A.?.....	137
Gráfico 35 ¿Usted ha adquirido productos (ollas, sartenes, etc.) de la marca de "GEMA"?.....	137
Gráfico 36 ¿Conoce usted o ha escuchado hablar sobre el cambio de la matriz energética en nuestro país?.....	138
Gráfico 37 ¿Conoce usted, qué es una cocina de inducción?.....	139
Gráfico 38 ¿Sabe cómo funciona?.....	139
Gráfico 39 ¿Conoce usted cuáles son los materiales que son compatibles con las nuevas cocinas de inducción?.....	140
Gráfico 40 ¿Cuál?.....	141
Gráfico 41 ¿Sabía que para el año 2016 se dejará de subsidiar el gas por electricidad, para el funcionamiento de las cocinas de inducción en los hogares?.....	142
Gráfico 42 A su parecer la política de gobierno con el cambio de cocinas de inducción sería:.....	143
Gráfico 43 ¿Está usted de acuerdo con el cambio de las cocinas tradicionales por la de inducción?.....	144
Gráfico 44 Considerando el costo que implica el cambio de ollas para el funcionamiento de las cocinas de inducción. ¿Estaría usted dispuesto a comprar las ollas tradicionales?.....	145
Gráfico 45 ¿Qué representaría para usted este cambio?.....	146
Gráfico 46 Considerando un costo menor. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir los nuevos productos adaptados a las cocinas de inducción?.....	147

Gráfico 47 PRECIO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante)..... 148

Gráfico 48 CALIDAD DEL PRODUCTO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante). 149

Gráfico 49 CALIDAD DEL SERVICIO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante). 150

Gráfico 50 DISEÑO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante)..... 151

Gráfico 51 PESO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante)..... 152

INTRODUCCIÓN

Actualmente nuestro país está experimentando transformaciones en el campo de la producción y de la energía, los cuales tienen como objetivo el crecimiento y desarrollo sostenible del país. La transformación que más influye en nuestro estudio es el cambio de matriz energética, que consiste en maximizar la utilización de energía renovable en los hogares, proveniente de las represas hidroeléctricas, lo que permite dejar de subsidiar el gas licuado de petróleo (GLP). Este cambio de matriz energética influye directamente en el desarrollo de las actividades de Gemyasoc. C. A., empresa cuencana dedicada a la elaboración de artículos de aluminio para el hogar.

Dentro de todas estas transformaciones a las que estamos haciendo presente los ecuatorianos, la empresa Gemyasoc C. A. encuentra oportunidades de desarrollo que brinda el mercado, pues al incorporar desde el mes de agosto del presente año el cambio de las cocinas a gas por las cocinas a inducción, existe la necesidad de cambio de los artículos de cocina para su respectivo uso.

Los empresarios deben romper los paradigmas, ser creativos y no conformistas, adaptarse a los cambios del mercado y evolucionar con ellos. Es por ello que se hace necesario la implementación de un plan estratégico, en el cual se detalla las medidas que se llevarán a cabo para contrarrestar estas políticas de cambio y sus efectos, todo toma su tiempo y nadie crea una solución de un día para el otro, hablamos de crear estrategias que incluyan creatividad e innovación pero que sean consistentes y perdurables. Todas las estrategias que se desarrollaran dentro del presente plan tienen como objetivo lograr el reposicionamiento de la empresa Gemyasoc C. A. para lograr una mayor penetración y reconocimiento en el mercado.

Para poder enfocarnos en la estrategia que más beneficios le brinde a la empresa necesitamos preguntarnos ¿Cómo manejamos nuestro negocio en el mercado? ¿Cómo estamos haciendo contacto con nuestros clientes?, puesto que a veces las empresas solo se enfocan en atraer nuevos clientes, entonces la común solución que creen las empresas

nacionales es crear nuevas campañas complejas y cosas para atraer clientes, pero es necesario mencionar que lo que debemos hacer es llamar a los clientes actuales, atraer nuevamente su atención hacia nuestro producto; mediante llamadas telefónicas, correos, redes sociales, etc., en fin existen innumerables formas de llamar su atención, pues lo importante es decirles tengo algo nuevo, ya sabe quién soy, sabe cómo trabajamos y conoce nuestro producto.

Además en base a estos estudios la empresa puede diseñar campañas que complementen al presente trabajo, realizando promociones especiales, o cosas que tengan que ver con combinar el producto actual a las necesidades actuales y futuras de los clientes, no hace falta pensar en publicidad cara y ostentosa, la clave es llamar al cliente y decirle que nos acordamos de él, y por ello queremos ofrecerle lo nuevo que tenemos, el cliente lo va a valorar y más aún si existe alguna promoción, oferta o regalo.

Es por ello que con el presente trabajo pretendemos cumplir con las expectativas que la empresa tiene para su posterior crecimiento empresarial.

CAPÍTULO 1

ESQUEMA TEÓRICO

1.- CAPITULO I ESQUEMA TEÓRICO

1.1.- Planeación estratégica

La planeación estratégica es considerada una herramienta valiosa para las empresas puesto que les ayuda a prepararse para las diversas situaciones y problemas que pueden suscitarse en el futuro, al estar preparados pueden prevenir y contrarrestar a tiempo dichas situaciones, orientando sus esfuerzos hacia metas y objetivos, claros y realistas.

Es la planeación más amplia de la organización, de manera que se constituye a largo plazo (3 a 5 años) y concibe a la organización como un todo.

El autor George Steiner considera a la planeación estratégica como: “[...] el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía[...]”.¹

Características²:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

¹ STEINER, George A. *Planeacion estrategica: Lo que todo director debe saber*. México D.F: Continental, 1983. pág. 21.

² CUERO OSORIO, Junior Estiven & Otros. *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HENRY MINTZBERG*. Presentado a Carlos Antonio Tello Castrillón. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira. 2007. Presentación en PDF Pág. 7-8.

1.1.1.- Plan estratégico

Es el documento en donde se plasma las directrices a seguir para el correcto y normal funcionamiento de la empresa, adaptándose a los cambios y demandas del entorno, para así lograr el máximo desempeño y eficiencia. En dicho documento consta el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones por parte de los responsables de la empresa.

El autor José María Sainz de Vicuña afirma:

Pues bien, al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (SAINZ DE VICUÑA, 2012).³

1.1.1.1.- Características

Para una mejor comprensión de lo que es y representa un plan estratégico para las empresas se detalla a continuación las características más sobresalientes definidas por el autor Tim Moore⁴:

Tabla 1 Características de un Plan Estratégico

1.- Considérelo un proceso no solo un documento.	El proceso de planificación estratégica debe incluir: <ul style="list-style-type: none">➤ Reunir información y datos importantes.➤ Establecer prioridades.➤ Comparar las alternativas que compitan entre sí.➤ Escoger qué dirección debe tomar su negocio.
--	---

³ SAINZ DE VICUÑA, José María. *El plan estratégico en la práctica*. Tercera edición, 2012 pág. 39.

⁴ MOORE, Tim. “3 Claves para un plan estratégico exitoso”, *Revista Gestión*. Edición Trimestral. República Dominicana. Abril-Junio 2012. Pág. 40 y 41.

	Cuando se está pendiente del proceso y no solamente del resultado, es más fácil convertirlo en un esfuerzo continuo y mancomunado.
2.- Definir y dar seguimiento	Una vez definido el rumbo que tomará la empresa, se debe establecer la responsabilidad y la rendición de cuentas. Asigne a personas responsables para que supervisen cada meta, estrategia o proyecto. Y evalúe periódicamente su progreso en relación a los indicadores.
3.- Actualice cuando sea necesario, no cuando esté programado	Puede surgir la necesidad de actualizar el plan por razones tales como la oportunidad de comprar una empresa de la competencia, la pérdida de empleados clave, la aparición de un gran avance tecnológico o el fallo en la cadena de suministros.

Fuente: (Moore, 2012)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

1.1.2.- Importancia

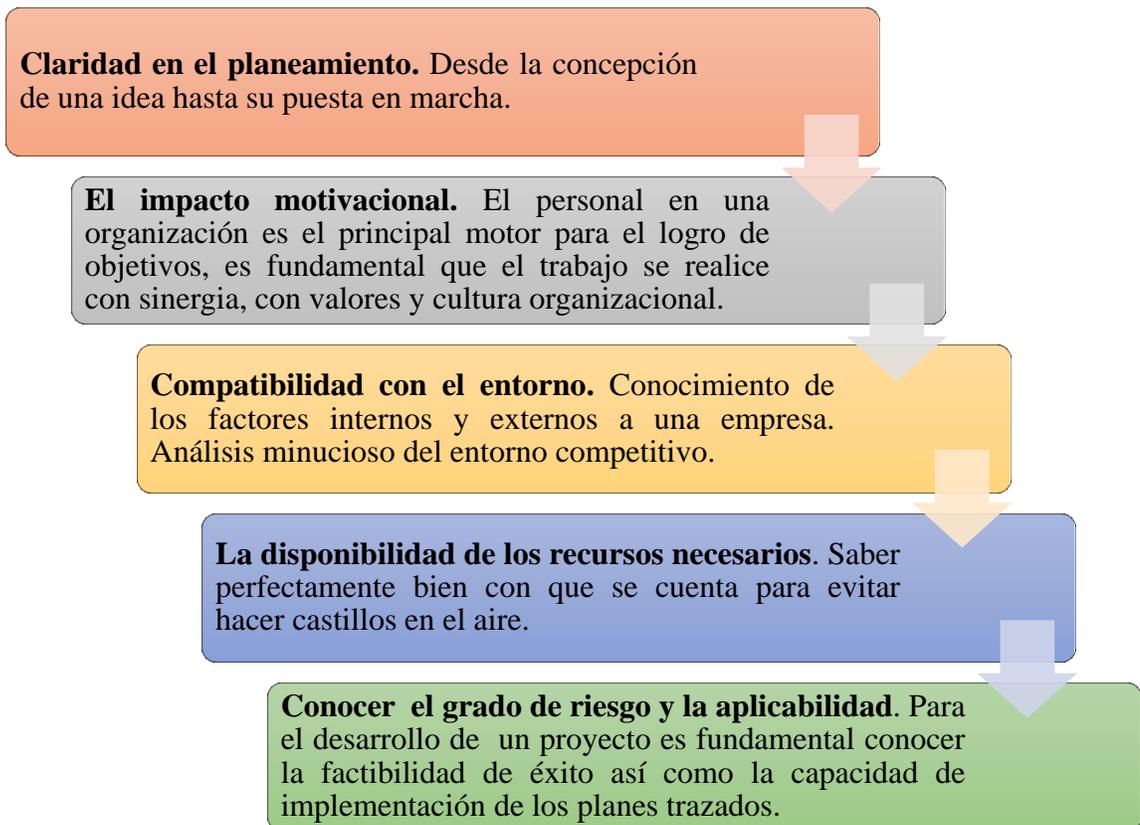
La importancia de realizar un plan estratégico está en que por medio de éste, los gerentes y dueños de empresas logran definir correctamente su misión, aclarando su dirección, metas e indicadores, los mismos que se convierten en referencias para el control de gestión de la empresa; de una forma clara y precisa ya que gracias a ello, dichas empresas responden mejor a los distintos cambios en el ambiente.

Pues un plan estratégico ayuda a obtener un concepto muy claro de la organización, lo cual hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas, además les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. En ese sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro.

1.1.3.- Criterios a considerar para una estrategia eficaz

Para que una empresa pueda desarrollar sus estrategias de manera eficaz debe considerar aspectos básicos como⁵:

Ilustración 1 Criterios para una estrategia eficaz



Fuente: (CASTRO, 2013)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

⁵ CASTRO, Julio. Planeación Estratégica: *Criterios para una estrategia eficaz*. Consultado el 07/marzo/2014 <http://axeleratum.com/2013/planeacion-estrategica-criterios-para-una-estrategia-eficaz/#sthash.OQMfgvgM.dpuf>

1.2.- Esquema institucional

1.2.1.- Visión

Para analizar el concepto de visión se tomó en consideración el aporte de Junior Cuero & otros⁶ quienes aseveran lo siguiente:

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- *Los clientes*
- *Los proveedores*
- *Los empleados*
- *Los propietarios*

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado.

Nos preguntamos:

¿Para dónde queremos ir?

¿Hacia dónde debe dirigirse la organización?

- *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. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.*
- *La visión es la cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa, en un periodo de tiempo específico y nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar.*
- *Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización.*

⁶ CUERO, Junior Estiven; & Otros. Art. Cit. Pág. 12-15.

“Una organización que busca la calidad sin una misión, visión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero no sabe a dónde va” (ACLE, Alfredo).

1.2.1.1.- Elementos de la visión

- *Panorama del Futuro: El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.*
- *Marco Competitivo: Los negocios y lugares en que la empresa competirá.*
- *Objetivos Fundamentales: Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.*
- *Fuentes de Ventajas Competitivas: Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograra el éxito.*

1.2.2.- Misión

Para el análisis de este concepto se tomó en consideración el aporte brindado por Junior Cuero & otros⁷:

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

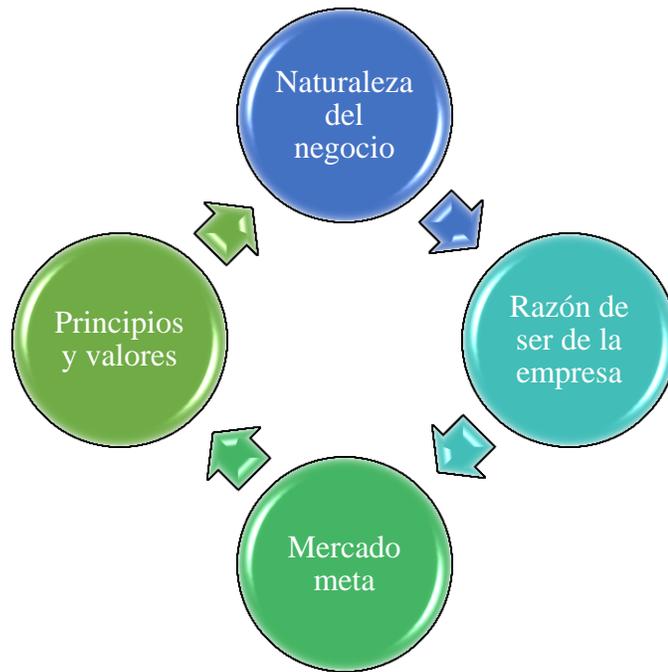
En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido.

La misión debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

Cada empresa debe saber definir bien su misión, es decir precisar para lo que fue creada la empresa. La misión debe incluir aspectos claves que definan a la empresa y su compromiso con los clientes, estos aspectos son:

⁷ CUERO, Junior Estiven & Otros. Art. Cit. Pág. 11-12.

Ilustración 2 Descripción de la Misión



Fuente: (CUERO, 2007)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

1.2.3.- Valores

Desde nuestros hogares se nos han inculcado valores, los mismos que son juicios éticos y de reacciones antes ciertas situaciones que se nos presentan en nuestra vida diaria, son de gran utilidad personal y social, además de ser los pilares de cualquier organización.

“Los valores prescriben conductas que son buenas para la integridad de las sociedades que las imponen [...], pero la asimilación que se ha de llevarse a cabo por parte de todos los miembros de la organización es una condición **sine qua non**⁸ para que la cultura se manifieste coherentemente con la expresividad que demanda la carta de valores declarados.”⁹

⁸ Condición sine qua non: Se refiere a una acción, condición o ingrediente necesario y esencial —de carácter más bien obligatorio— para que algo sea posible y funcione correctamente. Wikipedia: Artículo: *Sine qua non*. Consultado el 07/marzo/2014. http://es.wikipedia.org/wiki/Sine_qua_non

⁹ SANZ, Miguel Ángel; GONZÁLEZ, María Ángeles. *IDENTIDAD CORPORATIVA, Claves de la comunicación empresarial*, ESIC Editorial, 2005. Pág. 67.

1.2.3.1.- Valores Estratégicos

El presente tema hace referencia a las normas de conducta definidas por la sociedad, las mismas que las empresas deben utilizar para obtener los resultados esperados del mercado. Para ello estos valores según los autores Junior Cuero & otros¹⁰ las empresas deben enfocarse en:

Tabla 2 Enfoque de Valores Estratégicos

1.- Conocimiento y satisfacción del cliente	4.- Innovación
2.- Conocimiento del Mercado	5.- Sinergia
3.- Eficiencia	6.- Liderazgo

Fuente: (CUERO, 2007)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

En base a los enfoques expuestos especificaremos nuestro análisis:

1. Conocimiento y satisfacción del cliente: Se trata de conocer y de saber quiénes son los clientes y de cómo mantenerlos satisfechos con los productos que ofrece la empresa.
2. Conocimiento del Mercado: Es vital para poder tomar decisiones de gestión, la expansión y crecimiento de las empresas y organizaciones, junto con los cambios y nuevas tendencias del mercado.
3. Eficiencia: Es lograr el efecto que se desea, empleando los mejores medios posibles.
4. Innovación: Hace referencia a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado.

¹⁰ CUERO, Junior Estiven & Otros. Art. Cit. Pág. 9.

5. Sinergia: Es acción y creación colectiva en busca de objetivos comunes; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos.
6. Liderazgo: Habilidad de influir de manera positiva en las demás personas para lograr la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

1.3.- Análisis Situacional

Todas las empresas deben conocer el entorno en el que se desarrollan así también saber cómo enfrentarlo, para adaptarse a él y plantear sus objetivos y metas en función de la capacidad que tenga para mejorar su rendimiento tanto en el presente como en el futuro.

Para la realización del análisis situacional de la empresa, es necesario considerar todos los factores que pueden o no afectar su normal desempeño, es por ello que se analizan: **Factores Macro**, denominados así porque afectan a todas las empresas y a la sociedad en general, son todas aquellas fuerzas que la empresa no puede controlar porque están fuera de su alcance, pero si puede preverlas y anticiparse ante estas situaciones para que su impacto sea mínimo para la empresa. Por otra parte también encontramos los **Factores Micro**, denominados así porque afectan a una empresa de manera particular, generalmente no son controlables, pero si se puede influir en ellos.

La creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sin número de otros retos económicos, políticos, tecnológicos y sociales; representan desafíos en el día a día de las empresas, así como también oportunidades de comercialización, expansión y mejoramiento continuo en pro del desarrollo empresarial. Aunque los gerentes poco pueden hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico que les permita aprovechar las oportunidades del mercado en cualquier dirección, no sólo en el mercado donde coloca sus productos o servicios, sino logrando las condiciones más favorables en la captación de sus recursos.

1.3.1.- Análisis Macro entorno

Todas aquellas variables que pertenecen al macro entorno influyen en las empresas, puesto que suelen ser muy poderosas, no se pueden controlar y tienen un efecto decisivo sobre la empresa. Todas estas variables existen con independencia del tipo de empresa o sector al que pertenezcan.

1.3.1.1.- PEST

Al hablar de un análisis PEST nos enfocamos en un estudio general de las variables macro que afecta a una organización con el fin de detectar tendencias y acontecimientos clave que nos puedan servir para direccionar a la empresa, para ello se consideran los sucesos del pasado y presente, los mismos que le permitirán a la empresa enfocarse hacia el futuro.

El éxito o supervivencia de las empresas y de la sociedad en general depende básicamente de la capacidad para adelantarse a los cambios que puedan ocurrir y estar atentos para adaptarse a los mismos.

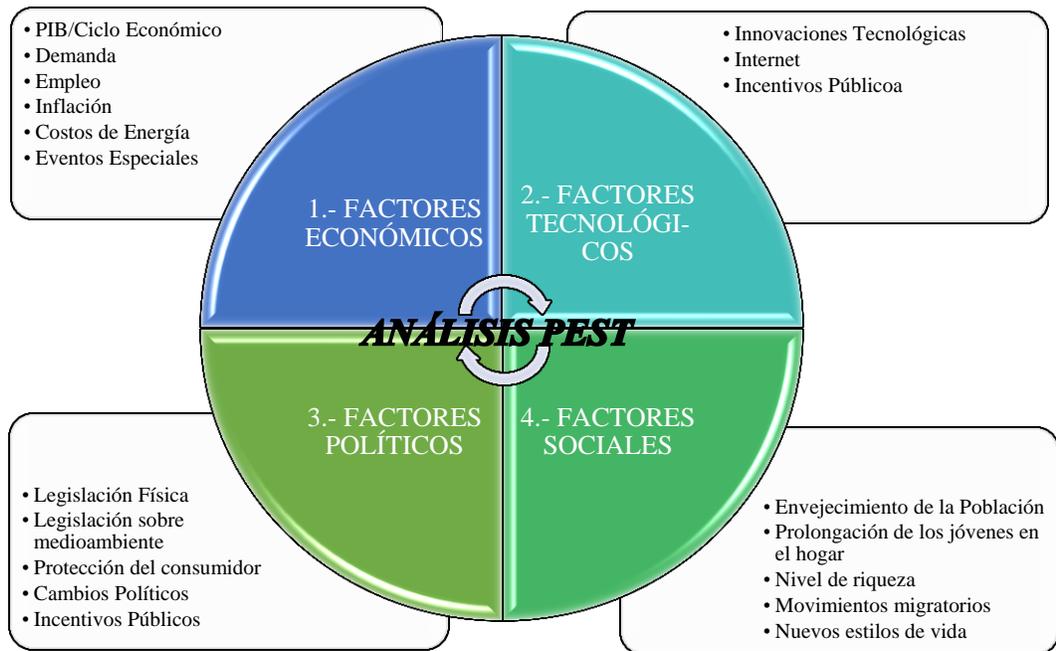
Según los autores MARTÍNEZ, Daniel & MILLA, Artemio¹¹ en su libro “La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”, aporta la siguiente información acerca del análisis PEST:

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

En el análisis PEST definiremos cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:

¹¹ MARTÍNEZ P., Daniel; MILLA G., Artemio. *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Libro electrónico 2012. Pág. 34- 37.

Ilustración 3 Análisis del entorno General (PEST)



Fuente: (MARTÍNEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012)
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

1.3.1.1.1.- Factores Políticos

Los procesos políticos y la legislación mantienen las regulaciones del entorno a los que las empresas deben someterse y regirse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una empresa, sus actividades y su expansión en el mercado.

El autor **Adolfo Araujo J**¹². Ingeniero de la Universidad Tecnológica de El Salvador y Máster en Ingeniería Web de la Universidad Carlos Tercero de Madrid afirma lo siguiente, en base a la los factores políticos:

Se derivan del sistema político, de su estructura y de su legislación específica. El ambiente político se refleja en las actitudes y acciones de los legisladores y los líderes sociales, tratando de responder a las demandas de la sociedad.

¹² ARAUJO, Adolfo, Art. Cit. <http://inf-tek.blogia.com/temas/01-estrategias.php>

Legislación laboral: El poder político afecta a todas las esferas de la actividad empresarial y, en relación con los negocios, realiza dos acciones fundamentales: los impulsa o los limita. Los impulsa si crea unas condiciones positivas para atraer la inversión o para localizar o crear nuevas compañías, o incentiva el desarrollo de las existentes.

- *Sistema Fiscal*
- *Normas de calidad*
- *Responsabilidad por daños causados por defectos de los productos*
- *Niveles de contaminación*
- *Sistema mercantil*
- *Protección de patentes y marcas*
- *Regulación del mercado financiero*
- *Normas en materia laboral*
- *Seguridad e higiene ocupacional*
- *Medidas proteccionistas*
- *Restricciones legales o barreras que impiden el desarrollo de empresas*
- *Sector público compite en la captación de recursos financieros*
- *Política gubernamental en el desarrollo tecnológico*

1.3.1.1.2.- Factores Económicos

La economía de un país es un factor determinante al momento de tomar decisiones estratégicas, puesto que dependiendo del sector en el que se desarrolle la empresa, unos indicadores pueden tener mayor peso e influencia que otros y definir si la empresa puede o no llevar a cabo las estrategias que se habían planteado.

Para los autores MARTÍNEZ, Daniel & MILLA, Artemio¹³ en su libro “La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”, aporta la siguiente información:

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

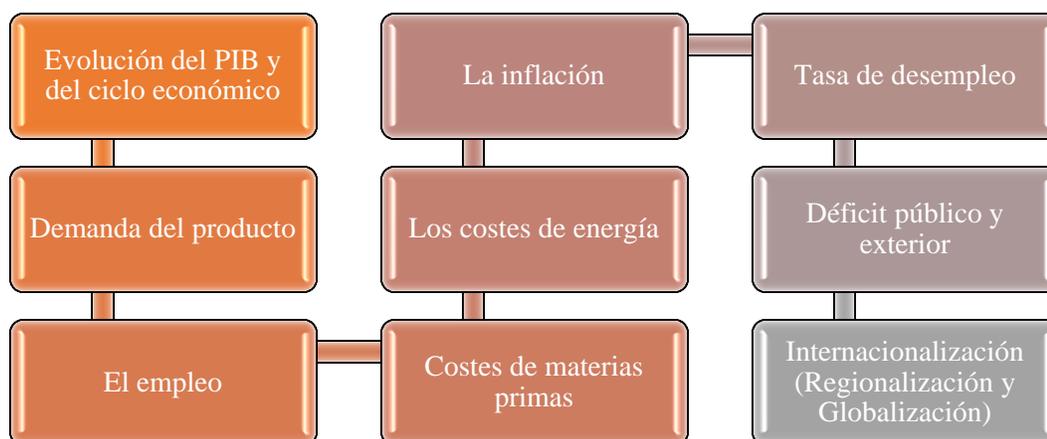
Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro.

¹³ MARTÍNEZ P., Daniel; MILLA G., Artemio. Op. Cit. Pág. 34- 37.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

En la siguiente ilustración ponemos algunos de estos factores económicos; sería imposible enumerar todos porque en función del sector en el que trabaje la sociedad tendrán más relevancia unos u otros:

Ilustración 4 Ejemplos Factores Económicos



Fuente: (MARTÍNEZ PEDRÓS & MILLA GUTIÉRREZ, 2012)
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

1.3.1.1.3.- Factores Sociales y Demográficos

Cada país tiene características distintas, incluso cada sector tiene sus propias costumbres y forma de actuar ante la sociedad, es por ello que antes de expandirse las empresas deben analizar el entorno en el que se piensan desarrollar. Además de los factores como el segmento de mercado que incluye edad, género, estilo de vida, etc.

Para el autor **Adolfo Araujo J¹⁴**. Ingeniero de la Universidad Tecnológica de El Salvador y Máster en Ingeniería Web de la Universidad Carlos Tercero de Madrid el aspecto sociocultural y demográfico se define de la siguiente manera:

Son aquellos que hacen referencia a las características de la sociedad en la que opera la compañía. El entorno socio-cultural tiene grandes repercusiones sobre los hábitos de compra y consumo de la sociedad.

¹⁴ ARAUJO, Adolfo, Art. Cit. <http://inf-tek.blogia.com/temas/01-estrategias.php>

Muchas organizaciones, como General Motors, Kellogg, Toyota, Sony, Burger King... son hoy globales, y contemplan al mundo como un gran mercado. Productos como los relojes Swatch, los “walkman” de Sony, o los servicios financieros de Citibank se dirigen a una clientela planetaria.

Es por esto, que es tan importante aprender a operar con culturas diferentes, y manejar la diversidad es uno de los grandes retos que tiene que afrontar la dirección de empresas en la actualidad. Aspectos como:

- *Demografía,*
- *Nivel educativo,*
- *Envejecimiento de la población,*
- *Incorporación laboral de mujeres y jóvenes,*
- *Valores culturales y éticos*
- *Estilos de vida*
- *Emigración*

Para los autores MARTÍNEZ, Daniel & MILLA, Artemio¹⁵ en su libro “La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”, aporta la siguiente información:

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.

1.3.1.1.4.- Factores Tecnológicos

Las empresas deben estar pendientes de los avances tecnológicos, puesto que estos influyen positivamente en la forma con la que se producen y entregan los productos al consumidor, además dan la posibilidad de generar nuevos productos y diseños creando valor y diferenciándolos de la competencia. Estas innovaciones incluso pueden crear nuevos sectores o satisfacer necesidades que todavía no están completamente satisfechas en el mercado.

¹⁵ MARTÍNEZ P., Daniel; MILLA G., Artemio. Op. Cit. Pág. 34- 37.

El autor **Adolfo Araujo J**¹⁶. Ingeniero de la Universidad Tecnológica de El Salvador y Máster en Ingeniería Web de la Universidad Carlos Tercero de Madrid afirma lo siguiente en base a la tecnología:

Los avances tecnológicos no solamente son los que más rápidamente evolucionan, sino que son los que tienen más alcance a la hora de ampliar o limitar las oportunidades de una empresa establecida. La tecnología, influye en la organización de diversas formas: a las técnicas de producción y de gestión; a las características de los productos o servicios y a los equipos y procesos productivos. Está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva. Por ello es necesario que la gerencia esté muy atenta a los cambios y avances que se producen en este campo, con el fin de considerar la viabilidad de su aplicación, se debe tener tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- *Política seguida por las empresas o por los Estados en materia de investigación y desarrollo (I+D) más Innovación*
- *Continuo proceso de innovación tecnológica*
- *Tendencias Tecnológicas o evitar de cara al intercambio en el mercado.*

1.3.2.- Análisis Micro entorno

Para la realización de este análisis se ha tomado en consideración el aporte realizado Michael Porter acerca de las fuerzas que influyen en el entorno empresarial.

¹⁶ ARAUJO, Adolfo, Art. Cit. <http://inf-tek.blogia.com/temas/01-estrategias.php>

1.3.2.1.- Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Ilustración 5 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: (Porter, 1980)

Elaborado por: ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud. IE Business School. 2003

Ilustración 6 Factores determinantes de las 5 Fuerzas



Fuente: (Porter, 1980)

Elaborado por: ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud. IE Business School. 2003

1.3.2.1.1.- Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Todas las compañías se enfrentan a una gran diversidad de competidores, es por ello que las empresas existentes en el mercado tratan de evitar el ingreso de nuevas empresas imponiendo barreras que hagan más difícil su entrada. Al hablar de este enfoque tomamos en consideración el constante movimiento de la mercadotecnia, la misma que ofrece todo el tiempo oportunidades y amenazas nuevas, para lo cual las empresas deben estar alerta y así mantener la fidelidad de los clientes actuales.

Los autores ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud¹⁷. Del Instituto de Empresa (IE) Business School consideran lo siguiente:

Las barreras reducen la entrada de nuevas empresas, manteniendo un nivel de beneficios para los actores establecidos. Desde una perspectiva estratégica, se pueden crear barreras o explotarlas para mejorar la ventaja competitiva de una empresa. Estas barreras de entrada surgen de varias fuentes:

- *Economías de escala*

El concepto de “economías de escala” puede resumirse informalmente como “cuanto más se produce más barato sale”. En términos más técnicos el término “economías de escala” se refiere a la reducción del coste unitario de un producto al aumentarse el volumen absoluto producido en cada período. Aunque las economías de escala se asocian normalmente a la fabricación, pueden estar presentes en muchas otras funciones de un negocio: investigación y desarrollo, marketing, distribución y compras.

- *Diferenciación de productos e identificación de marcas*

Los productos diferenciados gozan del gran beneficio de incorporar características independientes del precio que son atractivas para los consumidores. Desde un servicio post-venta, un diseño exclusivo, mínimo tiempo de entrega o producción, todas son características diferenciadoras que justifican un precio más alto a ojos de los consumidores, y dan como consecuencia márgenes más altos para el proveedor.

En sectores en donde los productos estén altamente diferenciados, los nuevos concurrentes encuentran dos obstáculos principales: adquirir

¹⁷ ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud. *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. Artículo del Instituto de Empresa (IE) Business School. 2003. Consultado el 10/marzo/2014 <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/index.html>

nuevos clientes y conseguir su fidelidad. El coste de adquirir nuevos clientes puede ser prohibitivo.

- *Acceso a los canales de distribución*

Los nuevos concurrentes en un sector tienen la gran desventaja de tener que establecer su propia red de distribución. Tendrán que competir con las firmas establecidas que han desarrollado relaciones estrechas con sus distribuidores y sus minoristas a lo largo del tiempo. Los nuevos concurrentes tendrán que conseguir que los canales de distribución se ocupen de su línea de productos, superando su limitada capacidad, su miedo del aumento resultante en costes fijos, así como su aversión al riesgo. En algunos sectores el acceso a los canales de distribución puede ser tan difícil que los nuevos concurrentes no tienen más remedio que crear unos nuevos.

- *Requisitos de capital*

Algunos sectores son difíciles de franquear porque requieren inversiones financieras muy grandes. Con frecuencia se necesitan grandes aportaciones de capital para construir instalaciones fabriles, lanzar grandes campañas de marketing, acumular inventarios o cubrir los costes de iniciación.

- *Ventajas en costes independientemente de las economías de las de escala.*

Hemos visto que las economías de escala normalmente conllevan una ventaja respecto a costes.

- *La especialización de los activos inhibe la entrada en un sector.*

Algunos sectores requieren activos muy especializados (tecnología, equipamiento) que no pueden ser utilizados para producir otro producto.

- *Experiencia y efectos de aprendizaje.*

La experiencia puede ser, por tanto, una fuerte barrera de entrada ya que los nuevos concurrentes tendrán costes más altos durante el período de aprendizaje. Sin embargo, para ser eficaz, la experiencia tiene que ser de propiedad exclusiva, es decir no disponible al nuevo concurrente mediante copia, compra o contratación de empleados procedentes de la competencia.

- *Patentes y conocimientos de propiedad exclusiva sirven para limitar la entrada en un sector.*

Las patentes impiden que otros puedan utilizar las ideas y los conocimientos que conceden ventajas competitivas. Por tanto, las patentes pueden ser barreras muy eficaces de entrada.

- *Represalias*

Algunos sectores tienen fama de ser muy duros para los nuevos concurrentes. El temor a las reacciones de las empresas establecidas que pueden bajar sus precios, aumentar su publicidad y su promoción de ventas para defender su territorio, constituye normalmente una buena disuasión.

- *Política gubernamental*

Si bien el principal papel del gobierno en un mercado es el de preservar la competencia mediante acciones en defensa de ella, es cierto que el gobierno también restringe la competencia a través de la adjudicación de monopolios y la regulación.

1.3.2.1.2.- Amenaza de Productos Sustitutos

Para las empresas los productos sustitutos que se encuentran en el mercado representan una competencia potencial puesto que son aquellos productos que pueden cumplir la misma función que el producto principal pero ofreciendo costo, calidad, etc., inferior, por ello existen ocasiones en que la importancia de los productos sustitutos aumentan debido a su disponibilidad en el mercado y la aceptación de las personas que lo adquieren. Significando también una menor rentabilidad del sector por la competitividad que representan.

Para los autores ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud¹⁸. Del Instituto de Empresa (IE) Business School basados en el modelo propuesto por Michael Porter:

Los productos sustitutos se refieren a productos de otros sectores, productos que pueden realizar la misma función que el del sector en cuestión. Las empresas que ofrecen sustitutos son, por tanto, competidores en potencia y plantean una amenaza a las empresas que fabrican el producto original. La disponibilidad de sustitutos afines puede ejercer presión en un sector para que se mantengan los precios a un nivel competitivo, limitando así la rentabilidad del sector. El impacto de los sustitutos sobre la rentabilidad de un sector depende de varios factores, de los cuales podemos destacar los siguientes:

- *Rendimiento relativo de los sustitutos respecto a precio.
El rendimiento respecto a precios de cada sustituto es un factor importante a la hora de decidir entre distintos medios de transporte.*
- *Coste del cambio para el comprador.
Cuanto menos cueste pasar del producto original a un sustituto, sea en términos financieros, humanos o afectivos, es más fácil que los compradores cambien.*
- *Propensión del comprador a cambiar.
Algunas sustituciones requieren una atención especial: son básicamente nuevos descubrimientos.*

¹⁸ ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud. Art. Cit <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/index.html>

1.3.2.1.3.- Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son empresas (personas) que proporcionan los recursos necesarios (materia prima) para otras empresas que necesitan producir bienes. Los gerentes siempre deben estar pendientes del constante movimiento del mercado y de situaciones como: escasez de insumos, huelgas, y otros sucesos que pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y que a su vez pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo, así como la pérdida de confianza y satisfacción del cliente a largo plazo. Es por ello que algunas empresas prefieren comprar a múltiples proveedores para evitar depender de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

El autor **Adolfo Araujo J**¹⁹. Ingeniero de la Universidad Tecnológica de El Salvador y Máster en Ingeniería Web de la Universidad Carlos Tercero de Madrid afirma lo siguiente en base al tema mencionado:

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado.

- *Tipo de recursos*
 - *Materiales*
 - *Financieros*
 - *Humanos*
- *Escasez de proveedores*
- *Monopolio u Oligopolio*
- *Outsourcing*

1.3.2.1.4.- Poder de Negociación de los Compradores

En este punto básicamente ocurre la misma situación que en el caso de los proveedores, puesto que, mientras más compradores la empresa pueda tener para un mismo producto, servicio o materia prima en general, aumentará su poder negociador por la demanda existente.

¹⁹ ARAUJO, Adolfo, *INK-TEK: Gerencia de Tecnologías de Información*. Consultado el 10/marzo/2014 <http://inf-tek.blogia.com/temas/01-estrategias.php>

Dentro de la Guía de Plan Estratégico²⁰, del Programa INNOVA destacamos la siguiente información:

Hay muchas variables que pueden influir a la hora de determinar el poder negociador de nuestra empresa, como pueden ser:

- *Grado de concentración en relación con la industria*
- *Volumen de transacciones realizadas con la empresa*
- *Importancia de las compras en relación al coste del cliente*
- *Grado de diferenciación de los productos*
- *Costes de cambio de proveedor*
- *Amenaza de integración vertical hacia delante o detrás*
- *El producto se puede o no almacenar*
- *El mercado se concentra o fragmenta*

Un mercado será menos atractivo a medida que los clientes y/o proveedores tengan más poder sobre la empresa.

Al analizar el poder de negociación de compradores y proveedores podemos llegar a la conclusión de que las empresas venden sus productos y servicios (es decir, materias primas, subproductos, servicios financieros y de mano de obra, etc.) a compradores que pueden ser distribuidores, intermediarios, consumidores finales o simplemente otros fabricantes. Es por ello que podemos aseverar que tanto los proveedores como los compradores intentan conseguir lo que más les convenga en cada caso en cuanto a precio, calidad y servicio, para así ser más competitivos en el mercado. Considerando todos los aspectos antes expuestos se realizó un análisis comparativo del poder de negociación para ambos casos.

²⁰ PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., Esperit emprendedor. *Guía de plan estratégico*. Artículo en PDF. Pág. 10-12 Cataluña 2011. Consultado el 10/marzo/2014. http://pinnova.upc.edu/recursos-2/recursos-1?set_language=es

Tabla 3 Poder de negociación de Compradores y Proveedores

Existe un mayor poder de negociación de los Compradores cuando:	Existe un mayor poder de negociación de los Proveedores cuando:
<ul style="list-style-type: none"> • Existen pocos compradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existen pocos proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Su volumen de compra es significativa para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Suministran la materia prima, producto o servicio necesarios (vitales) para mi producción.
<ul style="list-style-type: none"> • Es fácil cambiar de proveedor puesto que los costos son bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Es difícil cambiar de proveedor porque los costos son elevados.
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden realizar una integración hacia atrás. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pueden realizar una integración hacia adelante

Fuente: (ALLEN, 2002)²¹

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

1.3.2.1.5.- Rivalidad entre competidores establecidos

Las empresas que se encuentran dentro del mercado deben ser constantemente analizadas para determinar la situación del sector en el que se están desarrollando y su capacidad de crecimiento.

Dentro de la Guía de Plan Estratégico²², del Programa INNOVA encontramos la siguiente información:

El análisis de la competencia muchas veces se hace de forma previa a entrar al mercado ya que puede ser una razón para replantearlo. Se toma en cuenta las siguientes consideraciones:

*a) **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** cuantos más competidores haya en el mercado, menos rivalidad habrá, y*

²¹ ALLEN, David Ph.D. & GORGEON, Arnaud. Art. Cit. <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/index.html>

²² PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., Art. Cit. http://pinnova.upc.edu/recursos-2/recursos-1?set_language=es

viceversa. Si los competidores están equilibrados, su rivalidad será mayor.

- b) **Ritmo de crecimiento del sector industrial:** si el sector está en crecimiento se reduce la rivalidad ya que sin competir entre ellos todos ganan cada vez más.*
- c) **Barreras de movilidad:** hay mucha movilidad cuando una compañía puede aprovechar varias características de su negocio actual para hacer otro de distinto. Este hecho permite que si aquella empresa no funciona, no vamos a tener un alto coste de salida del negocio. Pero también hará que sea más fácil que entren competidores en el sector. Podemos decir que hay altas barreras a la movilidad cuando no hay ningún negocio que se parezca por el cual aprovechar sus activos actuales.*
- d) **Barreras de salida:** Cuando hay mucha competencia una empresa puede decidir abandonar el negocio, la cual cosa supone muchos costes:*
 - Activos especializados en el sector*
 - Costes fijos de salida*
 - Interrelaciones estratégicas*
 - Barreras emocionales*
 - Restricciones sociales y gubernamentales*
 - Costes fijos y de almacenaje*

1.3.2.1.6.- La sexta fuerza: Los Complementadores

En la actualidad es imprescindible contar con productos y servicios que ofrezcan valor agregado a los clientes, de manera que se sientan satisfechos con el producto y/o servicio que reciben.

Dentro de la Guía de Plan Estratégico²³, del Programa INNOVA encontramos la siguiente información:

Un complementador de una empresa provee a los clientes con un producto o servicio que añade valor al producto o servicio de la empresa. Dicho de otro modo, el cliente valora más su producto cuando viene acompañado del producto del complementador. Los complementadores reflejan mejor la complejidad de las interacciones entre empresas, introduciendo la noción de la cooperación, ausente del modelo de Porter. Al contrario de las demás fuerzas del modelo de Porter, los proveedores de complementos crean valor para el sector, y también pueden ejercer un poder negociador frente a los competidores sectoriales.

²³ PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., Art. Cit. Pág. 10-12
http://pinnova.upc.edu/recursos-2/recursos-1?set_language=es

1.3.3.- Estudio de Mercado

Antes de definir a la investigación como tal, cabe recalcar que un estudio de mercado hace referencia a la necesidad de la misma para con un proyecto de factibilidad cuando se desconoce un mercado, en cambio una investigación de mercado abarca un mercado ya definido.

La investigación de mercado es una herramienta fundamental ya que mediante ésta podremos medir el conocimiento del consumidor acerca de los productos de una empresa, permitiéndonos elaborar estrategias adecuadas para lograr los objetivos empresariales. El objetivo de una investigación es determinar y medir cuáles son los factores que afectan los requerimientos de un mercado con respecto a un bien o servicio, así como también es determinar la posible existencia de demanda para un nuevo producto.

Con la correcta realización de la investigación de mercado, es decir luego de la recolección y análisis de la información, plantaremos los problemas encontrados, sus incidencias y las posibles soluciones para mejorar la actividad de la empresa.

La siguiente información fue recogida del libro, Introducción a la investigación de mercados de la autora Marcela Benassini²⁴, en donde hacen mención a la necesidad de hacer una investigación de mercados:

La investigación de mercados es la reunión el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades y evaluar y desarrollar alternativas de acción de marketing. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno, a fin de tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

²⁴ BENASSINI, Marcela. *Introducción a la investigación de mercados*. Pearson Educación, 2001. Pág. 4.

Por lo tanto puede afirmarse que la investigación de mercados es una herramienta muy poderosa para la toma de decisiones, que ayuda a disminuir el riesgo que corren las instituciones en general.

1.3.3.1.- Brief de la Investigación

El brief no es más que un documento, un resumen en donde se define y detalla todo el trabajo a efectuarse en una investigación de mercado, este documento es muy importante ya que es lo primero que deberíamos requerir para hacer un trabajo, siempre hay unas pautas a seguir y este documento nos sirve como guía.

A continuación les presentamos un concepto por parte de la autora Flavia Vecellio²⁵ quien nos dice:

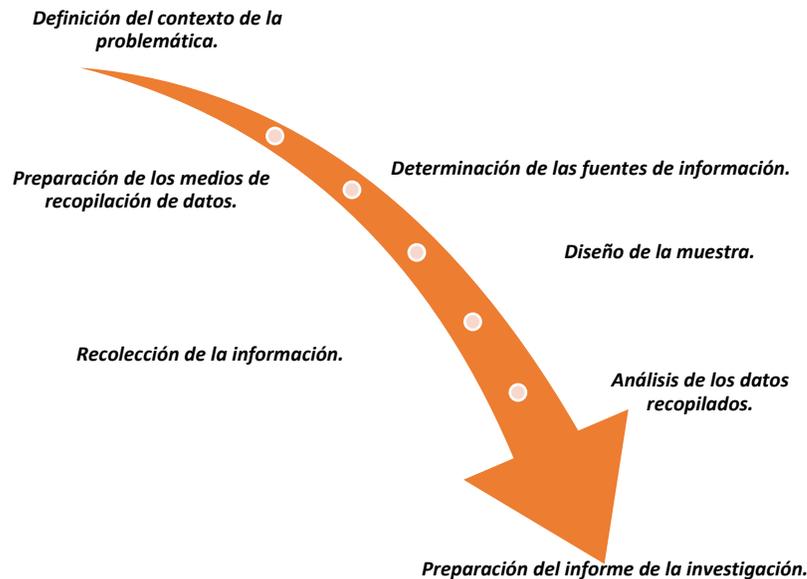
Para realizar un Plan de Medios es necesario, como en todo plan estratégico, contar con un claro itinerario a seguir, y este está dado por el Brief, que definirá el trabajo a efectuar, la asignación de recursos que para ello se contará y los medios y soportes que se utilizarán para llegar, de mejor manera, más eficiente y de manera más económica a la meta fijada.

El Brief es una serie de instrucciones y, también, el documento que la contiene, en las que el anunciante define concisamente su producto y su mercado e indica los objetivos que espera alcanzar mediante la campaña, objetivos que se refieren al producto, al mercado, a la publicidad o a los medios.

²⁵ VECCELLIO R., Flavia, *El brief: qué es y para qué sirve*, Consultado el 11/marzo/2014. http://www.vitralesxxi.com.ar/publicidad_y_marketing/el_brief.htm

1.3.3.2.- Etapas de la investigación de mercado²⁶

Ilustración 7 Etapas de la Investigación de Mercado



Fuente: (BENASSINI, 2001)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Definición del contexto de la problemática.

Antes de llevar a cabo una investigación de mercados debe definirse la problemática que se trata de resolver, consultar a quien tomará la decisión y tratar de conocer sus fines y recursos.

Determinación de las fuentes de información.

Antes de formular una hipótesis, es necesario determinar si la información está disponible en fuentes internas o externas de la empresa. Cuanta más información se obtenga, tanto interna como externa, más valiosa será la contribución de dicha información en la toma de decisiones. Una vez obtenida toda la información general sobre el problema, debe llevarse a cabo un análisis detallado de los datos.

Preparación de los medios de recopilación de datos.

En general, el medio que se utiliza es el cuestionario, aunque existen otros métodos, como las sesiones de grupo y las entrevistas en

²⁶ BENASSINI, Marcela. Op. Cit. Pág. 25-26.

profundidad. Sea cual sea el método empleado, debe cuidarse que éste incluya toda la información necesaria para resolver el problema.

Diseño de la muestra.

Debido a que no siempre es posible entrevistar a toda la población que nos interesa, es necesario diseñar una muestra que sea representativa (en tamaño y en características) de la población que se va a estudiar. De la calidad de la muestra dependerá, en gran parte, la calidad de la información obtenida.

Recolección de la información.

Se debe seleccionar, capacitar, supervisar y evaluar adecuadamente al personal de campo (entrevistadores), lo cual representa un serio problema, pues las destrezas de las personas varían con cada una. El método de recopilación de datos depende en gran parte de las necesidades del muestreo y de las clases de información que se desea obtener.

Análisis de los datos recopilados.

Una vez que se obtienen los datos, es necesario ordenarlos, tabularlos y analizarlos. El tipo de análisis puede incluir desde elementales sumas y porcentajes hasta complejos modelos que determinen interrelaciones entre variables significativas.

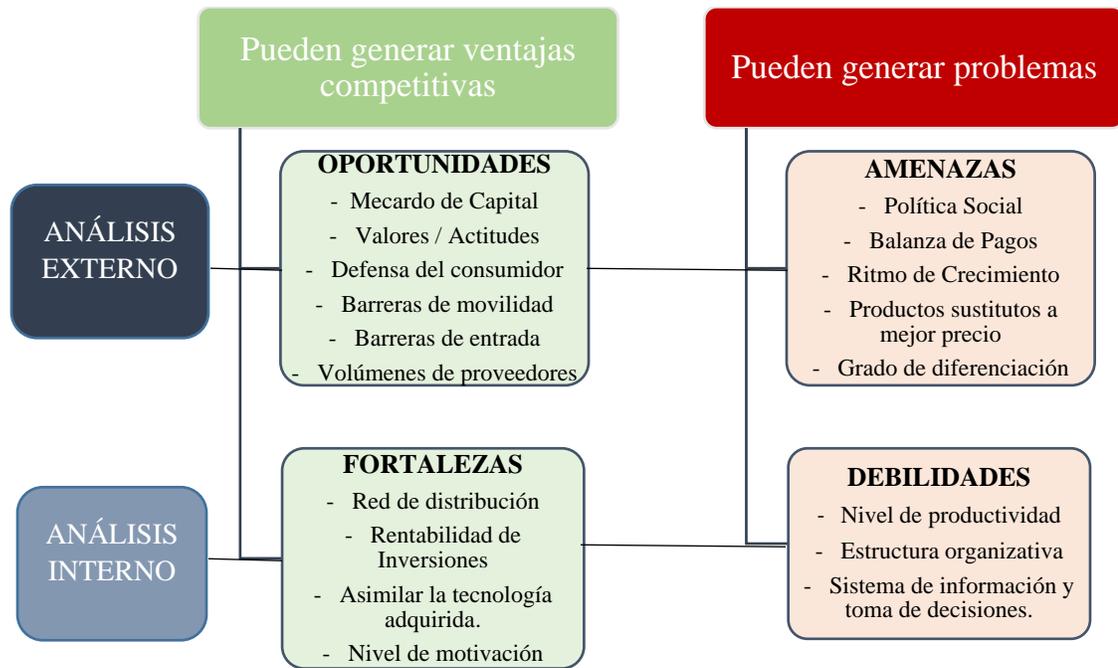
Preparación del informe de la investigación.

Ésta es la fase final de toda investigación, muy necesaria para dar a conocer los resultados de la misma. En el informe deben presentarse datos que incluyan desde los antecedentes y el método empleado hasta las conclusiones y las recomendaciones que hagan al interesado.

1.3.4.- Matriz FODA

Luego de realizado el análisis externo, interno y la investigación de mercado de la empresa se prosigue con la realización de la matriz FODA, la cual incluye los aspectos positivos y negativos que posee la empresa para el posterior planteamiento de las estrategias.

Ilustración 8 Matriz FODA



Fuente: (PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., 2011)
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

La elaboración de la matriz FODA es la consecución de los pasos anteriormente desarrollados, puesto que todo el proceso no implica un análisis aislado del resto, sino que cada uno de los análisis aporta con sus resultados a la elaboración de los siguientes procesos, matrices y estrategias.

A partir de los resultados obtenidos y del cuadrante en el que se ubiquen, se podrá tener una idea del tipo de estrategia que se puede aplicar a la empresa según su situación interna y externa.

Una visión de las diferentes estrategias es la que se muestra en la ilustración 9 presentada por el programa INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña²⁷:

²⁷ PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., Art. Cit. Pág. 14-16
http://pinnova.upc.edu/recursos-2/recursos-1?set_language=es

Ilustración 9: Análisis FODA



Fuente: (PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., 2011)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

a. Estrategias de supervivencia:

¿Hay alguna amenaza que incide sobre alguno de nuestros puntos débiles?

SÍ: ¿es una amenaza muy frecuente? Si es frecuente debemos centrarnos en sobrevivir y defendernos.

NO: Aunque no incide sobre ningún punto débil puede ser peligrosa.

b. Estrategias de reorientación:

La empresa puede identificar esta situación cuando, delante de una lista de oportunidades nos preguntamos qué necesitamos para aprovecharlas, y gran parte de lo que necesitamos son debilidades de nuestra empresa. En esta situación debemos reorientar nuestra dirección porque vamos en dirección contrario al mercado.

c. Estrategias defensivas:

Un caso en que utilizamos este tipo de estrategias es cuando tenemos unas amenazas, pero en el punto donde inciden nosotros somos muy fuertes. Aunque tengamos asegurada la supervivencia de la compañía, debemos buscar estrategias para influenciar sobre las amenazas.

d. Estrategias ofensivas:

La empresa puede estar en diferentes situaciones y tener objetivos diferentes, pero siempre debe luchar con la competencia. Y lo puede hacer de dos formas:

Ilustración 10: Estrategias básicas



Fuente: (PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., 2011)
Elaborado por: Programa INNOVA

1.3.4.1.- Estrategias básicas

Como se puede observar la ilustración 10 expone los tipos de estrategias básicas que puede utilizar una empresa para ser más competitiva en el mercado, en base al sector en el que se desenvuelve se distinguen 2 tipos de ventajas competitivas que son:

- Liderazgo en costes: Una empresa que alcanza un elevado nivel de eficiencia puede producir productos con costos más bajos que la competencia.
- Diferenciación de productos: Una empresa logra diferenciarse de su competencia por el valor añadido que ofrece en sus productos ante los demás. Es la razón por la cual las personas se sienten más atraídas a comprar nuestro producto y no el de la competencia.

De las dos estrategias anteriores se deriva la segmentación de producto (Estrategia de Focalización), que nace porqué ofrecemos nuestro producto a un sector específico de la sociedad. El segmento es uno solo pero se puede ser diferente tanto si se busca costos bajos como si se utiliza la diferenciación.

1.3.5.- Factores Claves de Éxito

1.3.5.1.- *Los factores clave de éxito como expresión y guía de la estrategia*

Como su nombre lo indica, lo que se busca es definir y orientar los esfuerzos de la empresa para lograr el éxito deseado en el tiempo esperado, si una empresa logra enfocar correctamente sus esfuerzos logrará ser más competitiva en el mercado de manera que organizará las prioridades para el desarrollo de sus actividades y se concentra en lo que le hace ser mejor en el mercado.

Para los autores Juan Pérez & Carballo Veiga²⁸ a los factores claves de éxito se los puede definir de la siguiente manera:

*Los factores claves de éxito (FCE) deben concentrar, prioritariamente los esfuerzos y recursos de todo tipo, ajustándose la perfección deseable de cada uno a su propia importancia. El requisito genérico que deben satisfacer un FCE se centra en la pregunta: **¿puede la empresa tener éxito sin que lo gestione de forma excelente?***

Los FCE configuran, en su conjunto, un modelo de negocio integrado y diferenciado, que se rompe y fracasa cuando se debilita uno de los eslabones que lo componen.

Los FCE son como las cuerdas de una guitarra: las seis juntas valen mucho más que separadas y con que falle una se pierde la funcionalidad del instrumento.

1.3.5.2.- *Importancia de los factores clave y de sus indicadores*

La importancia de identificar los factores clave radica en que se refuerza la capacidad de la empresa para explicar y anticipar los resultados financieros de la empresa a largo plazo, puesto que si los factores claves de éxito representan un nivel satisfactorio, los resultados económico-financieros de la empresa tenderán a evolucionar favorablemente.

²⁸ PÉREZ, Juan F.; VEIGA, Carballo. *Diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Editorial ESIC. Madrid 2010. Pág. 22-24.

Los factores clave se complementan con indicadores, los mismos que le permiten a la empresa concretar y transmitir los objetivos que se deben alcanzar, así como también el control que se debe mantener sobre los resultados.

1.3.5.3.- ¿Cómo identificar los factores clave?

Para los autores Juan Pérez & Carballo Veiga²⁹ existen ciertos requisitos para poder identificar los factores claves de éxito en una empresa, como son:

Los requisitos para que un área de gestión sea un FCE son los siguientes:

- **Ha de ser controlable por la empresa:** *Lo que no se puede controlar no es un FCE, aunque sí haya que anticipar y gestionar sus consecuencias.*
- **Es principalmente de tipo operativo,** *como, por ejemplo, el servicio experto al cliente en una estrategia de diferenciación en la distribución de productos tecnológicos.*
- **Se relaciona con la naturaleza de la actividad desarrollada,** *como la oferta de una gama amplia de productos para permitir la compra completa, común a todas las grandes superficies y suministradores de materiales para la construcción.*
- **Contribuye significativamente,** *en su integración con el resto de los factores.*
- **Es permanente** *“sólo en ocasiones es coyuntural, en respuesta a un problema circunstancial, que cuando se resuelve, elimina el FCE asociado”.*
- **Evoluciona con inercia al cambio,** *es decir, lentamente a los esfuerzos por gestionarlo. Por ejemplo, los FCE relacionados con la calidad del producto o del servicio: el conseguirla requiere la integración de variados recursos y experiencias durante plazos amplios.*

A continuación, se resumen las fuentes principales para identificar los FCE:

- **El tipo de actividad,** *concretada en mercados, clientes, productos y tecnologías.*
- **La estrategia seleccionada,** *completando el posicionamiento del producto, y los recursos y las capacidades de la empresa y las*

²⁹ PÉREZ, Juan F.; VEIGA, Carballo. Op. Cit. Pág. 28-32.

competencias de su personal, que requiere su desarrollo. Las estrategias de coste y diferenciación exigen distintos FCE.

- **Las exigencias del entorno**, materializadas en sus oportunidades y amenazas.
- **La situación de la empresa**, respecto a los puntos fuertes y débiles que identifique su diagnóstico
- **Los competidores**, pues los FCE de los que obtienen mejores resultados ofrecen una referencia valiosa, mientras que la identificación de los aplicados por los perdedores ayudará a evitarlos.
- **El personal**, puesto que sus sugerencias recogen la experiencia de su contacto con los clientes y los proveedores y su conocimiento de los procesos internos.

En resumen lo relevante para el éxito es la gestión de los factores clave pues los resultados financieros son consecuencia de los mismos. Mientras dichos factores ayudan a prever el futuro, los indicadores económico-financieros miden más el pasado y sólo aquello que se manifiesta en términos monetarios.

1.4.- Metas y objetivos

En la actualidad las empresas apuntan sus actividades hacia el logro de la satisfacción de sus clientes a través de la calidad de sus productos y/o servicios, proyectándose a futuro con una producción que permita cubrir parte de la demanda que se presenta en el mercado; es allí a donde apuntan sus metas y objetivos “Aprovechar oportunidades y crear valor”. Además debido a la globalización, hoy en día una empresa no tiene límites, debido a las facilidades que el mercado le ofrece. De ahí la importancia de que una empresa debe aplicar buenas prácticas de manejo en todas sus áreas, que garanticen el producto, de innovaciones que la hagan más interesante y de allí plantear mejoras.

1.4.1.- Metas³⁰

- Las metas son objetivos a corto plazo.
- También son cuantificables y medibles y pueden ser mensuales o hasta logros en el día a día.
- Tiene que estar alineado en el marco y en el tiempo con el objetivo.

³⁰ PNL Palermo (Cursos), *Significado de visión, misión, objetivos, metas, estrategias y tácticas*. Consultado el 14/marzo/2014. http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/s

1.4.2.- Objetivos³¹

En el establecimiento de objetivos, la empresa traslada a términos concretos los elementos vitales misión. Ya que los objetivos determinan las metas de la empresa y los medios para alcanzarlos y se convierte en elemento operativo de la misión.

Los objetivos no son medibles en cuanto a tiempo, pero se asocia que los generales son a largo plazo y los específicos a corto y mediano plazo. Sin embargo son determinantes y deben cumplirse. En la planificación estratégica, todos los objetivos serán generales, es decir definirán las metas globales propuestas en la misión.

“Para que este sistema funcione, los distintos objetivos deben estar jerarquizados, ser cuantitativos, reales y consistentes. Es recomendable ordenar los objetivos jerárquicamente, de los más a los menos importantes en la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente”.³²

Existen varios criterios que deben guiar la formulación de los objetivos, los cuales explicamos a continuación:

- ✓ *Los objetivos deben ser claros.*
- ✓ *Los objetivos deben expresar un fin.*
- ✓ *Los objetivos ser el reflejo de lo que la organización desea o quiere hacer.*
- ✓ *Los objetivos no son explicativos.*

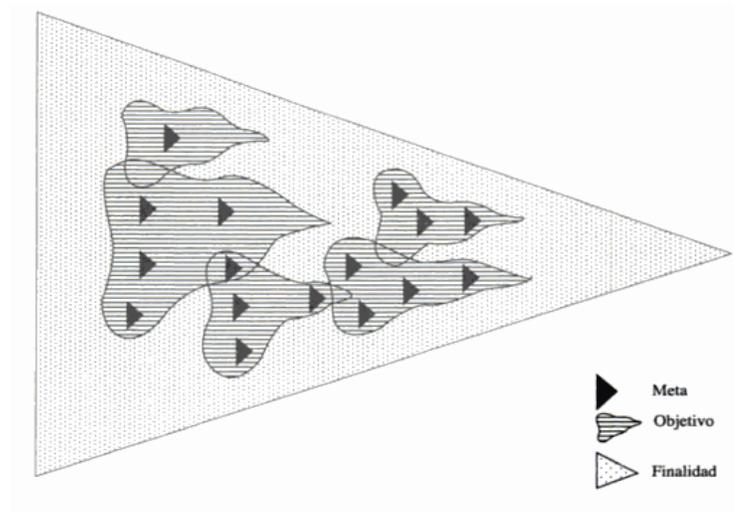
“Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De ahí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones [...] Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.” (Cerrud, 2002)³³.

³¹ GONZÁLEZ, Pedro N. *Planificación estratégica para la mediana y pequeña empresa*, 2008, Pág. 41

³² Idem., Pág. 15

³³ CERRUD, Alcides *Proceso de Planificación Estratégica*. Marzo 2002 Pág. 4

Ilustración 11 Metas, objetivos y finalidad de la empresa



Fuente: (Sallenave, 2002)³⁴

1.5.- Políticas y Acciones

En cuanto a las políticas administrativas, una empresa debe establecer políticas para la toma de decisiones, claro está que también debe estar alerta sobre las políticas externas que puedan afectar a la sociedad incluyendo a la empresa y sus integrantes. Es por eso que las empresas deben formular ciertas acciones que tiendan a ordenar su correcto funcionamiento. Las políticas internas de la empresa deben ser dictadas y dirigidas a cada una de las áreas, ya sean estas administrativas, productivas u otros, cuyo fin es implantar una directriz a seguir.

1.5.1.- Políticas

En general, las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas del personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores. (BILLIKOPF ENCINA)³⁵

³⁴ SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y Planeación Estratégica: Objetivos y Estrategias*. Grupo Editorial Norma. 2002. Pág. 43

³⁵ BILLIKOPF ENCINA, Gregorio. *Políticas Laborales de la Empresa*. Consultado 14/marzo/2014. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>

1.5.2.- Acciones (Tácticas)

“La táctica es la parte del arte militar, que trata sobre el empleo de los medios de acción en el campo de batalla. Se refiere a la actuación de los mandos y sus tropas en relación con el enemigo existente y con las misiones a su cargo.”³⁶

Una vez definidos los conceptos tanto de política como de táctica, a continuación presentaremos la siguiente aseveración por parte de David Medianero Burga³⁷ quien afirma lo siguiente:

Las estrategias básicas se concretan en lineamientos de política específicos y estos, finalmente, en acciones. Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos.

Las políticas o estrategias comprenden conjuntos amplios de acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la Alta Dirección y que demandan recursos para su implementación.

Acciones y recursos son dos conceptos derivados del concepto de estrategia. Las políticas incluyen directivas, reglas, procedimientos y otras medidas que se establezcan con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos.

Para determinar las políticas pertinentes es recomendable concentrarse en dos o tres fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas al logro del objetivo respectivo. Con estas se realiza un análisis interrelacionado de forma tal de poder formular hasta 3 estrategias para el logro del objetivo respectivo, tomando en cuenta que la estrategia es un conjunto de orientaciones que establecen el camino elegido para alcanzar un objetivo. De esta manera, las políticas deben formularse procurando:

- *Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.*
- *Utilizar las fortalezas y superar las debilidades para contrarrestar las amenazas.*

El resultado de consolidación de los objetivos y las estrategias se pueden realizar llenando la matriz adjunta además se pueden deducir cuatro tipos básicos de estrategias, que se especifican a continuación.

³⁶ Wikipedia, *Táctica*, Consultado 14/marzo/2014. <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A1ctica>

³⁷ MEDIANERO BURGA, David, *Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público*, Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM. Pág. 24.

<p><i>ESTRATEGIAS FO, que utilizan las fortalezas institucionales para aprovechar las oportunidades del entorno. Cuando una organización presenta debilidades importantes, trata de superarlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas o neutralizarlas para concentrarse en las oportunidades.</i></p>
<p><i>ESTRATEGIAS DO, que consisten en superar las debilidades internas al aprovechar oportunidades externas. Partiendo del reconocimiento de sus debilidades pertinentes, la organización busca superarlas para aprovechar determinadas oportunidades dadas por el entorno.</i></p>
<p><i>ESTRATEGIAS FA, que consisten en utilizar las fortalezas existentes para evitar o reducir el impacto de determinadas amenazas externas.</i></p>
<p><i>ESTRATEGIAS DA, que constituyen estrategias típicamente defensivas, toda vez que buscan al mismo tiempo afrontar debilidades internas y enfrentar amenazas externas. Una organización con muchas debilidades y amenazas se situaría en una situación precaria, y estaría obligada a luchar por su sobre vivencia, fusionarse, reducir sus gastos, obtener rápidamente fondos u optar por la liquidación antes de que los daños alcancen mayores proporciones.</i></p>

Fuente: (MEDIANERO BURGA)
Elaborado por: MEDIANERO BURGA, David.

1.6.- Ventaja Competitiva

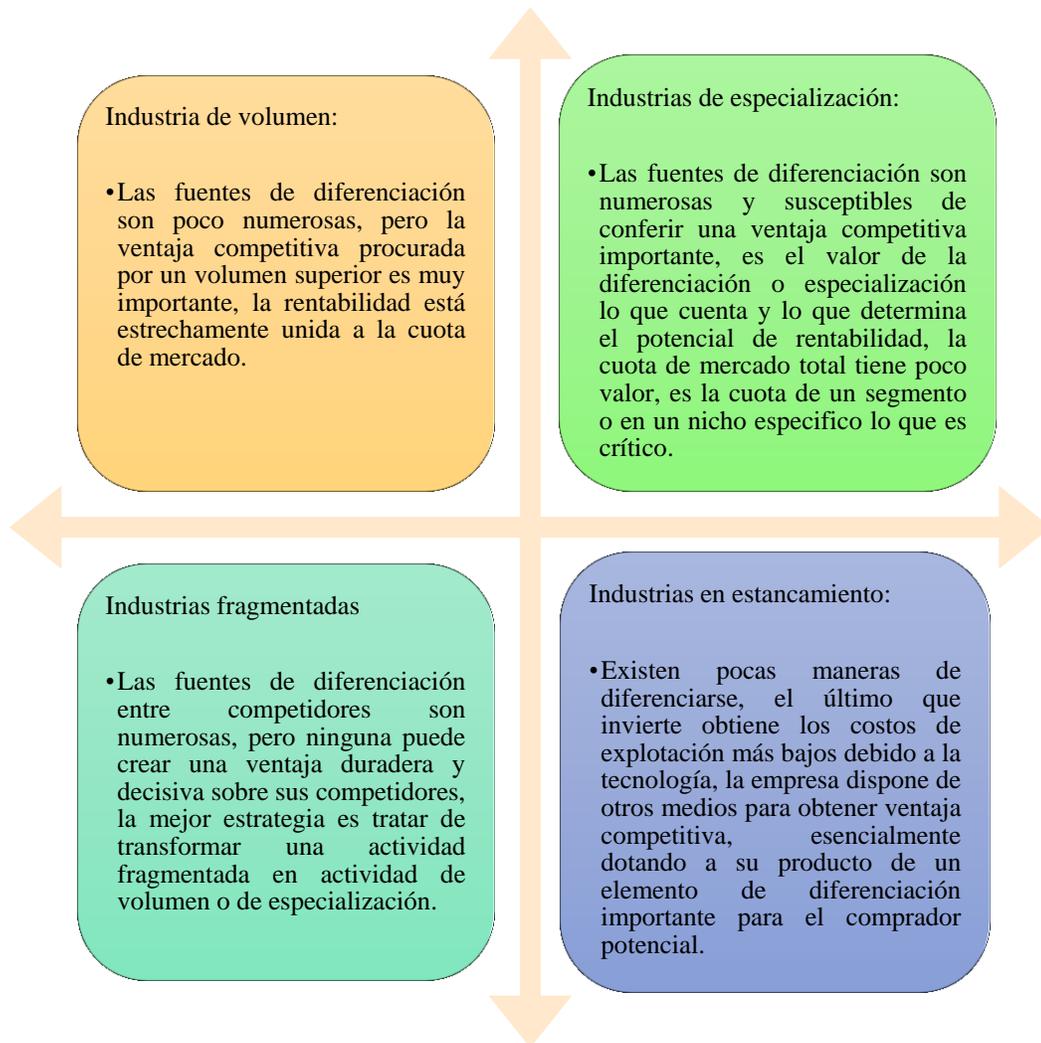
Actualmente todas las empresas están incursionando en acaparar mejoras e innovación en sus actividades económicas y productivas es por ello que cada una de ellas deben estar ligadas a los cambios de los mercados, pues es necesario tener una ventaja para enfrentar a la competencia y al entorno en sí. De esta manera aseguran sus clientes, así como también se defienden ante sus rivales, dichas ventajas pueden hacer referencia a la consecución de atributos relacionados a tecnología, negociación u otro atributo determinante.

1.6.1.- Matriz de ventaja competitiva³⁸

Se representan en 4 tipos de industrias que son:

³⁸ LAMBIN, Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Edición ilustrada, ESIC, 2003, Pág.15

Ilustración 12 Matriz de Ventaja Competitiva



Fuente: (LAMBIN, 2003)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

1.6.2.- Tipos de Estrategia³⁹

1.6.2.1.- Estrategias Básicas de Desarrollo

Primero se debe precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Existen 3 estrategias básicas o genéricas.

³⁹ LAMBIN, Jean Jacques. Art. Cit. Pág.18-27

- Concentración o Enfoque.- En un segmento de mercado
- Diferenciación.- En todo el sector industrial con un carácter único del producto percibido por los compradores
- Liderazgo de Costos.- En todo el sector industrial con costos bajos.

1.6.2.1.1.- Estrategia de liderazgo de costos

Se apoya en la dimensión de productividad y está ligada generalmente a la existencia de un efecto experiencia, implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento de las inversiones de productividad (avances tecnológicos), de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el objetivo está puesto en la obtención de un costo unitario bajo en relación a sus competidores. La estrategia de liderazgo de costos supone inversiones continuadas, competencia técnica elevada, vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y de distribución.

1.6.2.1.1.1.- Estrategia de liderazgo de costos y las cinco fuerzas competitivas

- ✓ Respecto a competidores directos, la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio.
- ✓ Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel al del competidor directo mejor situado.
- ✓ El precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costos impuestos por un proveedor fuerte.
- ✓ Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para nuevos competidores y también buena protección respecto a productos sustitutos.

1.6.2.1.1.2.- Riesgos de una estrategia basada en un liderazgo de costos

- Cambios tecnológicos que anulan la ventaja obtenida gracias a las inversiones o al efecto experiencia
- Difusión de la tecnología a bajo costo entre imitadores y recién llegados

- Incapacidad para detectar a tiempo los cambios a efectuar por exceso de atención al costo
- La inflación de los costos reduce la diferencia de precios frente al competidor

1.6.2.1.2.- Estrategia de diferenciación

Tienen por objeto dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencien de las ofertas de los otros competidores, tiende a crear una situación de competencia monopolística donde tiene poder de mercado debido al elemento distintivo (imagen de marca, avance tecnológico reconocido, servicio postventa). La estrategia de diferenciación implica la existencia de una habilidad en marketing, capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado, coordinación de los esfuerzos de I&D (Investigación y Desarrollo), producción y marketing.

1.6.2.1.2.1.- Estrategia de diferenciación y las cinco fuerzas competitivas

- ✓ Respecto a competidores directos, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad del precio y por ello mejora la rentabilidad.
- ✓ La entrada de competidores nuevos se hace más difícil debido a la fidelidad de la clientela.
- ✓ La rentabilidad elevada aumenta la capacidad de resistencia a los aumentos de costo impuesto por un proveedor fuerte.
- ✓ Las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen una protección frente a los productos sustitutos. Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operativo (gastos publicitarios), con el objetivo de dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

1.6.2.1.2.2.- Riesgos de una estrategia basada en diferenciación

- La diferencia de precios se hace demasiado elevado en relación a los de la competencia.
- Las necesidades de los compradores de un producto diferenciado se disipan.
- Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación

1.6.2.1.3.- Estrategia de concentración o enfoque

Es la que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es satisfacer las necesidades propias de ese segmento mejor que los competidores, implica bien diferenciación, bien liderazgo de costos o las 2 a la vez pero únicamente respecto a la población – objetivo escogida. Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son débiles en relación al mercado global.

1.6.2.1.3.1.- Riesgos de una estrategia basada en concentración

- La diferencia de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante
- Las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan
- El segmento cubierto se subdivide en sub segmentos más especializados.

1.6.2.2.- Estrategias Competitivas

Se basan en la importancia de la cuota de mercado.

1.6.2.2.1.- Estrategias de líder

La empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores, es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

a) Desarrollo de la demanda primaria

Es la que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia, el líder debe desarrollar la demanda global intentando descubrir nuevos usuarios del producto, promover nuevos usos de los productos existentes o también aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

b) Estrategia defensiva

Mantiene una cuota de mercado elevada, protege la cuota de mercado obligando la acción de los competidores más peligrosos. Es adoptada por la empresa innovadora que se ve atacada por los imitadores, la innovación y el avance tecnológico son adoptadas para desanimar a la competencia, la distribución intensiva, guerra de precios o lucha publicitaria.

c) Estrategia ofensiva

El objetivo es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

d) Estrategia de desmarketing

Es reducir su participación en el mercado con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio, por medio de aumento de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y promoción.

e) Marketing circular

También conocido como de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

1.6.2.2.2.- Estrategias de retador

El objetivo es ocupar el lugar del líder, los 2 problemas clave son: a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa, b) la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

a) Ataque frontal

Consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle en sus puntos débiles, un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante.

b) Ataque lateral

Dirigir los esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado, donde la empresa dominante este menos representada, ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido.

Lo ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar, a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios.

1.6.2.2.3.- Estrategias de seguidor

Es la que alinea sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia, su objetivo es de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado, se observa este comportamiento principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas.

- Segmentar el mercado de manera creativa y donde no tenga mayores probabilidades de no coincidir con los compradores dominantes.
- Utilizar eficazmente la I + D, debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costos.
- Pensar en pequeño, en la especialización más que en la diversificación.

Una estrategia del seguidor no implica una pasividad en el director de la empresa, sino más bien una preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

1.6.2.2.3.- Estrategia de Especialista

La empresa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado, la clave de esta estrategia es la especialización en un nicho el cual debe ser poco atractivo para la competencia, representar un potencial de beneficio suficiente, tener un potencial de crecimiento, corresponder a las capacidades distintivas de la empresa y poseer una barrera de entrada defendible

1.6.2.3.- Las 7 estrategias ganadoras de Philip Kotler

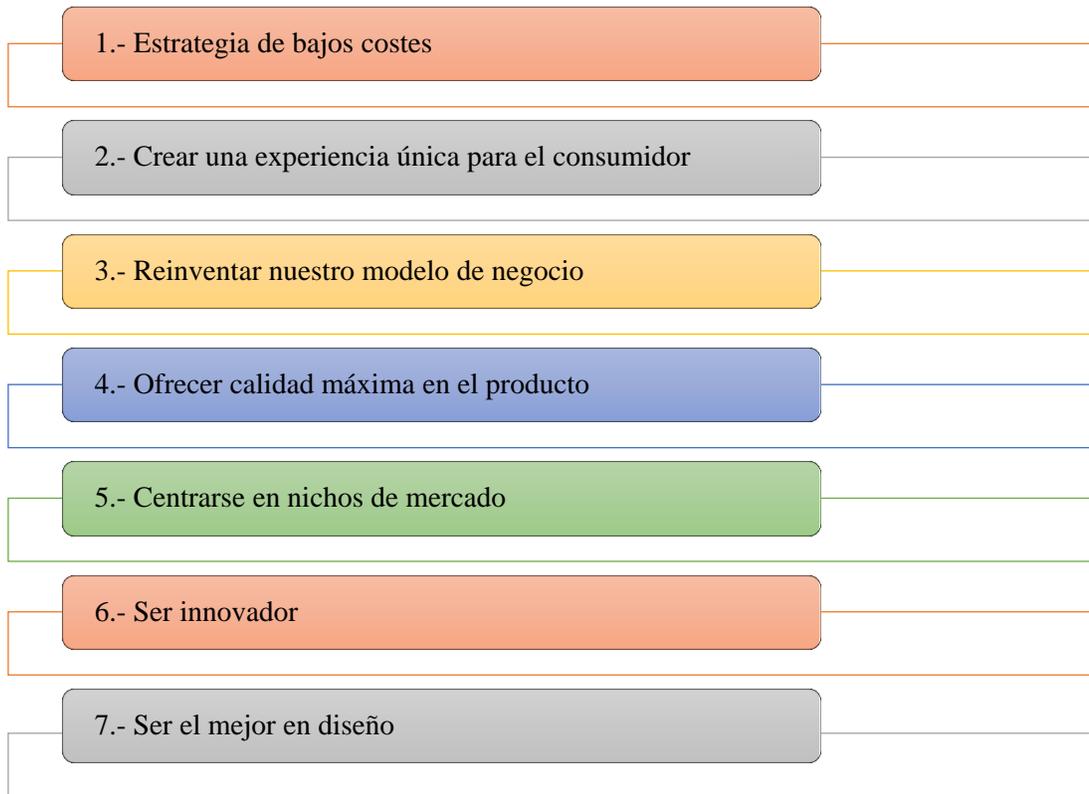
Durante años algunas empresas han intentado aplicar novedosas estrategias cuyos resultados han sido inciertos, debido a que en la actualidad, cada año (meses, días) aparecen nuevas tecnologías que cambian y rompen los paradigmas en relación a las estrategias que se manejan hasta el momento, estos cambios obligan a las empresas a replantearse una y otra vez sus estrategias, perdiendo tiempo y recursos.

En el mercado ecuatoriano no existen muchas empresas grandes, mientras que si está repleta de medianas y pequeñas empresas en las cuales no podemos darnos el lujo de perder tiempo ni recursos, es por ello que debemos aprovechar las experiencias de las grandes empresas y compañías extranjeras, para orientarnos mejor en el futuro.

Es por ello que Antonio Domingo⁴⁰ nos resume las 7 estrategias que Philip Kotler considera ganadoras ante estos nuevos escenarios y a la vista de que los mercados son cada vez más competitivos:

⁴⁰ DOMINGO, Antonio. *7 estrategias ganadoras en el marketing del siglo XXI*. Consultado el 19/marzo/2014. <http://www.business-opportunities.biz/espanol/2005/11/15/philip-kotler-7-estrategias-ganadoras-en-el-marketing-del-siglo-xxi/>

Ilustración 13 Las 7 Estrategias Ganadoras de Philip Kotler



Fuente: (DOMINGO, 2005)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

Como mencionamos anteriormente en la actualidad (Siglo XXI) surgen todos los años nuevas tecnologías que van produciendo modificaciones en los paradigmas, que obligan a las empresas replantearse una y otra vez los escenarios en que viven y trabajan. Una de las áreas más afectadas dentro de una empresa es la de marketing, ya que sienten estos cambios más intensamente y deben volverse lo más flexible posible para poder adaptarse.

En este contexto detallaremos un artículo denominado “Ideas rompedoras en Marketing y Ventas” cuya autora es Mar Heras Pérez⁴¹ quien toma las 7 estrategias ganadoras de Philip Kotler y hace referencia con el marketing moderno.

⁴¹ HERAS PÉREZ, Mar. *Ideas rompedoras en Marketing y Ventas*. Pdf: MK Marketing+Ventas.Nº210. Febrero de 2006. Pág. 10-11.

Tabla 4 Las 7 Estrategias Ganadoras

1. Estrategia de bajos costos:	Tiendas como Ikea o Wal-Mart son un ejemplo en este sentido. Detrás de su éxito existe un nuevo concepto donde se han añadido servicios nuevos.
2. Crear una experiencia única para el consumidor:	Empresas como Harley Davidson o Starbucks no venden un producto sino que ofrecen un estilo de vida, una experiencia especial y única.
3. Reinventar nuestro modelo de negocio:	La librería Barnes & Noble ha sabido cambiar el concepto tradicional de tienda, reinventándose a sí misma e incorporando nuevas secciones satélites que añaden valor al negocio esencial.
4. Ofrecer máxima calidad en el producto:	Toyota sería un buen ejemplo. Hay que hacerse a la idea de que existen clientes que quieren lo mejor y sólo lo mejor.
5. Centrarse en nichos de mercado:	Por ejemplo, el fabricante de envases Tetra. Kotler mencionó en este apartado que recomendaba no abarcar un solo nicho, sino varios simultáneamente a través de diferentes productos para que aunque alguno falle, <i>"finalmente nosotros acertemos"</i> .
6. Ser innovador:	Sony es un referente en esta estrategia, la cual pasa por estar siempre sacando al mercado cosas nuevas, <i>"pero no basta con esto, el mercado tiene que percibirlo y asociarlo a la marca, aunque sea a costa de no tener un modelo de negocio determinado"</i> .
7. Ser el mejor en diseño:	No podemos olvidar que la gente cada día es más sensible al diseño. Como marcas bien diseñadas, Kotler apuntó Apple o Bang & Olufsen.

Fuente: (HERAS PÉREZ, 2006)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Además en su artículo destaca los consejos de Ben Shapiro⁴²; obtenidos de su ponencia “Cómo vender más, mejor y más rápido: los secretos del sprint selling”, realizado en el Foro Mundial de Marketing y Ventas, tales consejos son los siguientes:

A los vendedores

- *Los vendedores más motivados son los que hacen las cosas más especiales*
- *Escuchar es difícil de hacer*
- *Sólo hay un buen motivo para que pierdas un cliente: la muerte*
- *No hay que aceptar cualquier tipo de clientes*
- *La gente de ventas necesita intuir quien va a ser un buen cliente*
- *Un buen vendedor necesita ego, empatía, fortaleza, entrenamiento y gestión*

Sobre las ventas

- *Hay que vender de forma inteligente y cerrar las ventas rápidamente. Es necesario hacer sprint.*
- *Con clientes malos lo mejor que te puede pasar es perderlos cuanto antes con una estrategia de precio alto para que abandonen.*

A marketing y comercial

- *Es necesario gestionar al personal de ventas, algo cada vez más difícil*
- *Hay que revitalizar la base de clientes*
- *La planificación es muy necesaria en la venta y hay que hacerla con cada cliente. Hay que tener el valor necesario para ir a por aquellos clientes que de verdad interesan.*
- *Si tienes datos sobre tus pedidos puedes analizar la rentabilidad del cliente*
- *La retención significa rentabilidad*
- *Es necesario entender dónde se gana dinero*
- *Cerca y rápido. Tenemos un tiempo para ganar dinero y luego todo se acaba*
- *Siendo líder del mercado me convierto en estándar técnico, por eso es importante despegar rápido.*

⁴² SHAPIRO, Ben. Ponencia: “Cómo vender más, mejor y más rápido: los secretos del sprint selling” Foro Mundial de Marketing y Ventas. Realizado el 18 y 19/octubre/2005. Consultado el 19/marzo/2014.

- *Hay que empezar con clientes menos atractivos para comenzar a vender. También genero ingresos si consigo clientes pequeños y adquiero valor testimonial.*

A recursos humanos

- *Al vendedor hay que tratarle como persona humana y no como una máquina expendedora a la que se echa dinero para que funcione*
- *En la empresa, la relación con el personal es importante, cuando la gente se conoce entre sí aprende a trabajar*
- *Hay que implicar al Director Financiero en el equipo de compras, el cual tiene que tener: cartera, valor (es el propulsor y el que nos ayuda a cerrar la venta) y poder. También hay que meterse en el bolsillo al equipo de informática.*

1.7.- Estrategias de Reposicionamiento

En estos tiempos las empresas se encuentran en un entorno de constante cambio; la globalización, la tecnología, el crecimiento de la competencia, productos con un ciclo de vida presuroso, cambios de hábitos y actitudes de los consumidores, etc., han sido factores determinantes en el cambio de la percepción que tienen los consumidores sobre ciertas marcas y sus valores.

Si el posicionamiento que ha tenido una empresa o marca en la mente del consumidor se ha ido deteriorando con el paso de los años, o si durante sus años en el mercado no ha conseguido posicionarse es necesario reposicionarlo. Este reposicionamiento consiste en revisar las percepciones que dichos clientes tienen de la marca de modo que se lleven a cabo los ajustes necesarios para adecuarse al tiempo y circunstancia de mercado.

Las estrategias de reposicionamiento estarán determinadas por los objetivos y valores de la empresa de modo que puede que le interese crear un mensaje diferente, o bien incorporar a su target de clientes otros segmentos o eliminar los anteriores y captar a otros más atractivos, esto depende de los problemas que la empresa tenga.

A continuación se dará la definición de Reposicionamiento según un artículo llamado “¿Cómo reposicionar una marca?” escrito por Joe Kelly⁴³ y traducido por Javier Enrique Rojahelis Busto:

El reposicionamiento de una marca significa cambiar el modo en que la gente la percibe. El reposicionamiento puede significar atraer a un público nuevo o cambiar la apariencia de una marca, de acuerdo con el libro "Problemas de marketing estratégico" de Roger Kerin y Robert Peterson. La gestión de la marca a veces requiere de grandes cambios en la marca para que una empresa pueda aumentar sus ventas y atención. El reposicionamiento de una marca puede hacer que la marca se destaque entre la competencia.

Los autores Jobber & Fahy⁴⁴ definen en su libro “Fundamentos de Marketing” acerca de este tema de la siguiente manera:

Debido al cambio de los gustos del consumidor o a una mala cifra de ventas, o las ventajas diferenciales que las empresas han posicionado durante años se han perdido, porque otros competidores también las ofrecen, es necesario volver a posicionar un producto o servicio.

El reposicionamiento implica cambiar el mercado objetivo, la ventaja competitiva o ambas cosas.

En la siguiente ilustración mostraremos los 5 tips para el reposicionamiento de una marca publicados por la autora Paulina Suarez⁴⁵ según su artículo:

⁴³ KELLY, Joe. *¿Cómo reposicionar una marca?* Consultado 20/marzo/2014. http://www.ehowenespanol.com/reposicionar-marca-como_236908/

⁴⁴ JOBBER, David; FAHY, John, *Fundamentos de Marketing*, Segunda edición, Editorial MacGraw-Hill, 2007. Pág. 27

⁴⁵ SUAREZ, Paulina. *5 tips para el reposicionamiento de marca*, México. Consultado el 20/marzo/2014. <http://www.merca20.com/5-tips-para-el-reposicionamiento-de-una-marca/>

Ilustración 14 5 Tips para el Reposicionamiento de una marca

1.- Definir la posición actual de tu marca/producto con base en un análisis de competidores y tu ventaja competitiva.

Aquí, la investigación de mercados se hace esencial.

2.- Identifica los huecos que están dejando los competidores y crea conexiones con el público.

Asocia tu marca a iconos y conceptos nuevos que logren que el público la identifique como relevante.

3.- Reduce la brecha entre el posicionamiento real y tus expectativas.

Esto quiere decir que no sólo te enfoques en los cambios estéticos como la transformación de tu look o los colores institucionales. Debe ser un cambio a fondo, donde las personas perciban una renovación de tus ventajas competitivas.

4.- Comunica adecuadamente cada cambio.

Esta es una estala que nunca termina, porque el contacto continuo con los clientes pueden redundar en múltiples beneficios. Los cambios deben anunciarse al exterior, pero también al interior de la empresa.

5.- Cambia constantemente.

Hay empresas que han tomado elementos del reposicionamiento como clave en una estrategia continua. No necesariamente debes cambiar toda tu comunicación, pero sí mantener la observación y la conexión con tus clientes.

Fuente: (SUAREZ, 2013)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

Tabla 5 Estrategias de reposicionamiento

		PRODUCTO	
		Igual	Diferente
MERCADO OBJETIVO	Igual	Reposicionamiento de la imagen	Reposicionamiento del producto
	Diferente	Reposicionamiento intangible	Reposicionamiento tangible

Fuente: (Jobber & Fahy, 2007)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

De acuerdo a los autores Jobber & Fahy⁴⁶ las estrategias de reposicionamiento son:

- 1) *La primera opción consiste en mantener igual el producto y el mercado objetivo pero cambiar la imagen del producto.*
- 2) *La segunda opción consiste en mantener el mismo mercado objetivo pero modificar el producto.*
- 3) *La tercera opción consiste en mantener el producto pero cambiar el segmento de mercado al cual se dirige, llamado reposicionamiento intangible.*
- 4) *La cuarta opción consiste en cambiar tanto el producto como el mercado objetivo, se dice que la empresa practica un reposicionamiento tangible.*

1.8.- Indicadores de desempeño

1.8.1.- Concepto e indicadores

Es normal que toda empresa quiera cumplir todos sus objetivos planteados y una de las mejores maneras de cumplirlos es con la medición de su desempeño a través de indicadores, dicha herramienta describe cuán bien se están desarrollando los objetivos a qué costo y con qué nivel de calidad.

Un indicador de desempeño es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios), es como

⁴⁶ JOBBER, David; FAHY, John. Op. Cit. Pág. 28

una señal de estado de un proceso, que permite capturar información valiosa para su administración, es decir, esta herramienta de gestión puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado.

Hemos considerado una breve definición de Ricardo Arriagada⁴⁷ acerca de los indicadores de desempeño, quien afirma lo siguiente:

Uno de los principios básicos de la medición de desempeño, es comprometer al personal que trabaja directamente en los procesos, en la formulación, cuantificación, mantenimiento y desarrollo de los indicadores de desempeño, con el objeto de generar una conciencia que se oriente a mejoramiento y a la optimización de los procesos. Esto significa que la medición de desempeño debe hacerse preferentemente en los niveles de las tareas y las actividades.

Lo anterior representa un problema para los funcionarios de jerarquías intermedias y superiores, que necesitan una visión agregada de los indicadores de desempeño formulados en los niveles inferiores, como también hacerlos compatibles con los indicadores formulados en su propio nivel. Esto es posible lograrlo mediante el proceso de agregación de indicadores, o simplemente con la formulación de índices de desempeño.

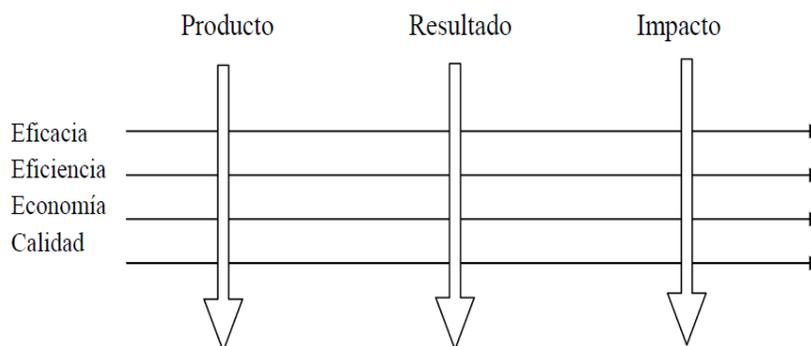
Un indicador de desempeño se define como el resultado del análisis comparativo de un resultado de medida de desempeño a una meta de desempeño correspondiente.

A continuación se detallaran las definiciones individuales por autores sobre los indicadores de desempeño a continuación presentaremos lo que el autor, David Medianero Burga⁴⁸ afirma:

Las dimensiones del desempeño que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador, sea éste de producto, resultado o impacto, son las siguientes: eficacia, calidad, eficiencia y economía.

⁴⁷ ARRIAGADA, Ricardo. *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. CEPAL, Santiago de Chile, 2002. Pág. 57-58.

⁴⁸ MEDIANERO BURGA, David. Art. Cit. Pág.29-31.



Fuente: (MEDIANERO BURGA)

Eficacia.

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de una intervención a nivel de propósito (objetivo general), sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de una Institución.

Así, servicios que producen un conjunto definidos de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas grado de focalización en la población objetivos, porcentaje de alumnos egresados de enseñanza media, etc.

Calidad.

Es una dimensión específica del concepto de eficacia, que se refiere a la capacidad para responder en forma rápida y adecuada a las demandas de usuarios o beneficiarios. Evalúa atributos del producto entregado, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

Eficiencia.

Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producto. En otros términos, se refiere a sí las actividades de un programa se ejecutaron, administraron y organizaron de tal manera que

se haya incurrido en el menor costos posible para generar los productos y/o componentes esperados (asignación y uso óptimo de recursos de manera que se maximiza la entrega de productos y/o componentes para un presupuesto o monto de recursos dado).

En el ámbito de los programas públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de costo medio de producción (costos por beneficiario, costos por componente, etc.) y medidas de productividad media de los distintos tipos de factores (usuarios atendidos por unidad de tiempo, consultas diarias por médico, índice de ocupación de camas hospitalarias, relación horas de supervisión por escuela, número de docentes por alumnos, etc.)

Economía.

Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente sus recursos financieros. La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos. Algunos indicadores de economía pueden ser la capacidad de autofinanciamiento, la capacidad de ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.

1.8.2.- Dimensiones de los indicadores

1.8.2.1.- Balanced Scorecard

Una herramienta muy útil que los empresarios en la actualidad utilizan es el modelo del Balanced Scorecard también llamado Cuadro de Mando Integral, pues es considerado uno de los modelos de planificación y gestión más importantes, debido a que este modelo contribuye a la resolución de los problemas que tienen las empresas y preocupan a los directivos.

Esta herramienta permite medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia, además proporciona a los directivos una mirada global del desempeño del negocio, es decir, muestra continuamente cuándo la empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

A continuación presentaremos la definición esta herramienta por parte de Alberto Fernández⁴⁹ quien fue entrevistado por la revista “REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS” cuyo artículo publicado se llamó “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”.

El Balanced Scorecard, es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

El Balanced Scorecard puede, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplificar la gestión, priorizar lo importante y promover el aprendizaje en la organización.

1.8.2.2 Elementos de un Balanced Scorecard

En el siguiente cuadro presentaremos los elementos del Balanced Scorecard, los cuales fueron extraídos de la “REVISTA DE ANTIGUO ALUMNOS” de Alberto Fernández⁵⁰.

Tabla 6 Elementos del Balanced Scorecard

1.- Misión, visión y valores.	La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.
2.- Perspectivas, mapas estratégicos	Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del

⁴⁹ FERNÁNDEZ, Alberto, IESE. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, “El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia”. 2001. Pág. 32. Consultado el 21/marzo/2014 <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

⁵⁰ FERNÁNDEZ, Alberto. Art. Cit. Pág. 34-40.

y objetivos.	Balanced Scorecard. (Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa).
3.- Propuesta de valor al cliente.	Dado que el Balanced Scorecard ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.
4.- Indicadores y sus metas.	Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores: <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de resultado: Miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto. • Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.
5.- Iniciativas estratégicas:	Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.
6.- Responsables y recursos:	Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.
7.- Evaluación subjetiva:	Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Fuente: (FERNÁNDEZ, 2001)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

RESUMEN CAPITULO I

Michael Porter expone que: “Un plan estratégico es aquel que integra los objetivos, las políticas y los proyectos en un todo cohesivo viable que se basa en las limitaciones y capacidades de la empresa y considera también todos los cambios en el entorno”.

Es importante destacar que dentro de este capítulo se encuentra detallada toda la información en la que hemos basado nuestra investigación, así como:

Dentro del Análisis del entorno se evalúan dos grupos: el análisis externo y el análisis interno, que nos permite conocer las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización así como las fortalezas y debilidades que posee; además también podemos observar lo que le sucede a la empresa mediante la investigación de mercado, y así con toda la información que se obtiene se puede realizar la matriz FODA.

Una vez obtenida toda esta información se procede a la formulación de las estrategias, en las que se debe evaluar el tipo de negocio en sí, seguido del sistema de valores que desarrolla la empresa. (Los valores y políticas también forman parte de la razón de ser de la empresa para alcanzar los objetivos y contribuir a la misión).

Para poder identificar la forma en que se deben cumplir las estrategias tenemos dos elementos: un mapa estratégico y los indicadores que permitan medir el desempeño de las estrategias y actividades planteadas (cuadro de mando integral). Cuando hablamos del mapa estratégico consideramos los objetivos estratégicos y realizamos una relación causa-efecto que aporta al cumplimiento de la misión que posee la empresa. En cambio cuando hablamos del cuadro de mando integral podemos decir que no es más que una herramienta de gestión que nos permiten supervisar el cumplimiento de cada una de las la estrategias de la empresa mediante los indicadores de gestión.

CAPÍTULO 2

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.- CAPITULO II SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.- Datos Generales de la empresa Gemyasoc C.A.

Razón Social: GEMYASOC C.A.

Nombre Comercial: GEMYASOC

Marca: “Gema”

RUC: 0190317714001

Fecha de Constitución: 11 - febrero – 2003

Actividad Económica Principal: Fabricación de utensilios de cocina de aluminio

Presidenta: Ing. Priscila Martínez

Gerente General: Sra. Gina Córdova

Dirección: Autopista Cuenca-Azogues (Km 25 y medio) saliendo de Cuenca hacia Azogues o km 8 saliendo de Azogues hacia Cuenca.

Teléfono: 3020702 / 3020672

2.2.- Antecedentes

1994

En enero de 1994 empezó como Taller Artesanal en la ciudad de Cuenca, contando en la parte administrativa con el Sr. Genaro Martínez (socio mayoritario) y arrendando el local del Sr. Alfredo Andrade (ubicado en la calle Pichincha y Av. Loja). El taller empezó a trabajar produciendo calderos de aluminio con 9 personas aproximadamente de los cuales los 8 eran los socios del taller y 1 trabajador adicional, empezaron a trabajar con 4 tornos, 2 pulidoras y 1 remachadora. A medida que el taller creció fue trasladando sus operaciones a lugares más amplios.

1996

Debido al incremento de pedidos que poseían en aquella época, vieron la necesidad de trasladarse a un local más amplio (ubicándose en la Calle Vieja entre Armenillas y Elia Liut), aumentar su producción y la cantidad de trabajadores.

Para incrementar su producción adquirieron 2 prensas (maquinaria que permite realizar accesorios que se utilizarán con las ollas de aluminio (azas)) y 1 torno, en ese entonces se contó con aproximadamente 18 trabajadores en total.

1999

El 4 de enero de 1999 se trasladaron al sector de Totoracocha (calle de las Caras 2-41 entre Cayapas y Colorados). Puesto que el producto poseía gran aceptación y las ventas se incrementaron, tomaron la decisión de comprar 3 tornos y 1 perforadora más. Para esta fecha el taller contaban con 27 trabajadores aproximadamente.

2003

Para este año debido a los incrementos en producción y ventas el taller ya no podía funcionar como tal, por esa razón los socios decidieron convertir el taller en empresa, denominándola GEMYASOC C.A. a partir del 11 de febrero del 2003.

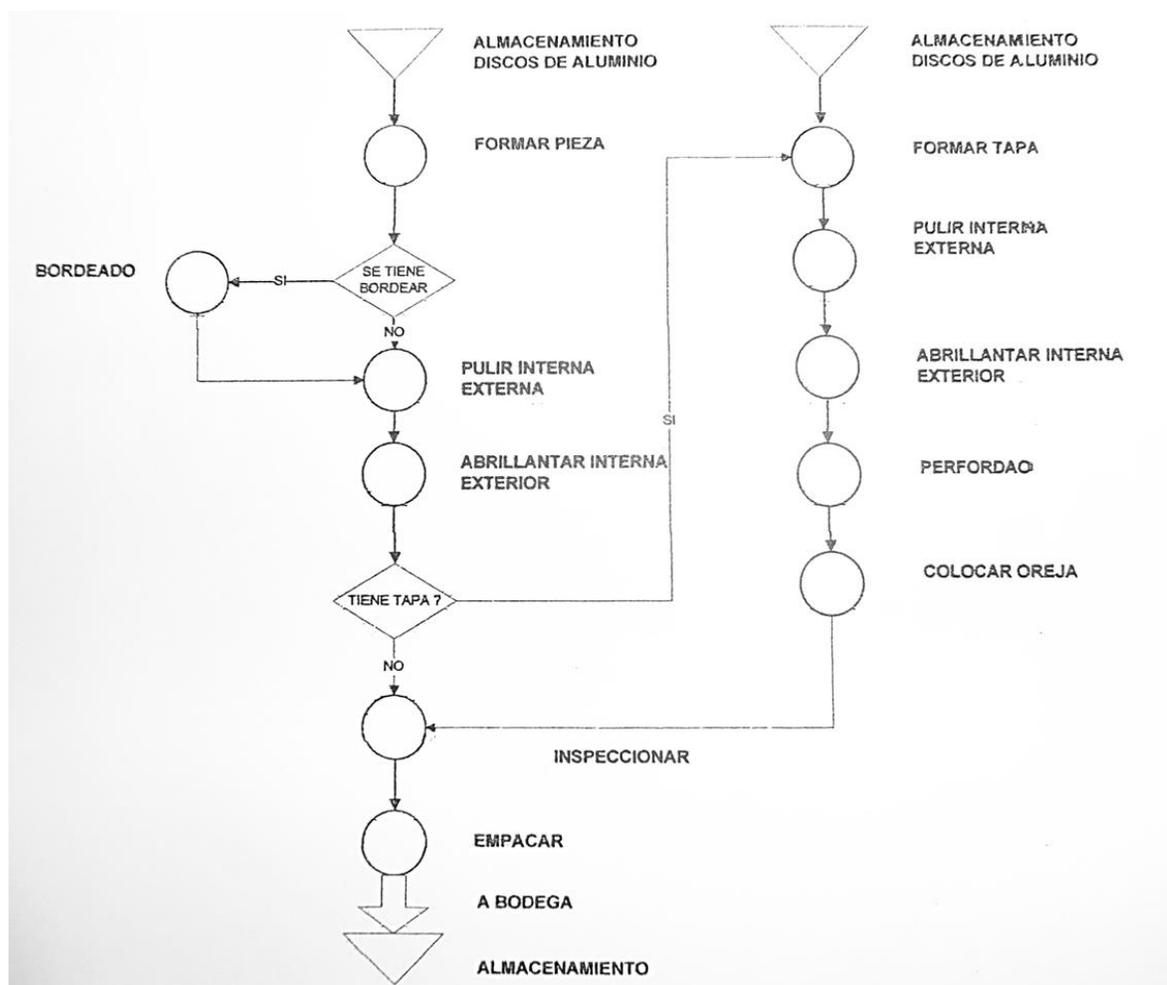
2012 - Actualidad

Actualmente la empresa cuenta con 7 socios, de los cuales 5 siguen trabajando en la empresa. A partir de junio del 2012 la empresa se trasladó al sitio actual donde operan hasta hoy, ubicado en la autopista Cuenca-Azogues (Km 25 y medio) saliendo de Cuenca hacia Azogues. Hoy Gemyasoc C. A. cuenta con 2 prensas, 8 tornos, 3 pulidoras, 2 remachadoras, 1 perforadora y 1 maquina manual para cortar el alambre y utilizarlo en los artículos.

2.2.1.- Proceso Productivo

La empresa se dedica a la fabricación de artículos para la cocina: ollas, cacerolas, sartenes, lecheros y sus respectivas tapas, las cuales cumplen los mismos procesos tal y como se muestra en la ilustración 16.

Ilustración 16 Flujo de Procesos



Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Gemyasoc C. A.

A continuación detallaremos los aspectos principales que encontramos dentro del proceso productivo, en nuestra visita a las instalaciones de la empresa Gemyasoc C.A.

- El proceso empieza con la realización de las azas de hierro, las cuales deben ser enviadas para su tropicalización y posterior uso en las ollas de aluminio.

Ilustración 17 Fabricación de Azas de Hierro



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

- Los operadores utilizan los discos de acuerdo a la necesidad del pedido, usan los discos en los moldes instalados y les dan forma manualmente.

Ilustración 18 Moldes para la realización de ollas



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Ilustración 19 Transformación de Discos en Ollas



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

- Los artículos se pulen por dentro y se les da brillo por fuera.

Ilustración 20 Pulido de Ollas



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

- La empresa Tecno producción se encarga de tropicalizar las azas de hierro (es una especie de pintura de color amarillo), los desperdicios de este material son reunidos y vendidos a recicladores; mientras que las azas de aluminio son utilizadas para las ollas industriales y, se obtienen a partir de los desperdicios de las ollas.

Ilustración 21 Tropicalización de Azas de hierro



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Ilustración 22 Azas de aluminio utilizadas en las ollas industriales



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

- Dependiendo el tipo de artículo (sartenes, ollas, bidones, etc.) se utilizan mangos, azas o se perforan para colocar alambre.

Ilustración 23 Perforación y Colocación de Alambre



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Como se demuestra en la ilustración los operadores previamente recortan los alambres, luego con la perforadora realizan los orificios en las ollas para el ingreso del alambre y le colocan unos remaches para que el alambre no se vaya a salir.

- Área de pintado: Se utiliza una pintura especial para las azas de aluminio y tapas. En el caso de las tapas, luego de ser pintadas se colocan en el horno a una temperatura de 180°C por 35 minutos, el horno tiene capacidad para 80 tapas de las más grandes o 200 tapas de las pequeñas.

Ilustración 24 Área de pintado de azas y tapas



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

- Posterior a los procesos realizados se procede a la limpieza de impurezas y grasas, por último pasa al control de calidad en donde se colocan en el producto las etiquetas con el logo de la empresa.

Ilustración 25 Área de Empaque



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

- Finalmente luego de terminar todos los procesos se almacena el producto en bodega y se agrupa por pedidos para su envío.

Ilustración 26 Agrupación por pedidos



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Los artículos que resultaren con defectos (fallas, golpes) que no puedan ser corregidos al momento de pulido se los conoce como “artículos de segunda”, los cuales son separados y vendidos a un precio más económico.

2.2.1.1.- Tratamiento de Desperdicios

Los desechos de aluminio que resultan del moldeado de las ollas se reciclan y se funden para hacer azas que serán utilizadas en las ollas industriales, mientras que los desechos que no son de aluminio se venden como chatarra a los recicladores.

Ilustración 27 Tratamiento de Desperdicios



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

2.2.2.- Ventas

La empresa cuenta con vendedores a nivel nacional, quienes se encargan de buscar nuevos clientes. El procedimiento para la toma de pedidos de nuevos clientes es el siguiente: Se les solicita records de pagos comerciales, de una o dos empresas (es decir la empresa llama y pide referencias de los clientes en otros locales comerciales), luego toman la orden de pedido.

El pago del primer pedido debe ser al contado pero si son montos grandes aceptan hasta 2 cheques posfechados a 15 y 30 días de plazo, luego de su primer pedido y de corroborar su record comercial se les otorga crédito a 60 días.

La empresa maneja órdenes de pedido (notas de pedido o llamadas telefónicas) realizadas por el vendedor, lo primero que se hace es la confirmación de que el cliente no tenga deudas con la empresa y se revisa el tiempo que ese cliente a estado inactivo. Generalmente los clientes que adquieren los productos continuamente compran cada mes o pasando 2 meses y los que no son frecuentes cada 3 o 4 meses.

Luego el pedido pasa a planta, ellos programan la producción (pedido por órdenes de fecha). Si son productos que la empresa mantiene es stock se procede a hacer el despacho y si hay que realizarlo se demora entre 2 y 3 días en despacharlo.

2.2.2.1.- Entregas

Para el traslado de los artículos terminados la empresa utilizan el camión que ellos mismo poseen, siempre y cuando el pedido sea representativo, se lo realiza a las siguientes ciudades:

- ✓ Santo Domingo
- ✓ Quevedo
- ✓ Quito
- ✓ Riobamba
- ✓ Ambato
- ✓ Atuntaqui
- ✓ Quininde

Para el envío del producto a otras ciudades se utilizan diversos transportes como:

Trans. Veroce (Matriz Cuenca-Quito), Villaespug, Flota Cañari, Transportes Angamarca, Transportes Gaviota, Trans. Semería carga, Monica (Va al Oriente), Transportes occidental y Mega express los 2 últimos no son muy seguidos.

2.2.3.- Mercado actual

Se expende los artículos a numerosos lugares, tales como:

- | | |
|-------------------------|--------------|
| ✓ Cuenca | ✓ Milagro |
| ✓ Azogues | ✓ Jipijapa |
| ✓ Loja (Cariamanga) | ✓ Zamora |
| ✓ Lago Agrio | ✓ Yantzaza |
| ✓ Coca | ✓ Gualaquiza |
| ✓ La Joya de los Sachas | ✓ El Panguí |
| ✓ Guayaquil | ✓ Cayambe |
| ✓ La Troncal | ✓ Santa Rosa |
| ✓ Otavalo | ✓ Huaquillas |
| ✓ Portoviejo | ✓ Machala |
| ✓ Manta | |

2.3.- Filosofía Institucional

A continuación se presenta la filosofía institucional de la empresa, pero debido a que la misma no es completamente representativa, ni se mantiene un correcto compromiso por parte de los mismos, en el capítulo 3 se realizará una reestructuración de la misión y visión de la empresa de manera que cumpla con los parámetros expuestos en el capítulo 1, además también se propondrán: valores y organigrama institucional puesto que actualmente no poseen.

2.3.1.- Visión

Gemyasoc C. A. tiene como visión convertirse en una empresa que compita a nivel Nacional, cuenta con personal calificado y una maquinaria adecuada, para así obtener productos de buena calidad y variedad, que sean competitivos dentro del mercado en el cual se va a desarrollar.

2.3.2.- Misión

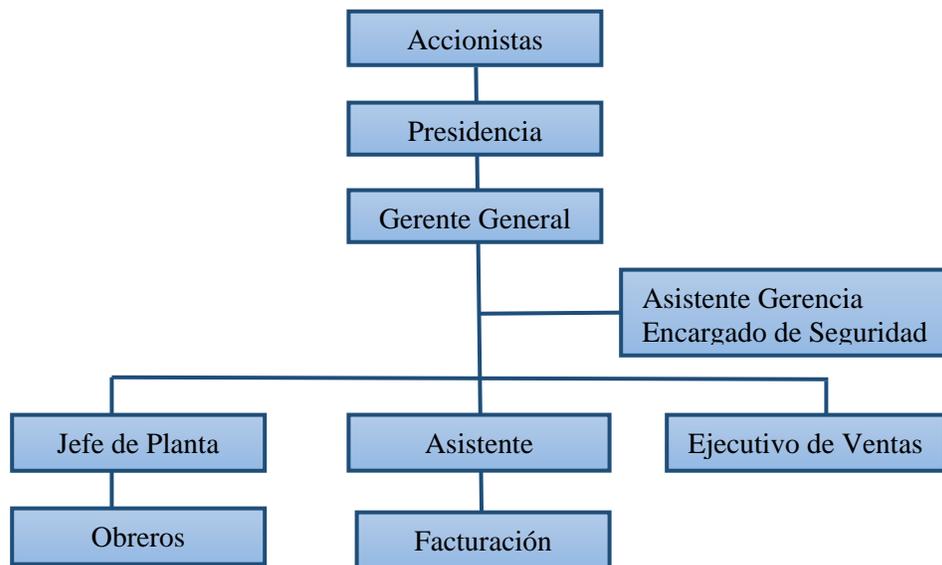
La misión de la empresa, es ser pioneros en la producción de los artículos de aluminio para el hogar, introduciéndose en el mercado nacional en su totalidad y entregando productos de buena calidad para la satisfacción del cliente

2.3.3.- Valores

Actualmente en la empresa no se encuentran definidos, es por ello que en el capítulo 3 incluiremos una propuesta de los valores que debería tener la empresa.

2.3.4.- Organigrama institucional

Ilustración 28 Organigrama actual de la empresa Gemyasoc C. A.



Fuente: Documentación de la Empresa
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

2.4.- Análisis Situacional de la empresa Gemyasoc C.A.

2.4.1.- Análisis Macro entorno

2.4.1.1.- PEST

Para comprender el entorno necesitamos identificar cuáles son los principales factores de influencia del entorno sobre el desarrollo de la empresa mediante el análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos).

2.4.1.1.1.- Factores Políticos y Legales

El Ecuador se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual por el creciente diferencial entre los precios de las materias primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Esto ha obligado a nuestro país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo. Debido a esto el Gobierno Nacional ha desarrollado una serie de políticas y decretos cuyo fin es guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que permitan el beneficio de la sociedad.

De esta manera, las empresas y los gerentes de mercadotecnia tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país y la responsabilidad social que esta implica.

El Gobierno Nacional ha considerado el cambio en la matriz productiva⁵¹, como una solución viable para el desarrollo del país, tomando en consideración la experiencia favorable obtenida por Corea del Sur, quien también realizó este cambio años atrás. Motivo por lo cual la Senplades (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) propone lo siguiente:

La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los

⁵¹ SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). *Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Transformación de la matriz productiva. 2012 Folleto Informativo.pdf. Pág.7

procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva.

Este cambio de matriz energética involucra el reemplazo de GLP o gas licuado de petróleo por la energía eléctrica en los hogares ecuatorianos.

Dicho combustible se reemplazará por los siguientes motivos:

1. Es un recurso no renovable
2. Contamina
3. Es peligroso (existen muchas muertes por explosiones y otros accidentes)
4. Es totalmente precaria su distribución, y,
5. Es importado (Del 15 al 20% aproximadamente la producimos en nuestro país), según los planes de nuestro mandatario para el 2016 vamos a tener energía eléctrica de origen hidráulica (energía limpia); renovable.

Otros aspectos en la que el gobierno influye son:

- Escasez de materias primas

Actualmente para la fabricación de ollas de aluminio por parte de las empresas ecuatorianas en su mayoría, su materia prima principal (discos de aluminio) son importados del extranjero debido a que en nuestro país hay pocos proveedores. Y es el mismo caso del acero, pues algunas empresas nacionales ya están estudiando proveerse de dicha materia prima de Brasil y China por ejemplo.

- Coste de energía

Ecuador está incursionando en proyectos hidroeléctricos los cuales proporcionarán energía eléctrica a mayor escala, lo que evitará el comprar energía a otros países como Colombia por ejemplo.

La necesidad de realizar este cambio involucra el dejar de subsidiar el Gas Licuado de Petróleo (GLP) por la electricidad, para el funcionamiento de las cocinas de inducción, es por ello que el gobierno lo denominó “Cambio de la matriz energética”, debido a esta

disposición del gobierno, las empresas ya están muy pendientes de la misma intentando aprovechar dicha oportunidad en algunos casos, puesto que consta de fuertes incentivos para los productores y las familias ecuatorianas que efectúen el cambio.

Las nuevas cocinas necesitan una conexión de 220 vatios, mientras que en la mayoría de hogares se tiene enchufes con 110 vatios, es por ello que el gobierno cambiará progresivamente a un medidor bifásico y cada hogar deberá llevar una conexión 220v hasta la cocina.

Así también el gobierno ha presentado algunos incentivos para no perjudicar a las familias ecuatorianas, entre ellos propone que hasta el 2018 el consumo de 80 kilovatios por hora será gratuito, luego de ese año costará cuatro dólares por el uso de 100 kilovatios por hora, es decir, el precio de la planilla de luz subiría considerablemente de acuerdo a la cantidad de electricidad que se consuma.

- Procesos y entidades regulatorias

Debido a las exigencias internacionales y locales, en nuestro país desde ya hace varios años se vienen creando resoluciones, normativas y leyes de seguridad y calidad que ayuden a cumplir a cabalidad los estándares de calidad y seguridad, para el beneficio de los trabajadores, clientes y la sociedad en sí. La entidad que se encarga del control y regulación de procesos es el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización)⁵².

El INEN es el organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana.

⁵² INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), “Valores, Misión y Visión”. Página oficial INEN. Consultado el 14/abril/2014. <http://www.normalizacion.gob.ec/mision-vision/>

La unidad de análisis y síntesis del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) realizó la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0). La CIIU, sirve para clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle. Las Industrias Manufactureras se encuentran clasificadas en la sección C. Y el área al que nuestra investigación está enfocado se encuentra se encuentra clasificado en la sección C2420: fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos.

Todos los aspectos mencionados en este apartado conllevan a que las empresas busquen nuevas formas de realizar los productos, en el caso específico de las ollas, sartenes, bidones, etc., que se realizan a base de aluminio es necesario tomar en consideración estos cambios y políticas de gobierno puesto que al realizarse este cambio implica que las personas adquirirían ollas de acero, y si una empresa no busca alternativas de surgimiento o no logra adaptarse a su entorno ésta desaparece. Para nuestro estudio tomaremos en consideración estos cambios para el planteamiento de los objetivos y estrategias a seguir por parte de la empresa.

2.4.1.1.2.- Factores Económicos

Los esfuerzos por parte del gobierno están enmarcados en el cambio de la matriz productiva y sus beneficios⁵³, pues se asienta la esencia de la realidad económica y social de los países. Para el Ecuador, su transformación se vuelve la acción primordial que permitirá resolver el desempleo, la pobreza y la inequidad.

En 2012, el 44% de la producción nacional se compone de bienes primarios, industriales, y servicios de reducido valor agregado, mientras el otro 56% está compuesto por servicios de alto valor agregado. Por otro lado, el 72% de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21% y tan solo el 7% en servicios (BCE, 2013a).

⁵³ SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017*.pdf. Primera edición, 2013. Pág. 73.

El cambio de la matriz productiva debe asentarse en el impulso a los sectores estratégicos en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, orientada hacia la diversificación productiva basada en la incorporación de valor agregado, en el impulso a las exportaciones y su expansión en productos y destinos, en la sustitución de importaciones, en la inclusión de actores, en la desconcentración de la producción de los polos actuales hacia los territorios, y en la mejora continua de la productividad y la competitividad, de forma transversal en todos los sectores de la economía.

Es por ello que el planteamiento del gobierno ecuatoriano a través del cambio de la matriz productiva se enfoca en la potenciación de las capacidades productivas existentes y en la necesidad de un modelo productivo socialmente inclusivo.

Producto de ello con este cambio el gobierno proyecta que para los sectores industriales y de servicios incrementarán su participación proporcional en el PIB⁵⁴, con la diversificación de productos para el mercado interno y la exportación.

Para 2030, el Ecuador exportará un 40% de servicios, en su mayor parte de alto valor agregado y con una participación relevante del turismo, 30% de bienes industrializados y 30% de productos primarios.

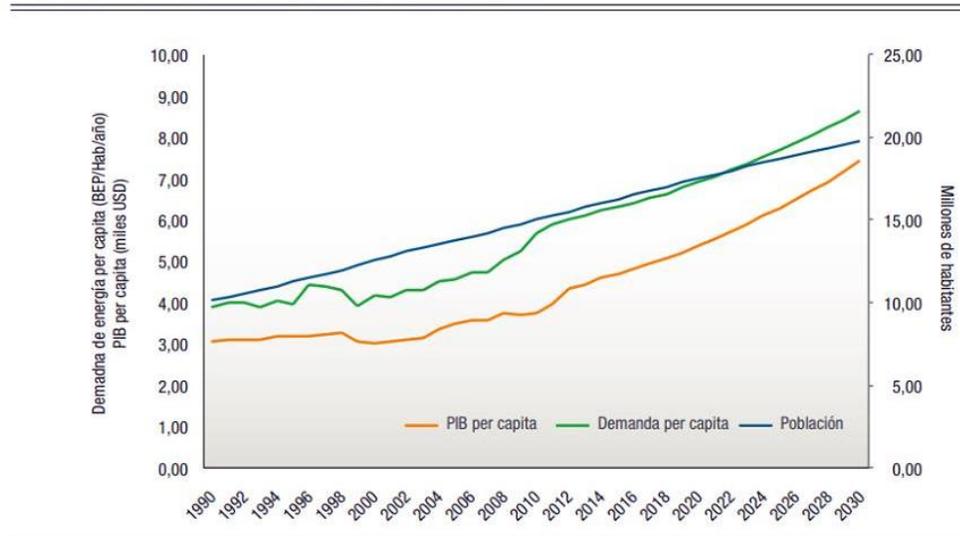
Conforme se consolida esta transición, la participación del sector industrial y de los servicios en el PIB deja espacio suficiente al sector primario, propio de la ruralidad, para garantizar la soberanía alimentaria, la suficiencia energética, la biodiversidad y la provisión de materia prima para los procesos productivos locales.

La energía es el flujo sanguíneo del sistema productivo, de ahí la relevancia de incrementar la representatividad de la energía obtenida de fuentes renovables, de fortalecer el stock energético nacional no renovable y de establecer una gestión adecuada de la demanda de energía, a fin de lograr la sostenibilidad en el tiempo y minimizar el riesgo en el abastecimiento energético para la productividad sistémica.

Las tendencias de consumo de energía, a nivel nacional e internacional, revelan el crecimiento de la demanda de energía. Tal como indica la siguiente Ilustración, la demanda de energía está vinculada directamente a las variaciones demográficas y a la producción interna del país.

⁵⁴ Idem. Pág. 74-75.

Ilustración 29 Tendencias de demanda de energía 1990 - 2030



Fuente: MICSE, 2012a; INEC, 2010f.
Elaboración: Senplades

En un escenario tendencial, para el periodo 2013-2030, se proyecta un incremento promedio anual de la demanda de energía del 2,1%, ligeramente menor a la del periodo 1990-2011, lo cual se explica por una menor tasa de crecimiento poblacional (1,3%), aun cuando el PIB per capita presenta un incremento promedio anual del 3,1%.

A fin de lograr una sostenibilidad económica y ambiental, la tendencia mundial es aprovechar las fuentes renovables para la generación de electricidad. Por ello, para contrarrestar la creciente presencia de las fuentes no renovables en la generación de electricidad en el país, el Ecuador durante los últimos seis años, ha sentado las bases para cubrir la demanda interna de electricidad con producción nacional basada en energías de fuentes renovables, principalmente de la hidroeléctrica. De este modo, para 2021, se proyecta una representatividad del 69% de las fuentes renovables en la generación de electricidad³⁴ (MEER – Conelec, 2012).

La producción hidroeléctrica, fundamentada entre otros en los grandes proyectos actuales (Coca Codo Sinclair, Sopladora, Toachi-Pilatón, Delsitanisagua, Minas-San Francisco y otros), además de la producción de fuentes renovables alternativas como la eólica, la solar, la de biomasa y la geotérmica, permitirán revertir la situación actual en que la generación termoeléctrica es todavía importante, para llegar a una estructura de generación predominantemente renovable, la que oscilaría entre 80% y 90% del total de la electricidad generada en 2030.

En cuanto al cambio de la matriz energética el Gobierno Nacional, ha decidido implementar el uso de cocinas de inducción⁵⁵ para dejar de lado el subsidio del gas y así conseguir un ahorro de cerca de \$400 millones de dólares al año, debido a que estas nuevas cocinas funcionan con electricidad.

A pesar del elevado costo de estas cocinas y el juego de todas sus ollas (El kit propuesto por el Gobierno es que se fabriquen tres ollas de diferentes tamaños y un sartén, con sus tapas respectivas, donde el tamaño más grande será de 26 centímetros de diámetro), incluso todas las conexiones que se necesitan para su correcta instalación, el gobierno afirmó que financiaría a 36 meses la instalación de la cocina (mediante pago en las facturas del servicio eléctrico), la compra de la cocina y un juego de ollas indispensables para cocinar en este nuevo electrodoméstico, ya que, aparentemente para el gobierno es más barato que subsidiar el gas casero, y así también ir disminuyendo el nivel de contrabando de este producto.

El gobierno presentó tres alternativas para la adquisición de las cocinas para el público que incluyen una plancha de dos quemadores y ollas por 6,5 dólares mensuales; una plancha de cuatro quemadores y ollas por nueve dólares mensuales; y una plancha de cuatro quemadores, horno y ollas por 18 dólares mensuales.

Todos estos aspectos influyen a la economía del país y en especial a las empresas que realizan ollas de aluminio puesto que para la utilización de las cocinas de inducción las ollas que se pueden utilizar deben ser de un material ferromagnético porque de lo contrario la comida o el contenido que llevase dentro no se calentarían y mucho menos se cocinaría. Es por ello que hemos considerado que existen dos opciones para que las ollas funcionen con las cocinas de inducción: la primera, fabricar la olla completa de acero (representa mayor inversión de capital) y la segunda, adaptar a la olla con un suelo de acero por fuera de la olla o sartén que permita la concentración del calor. De manera que al proporcionar una base de acero del tamaño de los quemadores de las cocinas se

⁵⁵ ÁVILA, René. Reportaje sobre: *Cocinas de Inducción*. Revista virtual. Consultado el 09/junio/2014. <http://www.ibecmagazine.com/TECNOLOG%C3%8DAGADGETS/TabId/459/ArtMID/1165/ArticleID/1117/Cocinas-de-inducci243n-beneficio-para-el-Ecuador.aspx>

puedan seguir utilizando las ollas de aluminio y las personas no tengan que desechar sus ollas tradicionales y no sea un fuerte impacto al bolsillo y economía de los hogares y de la empresa.

2.4.1.1.3.- Factores Sociales y Demográficos

La sociedad está consciente y cambia constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos, hacia las actividades de mercadeo y el cuidado del medio ambiente.

Es importante que las empresas tengan responsabilidad social así como sepan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales en los clientes y repercuten en las actividades de las empresas.

En la actualidad poco a poco estamos incursionando en un cambio histórico como menciona nuestro presidente; el cambio de las cocinas es una novedad en nuestro país porque es la primera señal de que el Ecuador comienza a pensar distinto y quiere salir adelante con nuevos ideales, con nuevas metas, queriendo convertirse en un país que ofrezca una mejor calidad de vida.

Además creemos que es importante socializar y comunicar a las empresas y habitantes de nuestro país acerca de las ventajas y desventajas de este cambio, por ejemplo una ventaja de las cocinas de inducción es que la cocción de los alimentos es mucho más rápida (La diferencia que existe de tiempo es alrededor de 10 a 15 minutos) que la cocina que tenemos ahora porque las cocinas de inducción al concentrar todo el calor en una sola parte, los alimentos se calientan más rápido y además el porcentaje de sufrir quemaduras es casi nulo, en cambio, la que poseemos hoy en nuestros hogares, deja salir el calor por los lados, desperdiciando una gran cantidad de energía y haciendo que la cocción tarde un poco más.

A continuación presentaremos datos referentes a demografía y características generales del Ecuador, los cuales fueron extraídos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR)⁵⁶ es su guía comercial de la república del Ecuador 2014.

En cuanto a la población, etnias, densidad demográfica y tasas de crecimiento, según los resultados del Censo Poblacional (2010) liderado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se estimó una tasa de crecimiento poblacional de 1.95% respecto al último censo realizado en el año 2001. La población al 2010 fue de 14'483,499 con una densidad demográfica de 55.6 habitantes por kilómetro cuadrado. Y al 2013 se estimó una población de 15'774,749 habitantes.

En cuanto a la moneda, la moneda legal de Ecuador es el dólar pues el 9 de enero de 2000 el sucre (antigua moneda legal de nuestro país) fue reemplazado por el dólar estadounidense a una tasa de cambio de 25.000 sucres por dólar.

El idioma oficial del Ecuador es el español, aunque la población indígena habla otras lenguas, principalmente el quichua. Además en la actualidad, alrededor del 95% de la población ecuatoriana profesa la religión católica.

En nuestro país, a la hora de hacer negocios las diferencias regionales tienen un peso importante, ya que entre los serranos (habitantes de Sierra: Quito, Cuenca, Ambato, etc.) y los costeños (habitantes de la Costa: Guayaquil, Manta, Esmeraldas, etc.) existen algunas diferencias. Los primeros son más conservadores, formales y reservados en el trato. Los costeños son más abiertos a nuevos negocios, más flexibles en las relaciones comerciales. Antes de entrar en el tema de los negocios se debe dar un tiempo a la conversación informal (viajes, cultura, deportes, actualidad, etc.).

En Ecuador las decisiones suelen tomarse en base a experiencias pasadas, por sobre la aplicación de normas generales o principios lógicos, además los negociadores ecuatorianos no cambian fácilmente de opinión.

⁵⁶ PROECUADOR *Guía comercial de la República del Ecuador* Pág. 7-15

En cuanto a los factores social y demográfico, es importante destacar el tamaño de la población, las edades, la estructura familiar por ejemplo, para que así la empresa pueda segmentar la demanda según cuáles sean y cómo sean sus potenciales clientes.

Ahora bien, en cuanto a estos factores en la cual actúa Gemyasoc C.A. es preciso destacar la influencia de un mercado cambiante, es decir; debido a que el gobierno ecuatoriano decidió implementar el uso de cocinas de inducción para dejar de lado el subsidio del gas, la empresa tiene la necesidad de adaptarse a estas, en donde deberán conocer el grado de aceptación por parte de las personas acerca de esta política, hacer una investigación acerca de sus gustos y preferencias; de aspectos importantes a la hora de adquirir un nuevo producto (ollas de acero); en la cual Gemyasoc C.A. deberá prepararse mediante una planificación que implique el conocimiento completo de la situación y las expectativas que prevea.

2.4.1.1.4.- Factores Tecnológicos

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

La nueva tecnología incursionada en el país y la inversión por parte del estado ecuatoriano ha ayudado a crear nuevos mercados y oportunidades en el exterior. Los especialistas en mercadotecnia necesitan comprender el ambiente tecnológico cambiante y las formas en las cuales las tecnologías pueden servir a las necesidades humanas; colaborar muy de cerca con el personal de investigación y desarrollo para fomentar una investigación más orientada al mercado.

En cuanto al uso de la cocina de inducción nos servirá mucho a todos los ecuatorianos como punto de partida hacia la investigación, para así analizar y desarrollar nueva

tecnologías en un futuro. Aunque dichas investigaciones tomen tiempo e inversión de capital ayudaran a las empresas ecuatorianas a crecer en el mercado.

Para cumplir con el proceso de la producción de las ollas de acero inoxidable, si así es el caso, por parte de las empresas nacionales es necesaria la implementación de nueva maquinaria y matricería, pues no servirá la que utilizan actualmente para hacer las ollas de aluminio. El proceso de producción de las nuevas ollas adaptadas a las nuevas cocinas de inducción, implicarán mayores costos para las empresas.

Es normal que hoy en día los avances científicos y tecnológicos principalmente en países más desarrollados que Ecuador, permitan la generación de nuevos productos y/o servicios, tal es el caso de las cocinas de inducción y de las ollas de acero respectivamente, que no son nada novedosos en aquellos países. Pero no es así en el Ecuador que recientemente incursiono en este modelo lo cual es una señal de que nuestro país empieza a pensar distinto y quiere salir adelante con nuevos ideales y nuevas metas.

En la actualidad nuestro gobierno está invirtiendo en nuevos proyectos en todos los ámbitos de la industria e implica la adquisición de nuevas tecnologías; ya que no existen aún o no han sido desarrollados por nuestro país; proyectos como las cocinas de inducción las cuales el gobierno en coordinación con centros de investigación extranjeros están empeñándose a desarrollar esta nueva tecnología cuyo fin último es ofrecer una mejor calidad de vida de todos los ecuatorianos. El uso de la cocina de inducción nos servirá mucho a todos los ecuatorianos, en primer lugar para obtener una cocción de alimentos mucho más rápida y la segunda nos abriría una puerta hacia la investigación y desarrollo nueva tecnología a largo plazo.

2.4.2.- Análisis Micro ambiente

2.4.2.1.- Análisis de la empresa mediante las 5 fuerzas de Michael Porter

2.4.2.1.1.- Amenaza de Nuevos Competidores

El ingreso a este mercado no es muy común debido a que es necesaria una cuantiosa inversión para la adquisición de maquinaria, materia prima y capacitación de personal, pero debido al cambio de matriz energética y la adquisición de cocinas de inducción en vez de las cocinas a gas es necesario el cambio de las ollas de aluminio por unas de acero o hierro enlozado, aunque también existe la posibilidad de utilizar las ollas de aluminio siempre y cuando se coloque una lámina de acero o hierro para que transmita el calor y se pueda realizar la cocción en la olla, todo esto implica que nuevos competidores puedan ingresar en el mercado si se especializan en este nuevo tipo de ollas. Aun así el cambio va a ser progresivo, por lo cual no se considera que afectará de manera brusca a la empresa si nuevos competidores decidieran ingresar al mercado.

Además los años de experiencia que mantienen todas las empresas que ya se encuentran dentro del mercado implican una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores, puesto que el costo de aprendizaje para todo los que deseen ingresar a este mercado es elevado.

Así también las empresas como: Gemyasoc, Indalum y Umco (empresas más representativas en el mercado cuencano) para evitar el ingreso de nuevos competidores incurren en disminuir sus índices de ganancias para defender el territorio que por años han ocupado.

2.4.2.1.2.- Amenaza de Productos Sustitutos

Debido al cambio de matriz energética los productos que sustituirán a las ollas de aluminio para las cocinas a inducción son los de hierro enlozado, hierro colado y acero, productos que actualmente están siendo producidos por:

- ✓ Indalum S.A.
- ✓ UMCO del Ecuador
- ✓ Cimsa

Pero el costo que implica este cambio es elevado, puesto que los productos antes mencionados mantienen una relación del doble y del triple respectivamente, con respecto al precio que se paga actualmente por las ollas de aluminio.

2.4.2.1.3.- Poder de Negociación de los Proveedores

Para la elaboración de los artículos de aluminios (ollas, bidones, etc.) la empresa Gemyasoc. C. A. cuenta con proveedores tanto nacionales como internacionales, los mismos que se destacan de la siguiente manera:

Proveedores Internacionales: Dentro de este aspecto la materia prima básica (discos de aluminio) que se utilizan para la elaboración de estos artículos se importa de Costa Rica y Perú debido a los contactos que mantienen durante años con dichos proveedores, al precio de los insumos y a los tiempos de entrega.

Proveedores Nacionales: Para los demás materiales utilizados dentro de la fabricación de los artículos la empresa cuenta con proveedores nacionales, entre ellos los que más se destacan por el promedio de compra de insumos son Cartopel S. A., Tecnoproducción Cía. Ltda., Vindelpo Cía. Ltda.

La empresa Gemyasoc C.A. se concentra en la producción de ollas y sus derivados de aluminio, no le interesa integrarse hacia atrás como Indalum S.A porque no es negocio de la empresa la producción y manejo del aluminio debido a los altos costos. Entonces el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que no influyen en gran medida a la actividad productiva y comercializadora de Gemyasoc C.A.

Para el mercado latinoamericano existen muchos oferentes de discos de aluminio como Imasa, Condumex (empresas mexicanas), Nishi Corp (empresa uruguaya), Huangying (empresa China), entre otras pero Gemyasoc C.A. al momento ya cuenta con proveedores con los cuales se encuentra satisfecho puesto que su poder de negociación es bajo.

Debido al cambio de la matriz productiva en nuestro país y la manera que influirá en las industrias ecuatorianas se podría conseguir la materia prima de fundidores nacionales, pero esto se espera que suceda en un par de años más.

Intermediarios:

Como ya se indicó dentro de los antecedentes de la empresa en el apartado de entregas Gemyasoc C.A. cuenta con su propio camión para la entrega de pedidos representativos en las ciudades aledañas, pero además cuenta con varias empresas de transporte para envíos hacia otras ciudades. Además los acuerdos logrados entre las empresas garantizan el trabajo futuro de ambas, y tanto para la empresa productora Gemyasoc C.A. como para las empresas intermediadoras (transporte) los negocios logrados benefician a cada una de las partes.

2.4.2.1.4.- Poder de negociación de los compradores.

En vista de que no existe una mayor organización entre los clientes no se dan exigencias de reducción de precios, además debido a los múltiples productos de las empresas competidoras presentes en el mercado, los clientes podrían cambiar fácilmente de empresa para adquirirlos.

La empresa Gemyasoc C.A. no ofrece la posibilidad de cambio y/o devolución de productos, pero combinan un excelente servicio y atención prestados por el personal de la empresa. Debido a que el servicio al cliente es fundamental se deben establecer estrategias que busquen atraer clientes nuevos y la fidelización de clientes actuales de la empresa.

Para poder realizar un análisis interpretativo de los resultados de las Ventas en la ciudad de Cuenca se analizará los años 2012 y 2013, pero debido a nuestro compromiso de confidencialidad no podemos revelar el nombre de los clientes de la empresa, sin

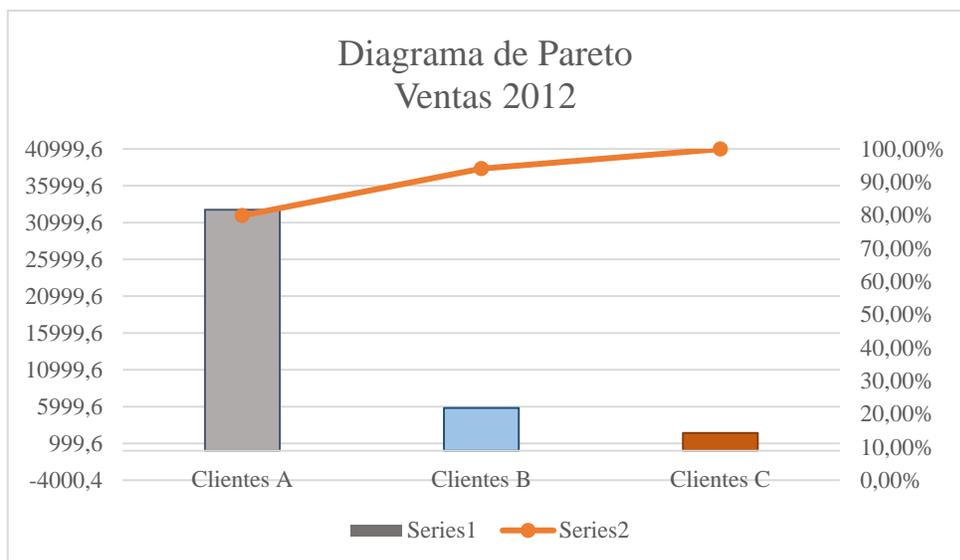
embargo con los montos de venta obtenidos por la empresa en esos años podemos analizar el poder de negociación de los clientes (compradores).

Tabla 7 Ventas del año 2012 de la empresa Gemyasoc C. A. en la ciudad de Cuenca

CLIENTES	VENTAS (\$)	%	% ACUMULADO	CATEGORÍA
C1	8.193,33	19.98%	19.98%	A
C2	6.087,14	14.85%	34.83%	A
C3	4.487,70	10.95%	45.78%	A
C4	2.326,93	5.68%	51.45%	A
C5	1.929,76	4.71%	56.16%	A
C6	1.867,37	4.55%	60.71%	A
C7	1.783,82	4.35%	65.06%	A
C8	1.705,82	4.16%	69.22%	A
C9	1.658,07	4.04%	73.27%	A
C10	1.481,65	3.61%	76.88%	A
C11	1.232,75	3.01%	79.89%	A
C12	1.131,53	2.76%	82.65%	B
C13	1.112,71	2.71%	85.36%	B
C14	1.058,63	2.58%	87.95%	B
C15	771,02	1.88%	89.83%	B
C16	735,01	1.79%	91.62%	B
C17	569,81	1.39%	93.01%	B
C18	437,76	1.07%	94.08%	B
C19	389,68	0.95%	95.03%	C
C20	376,68	0.92%	95.95%	C
C21	332,39	0.81%	96.76%	C
C22	302,28	0.74%	97.49%	C
C23	290,95	0.71%	98.20%	C
C24	255,70	0.62%	98.83%	C
C25	160,48	0.39%	99.22%	C
C26	130,09	0.32%	99.54%	C
C27	100,30	0.24%	99.78%	C
C28	90,24	0.22%	100.00%	C
C29	0	0.00%	100.00%	C
TOTAL	\$40.999,6	100.00%		

Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Ilustración 30 Diagrama de Pareto de las Ventas en el año 2012



Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Tabla 8 Clasificación ABC de Clientes 2012

CLASIFICACIÓN ABC (CLIENTES 2012)			
Clientes A	\$32.754,34	79.89%	79.89%
Clientes B	\$5.816,47	14.19%	94.08%
Clientes C	\$2.428,79	5.92%	100.00%
TOTAL	\$40.999,6	100.00%	

Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Como podemos observar en las tablas e ilustración anterior la empresa contaba con 29 clientes estables en la ciudad de Cuenca, a los que hemos categorizado por el volumen de compra anual, teniendo como resultado del año 2012: 11 clientes en la categoría A, 7 en la categoría B y 7 en la categoría C.

Para realizar la categorización de los clientes utilizamos el diagrama de Pareto el mismo que identifica lo siguiente: Los 11 clientes pertenecientes a la categoría A representan el 80% de las ventas anuales de la empresa y son con los que debemos tener una mayor consideración puesto que sus compras equivalen a \$32.754,34. Los 7 clientes pertenecientes a la categoría B representan el 15% restante de las ventas y sus compras

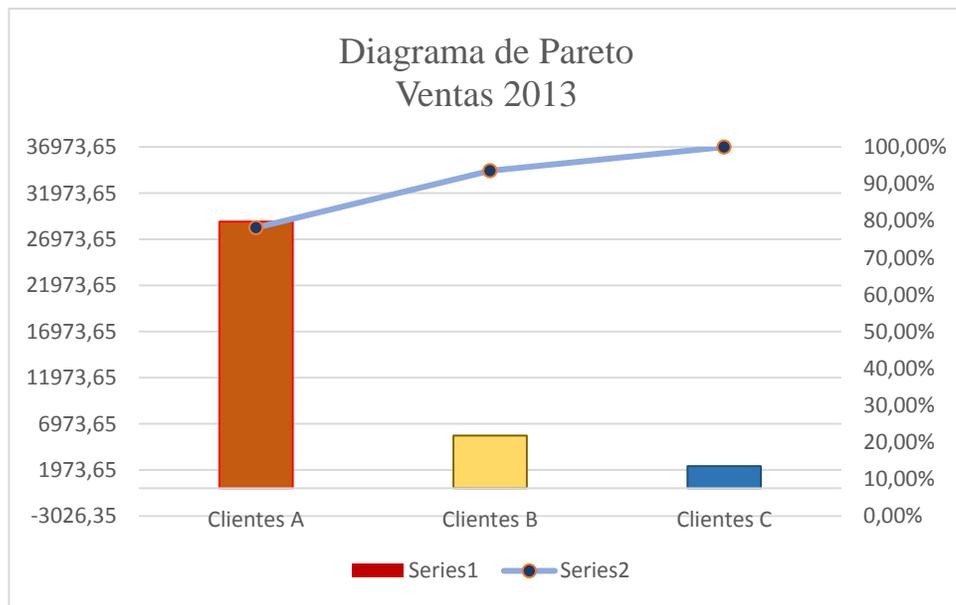
equivalen a \$ 5.816,47. Por último los 7 clientes finales pertenecen a la categoría C puesto que sus bajas compras representan un 5% del total de las ventas, un valor equivalente a \$2.428,79.

Tabla 9 Ventas del año 2013 de la empresa Gemyasoc C. A. en la ciudad de Cuenca

CLIENTES	VENTAS (\$)	%	% ACUMULADO	CATEGORÍA
C1	7.434,13	20.11%	20.11%	A
C7	3.048,22	8.24%	28.35%	A
C2	2.344,60	6.34%	34.69%	A
C28	2.333,95	6.31%	41.00%	A
C10	2.106,05	5.70%	46.70%	A
C4	2.017,81	5.46%	52.16%	A
C6	1.790,90	4.84%	57.00%	A
C5	1.759,41	4.76%	61.76%	A
C9	1.749,17	4.73%	66.49%	A
C12	1.639,05	4.43%	70.92%	A
C17	1.346,39	3.64%	74.57%	A
C14	1.317,38	3.56%	78.13%	A
C22	1.147,27	3.10%	81.23%	B
C29	890,22	2.41%	83.64%	B
C8	881,59	2.38%	86.02%	B
C11	815,47	2.21%	88.23%	B
C15	672,67	1.82%	90.05%	B
C20	670,47	1.81%	91.86%	B
C18	626,75	1.70%	93.56%	B
C13	616,11	1.67%	95.22%	C
C19	554,97	1.50%	96.72%	C
C3	399,96	1.08%	97.81%	C
C21	388,19	1.05%	98.86%	C
C26	310,02	0.84%	99.69%	C
C23	112,90	0.31%	100.00%	C
C24	0.00	0.00%	100.00%	C
C16	0.00	0.00%	100.00%	C
C27	0.00	0.00%	100.00%	C
C25	0.00	0.00%	100.00%	C
TOTAL	\$36.973,65	100.00%		

Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Ilustración 31 Diagrama de Pareto de las Ventas en el año 2013



Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Tabla 10 Clasificación ABC de Clientes

CLASIFICACIÓN ABC (CLIENTES)			
Clientes A	\$28.887,06	78.13%	78.13%
Clientes B	\$5.704,44	15.43%	93.56%
Clientes C	\$2.382,15	6.44%	100.00%
TOTAL	\$3.6973,65	100.00%	

Fuente: Documentación de la empresa Gemyasoc C. A.
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Como podemos observar para el año 2013 algunos de los clientes que permanecían en la categoría A han disminuido su nivel de compras de productos de la empresa y otros por el contrario han adquirido más productos, los clientes que se han mantenido en la categoría A durante el año 2013 son: C1, C2, C4, C5, C6, C7, C9, C10 y los que incrementaron sus adquisiciones y se incluyeron dentro de esta categoría A son: C14, C17, C28, en total se mantienen 12 clientes en esta categoría; cuyas compras representan \$28.887,06 que significa el 78,13% de las ventas totales de la empresa en la ciudad de Cuenca en el año 2013. Los clientes que se encuentran en la categoría B son 7, los cuales representan el 15% de las ventas que son \$5.704,44. Y en la categoría C tenemos 10

clientes, de los cuales 4 ya no están efectuando compras en la empresa y representan \$2.382,15 de las ventas totales.

2.4.2.2.2.- Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad existente entre los competidores para el mercado de ollas en el Ecuador es alta, lo que provoca que los márgenes de utilidad se vean reducidos por la intensidad con la que compiten las empresas.

Los competidores en el mercado son:

- Indalum S.A
- Umco
- Hércules
- Alfa
- Induneg

A Gemyasoc C. A se la puede considerar como una empresa seguidora puesto que las empresas que actualmente lideran el mercado son Umco e Indalum, las mismas que han conseguido destacarse en el mercado por su creativa y variada publicidad y marketing, así como también por su tamaño, sus años en el mercado, infraestructura y capital.

La empresa Gemyasoc C. A. no realiza ningún tipo de seguimiento del consumo promedio de sus clientes, mientras que las empresas competidoras como Indalum S.A. y Umco consideran la información de los clientes como muy valiosa dentro de sus planes, dicha información la utilizan para diseñar productos y darlos a conocer acordes con las necesidades del cliente. Estas empresas han integrado al cliente en el desarrollo de las marcas, es decir han tomado en cuenta sus gustos y preferencias para desarrollar páginas web; muy atractivas, además de encontrarse activas en las redes sociales

Los competidores más fuertes en el mercado cuencano son: Umco e Indalum, de los cuales hablaremos a continuación:

UMCO del Ecuador⁵⁷

Es una empresa orgullosamente ecuatoriana que mantiene altos estándares de calidad en sus productos cumpliendo normas internacionales tanto en la producción de ollas de presión, pailas, bidones, ollas de aluminio, como en sartenes con antiadherente.

En su constante desarrollo de productos e innovación tecnológica y su preocupación de satisfacer las necesidades de sus clientes brindando productos de excelente calidad que cumplan todas las normas de seguridad, ha creado una red de almacenes donde se puede encontrar gran variedad de productos de aluminio, eléctricos, plásticos, vajillas, cristalería, línea industrial, línea blanca (cocinas-cocinetas) ofreciéndole varias opciones, modelos, diseños que conjugan tecnología, practicidad, capacidad y elegancia. Su fábrica se encuentra ubicada en: Sincholagua OE1-141 y Av. Maldonado. Quito - Ecuador

INDALUM S.A.

El objetivo principal de Indalum S.A. es la fabricación de utensilios y de artículos de metales en general y de aluminio en particular; y la transformación de toda clase de objetos o artículos derivados de la industria de transformación de materiales plásticos.

Además de la fabricación de utensilios de cocina de aluminio, trabaja con la importación directa de productos de hierro enlosado de la marca “Cinsa”, línea de cristalería “Cristar”, eléctricos menores como licuadoras, tostadoras, batidoras, microondas, entre otros “Umco”; molinos de grano “Victoria” y línea de termos “Mega”.⁵⁸

INDALUM S.A., se encuentra ubicada en el cantón Cuenca, Parroquia El Vecino, su dirección es la Av. Gil Ramírez Dávalos 4-18 y Francisco Pizarro.

⁵⁷ UMCO del Ecuador Página principal Consultado el 21/abril/2014 <http://www.umcoecuador.com/>

⁵⁸ INDALUM Página principal Consultado el 21/abril/2014 <http://www.indalum.com>

2.4.3.- Estudio de Mercado

Para la realización de la investigación de mercado se optó por determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa (a los cuales denominamos distribuidores), a los trabajadores y se realizó una encuesta general para determinar la existencia de clientes potenciales. Para lo cual se desarrollaron los brief de investigación detallada a continuación:

2.4.3.1.- *Brief de investigación (Clientes internos y externos)*

Descripción del trabajo:

El trabajo a realizarse se hará por parte de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana que están llevando a cabo su tesis de grado en la empresa Gemyasoc C.A.

Se plantea realizar encuestas de satisfacción a los clientes internos y externos de la empresa, de tal manera que para la encuesta que está dirigida al personal de Gemyasoc C.A., en su diseño se han correlacionado el cargo que la persona desempeña, sus funciones y estándares establecidos, mientras que para la encuesta que está dirigida a los distribuidores se correlacionaron aspectos enfocados en la visión general que tienen de la empresa en cuanto a calidad de servicio y atributos del producto. Para tener una mayor certeza en esta investigación se tomó como a los clientes internos y externos de la empresa en su totalidad.

Grupo Objetivo:

El grupo objetivo estará conformado por los clientes y personal actuales de la empresa Gemyasoc C.A. en la ciudad de Cuenca.

Definición y Alcance:

Este procedimiento inicia con la recopilación de información necesaria para medir el nivel de satisfacción de los clientes y personal de la empresa, y finaliza con el análisis de

dicha información con lo que se busca crear estrategias que mejoren la percepción del cliente hacia la empresa y permita su posterior reposicionamiento.

Objetivos:

General:

Determinar el grado de satisfacción que tienen los clientes externos e internos de la empresa Gemyasoc C.A. en base a los productos que oferta en el mercado y el clima organizacional.

Específicos:

- Contribuir con la empresa Gemyasoc C.A. entregando propuestas específicas para su gestión.
- Identificar el canal clave por el cual la empresa se ha dado a conocer para enfocar los esfuerzos de marketing a la atracción de nuevos clientes.
- Identificar los factores determinantes del clima organizacional satisfactorio o insatisfactorio de la empresa.
- Obtener información válida y detallada para medir la satisfacción del cliente y evaluar sus resultados.

Responsable:

Es responsabilidad de los estudiantes que están llevando a cabo la tesis la realización de esta investigación así como el manejo de la información en pro del desarrollo de la empresa. Con la información que se obtenga en la presente investigación se generarán estrategias que permitan el reposicionamiento de la empresa en el mercado cuencano.

Beneficiarios:

Gemyasoc C.A. será la empresa beneficiaria, y con ella, los estudiantes que realizan la investigación.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES												
	MAYO												
	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M
Definición y revisión de los Briefs													
Preparación e impresión del material													
Ejecución de la investigación de mercado													
Procesamiento de datos													
Análisis de la Información													

Presupuesto:

ENCUESTA CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS

Cantidad	Descripción del recurso	VALOR	
		Unitario	Total
PERSONAL			
2	Encuestadores	25.00	50.00
	Subtotal		50.00
MATERIALES			
1	Viáticos	30.00	30.00
1	Transporte	15.00	15.00
60	Impresiones	0.15	9.00
	Subtotal		54.00
TOTAL			104.00

Lugar y Fecha: Cuenca, 05 de mayo del 2014.

2.4.3.1.1.- Encuesta de Satisfacción de Clientes Internos (Trabajadores)

El modelo de encuesta utilizado para esta investigación se lo puede observar como anexo1.

Las siguientes preguntas fueron efectuadas a los 20 trabajadores de la empresa Gemyasoc C.A cuyo objetivo fue medir el nivel de satisfacción en sus distintos cargos y funciones desempeñadas en la empresa, es por ello que se los visitó y procedió a realizar las encuestas individualmente para posteriormente analizar la información encontrada.

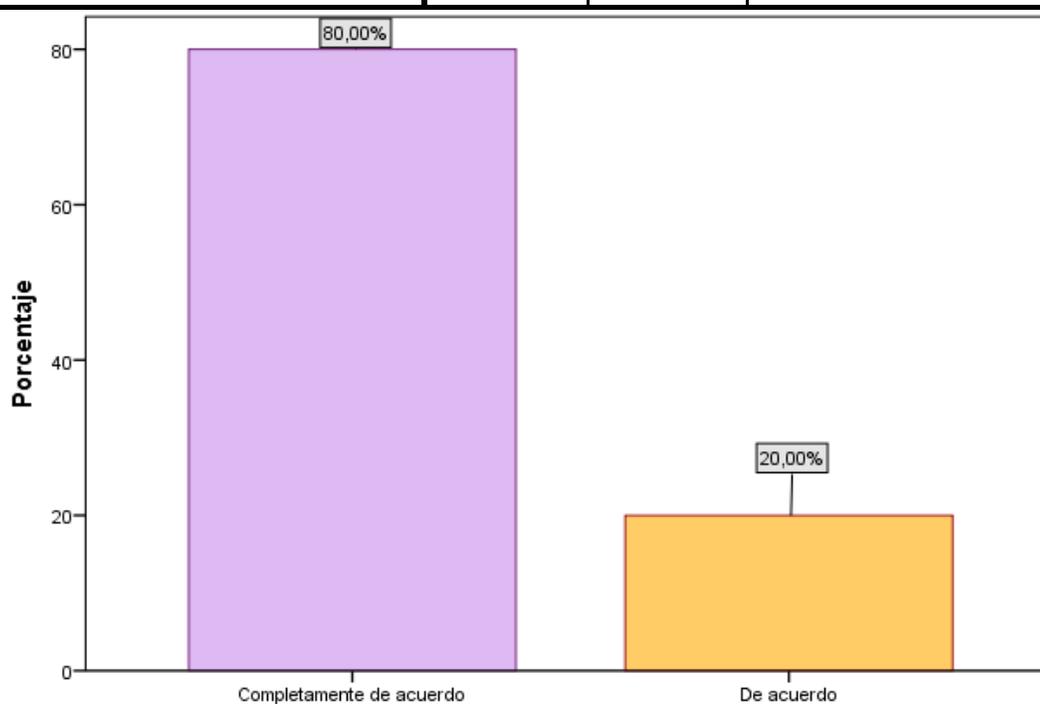
En cuanto al formato de la encuesta, se la agrupó de acuerdo a 6 parámetros, dentro de los cuales se realizaron varias preguntas, las mismas que serán analizadas en conjunto al parámetro que representa:

a) Según el cargo que desempeñan, en este apartado se realizaron 3 preguntas.

Pregunta 1:

Gráfico 1 ¿Los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros, por lo tanto sabe lo q se espera de usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	16	80,0	80,0
De acuerdo	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	

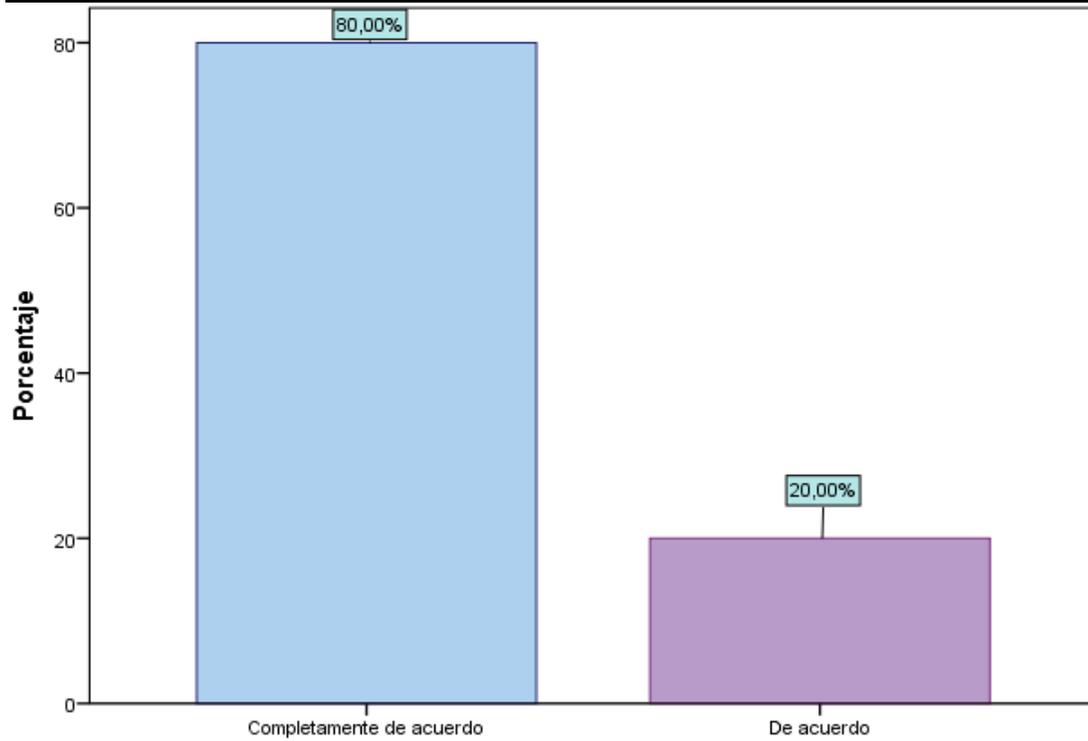


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Pregunta 2:

Gráfico 2 ¿Siente que el cargo que desempeña le permite desarrollar sus habilidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	16	80,0	80,0
De acuerdo	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	

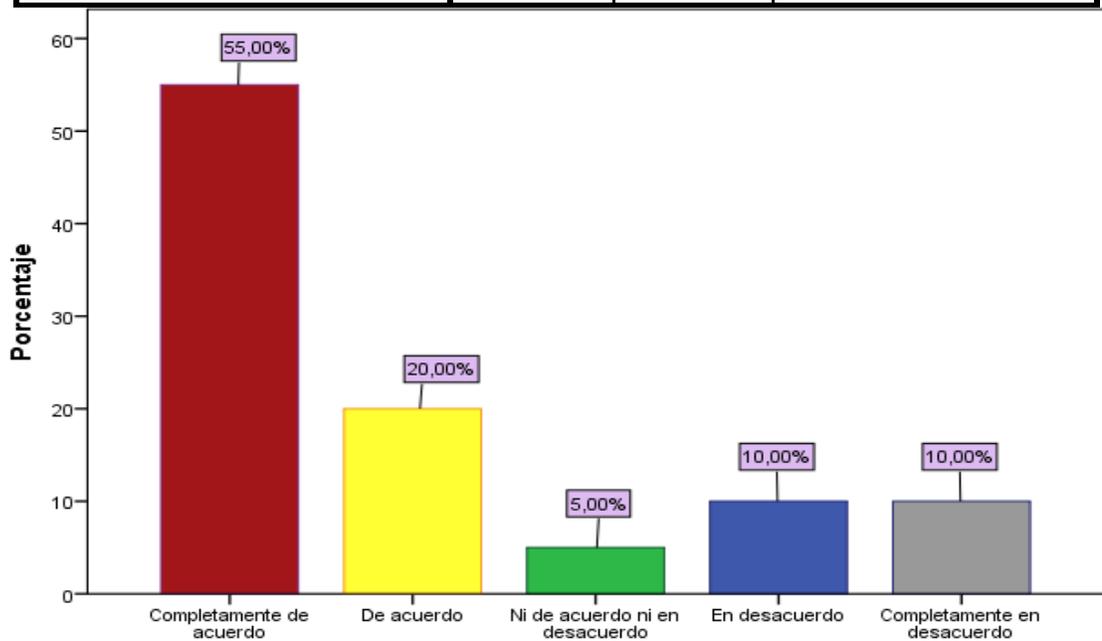


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Pregunta 3:

Gráfico 3 ¿Se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	11	55,0	55,0
De acuerdo	4	20,0	75,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,0	80,0
En desacuerdo	2	10,0	90,0
Completamente en desacuerdo	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	



Fuente: Propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Según la información recopilada, una de las características de Gemyasoc C.A. es su correcta gestión a la hora de contratar y designar los cargos a desempeñar de acuerdo a las aptitudes de los trabajadores. Según el gráfico de la primera y segunda pregunta, se observa claramente que un 80% de los trabajadores están completamente de acuerdo en cuanto a sus objetivos, responsabilidades y cargo que desempeñan, el 20% restante en ambas preguntas representa que los trabajadores se encuentran de acuerdo con el trabajo,

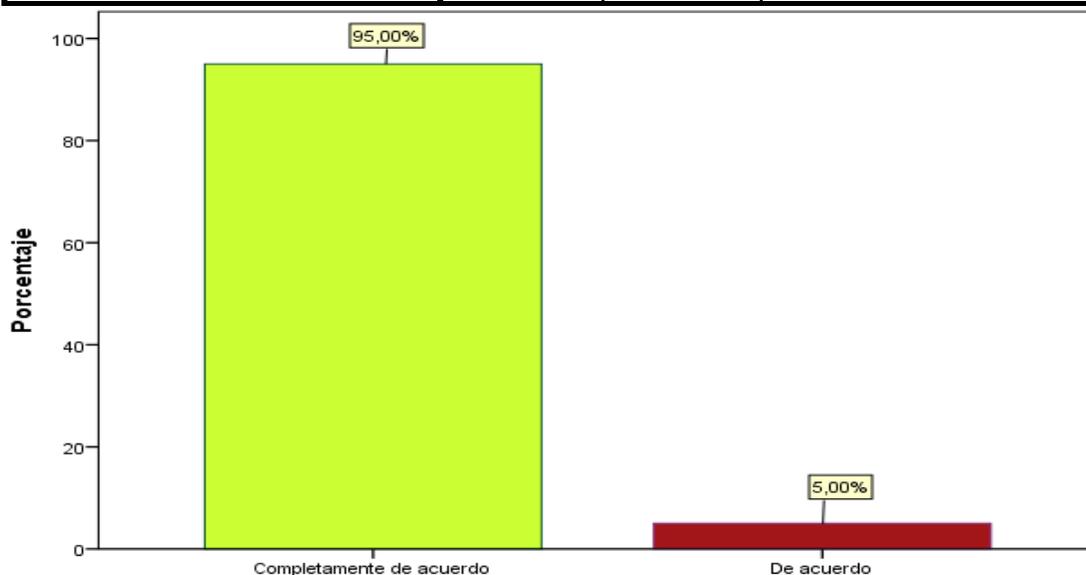
por último en la tercera pregunta obtuvimos información variada, en la cual se destaca que el 55% de los trabajadores de la empresa aseguran que se les entrega información adecuada y necesaria para la realización de sus tareas, asegurando su compromiso y eficiencia, pero es preocupante el hecho de que el 45% restante tenga opiniones diversas en cuanto a recibir información sobre su desempeño puesto que un 20% es decir 4 personas expresaron rara vez recibir información y es por ello que se encuentran en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

b) Trabajo en general: Dentro de este apartado se realizaron 2 preguntas las cuales al final serán analizadas.

Pregunta 4:

Gráfico 4 ¿La empresa le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	19	95,0	95,0
De acuerdo	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

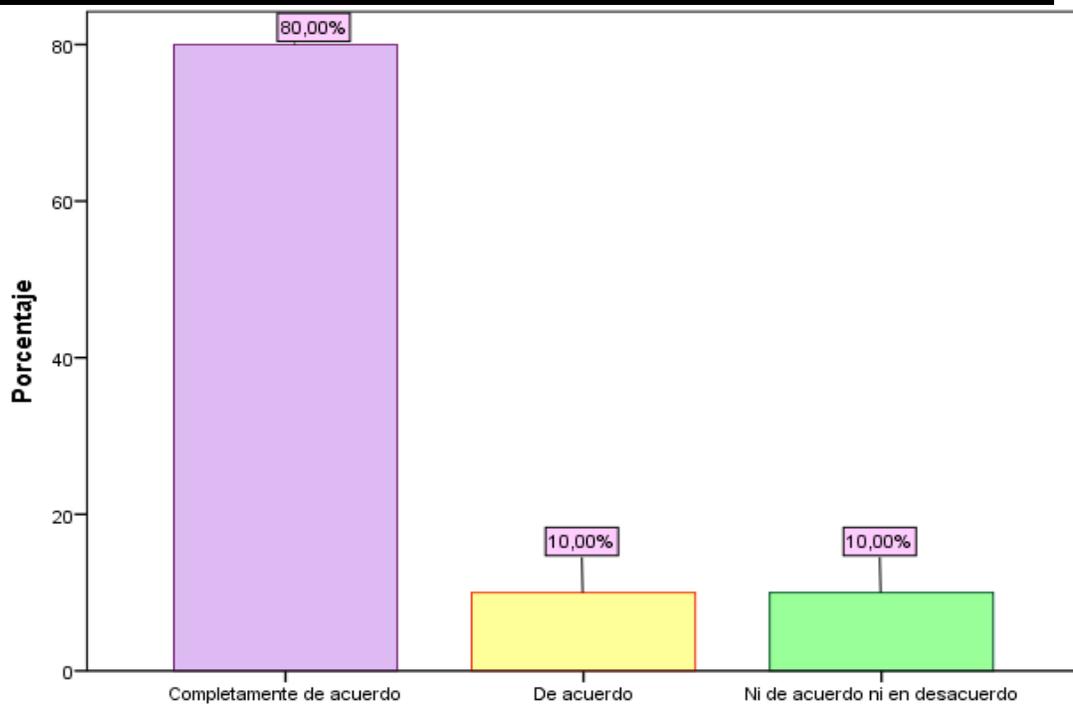


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Pregunta 5:

Gráfico 5 En términos generales ¿Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	16	80,0	80,0
De acuerdo	2	10,0	90,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

El 95% de los trabajadores de la empresa Gemyasoc C.A. concuerdan que se está proporcionando correctamente los recursos, herramientas e instrumentos necesarios para sus labores diarias, quienes como vemos en la pregunta 5 en términos generales un 80% de los trabajadores se sienten muy satisfechos con su puesto de trabajo. Esto se debe a la manera que la empresa actualmente labora, pues Gemyasoc C.A. no opta por la realización de contratos temporales sino por contratos permanentes, además entrega los

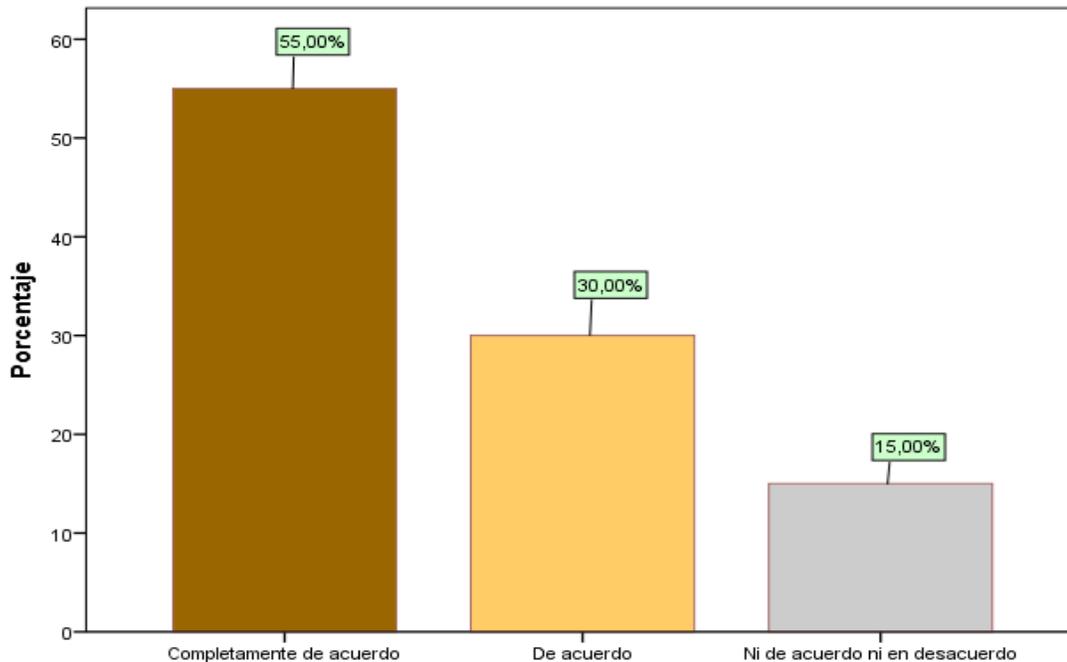
materiales necesarios para el correcto desempeño en sus labores, por lo que aumenta la proporción de trabajadores satisfechos bajo esa modalidad.

- c) Interacción con el jefe inmediato: Dentro de este apartado se realizaron 4 preguntas que nos permitan darnos cuenta la relación laboral existente entre los mandos medios y bajos.

Pregunta 6:

Gráfico 6 ¿Sus jefes generalmente lo reconocen por su trabajo bien hecho?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	11	55,0	55,0
De acuerdo	6	30,0	85,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

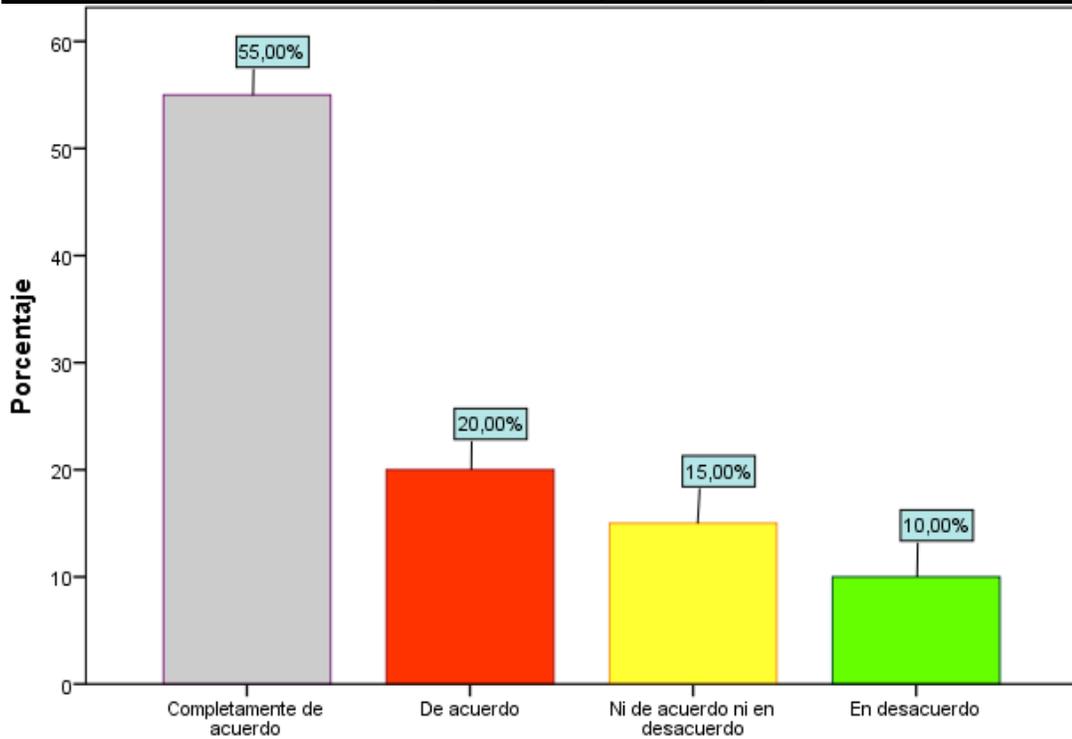


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Pregunta 7:

Gráfico 7 ¿Sus jefes solucionan los problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y la mejoras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	11	55,0	55,0
De acuerdo	4	20,0	75,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15,0	90,0
En desacuerdo	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

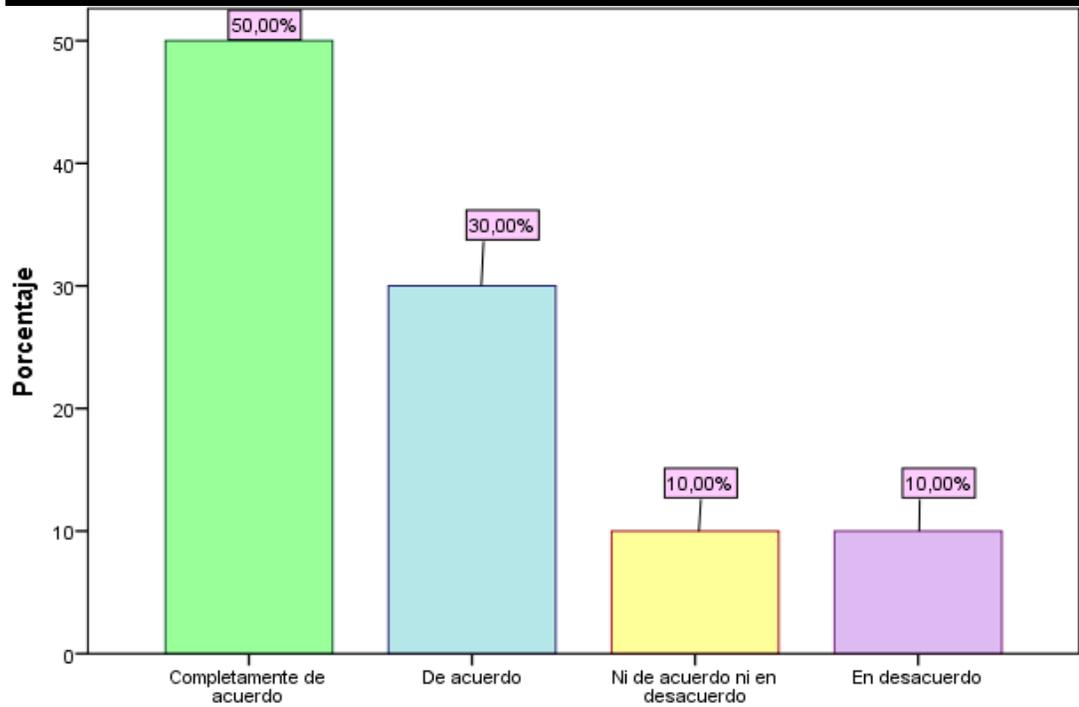


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Pregunta 8:

Gráfico 8 ¿A la hora de tomar decisiones sus jefes toman en consideración sus comentarios y sugerencias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	10	50,0	50,0
De acuerdo	6	30,0	80,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10,0	90,0
En desacuerdo	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

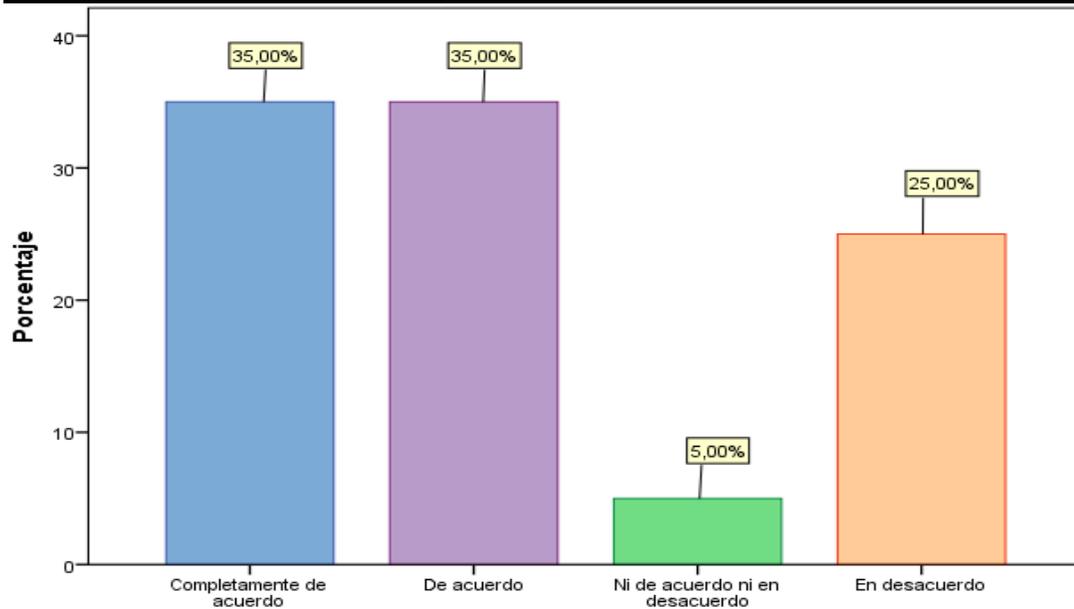


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Pregunta 9:

Gráfico 9 ¿Los directivos informan oportunamente a los trabajadores sobre asuntos de interés, así como del rumbo de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	7	35,0	35,0
De acuerdo	7	35,0	70,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,0	75,0
En desacuerdo	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

De acuerdo a la información recaudada y a través de los gráficos podemos observar que en general el trato que reciben los trabajadores por parte de su jefe inmediato es bueno, además del reconocimiento del eficiente trabajo de los trabajadores (un 55% están completamente de acuerdo con esta aseveración), además una cantidad similar (55%) aseguran que los jefes solucionan los problemas y buscan la constante innovación para facilitar y mejorar la producción, siendo esto de tal manera que incluso un 50% de los

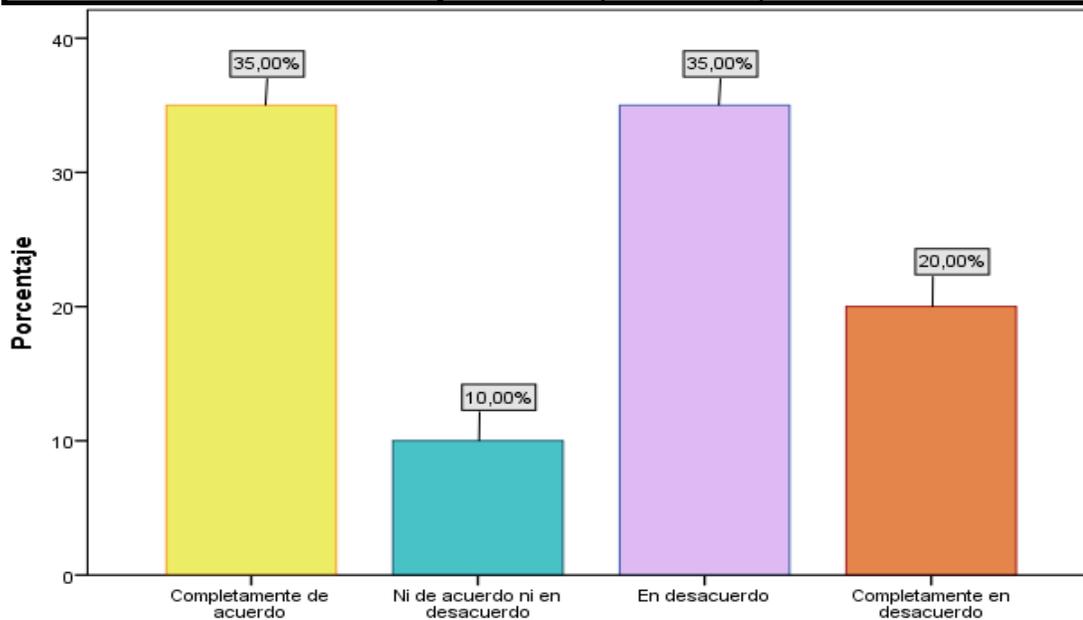
trabajadores afirman que toman en cuenta sus comentarios y sugerencias por lo que es muy importante su opinión en la toma de decisiones, y el 35% de ellos están completamente de acuerdo con que sus jefes informan oportunamente sobre asuntos de interés de la empresa. Cabe recalcar que se analiza con las cantidades más representativas y que afecten el rumbo de la investigación.

- d) Oportunidades de progreso, al igual que en otros apartados en éste se realizaron 2 preguntas.

Pregunta 10:

Gráfico 10 ¿La empresa le brinda capacitaciones que permitan el desarrollo de sus habilidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	7	35,0	35,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	10,0	45,0
En desacuerdo	7	35,0	80,0
Completamente en desacuerdo	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	

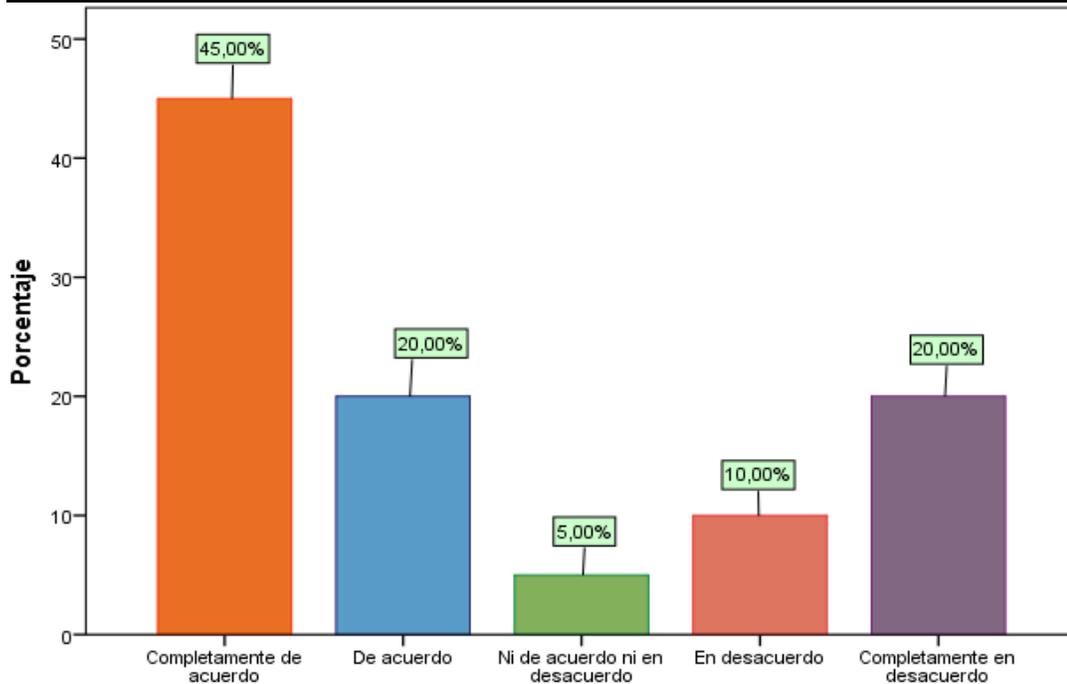


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Pregunta 11:

Gráfico 11 ¿Considera usted que la empresa le brinda oportunidades de desarrollarse en nuevos cargos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	9	45,0	45,0
De acuerdo	4	20,0	65,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,0	70,0
En desacuerdo	2	10,0	80,0
Completamente en desacuerdo	4	20,0	100,0
Total	20	100,0	



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Se observa claramente en los gráficos las diversas opiniones, puesto que un 35% de los trabajadores están completamente de acuerdo que la empresa brinda algún tipo de capacitaciones que les permita desarrollar sus habilidades, pero el mismo número de trabajadores están en desacuerdo a esta aseveración, e incluso un 20% se encuentra totalmente en desacuerdo puesto que afirman no haber recibido capacitación alguna.

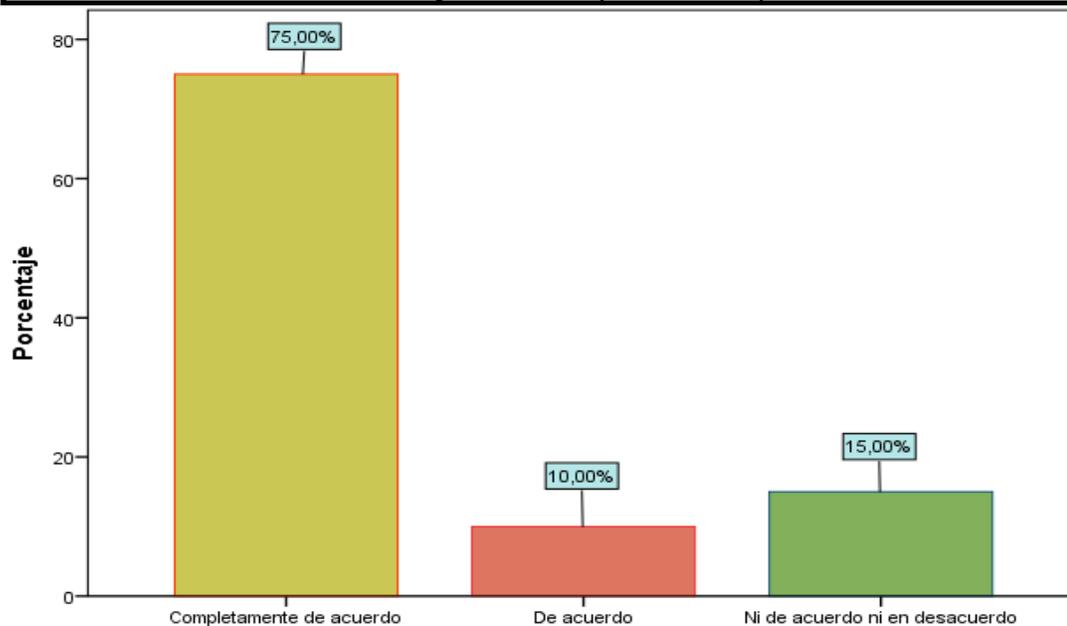
También tenemos que el 45% de los trabajadores considera que la empresa brinda las facilidades suficientes para que un trabajador pueda desempeñarse en otro cargo distinto dentro de la organización, pero el 55% tiene diversos criterios puesto que no se les ha permitido cambiar de puesto de trabajo, esto denota una mala administración del personal.

- e) Interacción con los compañeros de trabajo, en este apartado se tomó en consideración realizar 1 sola pregunta:

Pregunta 12:

Gráfico 12 ¿Considera usted que la relación entre sus compañeros de trabajo crea un clima laboral agradable?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	15	75,0	75,0
De acuerdo	2	10,0	85,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	



Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

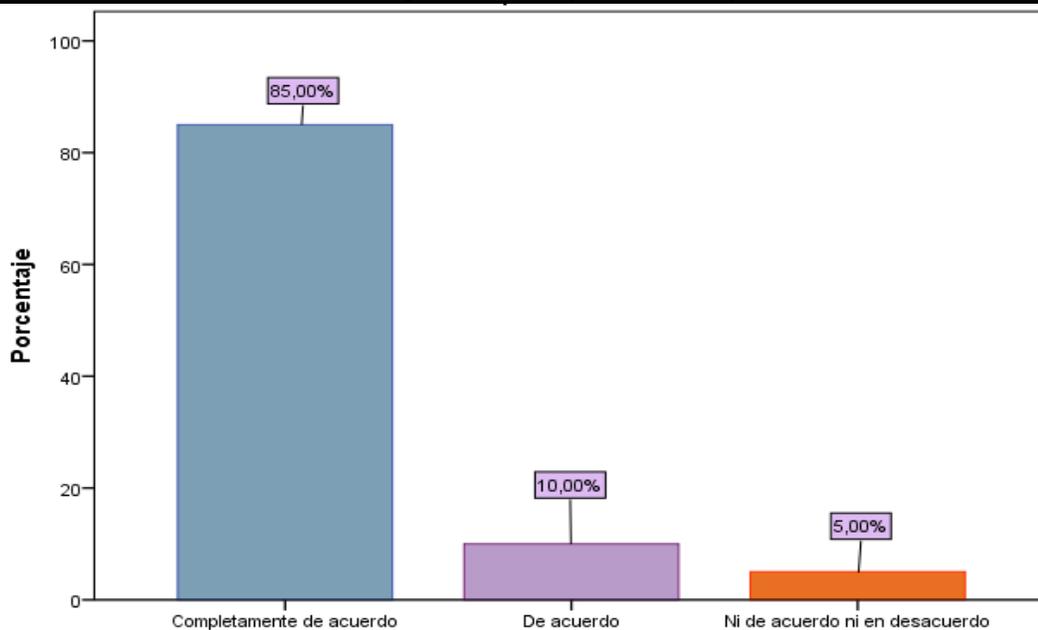
Según la investigación realizada se llegó a la conclusión de que hay un ambiente agradable y amistoso por parte de los trabajadores y administrativos de la empresa, pues un 75% está completamente de acuerdo a esta aseveración puesto que todos trabajan de manera conjunta, fomentando el compañerismo y cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa que están orientada a la realización de productos de calidad.

f) Ambiente de trabajo, en este apartado encontramos 3 preguntas:

Pregunta 13:

Gráfico 13 ¿Tiene usted un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	17	85,0	85,0
De acuerdo	2	10,0	95,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

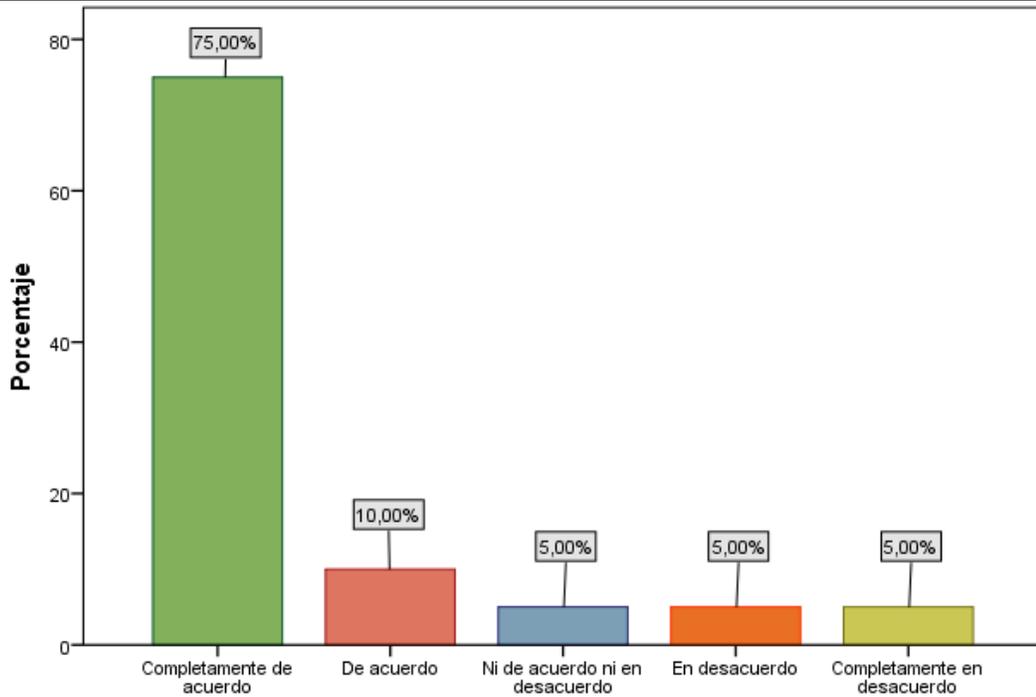


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Pregunta 14:

Gráfico 14 ¿El ambiente de la empresa le permite expresar sus opiniones con franqueza, sin temor a represalias?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	15	75,0	75,0
De acuerdo	2	10,0	85,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,0	90,0
En desacuerdo	1	5,0	95,0
Completamente en desacuerdo	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

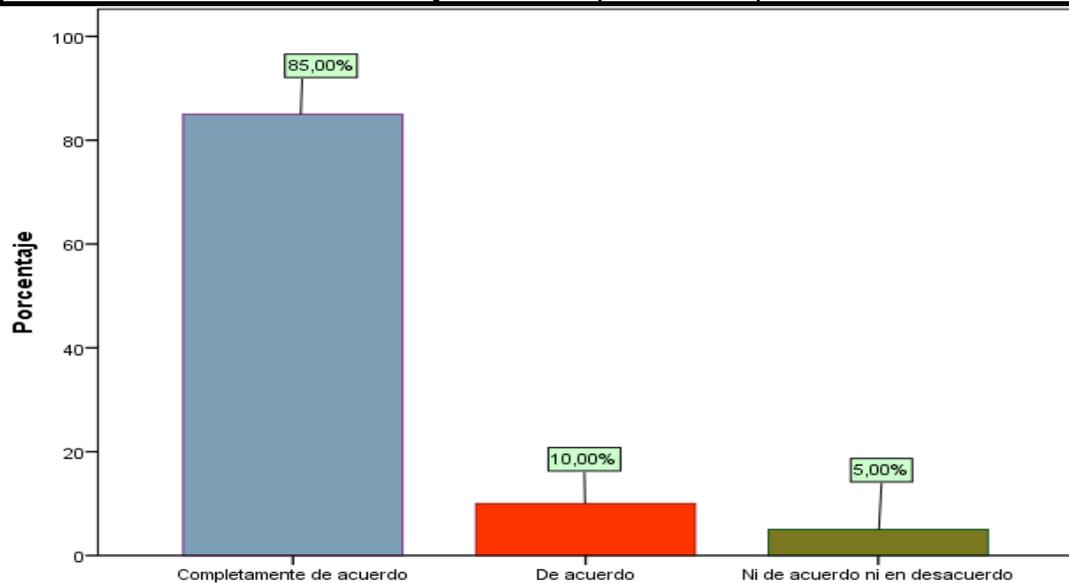


Fuente: Propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Pregunta 15:

Gráfico 15 ¿El nombre y prestigio de Gemyasoc C. A. es gratificante para usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	17	85,0	85,0
De acuerdo	2	10,0	95,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	



Fuente: Propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Se encontró que un 85% de trabajadores aseguran conocer y aplicar de las políticas y normas de la empresa en sus labores diarias. Lo que nos llama la atención es que un 75% de los trabajadores manifestaron no tener miedo a ninguna represalia por lo que expresaban sus opiniones con franqueza pero personalmente creemos que más bien ellos en su mente consideraban su permanencia en sus puestos trabajo y tenían miedo a las represalias que pudiesen existir; porque no vimos reflejada su sinceridad. Para el 85% de los trabajadores de Gemyasoc C.A. es gratificante el prestigio que esta empresa tiene, lo cual está bien pero podría mejorar.

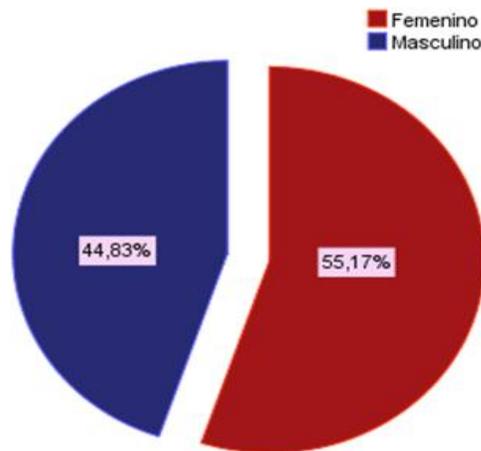
2.4.3.1.2.- Encuesta de Satisfacción de Clientes Externos (Distribuidores - Clientes)

El modelo de encuesta utilizado para esta investigación se lo puede observar como anexo2.

Las siguientes preguntas fueron efectuadas a los 29 clientes actuales de la empresa Gemyasoc C.A cuyo objetivo fue medir su nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa, es por ello que se los visitó y procedió a realizar las encuestas individualmente para posteriormente analizar la información encontrada.

Gráfico 16 Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	16	55,2	55,2
Masculino	13	44,8	100,0
Total	29	100,0	



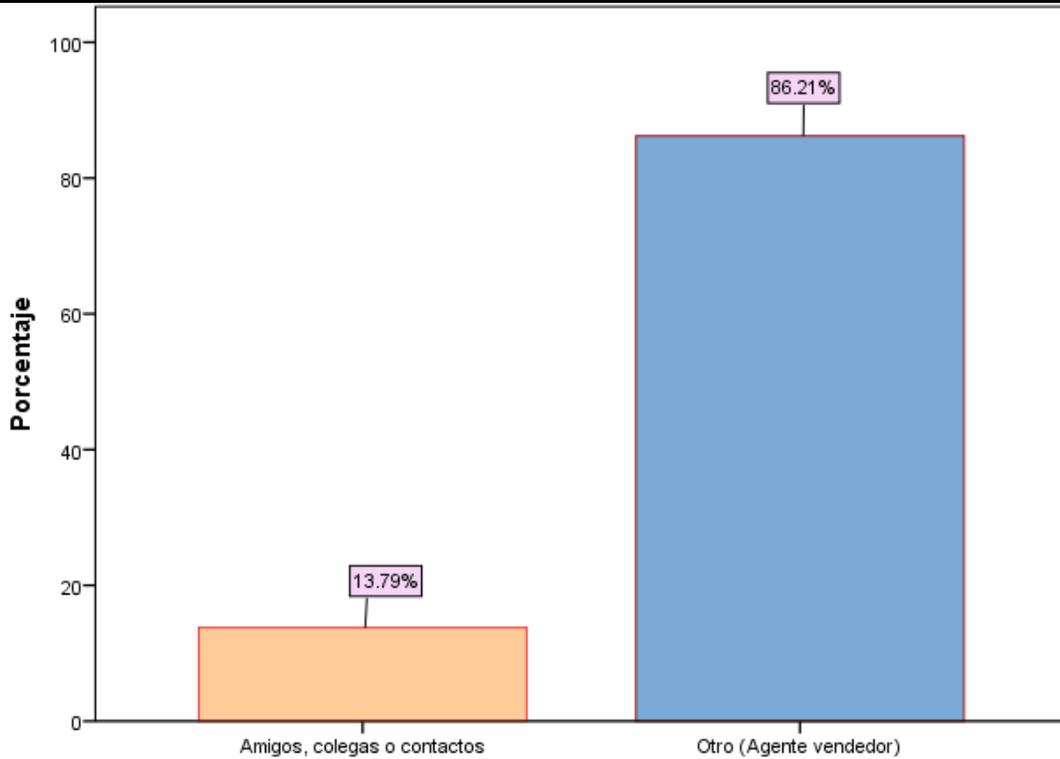
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Dentro de los clientes activos que la empresa Gemyasoc posee el 55% es femenino y el 45% aproximadamente es masculino, en base a la información recopilada a base de ellos se emite el resultado de la investigación que prosigue.

Pregunta 1:

Gráfico 17 ¿Cómo conoció a la empresa Gemyasoc C.A.?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Amigos, colegas o contactos	4	13,8	13,8
Otro (Agente vendedor)	25	86,2	100,0
Total	29	100,0	



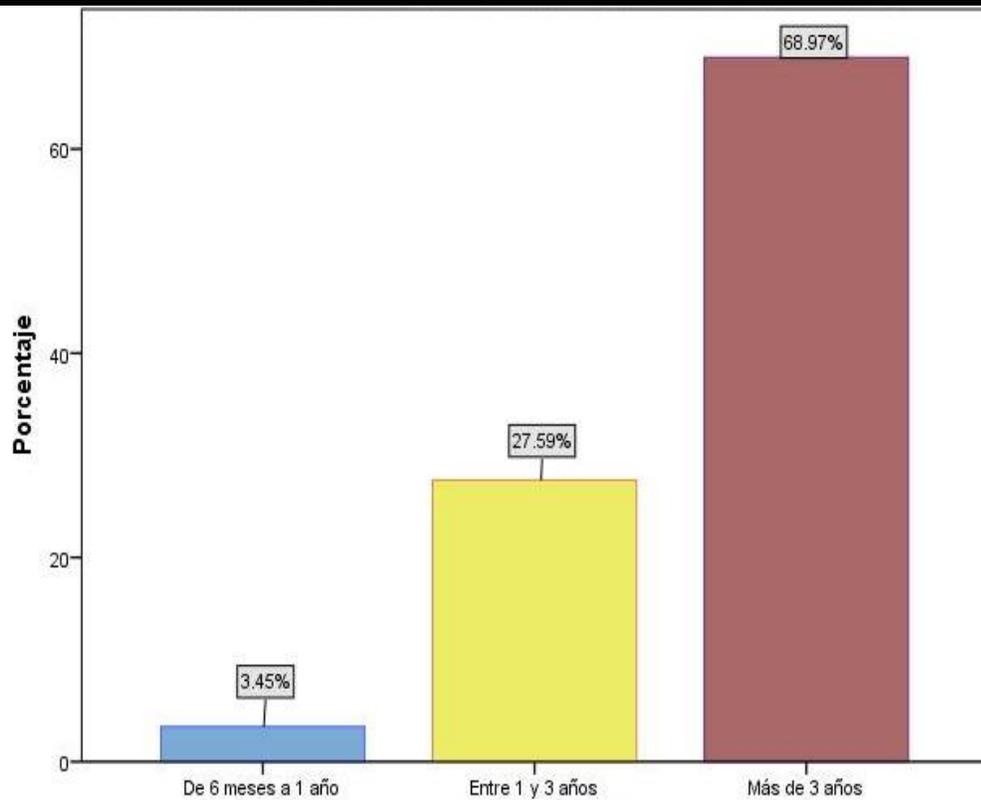
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

Como se puede observar el 86% de los clientes encuestados aseguraron haber conocido a la empresa por medio del agente vendedor y el 14% restante por amigos, colegas, contactos, esta información nos permite determinar que los agentes vendedores han sido los que han captado a la mayoría de los clientes pero es notorio que hace falta una mejor relación para llamar la atención de los clientes y lograr mejores referencias por parte de los clientes existentes.

Pregunta 2:

Gráfico 18 ¿Desde hace cuánto tiempo adquiere los productos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De 6 meses a 1 año	1	3,4	3,4
Entre 1 y 3 años	8	27,6	31,0
Más de 3 años	20	69,0	100,0
Total	29	100,0	



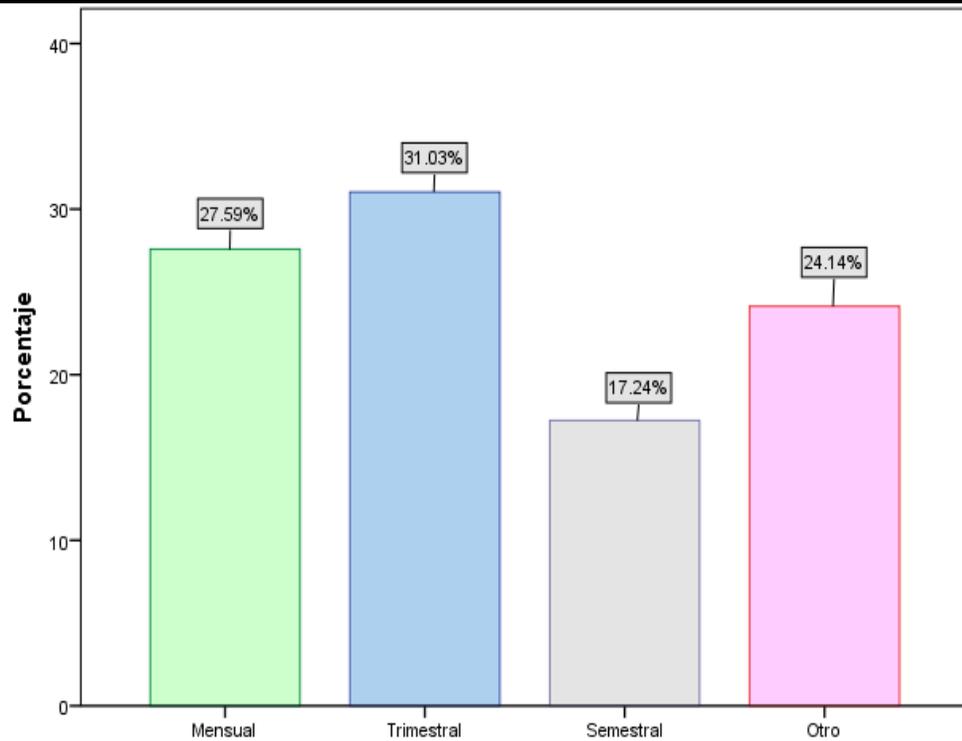
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

El 69% de los clientes de la empresa la conocen desde hace más de 3 años, lo que demuestra su agrado hacia los productos que ofrece la empresa, mientras que el 28% la conoce entre 1 y 3 años..

Pregunta 3:

Gráfico 19 ¿Con que frecuencia compra el producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mensual	8	27,6	27,6
Trimestral	9	31,0	58,6
Semestral	5	17,2	75,9
Otro	7	24,1	100,0
Total	29	100,0	



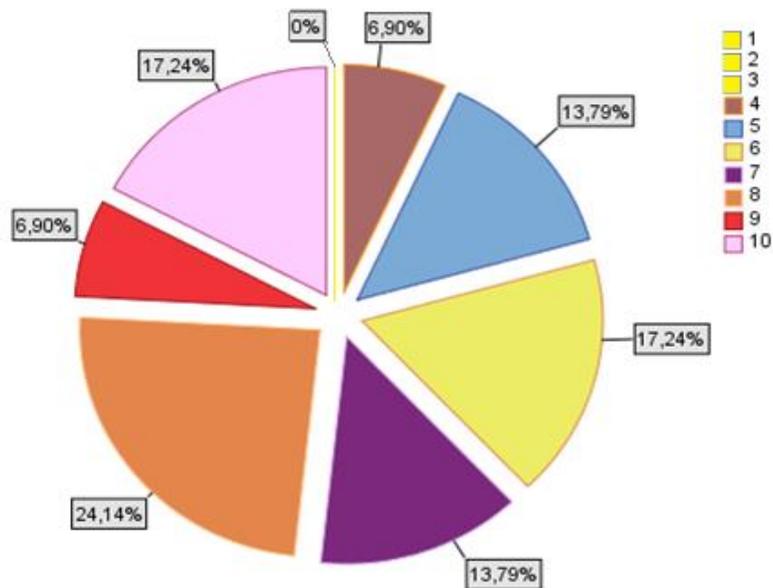
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

La frecuencia de compra de los productos “Gema” es en un 31% de forma trimestral, un 27% de forma mensual, seguido por un 24% de forma bimensual y cuatrimestral, lo que demuestra la acogida del producto en el mercado.

Pregunta 4:

Gráfico 20 Por favor indiquenos su grado de satisfacción con los productos que ofrece la empresa Gemyasoc C.A.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	2	6,9	6,9
5	4	13,8	20,7
6	5	17,2	37,9
7	4	13,8	51,7
8	7	24,1	75,9
9	2	6,9	82,8
10	5	17,2	100,0
Total	29	100,0	



Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

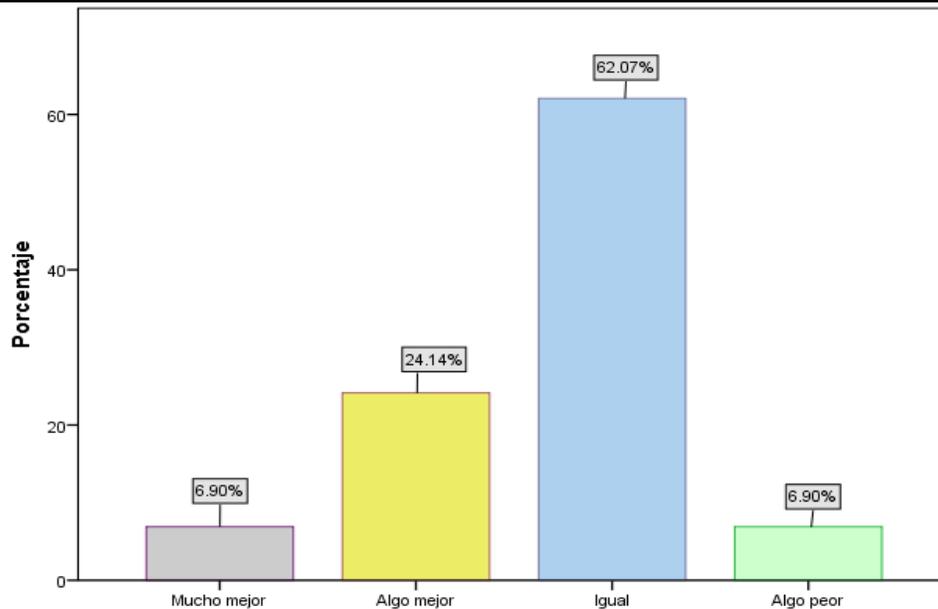
El grado de satisfacción de los clientes con los productos Gema está fraccionado puesto que sobre 10 puntos el 24% de encuestados le da una calificación de 8, seguido por una calificación dividida entre 10 y 6 con un 17%, y una calificación de 5 y 7 el 14%. Esta información nos permite observar que tenemos muchos clientes que debemos satisfacer

y deleitar para que sus referencias con respecto al producto Gema sean las mejores y su opinión en general sea mayor.

Pregunta 5:

Gráfico 21 ¿En comparación con la competencia el producto que oferta Gemyasoc C.A es?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mucho mejor	2	6,9	6,9
Algo mejor	7	24,1	31,0
Igual	18	62,1	93,1
Algo peor	2	6,9	100,0
Total	29	100,0	



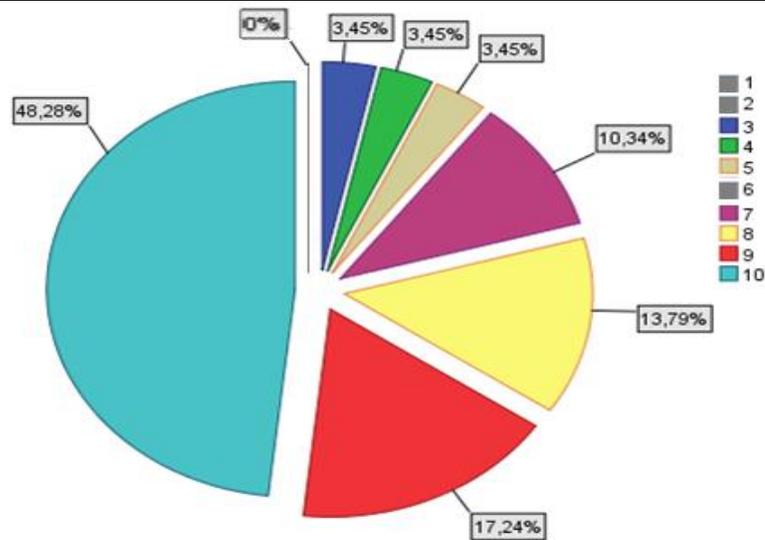
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

Un contundente 62% de clientes afirma que el producto que frece la empresa Gemyasoc C. A. es igual que su competencia, es decir no ofrece ningún valor agregado que la haga resaltar de entre las demás empresas, además un 7% de los encuestados coincide que la calidad del producto en los últimos meses ha disminuido y es por eso que la consideran algo peor que su competencia. Pero no todas son malas noticias, también tenemos un 24% que la considera algo mejor y un 7% que la considera mucho mejor.

Pregunta 6 (a):

Gráfico 22 Profesionalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	1	3,4	3,4
4	1	3,4	6,9
5	1	3,4	10,3
6	0	0	10,3
7	3	10,3	20,7
8	4	13,8	34,5
9	5	17,2	51,7
10	14	48,3	100,0
Total	29	100,0	



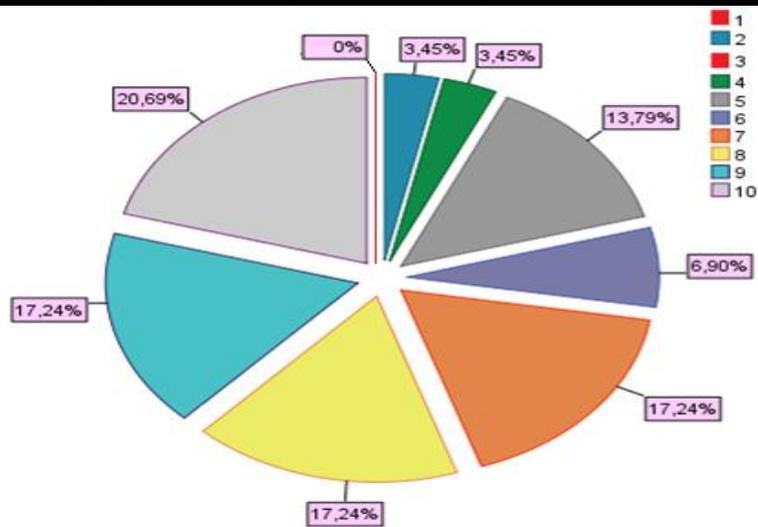
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

En cuanto al grado de satisfacción con respecto a la profesionalidad del agente vendedor el 48% de las personas encuestadas le otorga una calificación del 10 puntos debido a que son personas alegres y amables, el 17% le da una calificación de 9, el 14% le da una calificación de 8, pero un 10% del total le asigna una calificación del 3, 4 y 5 debido a que afirman son personas amables pero que no se toman el tiempo de escuchar lo que tengan que decir los clientes.

Pregunta 6 (b):

Gráfico 23 Calidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0	0
2	1	3,4	3,4
3	0	0	3,4
4	1	3,4	6,9
5	4	13,8	20,7
6	2	6,9	27,6
7	5	17,2	44,8
8	5	17,2	62,1
9	5	17,2	79,3
10	6	20,7	100,0
Total	29	100,0	



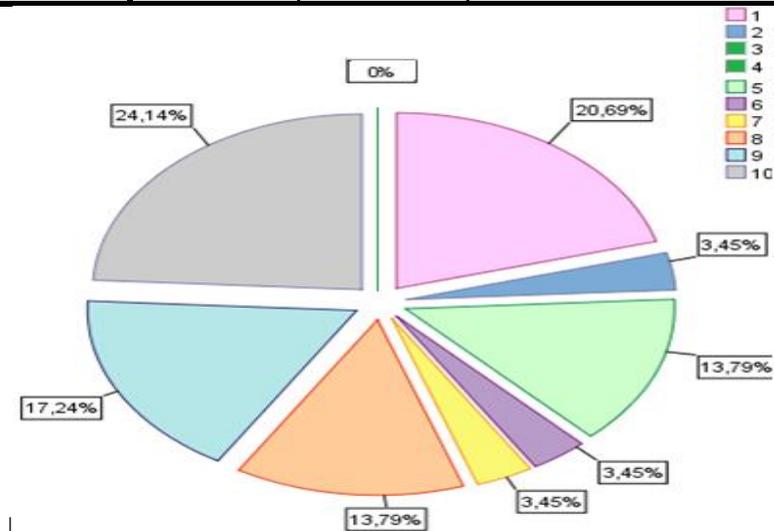
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

El 21% de los clientes encuestados le otorga una calificación de 10 a la calidad del producto que oferta la empresa Gemyasoc C. A. en el mercado, y un 17% de da una calificación de 7, 8, 9 respectivamente, lo que en general no es malo, pero existe un 14% de personas que le dan una calificación de 5 al producto, esa percepción es la que debemos cambiar de la mente de los clientes para lograr una mejor penetración en el mercado.

Pregunta 6 (c):

Gráfico 24 Servicio Postventa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	6	20,7	20,7
2	1	3,4	24,1
3	0	0	24,1
4	0	0	24,1
5	4	13,8	37,9
6	1	3,4	41,4
7	1	3,4	44,8
8	4	13,8	58,6
9	5	17,2	75,9
10	7	24,1	100,0
Total	29	100,0	



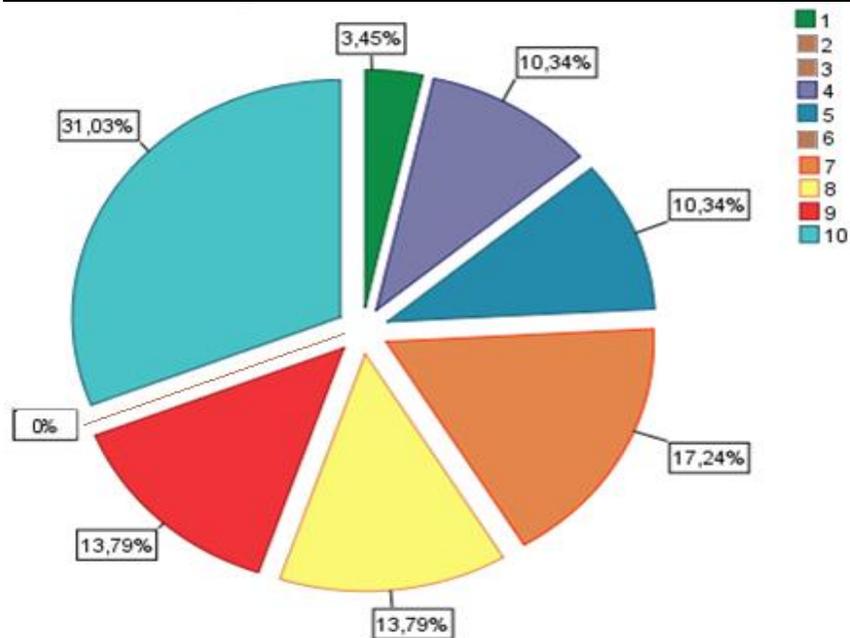
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

El 24% de clientes asegura que han recibido un buen servicio postventa y le otorgan a la empresa una calificación de 10, pero el 21% indica lo contrario pues no creen que la empresa se interesa por ellos y le dan una calificación de 1, esto nos hace percibir que existen clientes a los que la empresa presta un mejor servicio.

Pregunta 6 (d):

Gráfico 25 Experiencia en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4
2	0	0	3,4
3	0	0	3,4
4	3	10,3	13,8
5	3	10,3	24,1
6	0	0	24,1
7	5	17,2	41,4
8	4	13,8	55,2
9	4	13,8	69,0
10	9	31,0	100,0
Total	29	100,0	



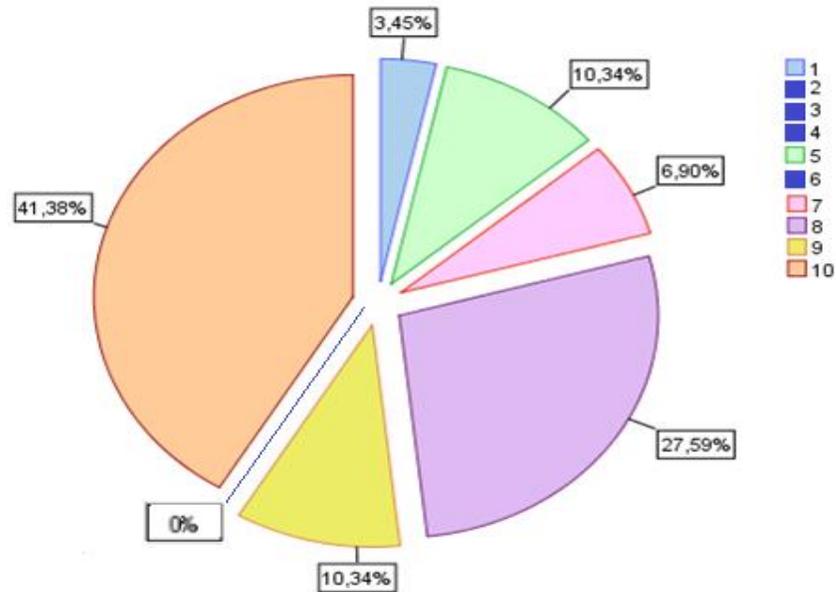
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

En cuanto a la experiencia que posee la empresa en el mercado el 31% está de acuerdo en que si posee una vasta experiencia, pero también encontramos opiniones diversas en cuanto a este tema, puesto que sus opiniones era que a la empresa le falta madurar y tener estrategias que atraigan más clientes.

Pregunta 6 (e):

Gráfico 26 Calidad del Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	1	3,4	3,4
2	0	0	3,4
3	0	0	3,4
4	0	0	3,4
5	3	10,3	13,8
6	0	0	13,8
7	2	6,9	20,7
8	8	27,6	48,3
9	3	10,3	58,6
10	12	41,4	100,0
Total	29	100,0	



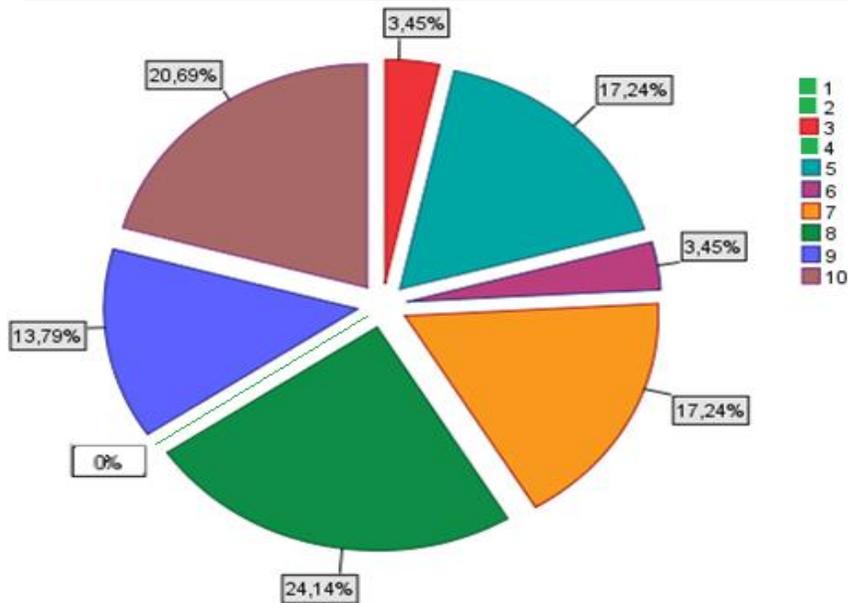
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

El 41% de los clientes encuestados afirman recibir un trato cordial y amable por parte de los agentes de venta, el 28% está de acuerdo con el trato que se les brinda y el 10% afirma que son amables pero no cubren sus expectativas, no les motivan para que adquieran los productos.

Pregunta 6 (f):

Gráfico 27 Relación Calidad-Precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	1	3,4	3,4
4	0	0	3,4
5	5	17,2	20,7
6	1	3,4	24,1
7	5	17,2	41,4
8	7	24,1	65,5
9	4	13,8	79,3
10	6	20,7	100,0
Total	29	100,0	



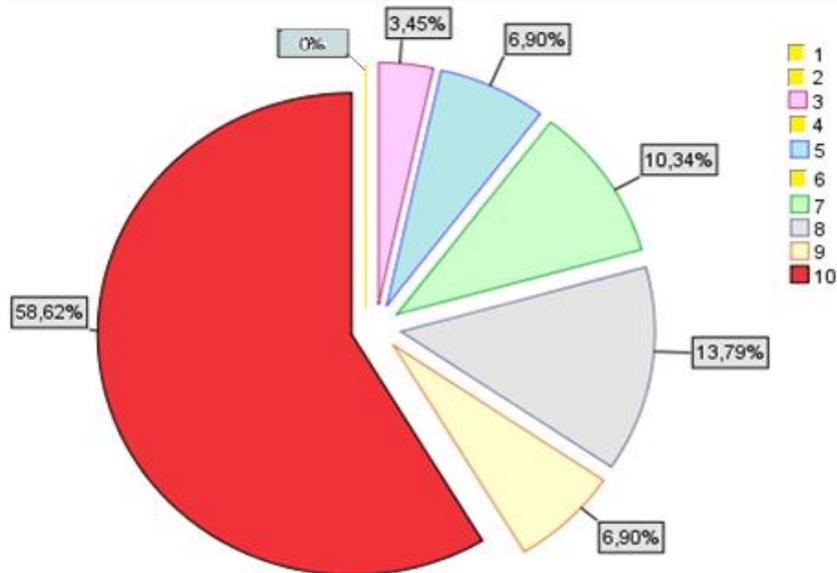
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Aproximadamente el 58% afirma que existe una correcta relación calidad- precio que oferta la empresa, pero los demás encuestados opinan que en vista de que la calidad de sus productos se ha visto un poco menor deberían considerar el bajar los precios o en su defecto incrementar la calidad y mantener los mismo precios.

Pregunta 6 (g):

Gráfico 28 Entrega Oportuna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	1	3,4	3,4
4	0	0	3,4
5	2	6,9	10,3
6	0	0	10,3
7	3	10,3	20,7
8	4	13,8	34,5
9	2	6,9	41,4
10	17	58,6	100,0
Total	29	100,0	



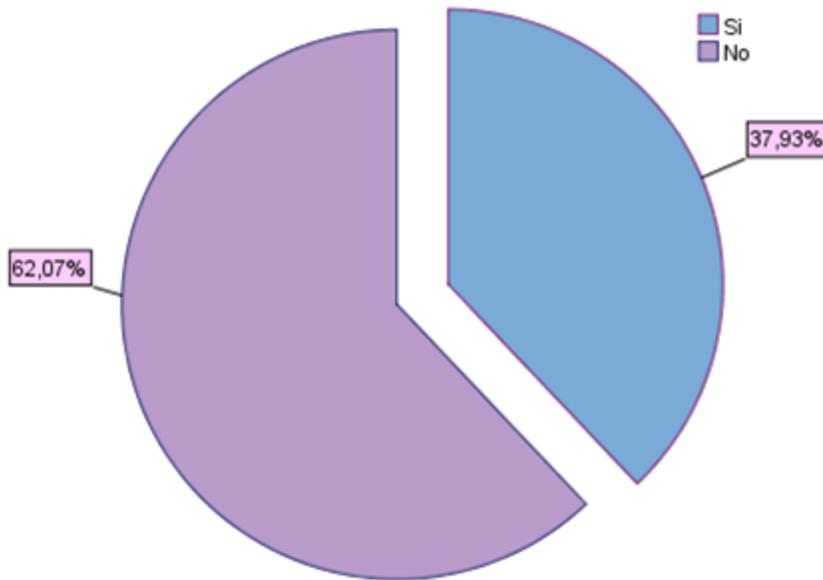
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

El 59% de los encuestados se encuentra totalmente satisfecho con la entrega oportuna de sus pedidos, pero los demás no se encuentran tan de acuerdo con ello, puesto que afirman que hay ocasiones en que el pedido no llega, llega incompleto o tarda mucho tiempo en llegar.

Pregunta 7:

Gráfico 29 ¿Ha recomendado usted a la empresa Gemyasoc C.A. a otras personas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	11	37,9	37,9
No	18	62,1	100,0
Total	29	100,0	



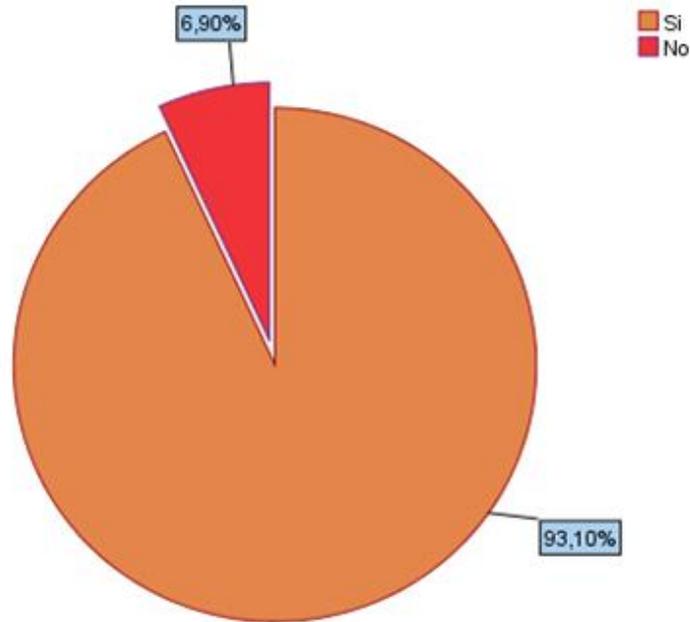
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

El 62% de los encuestados afirma que si lo ha recomendado a la empresa a otras personas y el 38% no lo ha hecho porque no se ha dado la oportunidad de hacerlo o porque simplemente no les agrada la idea.

Pregunta 8:

Gráfico 30 ¿Recomendaría usted el uso y consumo de los productos que ofrece la empresa Gemyasoc C.A a otras personas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	27	93,1	93,1
No	2	6,9	100,0
Total	29	100,0	



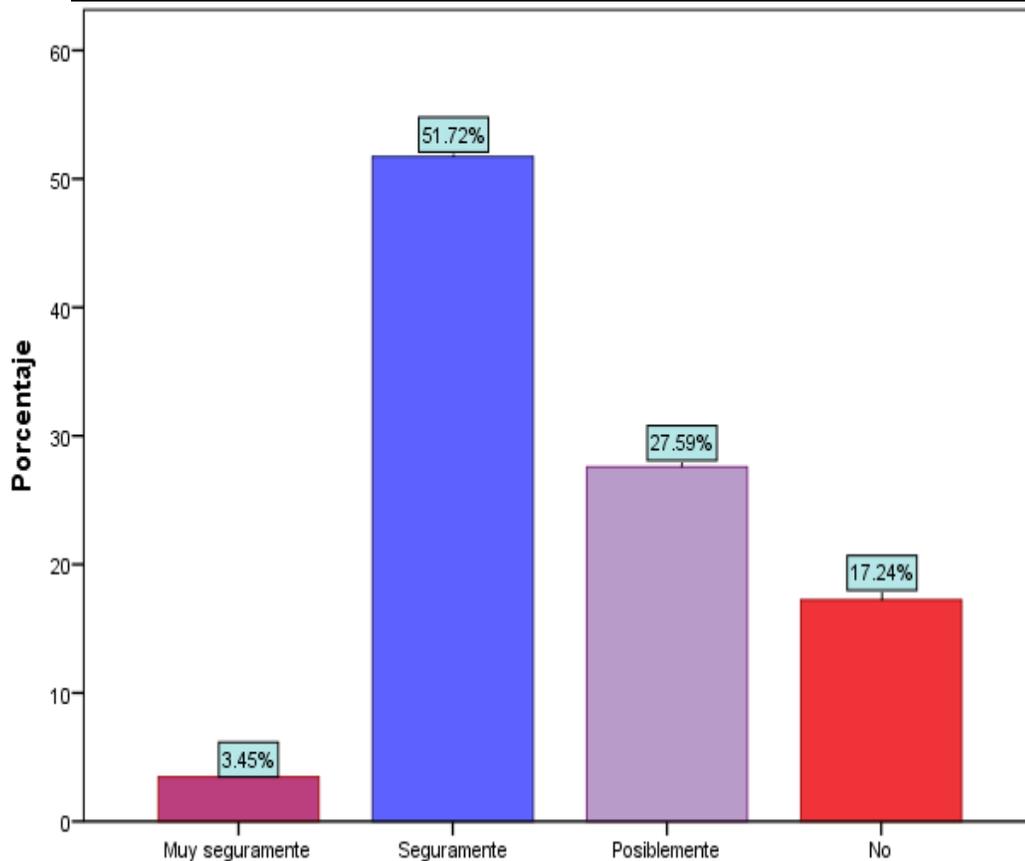
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

El 93% afirma que si recomienda el uso de los artículos que produce la empresa y un 7% ya no lo hará puesto que no les agrada recibir reclamos por parte de sus clientes sobre la calidad del producto.

Pregunta 9:

Gráfico 31 ¿Compraría o utilizaría de nuevo el producto de Gemyasoc C.A.?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy seguramente	1	3,4	3,4
Seguramente	15	51,7	55,2
Posiblemente	8	27,6	82,8
No	5	17,2	100,0
Total	29	100,0	



Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

El 52% aseguró que volverían a adquirir los productos de la empresa Gemyasoc C. A. siempre y cuando sigan las recomendaciones vertidas a lo largo de esta encuesta, un 28% posiblemente volvería a adquirir los productos y un 17% no los volvería a adquirir.

2.4.3.2.- *Brief de Investigación de mercado*

Descripción del trabajo

La presente investigación busca determinar el impacto que origina el cambio de la matriz productiva y energética en nuestro país, además de generar una relación ganar-ganar: Para los estudiantes puesto que ponen en práctica los adquiridos en las aulas de clase, para la empresa de manera que se desarrollará la investigación y su impacto en la producción de ollas.

Esta segunda investigación está enfocada a la realización de encuestas con preguntas sobre el grado de conocimiento e impacto a los clientes sobre el cambio de la matriz energética y lo que ello conlleva, este instrumento constará de preguntas, que recogen los principales elementos para establecer el grado de aceptación de los productos de Gemyasoc C.A. a futuro para garantizar medidas de desempeño de la misma, realizando seguimientos de la satisfacción de los clientes externos, referente al cumplimiento de los requisitos exigidos a la empresa.

Grupo Objetivo:

El grupo objetivo para esta investigación son las familias que utilizan ollas de aluminio para cocinar los alimentos y el impacto en la demanda de los productos con el cambio de la matriz energética.

Definición y Alcance:

Con la aplicación de esta encuesta la empresa podrá ofrecer al mercado productos adaptados a la realidad nacional, mediante un estudio de investigación sobre el impacto en la sociedad que causara la utilización de las nuevas cocinas de inducción.

Con la evaluación de tal impacto se pretende conocer qué aspectos debería tomar en cuenta la empresa Gemyasoc C.A. en el mediano plazo para que las ventas no decaigan, aprovechando esta oportunidad se podrá reposicionar a Gemyasoc C.A. en el mercado

cuencano. Este conocimiento permitirá plantear objetivos concretos, relativos a la adaptación de los productos y su posterior producción.

Objetivo General

Medir el nivel de conocimiento e impacto que las personas tendrán referente a la capacidad de la organización para ajustarse a las nuevas tendencias, más específico a los cambios que sufrirán los productos que ofrece Gemyasoc C.A. debido a la política de uso de las cocinas de inducción.

Objetivos Específicos

- Identificar el grado de conocimiento de los cuencanos acerca de las nuevas cocinas de inducción.
- Enfatizar los comentarios que las personas deseen hacer sobre sus expectativas y demanda.
- Determinar pautas para la elaboración de estrategias, aprovechar las oportunidades y acaparar nuevos mercados.

Responsables:

Es responsabilidad de los estudiantes que están llevando a cabo la tesis la realización de esta investigación así como el manejo de la información en pro del desarrollo de la empresa para lo cual se generarán estrategias que permitan el reposicionamiento de la misma en el mercado cuencano.

Beneficiarios:

Gemyasoc C.A. será la empresa beneficiaria, y con ella, los estudiantes que realizan la investigación.

Cronograma de actividades:

ACTIVIDAD	MES												
	MAYO								JUNIO				
	21	22	23	26	27	28	29	30	2	3	4	5	6
	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Definición y revisión de los Briefs													
Preparación e impresión del material													
Ejecución de la investigación de mercado													
Procesamiento de datos													
Análisis de la Información													

Presupuesto:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DE RECURSOS	VALOR	
		Unitario	Total
	PERSONAL		
2	Encuestadores	25.00	50.00
	Subtotal		50.00
	MATERIALES		
1	Viáticos	30.00	30.00
1	Transporte	15.00	15.00
200	Impresiones	0.15	30.00
	Subtotal		75.00
	TOTAL		125.00

Lugar y Fecha: Cuenca, 21 de mayo del 2014

2.4.3.2.1.- Encuesta General (Clientes Potenciales)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO HACIA CLIENTES POTENCIALES

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra que nos permita desarrollar la presente investigación, se tomó en consideración el número de hogares de la ciudad de Cuenca (91,966 hogares), dichos datos se tomaron del INEC.⁵⁹

Para el cálculo de la muestra se determinó que del número de hogares existentes en la Ciudad de Cuenca no se tomen en consideración los 5 deciles más altos (tabla 11), puesto que el fin de esta investigación es medir el impacto y conocimiento de los habitantes de la ciudad con ingresos per cápita medio y bajo.

Tabla 11 Hogares, según deciles de ingreso per cápita (5 deciles más altos)

DECILES
9828
9873
15155
16099
16872

Fuente: (INEC, 2011-2012)

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra o número de encuestados, se aplicó un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, reflejado en la siguiente fórmula de la población finita:

⁵⁹ Folleto de la Matriz de Resultados ENIGHUR 2011-2012. Indicadores del hogar en Cuenca. Pág. 202.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- n: Tamaño de la muestra
- Z^2 : Nivel de confianza 95% (1.96)
- N: Universo o población
- p: Probabilidad de éxito 50%
- q: Probabilidad de fracaso 50%
- d^2 : Margen de error 5%

CÁLCULO:

DECILES (hogar)
9828
9873
15155
16099
16872
SUMA= 67827

CÁLCULO

91,966	Hogares (Cuenca)
67,827	deciles (hogar)
<hr/>	
24,139	N (Población)

N	24139
Z	1,96
P	0,5
Q	0,5
D	0,05

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{24,139 * 1,96_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (24,139 - 1) + 1,96_{\alpha}^2 * 0,5 * 0,5}$$

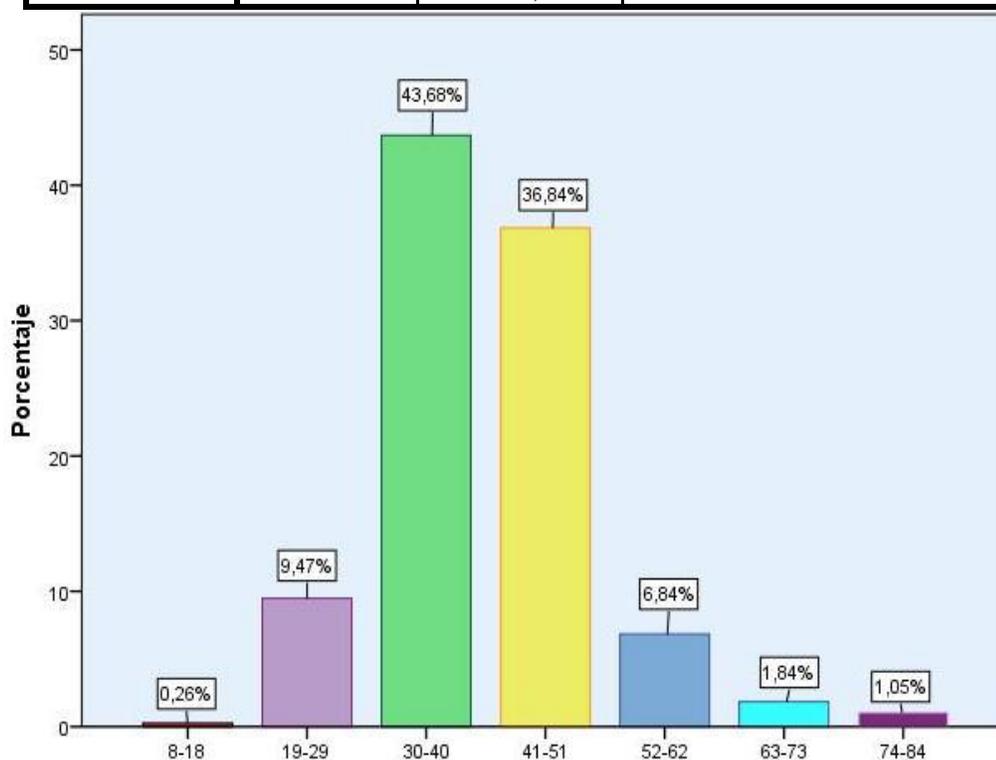
n= 378,16

Encuestas 379

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS ENCUESTAS

Gráfico 32 Edad por Intervalos

Intervalos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
8-18	1	0,3	0,3
19-29	36	9,5	9,7
30-40	166	43,7	53,4
41-51	140	36,8	90,3
52-62	26	6,8	97,1
63-73	7	1,8	98,9
74-84	4	1,1	100,0
Total	380	100,0	

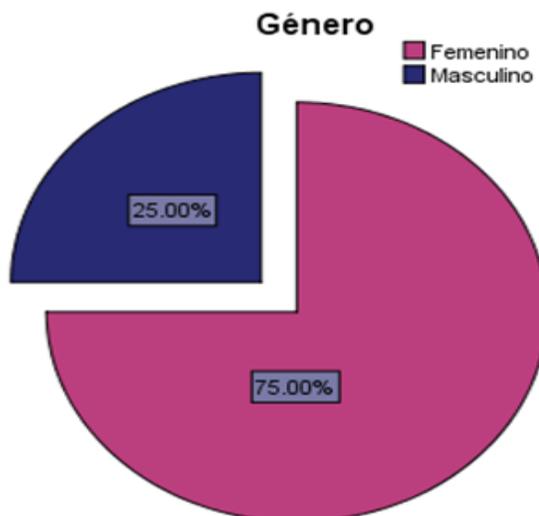


Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Debido a que nuestra investigación está enfocada en las familias y el impacto que este cambio de matriz energética producirá se realizó las encuestas a las amas de casa y jefes de hogar de distintas edades, en su mayoría las edades oscilan entre 30 a 51 años, comprendidos en un 80% aproximadamente.

Gráfico 33 Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	285	75,0	75,0
Masculino	95	25,0	100,0
Total	380	100,0	



Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

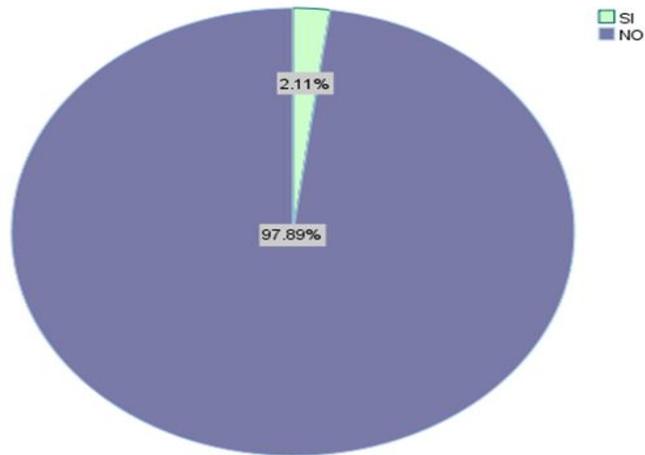
El gráfico representa que el 75% de las personas encuestadas fueron mujeres (amas de casa) quienes se encontraban en sus domicilios y nos detallaron su parecer, mientras que el 25% de varones encuestados se encontraban en locales comerciales (puestos de trabajo).

A continuación se presenta el análisis de la información recopilada durante la investigación.

Pregunta 1:

Gráfico 34 ¿Conoce usted a la empresa Gemyasoc C. A.?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	2,1	2,1
NO	372	97,9	100,0
Total	380	100,0	

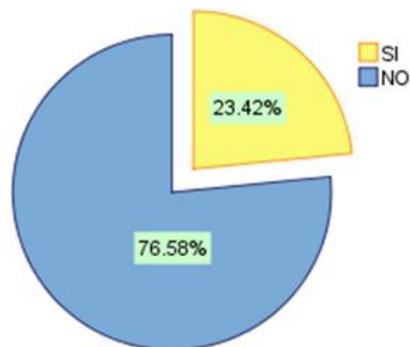


Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Pregunta 2:

Gráfico 35 ¿Usted ha adquirido productos (ollas, sartenes, etc.) de la marca de "GEMA"?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	89	23,4	23,4
NO	291	76,6	100,0
Total	380	100,0	



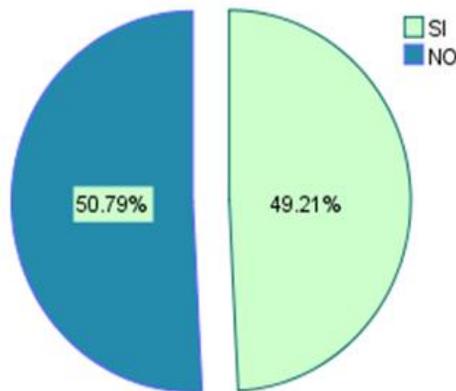
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Como se puede observar en los gráficos anteriores existe un desconocimiento de aproximadamente el 98% de los cuencanos con respecto a la empresa Gemyasoc C.A., pero como marca “GEMA” tiene un porcentaje del 23% de aceptación en el mercado, como se aprecia en las ilustraciones la empresa cuenta con un representativo porcentaje de clientes potenciales, independientemente si siguen o no adquiriendo productos de esta marca, dejando un 77% de mercado que está siendo aprovechado por la competencia.

Pregunta 3:

Gráfico 36 ¿Conoce usted o ha escuchado hablar sobre el cambio de la matriz energética en nuestro país?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	187	49,2	49,2
NO	193	50,8	100,0
Total	380	100,0	



Fuente: propia

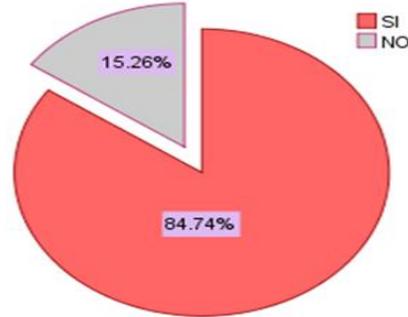
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Con la información obtenida en la investigación podemos aseverar que existe un equilibrado grado de conocimiento sobre dicho cambio, destacando que aún faltan mayores datos e información, debido a que las personas que reconocen haber escuchado sobre tal cambio, no conocen a fondo sobre las ventajas y desventajas que esto significaría.

Pregunta 4:

Gráfico 37 ¿Conoce usted, qué es una cocina de inducción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	322	84,7	84,7
NO	58	15,3	100,0
Total	380	100,0	



Fuente: propia

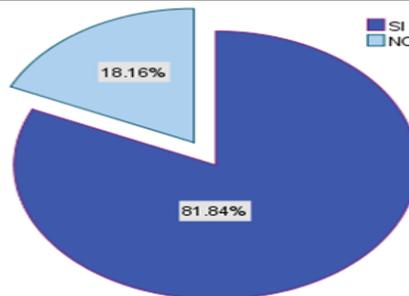
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

El 85% de los encuestados tienen idea de esta nueva tecnología, la misma que se encuentra representada en las cocinas de inducción a través de las constantes publicaciones e información obtenida de los medios de comunicación, mientras que todavía existe un 15% que desconoce de esta tecnología.

Pregunta 5:

Gráfico 38 ¿Sabe cómo funciona?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	311	81,8	81,8
NO	69	18,2	100,0
Total	380	100,0	



Fuente: propia

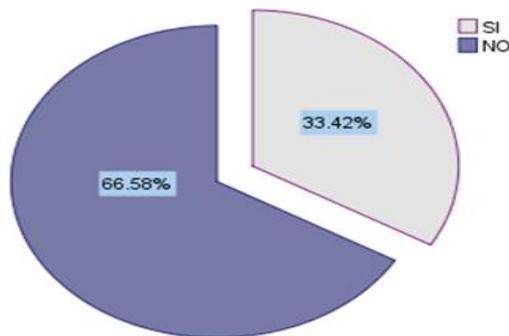
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

A pesar que el 82% de los encuestados afirman conocer cómo funcionan las nuevas cocinas de inducción, el conocimiento que tienen es básico, aunque sea suficiente para manejar esta tecnología en su gran mayoría desconocen su funcionamiento técnico.

Pregunta 6:

Gráfico 39 ¿Conoce usted cuáles son los materiales que son compatibles con las nuevas cocinas de inducción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	127	33,4	33,4
NO	253	66,6	100,0
Total	380	100,0	



Fuente: propia

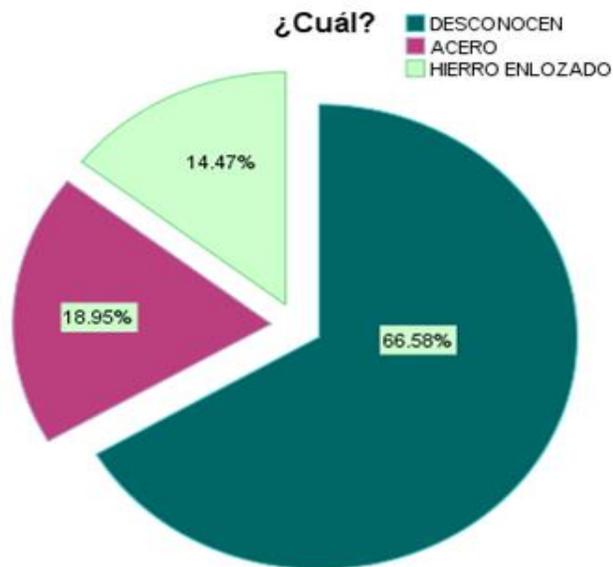
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Un 67% de la muestra encuestada denota su desconocimiento en cuanto a los materiales compatibles con las nuevas cocinas, es decir el material de las ollas que pueden transmitir la energía calórica y un 33% acepta haber escuchado o conocer sobre los mismos.

Pregunta 7:

Gráfico 40 ¿Cuál?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
DESCONOCEN	253	66,6	66,6
ACERO	72	18,9	85,5
HIERRO ENLOZADO	55	14,5	100,0
Total	380	100,0	



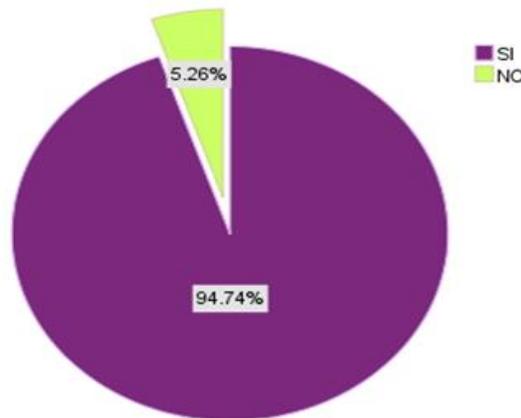
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Del 100% de encuestados el 67% desconoce los materiales que son compatibles, es decir que puedan ser utilizados con las cocinas de inducción mientras que el 34% conocen de los materiales como lo demuestra el primer gráfico, y de ese 34% se ve reflejado que el 19% aseguran que el acero es el material idóneo de las ollas para que funcionen con estas cocinas y el 15% opinan que es el hierro enlozado el material necesario.

Pregunta 8:

Gráfico 41 ¿Sabía que para el año 2016 se dejará de subsidiar el gas por electricidad, para el funcionamiento de las cocinas de inducción en los hogares?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	360	94,7	94,7
NO	20	5,3	100,0
Total	380	100,0	



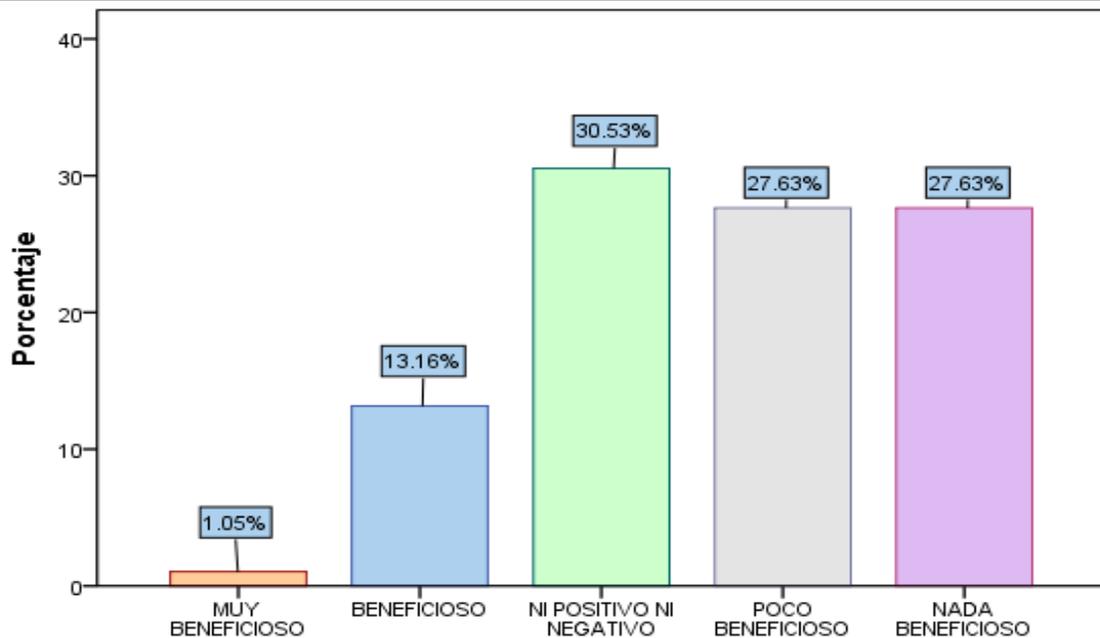
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

La cantidad de personas que afirman haber escuchado sobre esta política de gobierno y el reemplazo del subsidio del gas por la electricidad es casi total, pues cerca del 95% afirma haber escuchado sobre el tema, lo cual es muy beneficioso puesto que ya lo tienen presente y está en su mente al momento de tomar sus decisiones en el hogar.

Pregunta 9:

Gráfico 42 A su parecer la política de gobierno con el cambio de cocinas de inducción sería:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy beneficioso	4	1,1	1,1
Beneficioso	50	13,2	14,2
Ni positivo ni negativo	116	30,5	44,7
Poco beneficioso	105	27,6	72,4
Nada beneficioso	105	27,6	100,0
Total	380	100,0	



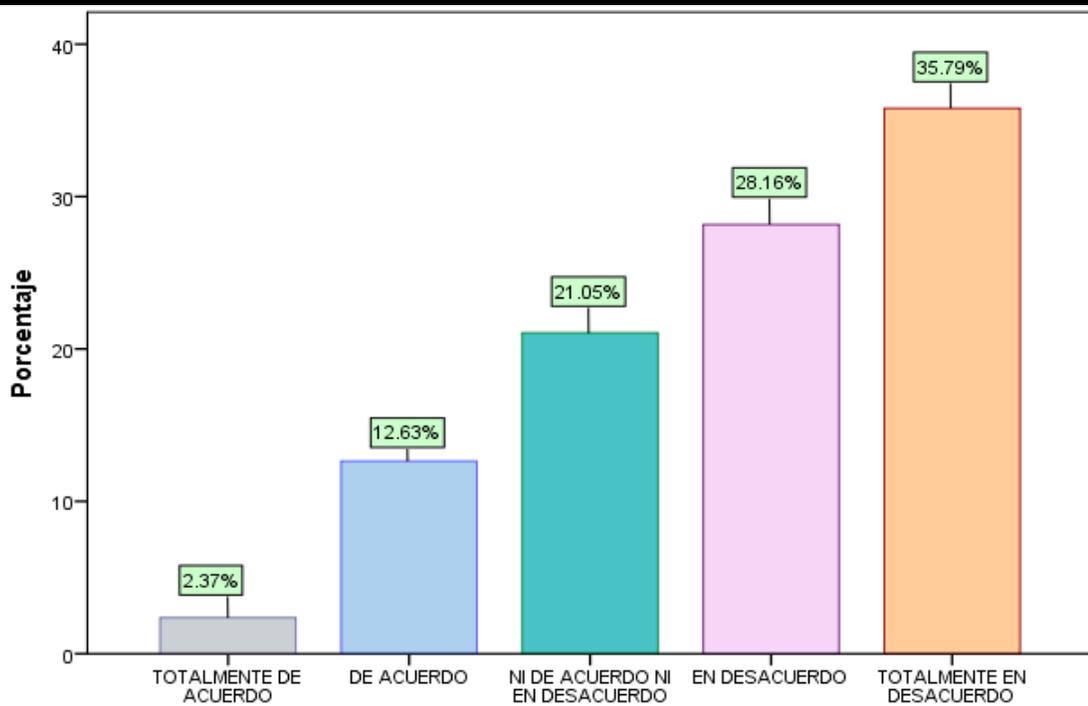
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

El 31% de los encuestados, siendo el porcentaje mayoritario de los encuestados no ven ni positivo ni negativo esta política, dejando en los extremos tan solo un 1% que cree que es muy beneficioso y casi el 28% lo interpreta como nada beneficioso, reflejando el total desacuerdo de la misma.

Pregunta 10:

Gráfico 43 ¿Está usted de acuerdo con el cambio de las cocinas tradicionales por la de inducción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	9	2,4	2,4
De acuerdo	48	12,6	15,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	21,1	36,1
En desacuerdo	107	28,2	64,2
Totalmente en desacuerdo	136	35,8	100,0
Total	380	100,0	



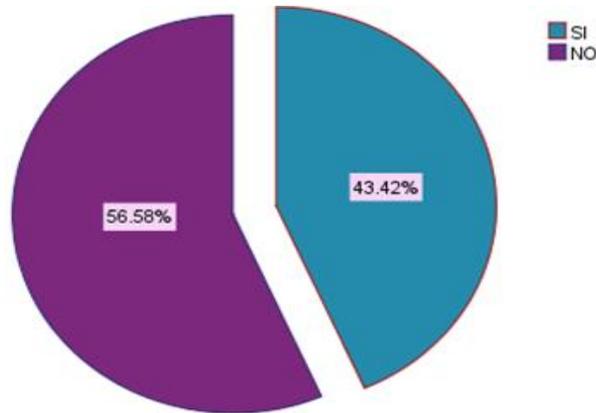
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Se observa claramente que una mayoría, el 36% están totalmente en desacuerdo y creen que esta política no traerá mayores beneficios, pues tan solo un 2% está totalmente de acuerdo y creen que es algo indispensable para el cambio en nuestro país.

Pregunta 11:

Gráfico 44 Considerando el costo que implica el cambio de ollas para el funcionamiento de las cocinas de inducción. ¿Estaría usted dispuesto a comprar las ollas tradicionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	165	43,4	43,4
NO	215	56,6	100,0
Total	380	100,0	



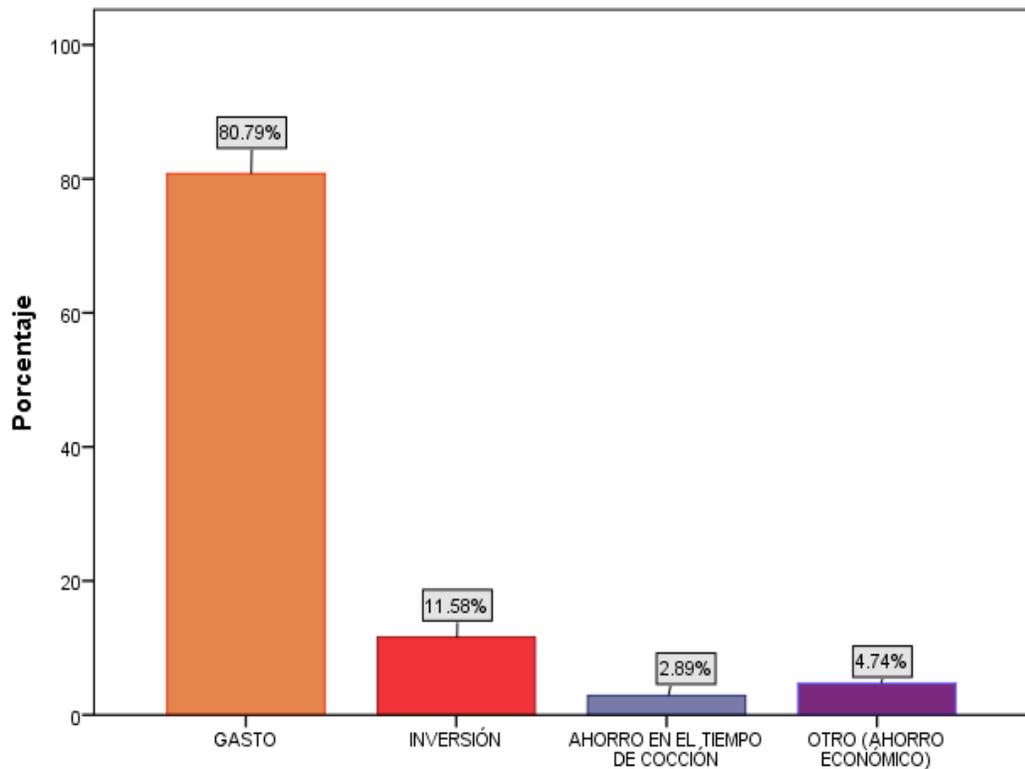
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Un 57% aproximadamente no piensa en seguir comprando las ollas tradicionales a pesar del costo que esto significaría, pues aseguran que se adaptarían a la política debido a su obligatoriedad, más solo el 43% aproximadamente afirmaron su acuerdo de seguir adquiriendo las mismas ollas tradicionales, pues hicieron un breve análisis costo-beneficio y aseguraron que era lo más conveniente, seguir con las mismas ollas tradicionales a menos que el Estado ecuatoriano y sus entidades presenten más facilidades y beneficios que cambien su parecer.

Pregunta 12:

Gráfico 45 ¿Qué representaría para usted este cambio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
GASTO	307	80,8	80,8
INVERSIÓN	44	11,6	92,4
AHORRO EN EL TIEMPO DE COCCIÓN	11	2,9	95,3
OTRO (AHORRO ECONÓMICO)	18	4,7	100,0
Total	380	100,0	



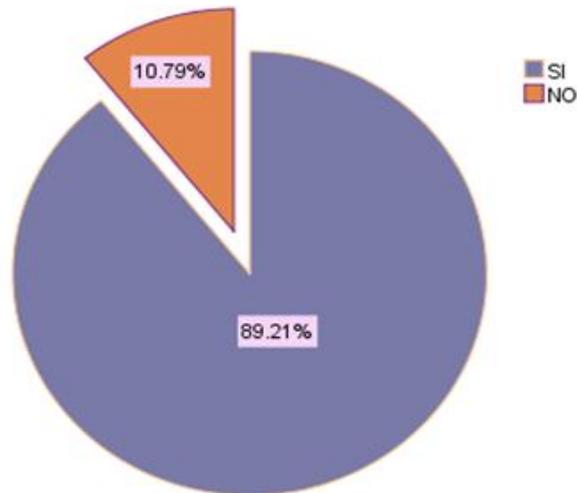
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Mediante el gráfico se detalla claramente el pensar de las personas, un 81% aproximadamente están seguros de que este cambio representaría un sin número de gastos, un 11% de que sería una inversión que se verá reflejada en los años posteriores, un 3% reconoce los beneficios de la misma y finalmente un 5% asegura que esto reflejara un ahorro en la economía del hogar.

Pregunta 13:

Gráfico 46 Considerando un costo menor. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir los nuevos productos adaptados a las cocinas de inducción?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	339	89,2	89,2
NO	41	10,8	100,0
Total	380	100,0	



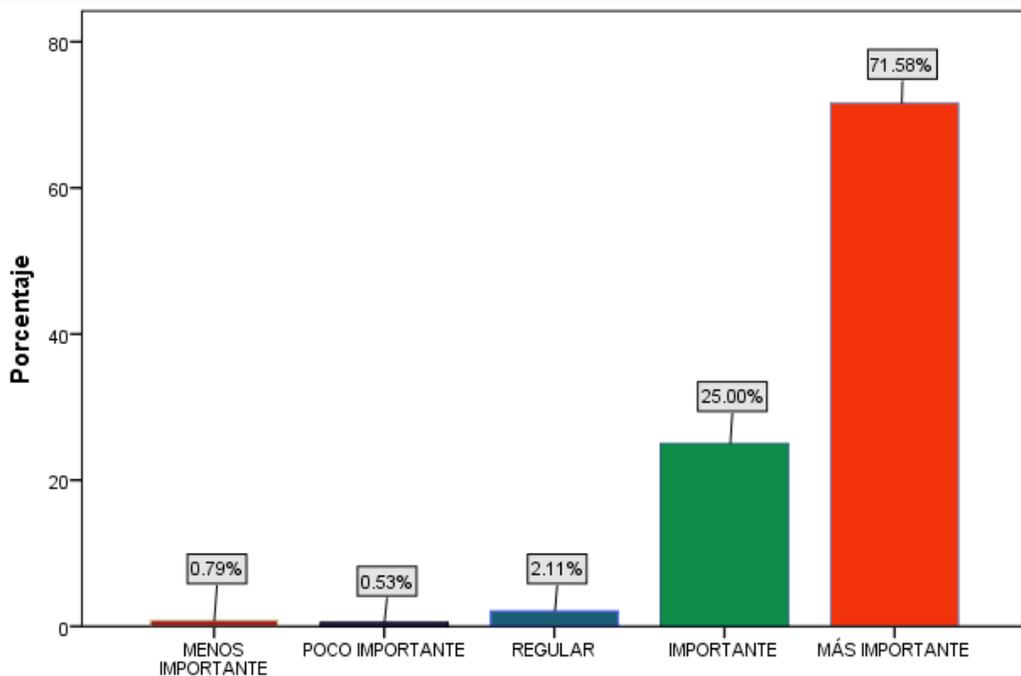
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

En esta pregunta la gran mayoría reflejada en un 89%, si estaría dispuesto a adquirir algún nuevo producto adaptado a la olla tradicional para el funcionamiento con las nuevas cocinas de inducción, siempre y cuando el costo sea menor. Mientras que aproximadamente el 11% no lo haría, pues a su parecer evitarían conflictos y se aferrarían al cambio.

Pregunta 14 (a):

Gráfico 47 PRECIO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOS IMPORTANTE	3	0,8	0,8
POCO IMPORTANTE	2	0,5	1,3
REGULAR	8	2,1	3,4
IMPORTANTE	95	25,0	28,4
MÁS IMPORTANTE	272	71,6	100,0
Total	380	100,0	



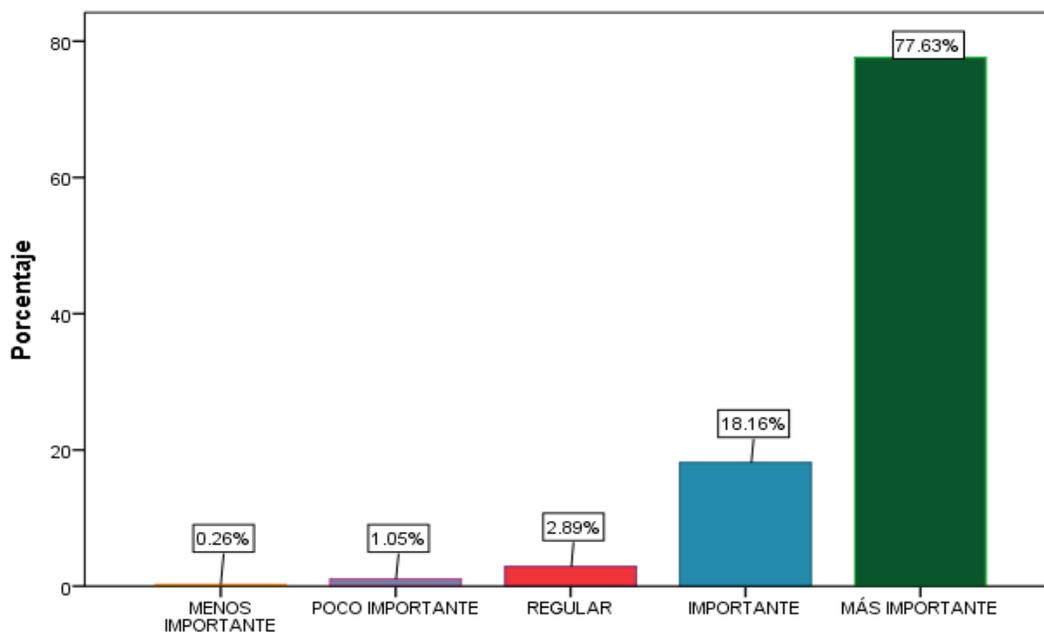
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Al momento de adquirir los nuevos productos adaptados si así es el caso un 52% de los encuestados reflejan que el precio es lo más importante debido a la economía de cada hogar así como un 25% que cree que es importante a la hora de adquirirlo, un 2% compara que el precio se ve reflejado en la calidad del producto, un 1% piensa que es poco importante ya que prefiere algo bueno y duradero, así como también un 1% de los encuestados aseguran que es menos importante.

Pregunta14 (b):

Gráfico 48 CALIDAD DEL PRODUCTO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOS IMPORTANTE	1	,3	,3
POCO IMPORTANTE	4	1,1	1,3
REGULAR	11	2,9	4,2
IMPORTANTE	69	18,2	22,4
MÁS IMPORTANTE	295	77,6	100,0
Total	380	100,0	



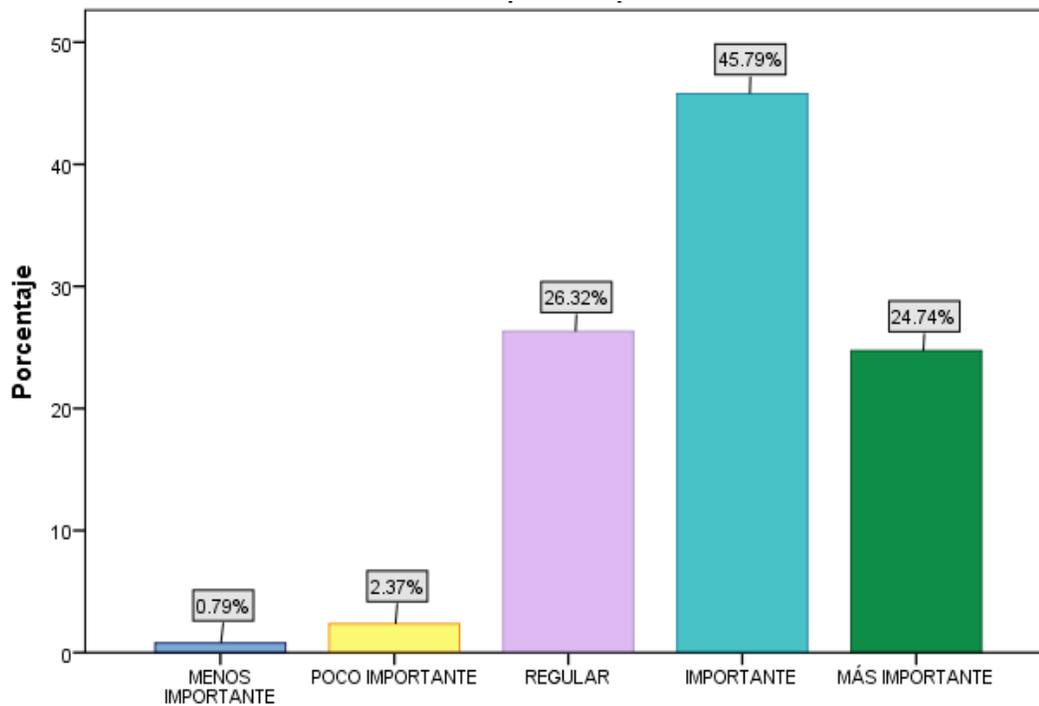
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

Al momento de adquirir los nuevos productos adaptados, un 77% de los encuestados reflejan que la calidad del producto es lo más importante pues esto convendría pues prefieren gastar más pero por un producto que dure, un 18% que cree que es importante a la hora de adquirirlo, un 3% que denota conformidad y aceptaría el producto equilibrado con el precio, un 1% piensa que es poco importante ya que no cuenta con el dinero suficiente, y finalmente casi un 1% piensa que es menos importante a la hora de adquirirlo y enfatizan su baja economía y el esfuerzo que significaría adquirirlos.

Pregunta 14 (c):

Gráfico 49 CALIDAD DEL SERVICIO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOS IMPORTANTE	3	0,8	0,8
POCO IMPORTANTE	9	2,4	3,2
REGULAR	100	26,3	29,5
IMPORTANTE	174	45,8	75,3
MÁS IMPORTANTE	94	24,7	100,0
Total	380	100,0	



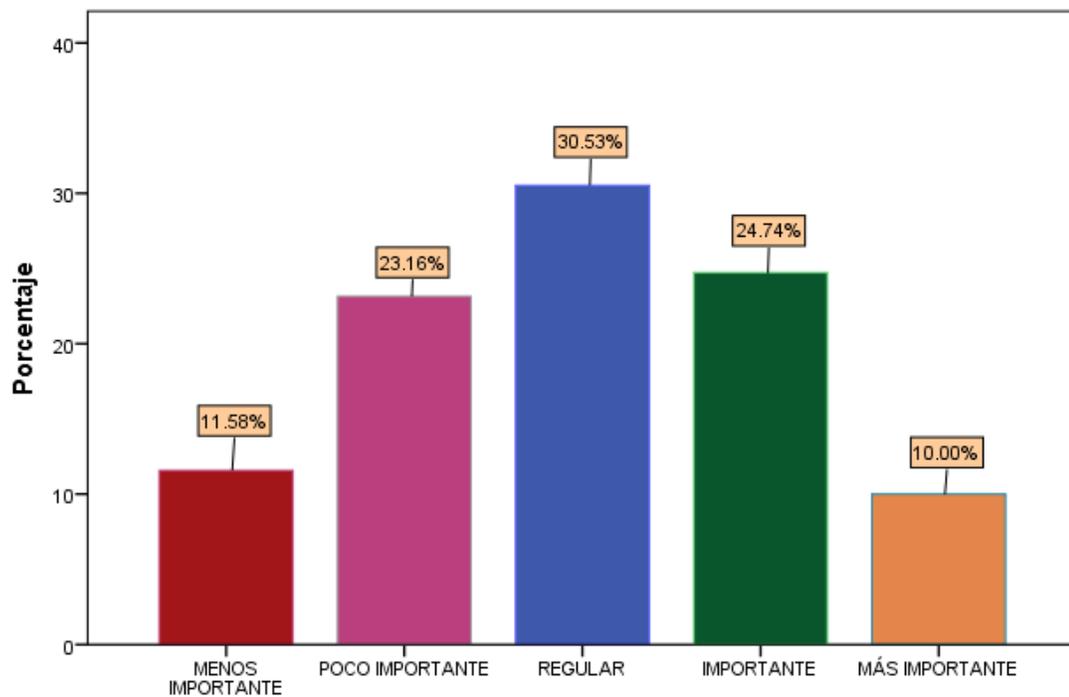
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

Al momento de adquirir los nuevos productos adaptados, el dato más representativo de un 46% cree que es importante la calidad del servicio a la hora de adquirirlos, pues necesitan de un buen trato y amabilidad para con los clientes.

Pregunta 14 (d):

Gráfico 50 DISEÑO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOS IMPORTANTE	44	11,6	11,6
POCO IMPORTANTE	88	23,2	34,7
REGULAR	116	30,5	65,3
IMPORTANTE	94	24,7	90,0
MÁS IMPORTANTE	38	10,0	100,0
Total	380	100,0	



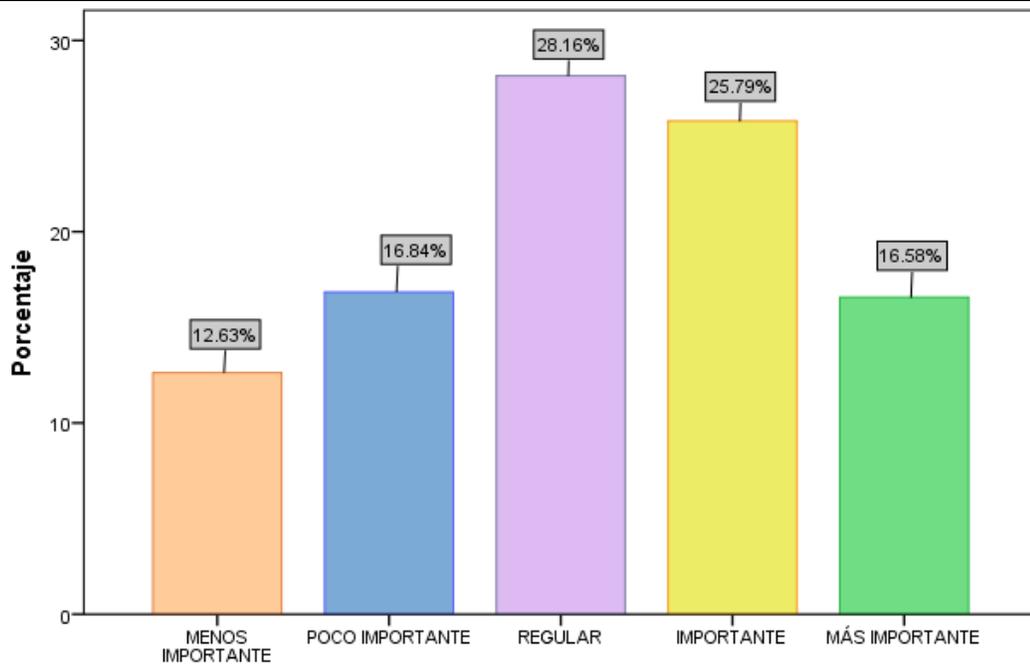
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa.

El dato más representativo en esta pregunta es que el 31% de las personas encuestadas afirman que el diseño no es algo tan importante ni poco importante más la representación gráfica refleja un equilibrado parecer.

Pregunta 14 (e):

Gráfico 51 PESO: De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos productos adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOS IMPORTANTE	48	12,6	12,6
POCO IMPORTANTE	64	16,8	29,5
REGULAR	107	28,2	57,6
IMPORTANTE	98	25,8	83,4
MÁS IMPORTANTE	63	16,6	100,0
Total	380	100,0	



Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

Por lo general las personas comparan el peso con la calidad del producto, la gran mayoría piensa eso y posterior a la encuesta vemos que el 28% piensa ello, el 26% piensa que es importante y un 17% piensa que es muy importante al igual que el otro 17% opina que es poco importante y finalmente un 12% asegura que tiene menos importancia más bien debería tomar en cuenta la calidad y el precio.

2.4.4.- FODA actual de la empresa

Una vez ya realizada la investigación de mercado y el análisis del macro y micro entorno realizaremos a continuación un análisis FODA y de los resultados y sugerencias que les brindemos, es responsabilidad de los directivos que las debilidades se las conviertan en fortalezas y se puedan aprovechar las oportunidades del mercado.

Tabla 12 Matriz FODA

	PUEDEN GENERAL VENTAJAS COMPETITIVAS	PUEDEN GENERAR PROBLEMAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento debido al cambio de matriz energética. <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con empresas. • Apoyo gubernamental. • Negociación de precios y productos con proveedores nacionales. • Desarrollo de nuevos productos. • Incremento de márgenes de utilidad. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre empresas por el arrebato del mercado. <ul style="list-style-type: none"> • Normas y estándares de calidad. • Desconocimiento de un nuevo proceso productivo y sus costes. • Creciente poder de negociación de los clientes y distribuidores. <ul style="list-style-type: none"> • Guerra de precios • Ingresos de productos importados. • Liderazgo e iniciativa por parte de la competencia en los cambios dictados por el gobierno, por lo que puede arrebatar clientes.
ANÁLISIS INTERNO	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee instalaciones y maquinaria propia. <ul style="list-style-type: none"> • Oferta productos de calidad. • Recurso humano comprometido. • Posee independencia financiera. • Años de experiencia en el sector industrial. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez de líneas de productos. • Carece de identidad de marca. • Malas políticas de cobro a clientes. • No realiza estrategias de marketing. • Falta de planeación a mediano y largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> • Falta de plan de mercadotecnia. • Falta de políticas administrativas rigurosas. • Misión, Visión y Valores, Objetivos y Metas mal definidos.

Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

2.4.4.1.- FODA Valorado

Tabla 13 FODA Valorado de la empresa Gemyasoc C. A.

		CRITERIO DE SELECCIÓN													
		ESTRATEGIAS / DEPARTAMENTO					MISIÓN			IMPACTO					
		1	2	3	4	5	M1	M2	M3						
		FUERZAS QUE INFLUYEN	Mantener un recurso Humano eficiente	Aumentar la cartera de clientes	Aprovechar el capital de inversión y maquinaria propia	Nuevas estrategias de marketing	Aplicación de una correcta gestión Administrativa, con planificación y control del resultados	Ser pioneros en la producción de artículos de aluminio	Penetración total en el mercado nacional	Satisfacer a los clientes con productos de calidad	+	-	TOTAL		
FUERZAS EXTERNAS	TENDENCIAS	Adaptación de los productos a los estándares de calidad	5	-4	5	2	-3	3	3	5	23	7	16	O	
		Cambio de matriz energética	5	-4	5	-5	-3	-3	-3	-3	10	21	-11	A	
		Estrategias de fidelización para clientes actuales y potenciales	3	2	3	4	1	1	2	2	18	0	18	O	
		Cuidado ambiental	4		4	2	-2	-2	3	2	15	4	11	O	
		Auditoría de procesos	5		4		2	1	2	3	17	0	17	O	
	ACTORES	Clientes externos	3			3	2	3	5	3	19	0	19	O	
		Accionistas de la empresa	4	5	-5	-4	3	4	-5	1	17	14	3	O	
		Gobierno				1	2	2	2		7	0	7	O	
		Proveedores internacionales		3			-1	1	3	1	8	1	7	O	
		Personal de la empresa	4	2	3		-1	3	1	3	16	1	15	O	
		Competencia	-2	-5	-5	-5	-3	-4	-5	-5	0	34	-34	A	
	IMPACTO	+	33	12	24	12	10	18	21	20					
-		2	13	10	14	13	9	13	8						
TOTAL		31	-1	14	-2	-3	9	8	12						
		F	D	F	D	D	F	F	F						

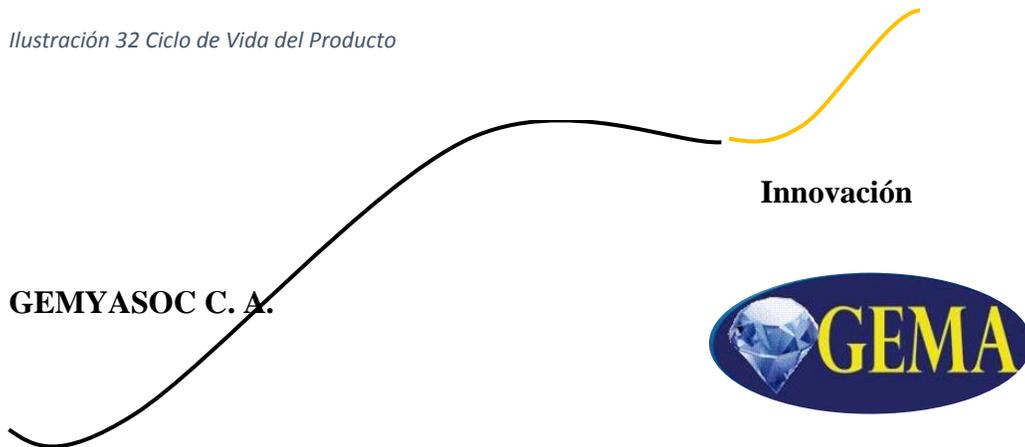
Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA

Dentro del Ciclo de vida la empresa Gemyasoc C. A. encontramos que se localiza en la fase de innovación puesto que ha decidido adaptar su línea de productos, ante el inminente cambio de matriz energética, lo que origina el cambio a las cocinas de

inducción y por ende el cambio de los artículos de aluminio por unos artículos que contengan una base ferromagnética que permita la transferencia de calor para la cocción de los alimentos.

Ilustración 32 Ciclo de Vida del Producto



Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa.

2.5.- Determinar la existencia de Factores Clave de Éxito

Ventas

Un factor predominante que ha llevado a la empresa a posicionarse en el mercado, es su calidad. Pero la empresa no puede esperar que solo un buen producto salve la empresa a través de sus ventas, sino que deben estar en constante desarrollo de estrategias, invertir en nuevos proyectos, mantener un personal eficiente y comprometido en un ambiente agradable cuyo fin es obtener un alto grado de satisfacción y compromiso por parte de todos los involucrados.

Gemyasoc. C.A. entrega documentación de presentación de informes y un marco de seguimiento y evaluación anual de la empresa, de manera que cada socio recopile los balances e información importante de manera similar y los resultados se puedan reunir y analizar rápidamente para futuras inversiones en mejoras.

Gestión y Control

Gemyasoc C.A. destina sus esfuerzos en mantener un personal eficiente y por eso solo invierte en recursos necesarios para la misma. La empresa evita realizar campañas publicitarias, además para evitar desperdicios de la materia prima, recicla los recortes que obtiene de la fabricación de sus productos, los reutiliza al 100%.

Comunicación transparente y eficaz

Entre las políticas de Gemyasoc C.A. está brindar información valiosa en lo que respecta a las actividades relacionadas con los procesos, de manera rápida y transparente en reuniones o charlas, lo cual es beneficioso para mantener una buena relación entre todos los involucrados dentro de la empresa.

Marca

Como se ha venido destacando anteriormente los esfuerzos de la empresa están dirigidos a ofrecer un producto de calidad. Es por ello que posterior a la investigación de mercado hemos recolectado información en donde a pesar que hay cierto grado de desconocimiento del producto por falta de publicidad, los clientes que han usado el producto aseveran que es un producto bueno y si volverían a adquirirlo. Sus directivos y trabajadores se sienten muy conformes por el producto final que ofertan y eso motivan a los mismos.

Personal Capacitado

La importancia de las ventas radica en el trato de los agentes vendedores que son clave para la empresa, para ello la contratación del personal debería ser estricta pues de esta manera se pueden cumplir los pedidos y generan nuevos en una ambiente amable y amistoso; además de un buen producto y servicio al cliente. En otras palabras los

clientes confían en la calidad producto, los agentes de venta de la empresa muestran su entusiasmo y se identifican a la hora de ofrecer el producto.

Rentabilidad

Gemyasoc C.A. está consciente de los cambios en el mercado, es por eso que la inversión es clave para la empresa, ya que ella se basa en el tamaño de la empresa y su necesidad de crecer y/o mantenerse en el mercado, de alguna manera la empresa si destina inversión de capital en nuevos proyectos, posterior a la evaluación de las mismas por parte de todos los socios, pues si se arriesgan tendrán la opción de obtener mayores utilidades y proyectarse al mercado internacional. Los socios mantienen conversaciones constantes sobre posibles inversiones en nuevos proyectos, factor clave que permitirá a la empresa desarrollarse prontamente.

Énfasis en el servicio, precio

La empresa aprovecha su precio de venta como un factor clave para posicionarse en el mercado. En la investigación; como se representaron las gráficas mostraron el grado de acuerdo que los clientes y proveedores acerca de la relación calidad-precio. Además proveen de su buen servicio al cliente asociado con sus productos de calidad, en estos últimos años la empresa se ha ido adaptando a los cambios del mercado y tiende a aumentar la calidad de sus productos y a contratar más personal capacitado, inclusive a abrir puertas a estudiantes de universidades cuyo fin es mantenerse en el mercado y crecer en un futuro.

RESUMEN CAPITULO II

En este capítulo hablaremos de Gemyasoc C.A (empresa productora y comercializadora de artículos de aluminio para la cocina) quien tiene la necesidad de un plan estratégico. Esta necesidad coincide con cambios políticos y económicos en nuestro país, puesto que después de muchos años de inestabilidad política y un bajo crecimiento económico en nuestro país, Ecuador entró en un período de estabilización y desarrollo a través de un nuevo modelo económico, proyectos y múltiples esfuerzos gubernamentales.

Para observar porque la empresa no ha logrado un posicionamiento sostenible en la ciudad de Cuenca (límite de nuestra investigación), realizamos una investigación de mercado para conocer los verdaderos problemas y requerimientos que tiene la empresa para partir de ellos. Gemyasoc C.A. presenta varios problemas de marca y producto y hasta de servicio al cliente, puesto que actualmente está perdiendo clientes y es urgente la implementación de un plan estratégico para evitar que esto siga ocurriendo.

Una empresa con una visión nueva y si a esto le sumamos un plan estratégico, proporcionaría confianza y previsibilidad; un aumento de valor y competitividad hasta lograr un reposicionamiento óptimo y consumo masivo de los productos Gema.

Luego de la investigación realizada podemos decir que en la actualidad Gemyasoc C.A., posee una limitada cantidad de distribuidores (clientes) en la ciudad de Cuenca, es más, cada año está perdiendo clientes, esto se debe al mercado cambiante (cambio de la matriz energética), nuevas tecnologías e incluso la competencia.

A continuación detallaremos los factores que han hecho perder clientes a la empresa:

1.- Las acciones de la competencia:

Indalum S. A. y Umco de Ecuador por ejemplo, son empresas que gestionan muy bien sus actividades tanto productivas como comerciales; ellos manejan descuentos y promociones; factores que Gemyasoc C.A. debería pulir un poco más.

Existen diversos tipos de clientes, algunos prefieren productos más económicos, otros buscan variedad, a otros les interesa la presentación o publicidad; factores clave que han hecho que los clientes de Gemyasoc C. A. prefieran a la competencia.

Quizá el factor más determinante para la pérdida de clientes de Gema fueron los constantes cambios en cuanto a la ubicación de sus instalaciones primero en la ciudad de Cuenca y ahora se encuentra a las afueras de la ciudad.

2.- Disminución en la calidad de sus productos.

Este tipo de cambios, provocan quejas y reclamos por parte de los clientes de Gemyasoc C.A. pues posterior a la investigación realizada mediante encuesta hubo una representativa cantidad de clientes que opinaban que el producto como tal presentaba fallos, que se hacían agujeros y que no los satisfacían.

Motivo preocupante que nos hizo tratar el tema con los administrativos de Gemyasoc C.A. quienes nos supieron decir que esto se debía a que la materia prima (aluminio) que procede de otros países no siempre es igual para cada producto.

3.- No otorgan incentivos.

Pese a que Gemyasoc C.A. cuenta con material POP entre ellos, esferos, camisetas y calendarios que son destinados para los clientes no se los encontraban visibles en sus distintos locales comerciales, esto pudo haber ocurrido porque quizá no les agradaron o quizá nunca fueron entregados. La empresa además del material POP que poseen no realiza ningún tipo de promoción o publicidad para incentivar la compra de sus productos.

En definitiva la empresa no ofrece ninguna propuesta única de venta.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

3.- CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

3.1.- Reestructura de la filosofía institucional

De acuerdo a los hallazgos encontrados en el capítulo 2, proponemos la siguiente reestructuración de la filosofía institucional de la empresa Gemyasoc C. A.:

3.1.1.- Misión

Gemyasoc tiene como misión el presentar a la población objetivo artículos de cocina de alta calidad, que cumplan las expectativas de los clientes con criterios de responsabilidad social empresarial.

3.1.2.- Visión

Convertir a la empresa Gemyasoc C.A. en líder del mercado de artículos de aluminio para el hogar, basados en el compromiso, creencias y valores propios de la empresa y sus colaboradores, bajo los principios de eficiencia, calidad y mejora continua.

3.1.3.- Valores

De acuerdo al nuevo replanteamiento proponemos los siguientes valores estratégicos que se deberían aplicar en la empresa.

Tabla 14 Propuesta de Valores estratégicos para la empresa Gemyasoc C. A.

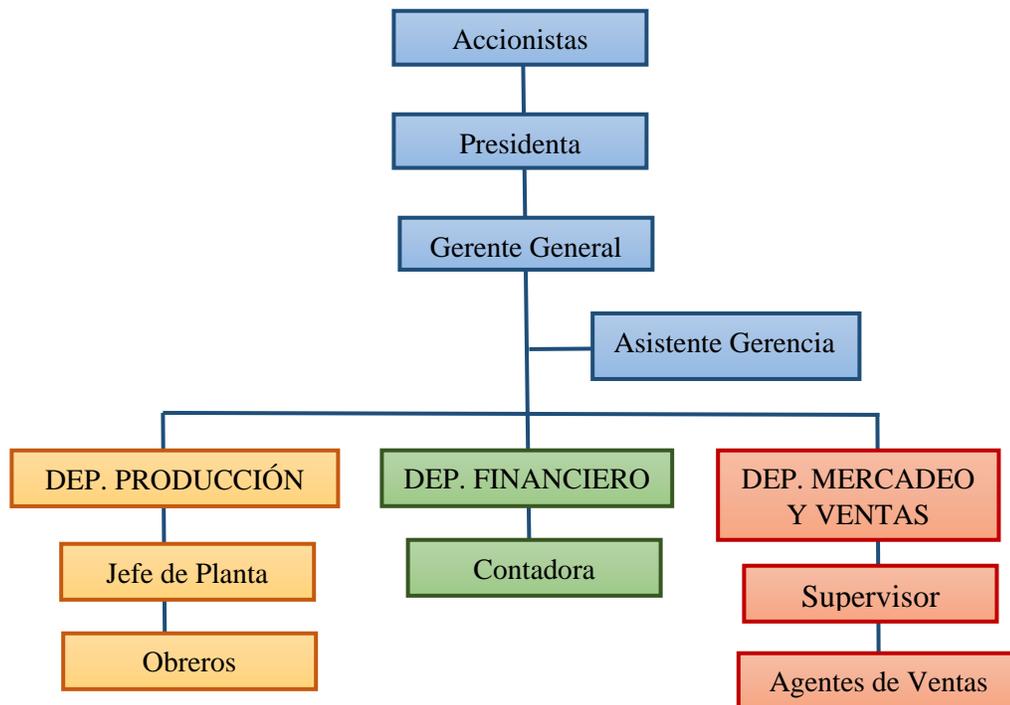
Compromiso:	Identificación del personal con la misión, visión y valores de la empresa, proyectando esa imagen hacia el exterior.
Excelencia Operacional:	Capacidad de respuesta por parte de la empresa, para ser excelente, oportuna y confiable en la calidad de sus procesos.
Calidad de servicio al cliente:	Brindando un servicio completo, seguro y ágil a los clientes.
Responsabilidad:	Cumplimiento efectivo de todas las actividades empresariales y de los compromisos adquiridos

Trabajo en Equipo:	Manteniendo un ambiente laboral óptimo, trabajando en armonía y orientando todos los esfuerzos a la consecución de los objetivos empresariales.
Ambiente:	Reciclaje de los desperdicios de materiales de la producción para reducir la contaminación y optimización de los recursos.

Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

3.1.4.- Organigrama propuesto

Ilustración 33 Propuesta de Reestructura Organizacional



Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

3.2.- Objetivo estratégico

Reposicionar la marca Gema perteneciente a la empresa Gemyasoc C.A. en la ciudad de Cuenca, utilizando un sistema de fidelización para clientes internos y externos.

3.2.2.- Objetivos, estrategias y tácticas

Tabla 15 Objetivos, estrategias y tácticas del Plan Estratégico

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	F-M-C	ACCIÓN CONTINGENCIA
Incrementar un 15% el nivel de eficiencia a través de una correcta gestión y control de resultados en el corto plazo.	Estructurar un proceso de mercadotecnia que permita el control de las ventas.	Creación de la función de mercadotecnia con perfil de cargo y funciones (supervisor)	Gerente General	Cuarto trimestre 2014	Gerente asuma las responsabilidades de mercadotecnia.
		Delimitación de funciones de los agentes vendedores.	Departamento de Mercadotecnia y Ventas.	En febrero y Julio 2015.	Contratación de personal de ventas que cumpla con las competencias establecidas
		Capacitar semestralmente al personal en ventas en manejo de conflictos para que escuche al cliente y brinde las soluciones a posibles quejas y reclamos.			
Fortalecer la imagen empresarial de Gemyasoc C. A. y su marca Gema para obtener un 15% de penetración en el mercado cuencano en el mediano plazo.	Establecer mayores relaciones con los organismos estatales y no estatales que permita mayor nivel de crecimiento y relaciones a largo plazo.	Patentar la marca de la empresa ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para que no exista otra empresa con esta denominación en esta rama.	Gerente General	Diciembre 2014	Mantenerse afiliado a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA).
		Inscribir a Gemyasoc C. A. en el Registro Único de Mipymes (RUM)			
Incrementar en un 10% la frecuencia de compra de los productos Gema en el mercado cuencano durante el primer año y el 3% anualmente en el corto y mediano plazo.	Fidelizar a los clientes actuales de la empresa y atraer nuevos.	Mantener un correcto sistema de comunicación por parte de Gemyasoc C. A. para el público en general.	Departamento de Mercadotecnia y Ventas.	Trimestral a partir de 2015	Se seguirá entregando material POP (camisetas, esferos, calendarios, etc., por parte de la empresa)
		Crear vínculos de afecto y fidelización con la implementación del Modelo LCM.			

Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Como lo mencionamos anteriormente nuestro plan estratégico estará enfocado en el reposicionamiento de la marca Gema en la ciudad de Cuenca. Con la correcta implementación de las estrategias propuestas, consideramos un incremento de la participación en el mercado de la empresa, reflejado en el incremento de sus ventas y por consiguiente en el nivel de rentabilidad de Gemyasoc .C.A.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Incrementar en un 15% el nivel de eficiencia a través de una correcta gestión y control de resultados en el corto plazo.

Estrategia: Estructurar un proceso de mercadotecnia que permita el control de las ventas

Táctica 1: Creación de la función de mercadotecnia con perfil de cargo y funciones (supervisor).

Descripción del Cargo:

Planear, ejecutar y dirigir la gestión de mercadotecnia para la empresa Gemyasoc C. A., manejo de relaciones con clientes internos, externos y proveedores nacionales e internacionales. Desarrollo de estrategias de incentivo y captación de clientes promoviendo la compra y recompra del producto, además de realizar proyecciones de la organización.

Ilustración 34 Propuesta de Perfil de Cargo

NOMBRE DEL CARGO	Supervisor de Mercadotecnia
EDAD	25 – 30 años
GÉNERO	Indistinto
ESTADO CIVIL	Indistinto

TIPO DE EXPERIENCIA	Cargo similar
TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 años

A QUIÉN SUPERVISA	Agentes vendedores
A QUIÉN REPORTA	Gerente General
COLATERAL	Jefe de planta

COMPETENCIAS TÉCNICAS	Aprendizaje continuo
	Conocimiento de la industria y el mercado
	Habilidad Tecnológica (TIC's)

COMPETENCIAS SOCIALES	Compromiso
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Orientación al cliente
	Establecimiento de relaciones interpersonales

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN	Habilidad de Dirección
	Planificación y Control
	Gestión de los Recursos
	Capacidad de análisis y síntesis
	Persuasión y Negociación
	Actitud de Servicio

Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

A continuación se presenta una descripción de cada una de las habilidades expuestas en el cuadro anterior:

COMPETENCIAS TÉCNICAS:

Aprendizaje continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa.

Conocimiento de la industria y el mercado: Capacidad de comprender las necesidades, también es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

Habilidad Tecnológica: Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

COMPETENCIAS SOCIALES:

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la empresa. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Iniciativa: Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

Trabajo en Equipo: Colaborar e integrarse dentro de un grupo de trabajo de forma activa y receptiva dirigiendo sus esfuerzos para trabajar con otros hacia la consecución de metas comunes.

Orientación al Cliente: Implica el deseo de ayudar a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Establecimiento de Relaciones Interpersonales: Capacidad para establecer contactos con otras personas mostrando intuición y perspicacia social.

COMPETENCIAS DE DIRECCIÓN:

Habilidad de Dirección: Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.

Planificación y Control: Capacidad para determinar de forma eficaz fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Gestión de los Recursos: Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión. Además de conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.

Capacidad de análisis y síntesis: Capacidad para identificar y valorar las situaciones y problemas, separando y organizando sus partes integrantes, y reflexionar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.

Persuasión y Negociación: Habilidad para transmitir una impresión favorable a los demás, induciéndoles para que, mediante la escucha, análisis y conciliación de puntos de vista encontrados, razonamientos, etc., crean en el producto y adopten una actitud determinada que convenga para ambas partes.

Actitud de Servicio: Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE MERCADOTECNIA

Las funciones⁶⁰ que debe llevar a cabo el supervisor de mercadotecnia para la empresa Gemyasoc C. A. se basa en 4 pilares:

Realización de estudios de mercado

Se deben llevar a cabo estudios de mercado para obtener una comprensión clara de lo que los clientes realmente quieren. La investigación de mercados permite identificar nuevas oportunidades de mercado, ayudando a la organización a crear un nicho de mercado para sus productos. La investigación de mercado también implica el estudio de los competidores de la organización, así como desarrollar productos superiores y emplear técnicas eficientes de comercialización.

Desarrollo de la estrategia de marketing

Estas estrategias delimitan claramente cómo una organización promoverá sus productos y servicios a su mercado objetivo, con el objetivo de incrementar su volumen de ventas y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

⁶⁰ Escrito por MERCHANT, Paúl y traducido por PEREIRA, Enrique. *Cuáles son las funciones de un director u oficial de marketing*. Consultado el 28/julio/2014. <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-funciones-de-un-director-u-oficial-de-marketing-5534.html>

Gestión de la relación con los clientes

El supervisor de mercadotecnia recoge información de la base de datos de clientes de la organización para ayudar a crear una encuesta de satisfacción del cliente y los resultados se comparten con los agentes vendedores para asegurarse de que ofrecen un excelente servicio a sus clientes con el fin de construir relaciones duraderas.

Gestión del empleado

El supervisor es responsable de los empleados dentro de su departamento. El asigna deberes y fija objetivos para el personal del departamento. También es su función llevar a cabo evaluaciones periódicas de desempeño del personal que trabaja para ellos.

La identificación de nuevas oportunidades de negocios

Se encargan también de analizar las tendencias del mercado con el objetivo de identificar los mercados no explotados o nuevos para los productos de la empresa. A través del estudio de los patrones de compra de los consumidores, pueden identificar los períodos de demanda que son picos y no picos para los artículos de aluminio. Mediante el empleo de previsión de ventas, pueden estimar el rendimiento futuro de los artículos de aluminio que oferta Gemyasoc C. A. También a través del análisis de mercado y las previsiones, pueden desarrollar estrategias para garantizar que la organización siga siendo competitiva.

Presupuesto Táctica 1: \$ 800,00 mensuales.

Responsable: Gerente General

F-M-C: Cuarto Trimestre del 2014

Acción de Contingencia: Si la empresa no puede realizar la creación de una función de mercadotecnia, la misma que en la actualidad es de vital importancia para la empresa la Gerente General debería asumir esas responsabilidades, para que así la empresa logre una mayor participación en el mercado.

Presupuesto Acción de Contingencia: \$0,00

Táctica 2: Delimitación de funciones de los agentes vendedores

FUNCIONES DE UN AGENTE VENDEDOR

Dentro de las funciones que un agente vendedor⁶¹ debe realizar encontramos:

1. **Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.**- El agente vendedor es aquel que representa a la empresa ante los clientes, por lo que constituye un vínculo que une al cliente con la empresa y viceversa. Para ello, debe realizar varias actividades, como:
 - Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: promociones, slogan, información técnica, etc.
 - Asesorar a los clientes:
 1. Acerca de cómo los artículos de aluminio que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos;
 2. Cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan un óptimo beneficio con ellos.
 - Retroalimentar a la empresa informando al supervisor todo lo que sucede en el mercado, como:
 1. Inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros datos de relevancia);
 2. Actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc...).

Para poder resolver cualquier tipo de inquietudes por parte de los clientes consideramos necesario que el vendedor conozca el correcto manejo de situaciones ante a los distintos tipos de clientes, así como también el llenar una ficha para cada cliente y poder identificar el tipo de cliente con el que estamos tratando.

⁶¹ THOMPSON, Iván. La función del vendedor. Consultado el 28/julio/2014
<http://www.promonegocios.net/venta/funcion-vendedor.html>

Ilustración 35 Manejo asertivo de clientes

El cliente conversador.	Ser directo y presentar las características y beneficios de los productos Gema de una manera directa y respetuosa, sin mucha interacción, para así evitar pérdidas de tiempo o herir susceptibilidades de los clientes.
El cliente callado.	Interactuar con el cliente, estar dispuesto a recibir opiniones y sugerencias, además preguntar si algún día adquirió algún producto similar y presentarle un valor agregado.
El cliente indeciso.	Posterior a la presentación de los productos, pedir que nos describa el producto con todas las características que desearía, y asegurar nuestra preocupación por sus gustos y aceptando sus sugerencias.
El cliente desconfiado.	Presentar catálogos y fotos mientras estamos explicándoles los beneficios, para que así los clientes identifiquen sus características y variedad.
El cliente agresivo.	No discutir sobre sus comentarios, escuchar atentamente y destacar las características y precio de nuestro producto para así evitar contratiempos o pérdidas de tiempo.

Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Tabla 16 Propuesta de Ficha de Clientes

DATOS DEL CLIENTE			
Nombre/ Empresa:			
Dirección:			
Teléfono:			
Frecuencia de Visita:			
Fecha última visita	Volumen Pedido	Forma de Pago	Observaciones

Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

2. **Contribuir activamente a la solución de problemas.-** El vendedor al estar en contacto diario con los clientes tiene el conocimiento de lo que está ocurriendo en el mercado, es decir lo que el cliente aspira recibir y lo que se le está ofreciendo.

Es por ello que el vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la empresa a la que representa); esto no es una tarea fácil, puesto que ambas partes desean salir beneficiadas, pero un vendedor hábil ayudará a encontrar el punto de equilibrio.

3. **Administrar su territorio de ventas.-** El vendedor debe:

1. Planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará,
2. Implementar su plan
3. Controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la

satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa.

4. **Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.-** Los vendedores de Gemyasoc C. A. deben participar activamente junto a su supervisor de mercadotecnia en la tarea de planear, predecir, establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo y, por último, coordinar todas éstas actividades para lograr la satisfacción del cliente a cambio de un determinado beneficio o utilidad para la empresa.

Presupuesto Táctica 2: \$ 0,00

Responsable: Departamento de Mercadotecnia y Ventas

F-M-C: Cuarto Trimestre del 2014

Acción de Contingencia: Si los agentes vendedores de la empresa no pueden cumplir con las funciones descritas en la estrategia 2 la Gerente General debería optar por contratar nuevo personal de ventas el mismo que sea apto para el cargo y cumpla con las competencias establecidas.

Presupuesto Acción de Contingencia: \$ 1.500,00 mensuales

Táctica 3: Capacitar semestralmente al personal en ventas en manejo de conflictos para que escuche al cliente y brinde las soluciones a posibles quejas y reclamos.

La empresa al estar adscrito a las entidades tanto gubernamentales como no gubernamentales cuenta con el acceso a las diversas capacitaciones que ofrece, es por ello que vemos pertinente el aprovechar al máximo estos beneficios para estar al día en el mercado y ser más competitivos.

Presupuesto Táctica 3: \$ 300,00 semestrales.

Responsable: Departamento de Mercadotecnia y Ventas

F-M-C: A partir del 2015

Acción de contingencia: En el caso de que aún con las capacitaciones los agentes vendedores no cumplan con las metas establecidas por la empresa se tomarán acciones drásticas como memorándum y posteriormente la contratación de nuevos agentes vendedores.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Fortalecer la imagen empresarial de Gemyasoc C. A. y su marca Gema para obtener un 15% de penetración en el mercado cuencano en el mediano plazo.

Estrategia: Establecer mayores relaciones con los organismos estatales y no estatales que permita mayor nivel de crecimiento y relaciones a largo plazo.

Táctica 1: Patentar la marca de la empresa ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para que no exista otra empresa con esta denominación en esta rama.

¿Cómo hacerlo?

Antes de consolidar el nombre y la marca de la empresa se debe realizar una búsqueda fonética para comprobar que no exista el mismo nombre registrado para evitar inconvenientes a futuro. El código de clase internacional para el registro de marcas en el área de los artículos de cocinas es el número 21 y para la búsqueda de nombre comercial se utiliza la clase internacional número 91.

PROCESO DE PAGO DEL IEPI⁶²

La Unidad de Gestión Administrativa-Financiera ha comunicado a sus usuarios y público en general los pasos que deben seguir para el pago de tasas de los servicios que presta la institución. Ahora referente a Gemyasoc C.A. a continuación presentaremos los pasos a seguir.

- *1.- El usuario debe visitar la página web: www.propiedadintelectual.gob.ec, en el link, programas y servicios*

⁶² IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) *Consulta de Procesos* Consultado el 24/07/2014.
<http://www.propiedadintelectual.gob.ec/>

en el cual puede encontrar la información de los costos de las tasas de los servicios que brinda el IEPI.

- *2.- Con la información de los valores, la gerente o un representante deberá acercarse a las ventanillas del Banco del Pacífico a nivel nacional. Sin llenar papeleta de depósito e indicar que es un trámite del IEPI y que desea cancelar el monto indicado por la institución ejemplo: (solicito el pago a nombre del IEPI por el valor de \$16,00 para una búsqueda fonética).*
- *3.- El cajero solicitará la siguiente información:
Tipo de identificación (Cédula, Ruc, Pasaporte del solicitante del trámite).
Número de identidad (ejemplo 1700048109)
Nombre (ejemplo Priscila Martínez)
El pago debe realizarse a nombre del usuario que va a realizar el trámite de registro no de terceras personas.*
- *4.- El cajero procesa la recaudación e imprime el comprobante de transacción, entrega la copia al cliente y retiene el original.*
- *5.- Con el comprobante de transacción entregada por el Banco deberá acercarse a las ventanillas de recaudación del IEPI para ser canjeado por un comprobante de ingreso.*
- *6.- Los comprobantes de ingreso generados por la ventanilla de recaudación del IEPI serán emitidas al nombre que conste en la papeleta de recaudación entregada por el Banco del pacífico, no se procederá a emitir a nombre de terceras personas, en caso de necesitarlo deberán solicitar un reverso el inverso día en las ventanillas del banco.*

Datos a tomar en cuenta:

- ✓ *En caso de realizar un pago con cheque este deberá estar certificado y entregado en las ventanillas del Banco del Pacífico, no en las ventanillas del IEPI.*
- ✓ *El depósito que se realiza en el Banco del Pacífico deberá ser individual por cada trámite.*

Una vez realizada la búsqueda fonética e impreso el certificado por parte del IEPI que avale la factibilidad de utilizar ese nombre y marca se procede a la inscripción de la marca para que nadie pueda utilizarla el costo es de \$116,00 y los pasos a seguir son los siguientes:

1. Ingresar a la página web de la institución (www.propiedadintelectual.gob.ec)
2. Seleccionar la pestaña **Programas/Servicios** del menú principal, ubicado en la parte superior de la página
3. Ingrese a la opción **Solicitudes en Línea** del menú lateral ubicado en la parte izquierda del menú.

4. La aplicación le preguntará si usted posee casillero virtual del IEPI, si cuenta con un casillero ingrese los datos respectivos, caso contrario sírvase acceder al link adjunto y cree un casillero (www.propiedadintelectual.gob.ec/casilleros/)
5. Llenar la solicitud del casillero virtual con la información necesaria
6. Usted recibirá un mensaje a través del correo electrónico registrado en su solicitud con el nombre de usuario y contraseña para acceder al sistema
7. Retornar a la página web de la institución (www.propiedadintelectual.gob.ec)
8. Seleccione la pestaña **Programas/Servicios** del menú principal, ubicado en la parte superior.
9. Ingresar a la opción mi casillero.
10. Introducir el nombre de usuario y contraseña recibido.
11. La primera vez que ingrese al sistema casillero virtual se solicitará cambiar su contraseña como acción de seguridad. Recuerde que en este casillero recibirá las próximas notificaciones generadas por los trámites ingresados.
12. Ingrese nuevamente a la opción **Solicitudes en Línea** del menú lateral ubicado en la parte izquierda del menú.
13. Introducir el nombre de usuario y contraseña que usted registró.
14. Seleccione el tipo de solicitud que desee ingresar
En este caso se deberá dar clic en **Registro** y entre las opciones que se despliegan seleccionar **Solicitud de signos distintivos**
15. Ingresar la información requerida considerando los campos obligatorios. Toda la información a registrar debe ser clara y bajos los formatos establecidos en el formulario
Recordando q la misma será registrada en su trámite, si por algún motivo requiere un cambio de los datos por algún motivo debe hacerlo como un trámite de **Alcance o Modificación al registro.**
16. Una vez completada la información generar la vista previa de la solicitud.
17. Si no existe cambios u observaciones a la solicitud, ingresar nuevamente a la misma con el botón de **Editar y Generar comprobante de pago.**
18. Imprimir el comprobante y acercarse a cualquier agencia del Banco del Pacifico para realizar el pago por el servicio.
19. Una vez realizado el pago ingresar nuevamente al módulo de **Solicitud en línea.**
20. Identificar en la parte inferior la solicitud guardada y seleccione el botón **Iniciar proceso.**
21. Ingresar el número de **Deposito/Comprobante/CUR** que se encuentre registrado en el comprobante de pago.
22. Escanear el comprobante de pago o el registro de pago correspondiente, y adjuntarlo en el **Formato PDF.**
23. Seleccionar **Aceptar.**
24. Considere que una vez que usted inicia el proceso el sistema automáticamente le asigna un número de trámite (expediente) y otorgará la fecha y la hora de recepción del mismo (esto se considera para la prioridad del trámite), por lo que deberá verificar la consistencia de dichos datos.

Las solicitudes generadas no requerirán la entrega física en las ventanillas del IEPI, a no ser que se requiera ingresar documentación que no pudo ser adjuntada al trámite en

línea. Mientras que para las solicitudes correspondientes a búsquedas fonéticas es obligatorio entregar la solicitud en las ventanillas de recepción de documentos del IEPI.

Presupuesto Táctica 1: \$148,00

Responsable: Gerente General

F-M-C: Diciembre 2014.

Táctica 2: Inscribir a Gemyasoc C. A. en el Registro Único de Mipymes (RUM) para obtener los beneficios que brinda, entre ellos el obtener ayuda gratuita de la Diseñadora Melissa Guzmán en el refrescamiento de logo, tarjetas de presentación y hojas membretadas de Gemyasoc C.A.

Según el artículo 56 del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones sobre el RUM expone:

Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente.

Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura[...] De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES⁶³.

Dentro de los beneficios que encontramos con el ingreso de la empresa al RUM tenemos:

Art. 67.- Otras formas de financiamiento.- El organismo con la competencia de fomento y regulación de las micro finanzas populares establecerá los mecanismos para potenciar el financiamiento de las

⁶³ Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones Art. 56 Registro Único de las Mipymes. Archivo PDF 2011 Pág. 25

micro y pequeñas empresas en todo el territorio nacional, sobre todo en las regiones de menor cobertura financiera y para mejorar la eficiencia y acceso a tecnologías especializadas de los operadores privados del sistema.

El gobierno nacional implementará un programa de capital de riesgo que permita el acceso de las MIPYMES a estas modalidades, necesarias para la innovación y transformación productiva, así como un programa integral de emprendimiento para todo el ciclo de pre-inversión e inversión⁶⁴.

Al obtener el RUM y acceder a todos sus beneficios, entre ellos invitaciones para participar en ferias y eventos a nivel nacional es necesario que la empresa cuente con vallas y stands que los defina ante los usuarios que se acerquen a dichos eventos.

Presupuesto Táctica 2: \$ 400,00

Responsable: Gerente General de Gemyasoc C. A.

Fecha máxima de cumplimiento: Diciembre 2014

Acción de Contingencia: Si la empresa no tiene el tiempo suficiente o no tiene internet para realizar estos trámites la opción es mantener activa su afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) para contar con apoyo en capacitaciones, asesoramiento técnico, etc.

Presupuesto Acción de Contingencia: \$ 300,00

OBJETIVO 3:

Incrementar en un 10% la frecuencia de compra de los productos Gema en el mercado cuencano durante el primer año y el 3% anualmente en el corto y mediano plazo.

Estrategia: Fidelizar a los clientes actuales de la empresa y atraer nuevos.

Táctica 1: Mantener un correcto sistema de comunicación por parte de Gemyasoc C. A. para el público en general.

⁶⁴ Idem Pág. 28

Con esta táctica se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y los potenciales. Por ejemplo, se sabe que la tecnología genera muchas expectativas ante los clientes, en la actualidad es muy bien aprovechada por empresas como Indalum y Umco, mas no es el caso de Gemyasoc C.A. El internet es un medio que puede usar Gemyasoc C.A. ya que es el medio más barato en el mercado y presenta varios beneficios. Para la aplicación de esta táctica, primero partiremos de la realidad que vivimos en el mercado cuencano:

- Existe un alto nivel de desconocimiento de la empresa Gemyasoc C.A.
- Una sociedad desinteresada y en contra de la política del cambio de cocinas de inducción.
- Preferencia de la cocina tradicional a gas
- Economía media y baja
- Mentes confusas por el cambio de la matriz energética y lo costos que implican.

A continuación y posterior a la investigación de mercado, presentamos una perspectiva general por parte de los proveedores y clientes de la ciudad de Cuenca en comparación con lo que Gemyasoc C.A. supone.

Tabla 17 Perspectiva sobre los productos de Gemyasoc C. A.

PERSPECTIVA DE LA EMPRESA	PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES
GEMYASOC C.A.	CLIENTES (Cuenca)
Buen producto	Igual que la competencia
Alta profesionalidad de los agentes vendedores.	Alta profesionalidad de los agentes vendedores.
Alta calidad producto	Buena calidad
Buen servicio postventa	Buen servicio postventa
Amplia experiencia	Amplia experiencia
Buena calidad de servicio	Buena calidad de servicio
Buena relación calidad-precio	Buena relación calidad-precio
Buena entrega oportuna	Buena entrega oportuna

Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

¿Cómo lograremos cumplir el objetivo?

Como primera acción es actualizar la página web (www.gemyasoc.galeon.com) y se publicará en diarios y/o revistas de la ciudad, la gama de productos, precios y diseños que maneja Gemyasoc C.A., así como los esfuerzos que la empresa realiza para el cumplimiento de la política gubernamental consistente al cambio de cocinas de inducción, es decir, se promocionará al público en general los nuevos productos adaptados a las cocinas de inducción por parte de Gemyasoc C.A.

Como segunda acción la empresa creará y publicará en su Fan page (Facebook, Twitter) artículos y recetas de cocina que involucren el uso de sus diferentes productos como un medio interactivo de utilización de sus productos. Además mediante los “me gusta”, “comentarios” y “retuits”, se retroalimentará la información que tiene la empresa de sus consumidores para así poder orientar sus esfuerzos de mercadotecnia a las áreas que más lo necesiten.

Cabe recalcar que dentro de sus funciones el supervisor de mercadotecnia asumirá la responsabilidad de dicha actualización y creación del Fan page, caso contrario, si la estrategia 1 planteada no se llevara a cabo se procederá a contratar un técnico en sistemas.

Como tercera acción daremos a conocer los productos y ofertas que Gemyasoc C.A. presenta y, comunicar la existencia del nuevo producto adaptado al mercado de artículos de cocina, para que lleguen a tener acogida en el mercado cuencano.

Para ello se realizará demostraciones del funcionamiento de los artículos adaptados en los locales de sus principales distribuidores en la ciudad de Cuenca; en el local se realizará además de las demostraciones, promociones y ofertas del producto por parte de los agentes vendedores de la empresa.

Para ello se solicitará al distribuidor del local en donde se va a realizar el evento que comunique a sus clientes y amistades que asistan el día señalado a su local, así como la empresa promocionará el evento mediante su página web, fan page y prensa, de esta manera tanto el distribuidor como la empresa ganarían, pues el distribuidor aumentaría la cantidad de clientes, pedidos y la empresa generaría una alta rotación de los productos Gema aprovechando el refrescamiento de la imagen y el lanzamiento de nuevas ollas y sartenes adaptados a las cocinas de inducción.

Dentro de los eventos a programarse se incluirá:

En el primer evento:

- Demostración del funcionamiento de las nuevas ollas de inducción
- Promociones
- Ofertas
- Concursos

Los eventos siguientes incluirían:

- Promociones
- Ofertas
- Concursos

Todos ellos enfocados en crear interacciones entre la empresa y los clientes. Para ello se adecuarán las ofertas de los productos tomando en cuenta las necesidades de los clientes.

En el evento se presentará una exhibición atractiva con publicidad, hojas volantes, trípticos y banners publicitarios de la empresa, además se ubicarán los productos en vitrinas a fácil vista del cliente realizando sus productos más rentables (ollas), y se presentarán los nuevos productos que serán apreciados por las familias.

Durante el evento se presentarán las ofertas y descuentos de los productos en carteles y anuncios, así como frases dirigidas hacia el cliente; como por ejemplo “El cliente

satisfecho siempre regresa”. Además del material POP por parte de la empresa (camisetas, esferos, calendarios, llaveros y manillas).

Y finalmente se ofrecerá el producto adaptado con un precio de introducción similar al de las ollas tradicionales, durante los dos primeros pedidos superiores a \$100 por parte de clientes (familias) y \$400 por parte de los distribuidores de Gemyasoc C.A.

Responsable: Departamento de Mercadotecnia y Ventas.

Fecha máxima de Cumplimiento: Se realizará el seguimiento y control trimestralmente y la tercera acción se realizará durante una semana a partir de Febrero, y luego se realizará esporádicamente dependiendo de los eventos que se planifiquen en el año y en base a los resultados obtenidos.

Acción de contingencia: Se seguirá entregando material POP (camisetas, esferos, calendarios, etc., por parte de la empresa).

Presupuesto: \$ 1.000.00 trimestral.

Táctica 2: Crear vínculos de afecto y fidelización con la implementación del Modelo LCM.

A través de este modelo se plantea conocer a cada uno de los clientes de la empresa en la ciudad de Cuenca lo mejor posible, para poder identificar el tipo de acciones que deben realizarse y saber a quién dar prioridad de las estrategias que Gemyasoc C.A. plantea realizar.

¿Cómo lograremos cumplir el objetivo?

Crear un programa de promoción de ventas, el cual incluye: sistema de incentivos económicos para los clientes de Gemyasoc C.A., con concursos entre los mejores clientes (A y B) y recompensas (todos los clientes) por frecuencia de compra.

Para la aplicación de esta acción se procederá a seguir los siguientes pasos:

1.- Definir cuáles son los clientes más importantes en la ciudad, situación que ya la hicimos en el capítulo 2 a través del Diagrama de Pareto con los 25 clientes estables en la ciudad de Cuenca; identificando tres categorías de clientes (A, B y C), los mismos que identifican lo siguiente:

- Los 12 clientes pertenecientes a la categoría A representan el 78,13% de las ventas anuales de la empresa y son con los que debemos tener una mayor consideración puesto que sus compras equivalen a \$28.887,06.
- Los 7 clientes pertenecientes a la categoría B representan el 15,43% restante de las ventas y sus compras equivalen a \$5.704,44.
- Por último los 6 clientes finales pertenecen a la categoría C que efectúan compras en la empresa y representan 6,44% con \$2.382,15 de las ventas totales.

2.- Proponemos que la empresa reconozca y asuma los puntos negativos, fallos y errores de los productos ante los clientes insatisfechos. Los clientes que nos informaron sobre las fallas y que aseguraron no volver a adquirir productos Gema no serán mencionados debido a la confidencialidad de la información, es por ello que el comunicado de las disculpas se lo debe realizar a todos los clientes.

3.- Mantener una constante comunicación con el cliente utilizando la atención front-office; mecanismo para permitir al cliente relacionarse con la empresa cuando necesite información o solicite algún servicio adicional relacionado con el producto que ha adquirido, o en el caso de que existiere alguna queja por el incumplimiento de expectativas del producto.

Además de un tratamiento back-office la cual se enfoca a la resolución de reclamaciones y de esta manera solucionarlos lo más pronto posible, antes que decidan no adquirir más productos de la empresa Gemyasoc C.A. (lo que proponemos es crear y entregar un formulario de quejas y/o sugerencias).

Tabla 18 Sugerencia de formato de un formulario de quejas

EMPRESA GEMYASOC C.A.
FORMULARIO DE QUEJAS SUGERENCIAS

<u>NOMBRE DEL CLIENTE O EMPRESA</u>	<u>INFORMACIÓN</u>	<u>FECHA</u>	<u>FECHA DE SOLUCIÓN</u>
Solución:			
Solución:			
Solución:			

Fuente: propia.

Elaborando por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

4.- El supervisor de mercadotecnia será quien coordine con los agentes vendedores de Gemyasoc C.A., quienes informarán sobre dichos concursos a los clientes más rentables de Gemyasoc C.A. (Clientes A), tales premios serán kits de productos Gema y material POP (camisetas, esferos, calendarios, que actualmente maneja Gemyasoc C.A).

También se podrán realizar rebajas y bonificaciones aplicables a futuras compras a todos los clientes, además las recompensas por frecuencia de compra con descuentos y material POP serán entregados por los agentes de venta.

Responsable: Departamento de Mercadotecnia y Ventas.

Fecha máxima de Cumplimiento: Se requerirá una segmentación y clasificación trimestral de los mejores clientes para de allí planificar la entrega.

Acción de contingencia: Se seguirá entregando material POP (camisetas, esferos, calendarios, etc., por parte de la empresa).

Presupuesto: \$ 1.000,00 trimestral.

3.3.- Políticas

3.3.1.- Nivel General

- 1.- Todos los empleados de la empresa Gemyasoc C. A., sin distinción del cargo que desempeñen mantendrán completa confidencialidad de las acciones que se realicen dentro de la empresa.
- 2.- Se prohíbe a todos los empleados de Gemyasoc C.A. la extracción de objetos y documentos que pertenezcan a la empresa.
- 3.- Se brindará un excelente servicio al cliente, basados en los principios y valores propios de la empresa.
- 4.- Se gestionará correctamente los recursos otorgados para el uso dentro de las instalaciones de la empresa.
- 5.- Se enfatizará el correcto manejo de los bienes tangibles y recursos económicos pertenecientes a Gemyasoc C.A.
- 6.- La atención al cliente es responsabilidad de todos los miembros de la organización desde la gerente hasta el conductor del camión de Gemyasoc C.A. quienes deben de conocer bien a la empresa y lo que ofrece.

3.3.2.- Nivel Operativo

- 1.- Todo el personal de Gemyasoc C.A., deberán de mantener su profesionalidad para con sus cargos y no difamar malos comentarios sobre aspectos o fallas internas; siempre deberán reportar ante sus superiores.
- 2.- Los agentes de venta, trabajadores y demás personal de Gemyasoc C.A. no podrán emitir comentarios o percepciones acerca de los proyectos o cualquier actividad que tenga que ver en los procesos de producción y comercialización.
- 3.- Todo trabajador que ingrese a laborar en Gemyasoc C.A. tendrá una capacitación sobre las actividades que desempeñará, políticas internas, atención al cliente y normas de calidad, seguridad e higiene.
- 4.- Todos los jefes de área deberán elaborar un plan operativo anual que enmarque el plan estratégico de la empresa.

- 5.- Los planes de acción, programas y proyectos por parte de la empresa se realizarán en base a los objetivos estratégicos que persiga.
- 6.- Es obligación de los trabajadores y empleados asistir a las capacitaciones que se comprometan a cumplir en el desempeño de sus cargos.
- 7.- Se entregará los incentivos económicos a los trabajadores más destacados de Gemyasoc C.A. acompañados de un reconocimiento, cuyo reconocimiento se mostrará en el interior de la planta y la página web de Gemyasoc C.A.
- 8.- Es responsabilidad de los agentes de venta de Gemyasoc C.A. la entrega de los premios y material POP hacia los clientes ganadores.
- 9.- Se evaluará el nivel de satisfacción constantemente a todos los trabajadores, empleados y, clientes de la empresa con el propósito de detectar alguna anomalía y corregirlas a tiempo cuya responsabilidad caerá en el Jefe de cada área y los agentes de venta respectivamente.

3.3.3.- Nivel Gerencial

- 1.- Se mantendrán informados a todo el personal sobre la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y políticas de la empresa.
- 2.- Brindar siempre un trato justo a todos los clientes, independientemente sobre la categoría que pertenezca (A, B o C) atendiendo sus solicitudes, reclamos y/o sugerencias.
- 3.- Se realizarán reuniones semestrales con la presencia de todos los accionistas, administrativos y un representante de los trabajadores para medir el desempeño y desarrollo de la organización.
- 4.- Se mantendrá total confidencialidad de la información de los clientes en una base de datos que serán usados solo para el uso en el departamento de mercadotecnia y ventas.
- 5.- Es responsabilidad del gerente de elegir y contratar al personal más idóneo para el manejo de conflictos y atención al cliente.

3.4.- Ventaja Competitiva

En la actualidad Gemyasoc C.A. no es una empresa líder en el mercado, sin embargo un factor importante a destacar es que sus agentes de venta son muy eficientes; representan de manera correcta a Gemyasoc C.A. y son su punto fuerte, lo que aportaría en gran medida a estrechar relaciones y fidelizar a los clientes; factor a la que apuntamos a largo plazo.

La ventaja competitiva que se espera obtener con la correcta implementación de este plan estratégico es la de lograr la fidelización de los clientes, mediante la diferenciación del personal y diferenciación por medio de la imagen.

Es por ello que todos los esfuerzos de la organización y del personal en general deben estar enfocados en el cumplimiento del mismo, para así lograr diferenciarse de la competencia y mantener una relación más cercana con los clientes.

El beneficio que resalta es la lealtad del cliente puesto que éste regresará por el servicio que le brindaron, por la experiencia que en otro lugar no llegará a encontrar, así también la empresa gana prestigio con la difusión gratuita de sus clientes puesto que ellos comunicaran a sus amigos, familiares y conocidos, sus experiencias lo que creará expectativas en ellos e impulsará su deseo de compra, logrando aumentar así la base de datos de sus clientes fieles y por ende mayor participación de mercado.

Una de las características que se puede resaltar para obtener esta ventaja competitiva es que la empresa mantenga el principio de: “No vender productos sino más bien vender beneficios”, es decir, mantenernos en que Gemyasoc no es solo venta de artículos de cocina sino que vende creatividad, momentos felices, unión, amistad y amor.

3.4.1.- Estrategias para obtener ventaja competitiva

Tabla 19 Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>ESTRATEGIA OFENSIVA</p> <p>Los directivos de Gemyasoc C.A. deberá tomar decisiones de manera eficaz debido al cambio de la matriz energética, pues esta afecta directamente a sus operaciones, por lo que se harán cambios obligados en producción, para ello también debe promocionarse de manera asertiva esta nueva producción para que atraiga a los clientes. Algunas estrategias planteadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal para ser altamente efectivos. • Demostraciones del funcionamiento del producto adaptado a las cocinas de inducción. • Refrescamiento de la imagen de marca. 	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA</p> <p>La empresa tiene a su favor el personal comprometido e independencia financiera la que le permitirá adaptarse a los cambios, pero ante la rivalidad de las empresas competidoras Gemyasoc C. A. tiende a perder clientes, es por ello que se plantean las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el desenvolvimiento de la competencia a fin de perfeccionar un modelo de gestión. • Implementar un modelo de fidelización de clientes (LCM). • Establecer mayores relaciones con los organismos estatales y no estatales que permita mayor nivel de crecimiento y relaciones a largo plazo.
DEBILIDADES	<p>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</p> <p>Existen problemas desde el modelo de gestión y la filosofía en general de la empresa por lo que proponemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe de reestructurar la filosofía empresarial de Gemyasoc C.A., aclarando sus objetivos estratégicos. <p>Pese a que su servicio al cliente es bueno no lo diferencia de los demás competidores, es por eso que se plantean algunas estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de promoción de ventas: como incentivos y premios hacia los clientes para incrementar la demanda de los productos Gema. • Orientar los esfuerzos de comunicación hacia los clientes. 	<p>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</p> <p>Gemyasoc C.A. como empresa no tiene gran prestigio en el mercado cuencano por el contrario de su marca “Gema”, pues ésta sí es reconocida; posterior a la investigación la mayoría de los clientes cuencanos encuestados aseguran haberla adquirido o por lo menos haber escuchado de ella.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar un proceso de mercadotecnia que permita el control de las ventas a través de la creación de la función de mercadotecnia con perfil de cargo y funciones (supervisor). • Diseño de un plan operativo anual (POA) el cual se alinee al plan estratégico de la empresa.

Fuente: propia.

Elaborando por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

3.5.- Estrategias de reposicionamiento

Gemyasoc C.A. en los últimos años ha ido perdiendo clientes debido: a la disminución de la calidad de sus productos (esto expuesto por algunos de sus clientes en la investigación de mercado), a no tener una buena imagen de marca, al no realizar ningún tipo de publicidad, a clientes más exigentes, a la competencia, al traslado constante de sus actividades (en años anteriores) y a la inestabilidad administrativa.

Entonces es ahí donde nace la pregunta, ¿Cuáles son los requerimientos reales del cliente? Para responder ésta pregunta realizamos una investigación de mercado (encuesta general) a las personas de la ciudad de Cuenca de la cual obtuvimos los siguientes resultados:

- Artículos de cocina de calidad.
- Se cumplan las entregas a tiempo.
- Los pedidos lleguen completos.
- Profesionalidad y cortesía por parte de los agentes vendedores.
- Un servicio para solución de problemas con el producto: garantías y devoluciones.
- Buen servicio al cliente: Personal entrenado para manejo de los diferentes tipos de clientes.
- Información acerca de la empresa y su realidad ante el cambio de la matriz energética.

Primeramente es precisos destacar que varias de estas características Gemyasoc C.A. posee en la actualidad. Con la aplicación de las siguientes estrategias buscamos aprovechar la oportunidad que el entorno ofrece a la empresa y cumplir los requerimientos de los clientes. De esta manera aumentaríamos su satisfacción, se generaría repetición e incluso habría mayor frecuencia de compra, recomendaciones boca a boca y por ende la fidelización de los clientes.

Ahora ¿Qué planteamos hacer?

La ventaja competitiva que proponemos para la empresa Gemyasoc C. A. se basa en la diferenciación, contar con un personal óptimo y refrescar la imagen de marca de la empresa, por lo cual las estrategias a utilizar para reposicionar la empresa se fundamentan en:

Diferenciación del personal: Consiste en disponer de un personal mejor preparado que el de la competencia, es por ello que el personal de ventas debe estar bien capacitado ya que tendrá contacto directo con los clientes.

Diferenciación por medio de la imagen: Como sabemos los clientes captan mensajes a través de imágenes y marcas; es por ello que la empresa Gemyasoc C. A. a través de su marca Gema debe transmitir un mensaje único, especial y distintivo, el cual debe comunicar los beneficios principales del producto. El objetivo de esta estrategia es lograr que la empresa se diferencie por medio de la imagen de la competencia, para ello se plantea el refrescamiento de la marca por medio de la inscripción en el RUM quién asesora gratuitamente estos servicios.

El objetivo de utilizar estas estrategias para el reposicionamiento de la empresa Gemyasoc C. A., es conseguir ubicarnos en el Top of Heart.

¿Qué es Top of Heart?

“Aquella marca que ocupa una posición privilegiada en el afecto del público. Demuestra una preferencia por parte del consumidor; un vínculo de fidelidad fundamentado en factores emocionales antes que racionales o intelectuales, por lo que no estará tan supeditado a elementos externos del mercado como el indicador Top of Mind, y podrá emplearse, por lo tanto, como exponente de la probabilidad de compra”⁶⁵.

⁶⁵ ZORRAQUINO, Diccionario de Branding *¿Qué es Top of Heart?* Consultado el 04/agosto/2014 <http://www.zorraquino.com/diccionario/branding/top-of-heart.html>

Si bien el sueño de toda empresa es ser la primera opción en la mente del cliente (Top of Mind) ya no se considera un elemento único, las empresas buscan también ser la preferencia del cliente; reflejada en la compra de su marca (Top of Heart) y para ello dedican múltiples esfuerzos. Ahora bien, si anteriormente se atraía al cliente por medio de razones, hoy se los conquistan por medio de emociones. Gemyasoc C.A. deberá de orientar sus esfuerzos de marketing a generar lealtad.

Con un marketing relacional bien aplicado, la marca Gema ocupará un lugar en el corazón de los clientes, pero para esto se necesitan esfuerzos diarios de la empresa y la aplicación de las estrategias propuestas en cada una de sus áreas; enfocados en la satisfacción de los clientes, la generación de vínculos de confianza y relaciones duraderas.

3.6.- Mix de Marketing

3.6.1.- Producto

Gemyasoc C.A. es una empresa dedicada al sector de la producción de artículos de cocina con su marca “Gema”, actualmente su gama de productos son: Arroceras, calderos, ollas, pailas, sartenes, tamaleras y bidones. Su única línea de productos son los artículos de cocina realizados a base de aluminio.

Ahora bien, es necesario detallar que en pro de la política de gobierno dictada, todas las empresas que se dediquen a la producción de artículos de cocina están adaptando sus productos para que sean compatibles con las nuevas cocinas de inducción. Cada empresa cuenta con sus propias estrategias para lograrlo.

Las aleaciones necesarias para la creación de ollas de acero y ollas de aluminio con base ferromagnética se encuentran estipuladas en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2858, la cual en su apartado 5.2.1. *Fondo o base* estipula lo siguiente:

El fondo o base de las ollas debe ser de material que sea compatible con el fenómeno físico de la inducción electromagnética. Tiene que ser de uno de los siguientes materiales:

- *Acero enlozado.*
- *Acero inoxidable ferrítico, igual o superior al AISI 430*
- *Aleación de varios metales que tengan propiedades ferromagnéticas.*

El fondo del utensilio debe garantizar que no existan deformaciones hasta una temperatura de 250°C, temperatura a la cual puede llegar el fondo en caso que la olla queda vacía durante el calentamiento con la inducción.⁶⁶

Acero inoxidable son aleaciones de Hierro (Fe) y cromo (Cr) que contienen un mínimo de 10.50% de (Cr). A su vez la serie 400 de AISI⁶⁷ (American Iron and Steel Institute) expone lo siguiente: “Los aceros inoxidables de la serie 400 pueden dividirse en dos grupos: los ferríticos propiamente dichos, que en general tiene cromo (Cr) más alto y carbono (C) más bajo (esto mejora la resistencia a la corrosión, pero sacrifica la resistencia al impacto) y los martensíticos, en los que predomina un cromo más bajo y un carbono más alto (al compararlos con los ferríticos)”

Los aceros inoxidables ferríticos son esencialmente aleaciones con cromo, cuyo contenido es usualmente del rango de 10.5 a 30%, pero contenidos limitados de carbono del orden de 0.08% en relación con los martensíticos. Algunos grados pueden contener molibdeno, silicio, aluminio, titanio y niobio que promueven diferentes características⁶⁸.

En el caso de Gemyasoc C.A., su administración descartó la posibilidad de adquirir la maquinaria y matricería necesaria para la producción de artículos de acero debido a sus altos costes en la compra y capacitación del personal. Pero si adaptará sus productos con una base de acero ferrítico tal y como lo expresa la norma INEN.

⁶⁶ Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), Norma técnica ecuatoriana (NTE) 2858. *Utensilios de cocina domésticos usados sobre hornillos, cocinas o placas de calentamiento. Utensilios de cocina para su uso para calentamiento por inducción.* Archivo PDF. Pág. 6. Consultado el 01/agosto/2014

⁶⁷ AISI: Instituto Americano de Hierro y Acero (AISI, por sus siglas en inglés) es un conglomerado de 24 empresas de acero de todo Estados Unidos. Sus objetivos son ofrecer productos de alta calidad a los consumidores, producir acero en forma ambientalmente racional y ser los voceros del mercado del acero estadounidense. El acero, tal como se define por el AISI, es el hierro combinado con carbono y otros elementos, y el AISI tiene varias clasificaciones, o grados de acero. Consultado el 01/agosto/2014 http://www.ehowenespanol.com/clasificaciones-aisi-del-acero-lista_409642/

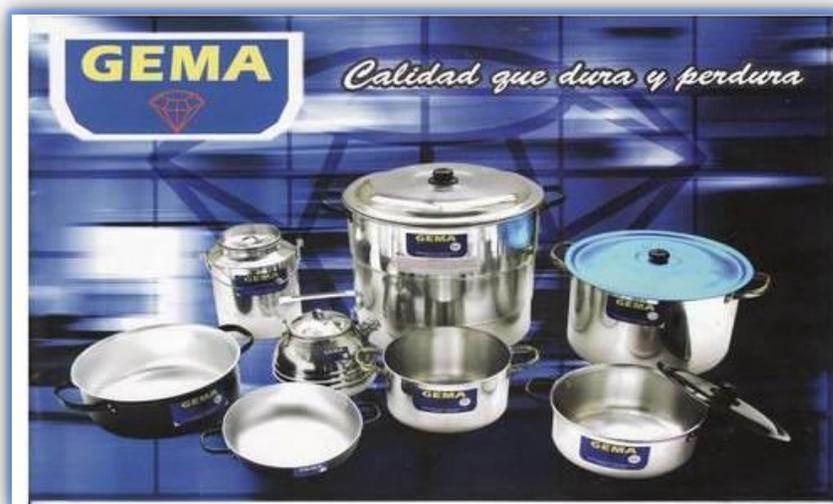
⁶⁸ BONNET, Suministros y Maquinaria. *Clasificación de los aceros inoxidables.* Artículo PDF. Pág. 3. Consultado el 01/agosto/2014 www.bonnet.es/clasificacionacerinox.pdf

Tabla 20 Dimensiones de las ollas

	Diámetro Fondo magnético (mm)	Diámetro mínimo de la olla (mm)	Altura mínimo (mm)	Espesor fondo mínimo (mm)	Llanura máximo del fondo (mm)	Fondo convexo máximo (mm)
Olla 1	140 ± 10	140 + 30	70	1.5	0.075	0.2
Olla 2	160 ± 10	160 + 30	90	1.5	0.075	0.2
Olla 3	210 ± 10	210 + 30	110	1.5	0.1	0.3
Sartén	210 ± 10	210 + 50	40	1.5	0.1	0.3

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN 2858
Elaborado: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Ilustración 36 Gama de productos Gema



Fuente: Página en Facebook Gema
Elaborado por: Gemyasoc C.A.

3.6.2.- Precio.

Se sabe que en la empresa existe una buena relación calidad-precio, pues posterior a la investigación de mercado se determinó el alto grado de acuerdo en cuanto a la calidad de los productos de Gemyasoc C.A. y el precio al que lo venden.

Ilustración 37 Oferta de Cocinas de Inducción y Ollas

Oferta 1	Oferta 2	Oferta 3
Cocina de dos quemadores con juego de ollas (incluye olla arrocera)	Cocina de cuatro quemadores con juego de ollas	Cocina de cuatro quemadores con horno y juego de ollas.
		
Pago mensual 6,50 dólares	Pago mensual 9,00 dólares	Pago mensual 18,00 dólares
<ul style="list-style-type: none">• Financiamiento hasta 36 meses plazo• Pago mensual a través de la planilla eléctrica	eltiempo.com.ec	Fuente: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

Fuente: Diario el Tiempo. 31/07/2014
Elaborado por: Diario el Tiempo.

Con el cambio de las cocinas y ollas, los precios de los productos son de conocimiento público, como lo podemos observar en la ilustración anterior. Los clientes buscan un buen producto a un precio menor, por lo cual Gemyasoc C. A. debe tomar en consideración estos criterios al momento de introducir sus productos adaptados a estas cocinas con precios competitivos para tener una mayor aceptación y acogida por parte de los clientes.

Actualmente los pedidos independientemente del sector o área geográfica dentro de Ecuador, son enviados en el camión perteneciente a la empresa o en un transporte de carga de las diversas empresas que tienen relación con Gemyasoc C. A., los gastos en los que se incurren son absorbidos a la empresa.

Estrategias de precios

1.- De penetración de mercados.

En cuanto al establecimiento de precios para los productos Gema se tomará en consideración la estrategia de penetración de mercado cuyo fin es atraer a los clientes, dar a conocer sus productos e incentivarlos hacia la compra rápidamente, con la penetración de los mismos con un precio bajo en relación con la competencia.

Gemyasoc C.A. usará un precio de penetración porque entre los objetivos de la empresa está la de alcanzar una alta participación de mercado. Quizá en un principio con esta estrategia se genere un menor porcentaje de rentabilidad para la empresa, pero es seguro que este tipo de estrategia generará el boca a boca y creará conciencia entre los clientes potenciales de la ciudad.

2.- De precios orientados a la competencia.

Como sabemos en el mercado existen muchos oferentes, los artículos de cocina no cuentan de muchos sustitutos, están poco diferenciados y los precios son parecidos.

Ahora bien lo que pretendemos es diferenciarnos de la competencia con precios inferiores a los que ellos presentan y tomando en consideración la política de precios presentados por el Gobierno Nacional. Esta estrategia se aplicará debido a que posterior a la encuesta general dirigida a los cuencanos, se encontró que el 89% de los encuestados están dispuestos a adquirir los nuevos productos adaptados, es por ello que podemos afirmar que habrá demanda del producto, es decir, los clientes potenciales están dispuestos a adquirir la oferta de Gemyasoc C.A., consistente en ofrecer un producto adaptado (base de acero) a las cocinas de inducción que refleje un coste menor.

3.6.3.- Plaza

La fuerza de venta de Gemyasoc C.A. estaría representada por sus 2 agentes vendedores liderados por un supervisor cuyo fin sería posicionar los productos Gema de la manera más eficiente y mejorar la competitividad frente a la competencia, a través del servicio y buen trato prestado se buscaría aumentar los pedidos y con ello aumentar la rentabilidad de la empresa.

Estrategia Push (Estrategia hacia los canales de distribución)

La estrategia “push” orienta sus esfuerzos de comunicación en el distribuidor. Con la aplicación de esta estrategia buscamos estrechar mayores relaciones con los

distribuidores actuales y futuros de Gemyasoc C.A.; planteamos generar beneficios mutuos para con ellos, así evitaremos a los distribuidores el costo en publicidad, incentivos y más condiciones de venta con los clientes finales y a cambio los distribuidores ofrecerán los productos Gema, compraran en grandes cantidades, darán una ubicación preferente en su local de venta (merchandising) e inclusive lo recomendarán con mayor énfasis, es decir, lo que buscamos es generar confianza y afecto con los distribuidores para que ellos privilegien la marca y promuevan el producto cada vez que se pueda.

Estrategia Pull (Estrategia hacia el consumidor final)

La estrategia “pull” orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador, es decir los esfuerzos están enfocados en fidelizar al cliente, lo que buscamos es orientar a Gemyasoc C. A. mediante esfuerzos de comunicación al cliente (mejor servicio y atención, manejo de conflictos y entrega de información), con el objetivo final de incentivarlos hacia la compra y crear demanda de los productos Gema a la hora de elegir: en el mercado, en los puntos de venta de los distribuidores o de la empresa misma.

3.6.4.- Promoción

Actualmente Gemyasoc C.A. utiliza como medios, el e-mail y llamadas telefónicas; aunque Gemyasoc C.A. posee una página web propia y cuenta con fan page en redes sociales (Facebook y Twitter) las mismas que se encuentran desactualizadas.

Con la aplicación de las estrategias planteadas la empresa logrará promocionarse, como por ejemplo al inscribirse en el RUM la empresa accederá a los beneficios que ofrece el gobierno a través de la entidad encargada MIPRO, tales beneficios son: Capacitaciones gratuitas, asesorías, invitaciones a eventos y ferias nacionales.

Merchandising:

Lo que se espera lograr es ubicar el producto Gema en lugares estratégicos en los locales de expendio de los distribuidores, es decir ubicarlos de manera que el cliente al momento de buscar artículos de aluminio lo primero que vea sea la marca Gema y su gama de productos.

3.6.- Indicadores de desempeño

3.6.1.- Factores Claves

Financiera: ¿Cómo mejorar la inversión?

- ✓ Rentabilidad
- ✓ Ventas

Clientes: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

- ✓ Reposicionamiento de marca
- ✓ Fidelización
- ✓ Clientes Satisfechos
- ✓ Comunicación

Procesos internos: ¿Qué debemos mejorar?

- ✓ Calidad producto
- ✓ Calidad de servicio

Aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo podemos mejorar nosotros para crear valor?

- ✓ Gestión y control
- ✓ Capacitaciones
- ✓ Motivación

Tabla 21 Áreas Críticas y Factores Claves de Gemyasoc C. A.

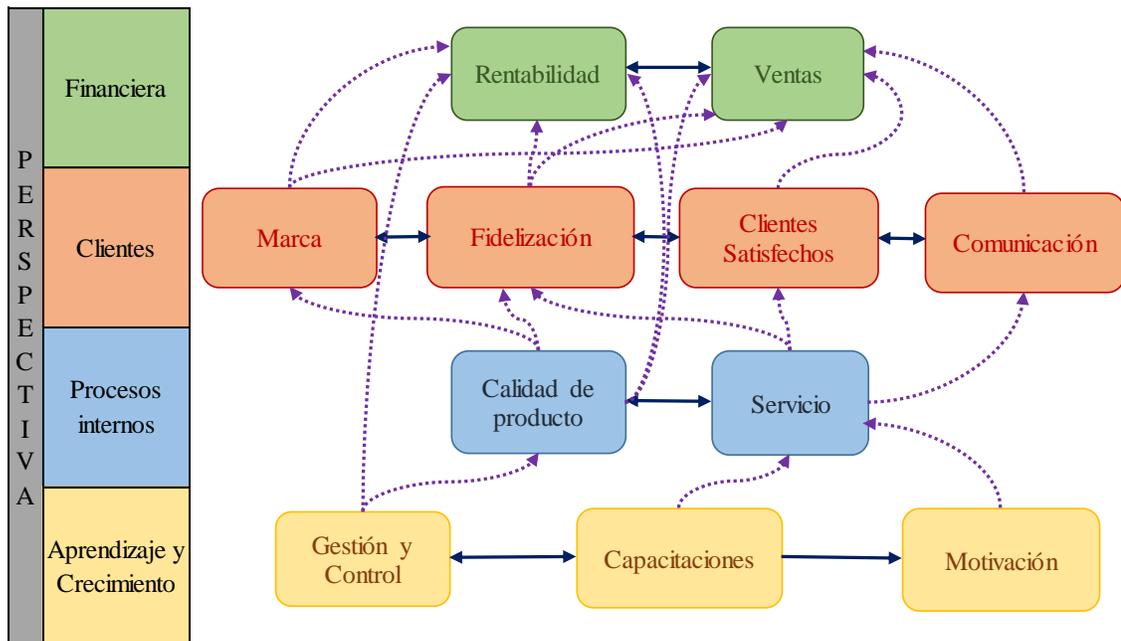
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVES
Financiera	Aumentar los niveles de rentabilidad	Financiera	Rentabilidad
			Ventas
Clientes	Reposicionar la marca Gema en el mercado cuencano	Clientes	Marca
	Incrementar la frecuencia de Compra de los productos Gema	Mercadeo y Ventas	Fidelización de los Clientes
			Clientes Satisfechos
Comunicación			
Procesos internos	Calidad del producto	Producción	Calidad
	Estrechar relaciones con los clientes	Mercadeo y Ventas	Servicio
Aprendizaje y Crecimiento	Eficiencia	Producción	Gestión y Control
		Mercadeo y Ventas	Capacitaciones
			Motivación

Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

3.6.2.- Mapa estratégico

Ilustración 38 Mapa Estratégico de Gemyasoc C. A.



Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

3.6.3.- Establecimiento de indicadores

Para el establecimiento de los indicadores de desempeño a considerar según la herramienta Balanced Scorecard partiremos de establecer objetivos propios en cada una de las cuatro perspectivas que propone la herramienta las cuales son las siguientes:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Objetivo: Aumentar los niveles de rentabilidad.

Dentro de la perspectiva financiera encontramos como primer factor clave a la rentabilidad, todas las actividades que se plantean se desarrollen con este plan tienen un fin común que es el de obtener un mayor rendimiento para la empresa y sus accionistas; los indicadores que se presentan a continuación son de vital importancia para medir el nivel de cumplimiento de las expectativas planteadas, los exponemos a continuación con su respectiva fórmula de cálculo:

1.- Rentabilidad en Ventas = $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times 100$

2.- ROI = $(\text{Utilidad Bruta} / \text{Activo Total}) \times 100$

3.- ROE = $(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$

La frecuencia con la que se debe llevar a cabo este control es mensual y anual respectivamente para determinar su nivel de cumplimiento y el área responsable es contabilidad.

El segundo factor clave son las ventas pues de ellas depende la evolución de la empresa en su entorno, su indicador y fórmula es:

Incremento de Ventas = $(\text{Ventas del periodo} / \text{Ventas del periodo anterior}) \times 100$

Sus frecuencias de actuación son mensual y anual pues se debe llevar un seguimiento de los objetivos planteados y el responsable de este control es el departamento de Mercadeo y Ventas.

PERSPECTIVA CLIENTES:

Objetivo 1: Reposicionar la marca Gema en el mercado cuencano.

El factor clave que detectamos es la imagen que ocupa la marca en el mercado, su indicador se basa en la cartera de clientes activos, de tal manera que el incremento de clientes será el reflejo del cumplimiento del objetivo principal; su cálculo se realizará de la siguiente manera:

$$\text{Cartera} = (\text{Clientes activos actuales} / \text{Clientes activos anteriores}) \times 100$$

Su frecuencia de actuación es anual y el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

Objetivo 2: Incrementar la frecuencia de Compra de los productos Gema.

Para la consecución de este objetivo el primer factor clave es la fidelización de los clientes puesto que si ellos se sienten atraídos con el producto y el servicio brindado realizarán más compras, su indicador es:

$$\text{Nivel de Actividad} = (\text{Clientes con pedidos} / \text{Clientes Totales}) \times 100$$

El control se lo debe realizar mensualmente y el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

El segundo factor clave que encontramos son los clientes satisfechos, ya que al ofrecer un buen producto y servicio los clientes darán buenas referencias de la empresa (marketing boca-boca) lo que generará expectativas en los clientes para adquirir los productos que la empresa oferta, su indicador es:

$$\text{Nivel de Satisfacción} = (\text{Total clientes satisfechos} / \text{Total de Clientes Activos}) \times 100$$

El seguimiento de este factor se lo debe realizar de forma mensual para estar atentos con la opinión de los clientes, conocer sus expectativas y superarlas; el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

El tercer factor clave será la Comunicación, de manera que la empresa pueda estar atenta a los gustos y preferencias de sus clientes por medio de las redes sociales que es la tendencia actual, se calculará de la siguiente manera:

Clientes contactados por redes sociales = $(N^{\circ} \text{ de likes y retweets del mes actual} / N^{\circ} \text{ de likes y retweets del mes anterior}) \times 100$

Su frecuencia de actuación es mensual y el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

Objetivo 1: Ofrecer un producto de excelente calidad.

El factor clave para cumplir este objetivo es la calidad en el producto, puesto que la calidad del producto y del servicio va de la mano con la imagen empresarial que queremos proyectar hacia los clientes, se calculará de la siguiente manera:

Nivel de Calidad = $(\text{Total de productos sin defectos} / \text{Producción Total}) \times 100$

Su frecuencia de actuación será mensual y el responsable es el departamento de Producción.

Objetivo 2: Estrechar relaciones con los clientes.

El factor clave para este objetivo de la misma manera que fue para el objetivo anterior es la calidad de servicio, puesto que un buen servicio atraerá más clientes y cuyo indicador será medido de la siguiente manera:

Nivel de Satisfacción = $(N^{\circ} \text{ pedidos insatisfechos} / \text{Total de pedidos}) \times 100$

Su frecuencia de actuación es mensual y el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Objetivo: Aumentar la eficiencia por parte de todos los involucrados en el área de ventas.

El primer factor clave será la Gestión y Control en el área de ventas, de manera que los agentes vendedores incentiven y promuevan la compra de los productos Gema, su indicador se calcula de la siguiente manera:

Efectividad de Compra = $(N^{\circ} \text{ pedidos por agente vendedor} / N^{\circ} \text{ de clientes visitados}) \times 100$

Su frecuencia de actuación es semanal y el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

El segundo factor clave son las capacitaciones que deberán recibir los agentes vendedores para que atraigan nuevos clientes y retengan a los que la empresa posee, se medirá de la siguiente manera:

Horas de capacitación = $(N^{\circ} \text{ horas de capacitación} / \% \text{ de aumento en ventas}) \times 100$

Su frecuencia de actuación es anual y los responsables son: la administración y el departamento de Mercadeo y Ventas.

Finalmente el tercer factor clave es la motivación, para ello se tomará en consideración los comentarios y sugerencias de los clientes, los cuales son de vital importancia para el surgimiento de la empresa. Su indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Sugerencias} = (\text{N}^\circ \text{ sugerencias actuales} / \text{Total sugerencias del periodo anterior}) \times 100$$

Su frecuencia de actuación es anual y el responsable es el departamento de Mercadeo y Ventas.

Para una mejor comprensión y visualización de los indicadores, a continuación presentamos el Cuadro (Balanced Scordcard) que relaciona mejor lo antes mencionado.

Tabla 22 Indicadores de Gemyasoc C. A. (BSC)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	N°	FACTORES CLAVES	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FREC. DE ACTUACIÓN	FUENTE DE DATOS
Financiera	Incrementar la frecuencia de Compra de los productos Gema	1	Rentabilidad	Rentabilidad ventas	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times 100$	Mensual	Contabilidad
				ROI	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{Activo Total}) \times 100$	Anual	
				ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$		
2	Ventas	Incremento de Ventas	$(\text{Ventas del periodo} / \text{Ventas del periodo anterior}) \times 100$	Mensual - Anual	Mercadeo y Ventas		
Clientes	Reposicionar la marca Gema en el mercado cuencano	1	Marca	Cartera de Clientes	$(\text{Clientes activos actuales} / \text{Total clientes activos anteriores}) \times 100$	Anual	Mercadeo y Ventas
	Estrechar relaciones con los clientes	2	Fidelización de los Clientes	Nivel de Actividad	$(\text{Clientes con pedidos} / \text{Clientes Totales}) \times 100$	Mensual	Mercadeo y Ventas
		3	Clientes Satisfechos	Nivel de Satisfacción	$(\text{Total clientes satisfechos} / \text{Total de Clientes Activos}) \times 100$		Mercadeo y Ventas
		4	Comunicación	Clie. Contact en Fan page	$(\text{N}^\circ \text{ de visitas del mes actual} / \text{N}^\circ \text{ de visitas del mes anterior}) \times 100$		Mercadeo y Ventas
Procesos Internos	Calidad del producto	1	Calidad	Nivel de Calidad	$(\text{Total productos sin defectos} / \text{Producción Total}) \times 100$	Mensual	Producción
	Estrechar relaciones con los clientes	2	Servicio	Incremento de Clientes	$(\text{N}^\circ \text{ clientes insatisfechos} / \text{Total de Pedidos}) \times 100$		Mercadeo y Ventas
Aprendizaje y Crecimiento	Eficiencia	1	Gestión y Control	Efectividad de Compra	$(\text{N}^\circ \text{ pedidos por agente vendedor} / \text{N}^\circ \text{ clientes visitados}) \times 100$	Semanal	Mercadeo y Ventas
		2	Capacitaciones	Horas de capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ horas de capacitación} / \text{Incremento en ventas}) \times 100$	Anual	Administración, Mercadeo y ventas
		3	Motivación	Sugerencias	$(\text{N}^\circ \text{ sugerencias actuales} / \text{Total sugerencias del periodo anterior}) \times 100$		Mercadeo y Ventas

Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

3.7.- Estudio Financiero

3.7.1.- Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del Valor Actual Neto tomaremos en consideración una tasa de descuento del 14,17%, la cual obtuvimos al sumar los siguientes parámetros:

Tabla 23 Cálculo de la Tasa de descuento

Inflación	4,11%
Tasa efectiva pasiva	5,14%
Riesgo País	4,92%
TASA DE DESCUENTO	<u>14,17%</u>

Fuente: BCE, 2014

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

A continuación se presenta un detalle de los gastos anuales en los que se deberá incurrir para la aplicación de este plan estratégico:

Tabla 24 Tabla de Inversiones anuales

	2014	2015	2016	2017	2018
<u>Personal</u>					
Contratación Supervisor	\$2,400.00	\$9,600.00	\$9,600.00	\$9,600.00	\$9,600.00
Capacitación a los agentes vendedores	\$0.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00	\$600.00
Adecuación de oficina	\$1,250.00			\$1,500.00	
<u>Comunicación</u>					
Comunicación y Eventos		\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
Publicidad		\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
IEPI	\$148.00				
Incentivos y LCM	\$0.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00	\$4,000.00
Inversión nuevo proyecto	\$3,798.00	\$18,700.00	\$18,700.00	\$20,200.00	\$18,700.00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Para obtener el Flujo Neto de Efectivo, primero consideraremos los flujos incrementales que generará el plan estratégico, el cual consiste en obtener la

diferencia entre los flujos generados con el plan y los flujos generados si no se ejecuta el plan, los mismos que se pueden observar en los Anexos 4.

Tabla 25 Flujos incrementales del Plan

	2014	2015	2016	2017	2018
Flujo Neto con plan	-\$40,160.29	\$29,014.80	\$36,721.09	\$43,295.13	\$53,250.68
Flujo Neto sin plan	-\$36,362.29	\$24,755.57	\$31,057.77	\$37,671.29	\$44,607.92
Flujo Neto Incremental	-\$3,798.00	\$4,259.23	\$5,663.31	\$5,623.83	\$8,642.76

Fuente: propia
Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Con una tasa de descuento de 14,17% el Valor Actual del Plan es de \$11,511.92; lo que determina que el plan propuesto es económicamente sustentable para la empresa, su desarrollo es viable puesto que representa una ganancia considerable dentro de sus flujos.

3.7.2.- Tasa Interna de Retorno (TIR)

Luego de haber obtenido el Valor Actual de nuestro plan procedemos a calcular la tasa interna de retorno que no es más que la tasa que hace que el VAN se convierta en cero, es decir representa la tasa de rentabilidad que ganan los fondos del plan.

La tasa interna de retorno se debe comparar con la tasa mínima aceptable de rentabilidad (Tmar) que es la tasa que desean los accionistas obtener por las inversiones realizadas. Si el valor de TIR es mayor a Tmar el proyecto podrá ser ejecutado pues satisface los requerimientos de los accionistas. Como para Gemyasoc C. A. no se estipula el obtener ingresos por medio de instituciones financieras o de otro tipo solo tomaremos en cuenta la tasa que esperan los accionistas que es del 15%.

Considerando el TIR del plan en base a los flujos incrementales calculados anteriormente tenemos una tasa de: 126%.

Ahora para el cálculo de Tmar se toman en consideración los aspectos de TIR, más la tasa que esperan los accionistas (premio al riesgo), quedando de esta manera:

Tabla 26 Cálculo de Tmar

Inflación	4,11%
Tasa efectiva pasiva	5,14%
Riesgo País	4,92%
Premio al Riesgo	15%
Tmar de los Accionistas	<u>29,17%</u>

Fuente: BCE, 2014

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Al comparar el TIR (126%) con el Tmar (29,17%) podemos observar que TIR es mayor, por lo tanto se recomienda la realización del plan estratégico.

3.7.3.- Retorno sobre la Inversión (ROI) y Retorno sobre el Patrimonio (ROE)

ROI: Es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. Existen diversas formas de calcular el ROI, pero la fórmula que utilizaremos para nuestro cálculo es:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Activo Total}}$$

Tabla 27 Proyecciones ROI

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Bruta	\$361.000,00	\$246.000,00	\$404.355,00	\$440.155,65	\$477.030,32	\$515.011,23
Total Activo	\$540.317,67	\$540.317,67	\$540.317,67	\$540.317,67	\$540.317,67	\$540.317,67
ROI	67%	46%	75%	81%	88%	95%

Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Gualpa

Como se puede observar en la tabla 27 durante el año 2013 la empresa mantenía en un 67% de rendimiento sobre la inversión que han realizado, para este año debido al cambio de matriz energética que afectó a esta empresa se ve disminuido su rendimiento a 46%, pero con la aplicación del plan se proyecta rendimientos de 75%, 81%, 88% y 95% en los años venideros.

ROE: Muestra el beneficio económico que obtiene la empresa sobre los fondos que posee. La fórmula a utilizar para este cálculo es:

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Fondos\ Propios}$$

Tabla 28 Proyecciones ROE

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Utilidad Neta	\$35.921,34	\$-54.800,00	\$29.277,09	\$36.983,38	\$45.057,42	\$53.512,97
Total patrimonio	\$340.721,81	\$340.721,81	\$340.721,81	\$340.721,81	\$340.721,81	\$340.721,81
ROE	11%	-16%	9%	11%	13%	16%

Fuente: propia

Elaborado por: Silvia Franco & Alejandro Guallpa

Como se puede observar durante el año 2013 la empresa presentaba un ROE de 11%, es decir la utilidad sobre sus fondos generó un rendimiento del 11%, para este año presenta una disminución del 16% debido a que la empresa son se encuentra preparada para afrontar todos los cambios del mercado, es por ello que es de vital importancia la implementación inmediata de este plan para que la empresa pueda recuperarse progresivamente como lo demuestra la tabla 28 de proyecciones del ROE.

RESUMEN CAPITULO III

En el capítulo 3 detallamos los objetivos, estrategias y acciones a realizar, cuyo fin es resolver los problemas así como satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes de la ciudad de Cuenca, también para determinar la factibilidad de la ejecución del proyecto se realizó el estudio financiero. Es preciso destacar la importancia que tienen los clientes satisfechos, pues con sus compras, contribuyen a la mejora de la rentabilidad de la empresa y del nivel de satisfacción de los accionistas. Ahora bien lo que necesitamos es crear una conexión de Gemyasoc C.A. con los clientes y con el mercado de la forma más rápida posible.

A continuación describiremos como lo haremos:

El primer objetivo acentúa una correcta gestión y control de resultados. Con la creación de un departamento de mercadotecnia y ventas Gemyasoc C.A. aumentará la eficiencia, reducirá las confusiones de mandos y fortalecerá la confianza de los empleados de una forma correcta y responsable.

El segundo objetivo se basa en fortalecer la imagen empresarial cuya medida a tomar será establecer relaciones con organismos estatales y no estatales (MIPRO, CAPIA), pensando en promocionar la empresa, su marca y sus productos ante los clientes potenciales.

Y finalmente y como tercer objetivo buscamos incrementar la frecuencia de compra. Ahora bien, esto ocurrirá con una comunicación asertiva, relaciones públicas que tendremos por los eventos que pensamos realizar y con la implementación del modelo de fidelización de los clientes (LCM) cuyo fin es crear una ventaja competitiva, que permita mejorar la experiencia de compra del cliente.

Para una correcta fidelización de clientes debemos conocer a todos los clientes que posee la empresa, saber que productos compran, con qué frecuencia, tener presente fechas como cumpleaños y donde viven para la entrega de detalles que lo hagan sentir importante para la empresa. Se debe usar ese conocimiento para relacionarse

con los clientes y decidir a quién ofrecer los nuevos productos adaptados y a quienes se les puede conceder créditos.

Dentro del análisis financiero realizado hemos demostrado la viabilidad de la realización de este plan en la empresa puesto que los valores de VAN y TIR avalan esta implementación, además se demuestra la urgencia del plan para el desarrollo sostenible de la empresa.

CONCLUSIONES

Al culminar esta tesis de grado hemos llegado a las siguientes conclusiones:

La empresa Gemyasoc C.A. durante sus años en el mercado ha presentado una administración poco eficiente, reflejando una considerable pérdida en su cartera de clientes y ventas, lo que ha ocasionado en una disminución de su rentabilidad.

Durante los últimos años Gemyasoc C.A. también ha ido experimentando pérdida de participación en el mercado debido a las acciones de la competencia, constantes cambios en cuanto a la ubicación de sus instalaciones y falta de incentivos hacia los clientes principalmente.

Se propone una reestructuración de la filosofía institucional, además del planteamiento de políticas y manejo de clientes, sencillos y claros, a nivel general, operativo y gerencial, los cuales deberán ser instruidos a cada uno de sus colaboradores para un desempeño óptimo y eficiente.

Actualmente la empresa no tiene ninguna ventaja competitiva que la haga resaltar en el mercado, pero con la implementación de este plan se prevé en el mediano y largo plazo la recuperación y ampliación de la cartera de clientes, reflejado en una mejor penetración en el mercado y un crecimiento sostenible en la industria. Además el objetivo de esta tesis es el de presentar soluciones prácticas a las situaciones de mercado que se están presentando para lograr reposicionar la empresa en el mercado cuencano.

Podemos destacar que el plan propuesto se enfoca en crear relaciones duraderas con los clientes actuales y potenciales, recalcando que su aporte es de vital importancia para la empresa, pues se los puede considerar socios estratégicos que impulsarán el expendio de los artículos de la marca Gema.

Un factor importante dentro de nuestra investigación es el desconocimiento de la empresa y de su marca Gema, puesto que durante años no había dado a conocer por ningún medio de comunicación, pero entre los años 2012 y 2013 se crean cuentas en

las redes sociales Facebook y Twitter, además de una página web en Galeón. Cuentas y página que fueron consideradas para su actualización, puesto que desde su creación no han sido tomadas en cuenta y se mantienen inactivas.

Además se encontró que Gemyasoc C. A. no utiliza las relaciones públicas como medio para mantenerse activo, es decir no participa en ningún tipo de evento que incentive la compra de sus productos, es por ello que dentro de la planeación estratégica incluimos la creación y participación en diversos eventos, con lo cual tenemos la certeza de que servirán de apoyo para el éxito del mismo, puesto que con ello lograremos comunicar a los clientes actuales y potenciales lo que la marca Gema ofrecerá para las cocinas de inducción, generando de esta manera recordación de la marca, incrementar su presencia en el mercado e incrementar su nivel de ventas.

Este plan podrá ser implementado a partir del cuarto trimestre del año en curso, teniendo en cuenta que en el mediano plazo debemos alcanzar la meta propuesta, siempre y cuando exista la correcta supervisión y seguimiento de los lineamientos planteados.

RECOMENDACIONES

Recomendamos que se organice una reunión con la participación de todos: socios, administrativos, agentes vendedores y trabajadores de la empresa Gemyasoc .C.A., en donde se exponga por parte de la gerente, la realidad a la que se está enfrentando la empresa y las medidas a tomarse para contrarrestar tal cambio impuesto por el Gobierno Nacional; en dicha reunión se podrá presentar los distintos puntos de vista desde los trabajadores hasta los administrativos sobre las estrategias a implementarse y para ello se brindará información actualizada (la nueva misión, visión, objetivos estratégicos y políticas). Posterior a la misma se recomienda diseñar un plan operativo anual (POA), el cual debe de estar alineado al plan estratégico de Gemyasoc C.A. para la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

Cada departamento y empleado de Gemyasoc C.A. para poder realizar mejor sus actividades y ser más eficiente necesita de ciertas instrucciones como apoyo. En unos casos, ellos podrían apoyarse de las políticas planteadas en base a su misión y visión y otras veces ellos podrán consultar a su jefe inmediato, pero es necesaria la existencia de un documento en el que se detalle cada acción, el responsable de llevarla a cabo y el tiempo máximo de cumplimiento.

El desarrollo del plan operativo deberá estar a cargo de la presidenta de Gemyasoc C.A., quien será la responsable de recopilar la información de cada departamento y planificará las fechas de cada acción a tomarse para su posterior análisis y presentación mediante un informe a la junta general de socios, quienes en coordinación con la gerente designarán los presupuestos de acuerdo a las necesidades que presenten.

Otra recomendación es que se debería de contar con una pequeña sala de atención en donde el cliente pueda sentirse cómodo, con un ambiente acogedor, en el que se ofrezca un café, agua aromática u otras opciones y se dispongan de revistas, periódicos, publicidad e información en general de la empresa, promociones y más.

Para facilitar la labor de los agentes vendedores se recomienda brindarles capacitaciones para el manejo de los diversos tipos de clientes, manejo de quejas y

atención, como se expuso en el capítulo 3, y organizar mejor los contactos y tareas para hacer un recorrido efectivo para la empresa, centrándose en los clientes más rentables (clientes A y B) que aportan mayor valor para la empresa.

Una vez culminada la investigación y planteadas las soluciones que consideramos más viables para la empresa, recomendamos se tome en consideración el plan estratégico planteado y su aplicación inmediata ya que si Gemyasoc C.A. desea recuperarse y crecer es de vital importancia el ponerlo en práctica, caso contrario lamentablemente la empresa incurrirá en pérdidas mayores de clientes, participación, ventas y por ende pérdidas en rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- CASTRO, J. (2013). *Planeación Estratégica: Criterios para una estrategia eficaz*.
- SUAREZ, P. (2013). *Mercado20*. Obtenido de <http://www.merca20.com/5-tips-para-el-reposicionamiento-de-una-marca/>
- MOORE, T. (2012). 3 Claves para un Plan Estratégico Exitoso. *Gestión*, 40-41.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Tercera edición.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D., & MILLA GUTIÉRREZ, A. (2012). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*.
- INEC. (2011-2012). *Matriz de Resultados ENIGHUR*. Cuenca.
- PROGRAMA INNOVA de la Universidad Politécnica de Cataluña., E. e.-1. (10 de octubre de 2011). *Guía de plan estratégico*. Cataluña.
- JOBBER, & FAHY. (2007).
- CUERO, J. E. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.
- HERAS PÉREZ, M. (2006). Ideas rompedoras en marketing y ventas. *MK Marketing+Ventas*, 10.
- DOMINGO, A. (2005). *Bussines-opportunities*. Obtenido de <http://www.business-opportunities.biz/espanol/2005/11/15/philip-kotler-7-estrategias-ganadoras-en-el-marketing-del-siglo-xxi/>
- LAMBIN, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. ESIC, Edición ilustrada.
- SALLENAVE, J. P. (2002). Objetivos y Estrategias. En *Gerencia y Planeación estratégica* (pág. 43). Grupo Editorial Norma.
- ALLEN, D. P. (19 de septiembre de 2002). *Las 5 Fuerzas como herramienta analítica*.
- BENASSINI, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados*. Pearson Educación.
- FERNÁNDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*, 34 -40.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- BILLIKOPF ENCINA, G. (s.f.). Obtenido de: *Políticas Laborales de la Empresa*. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/17s.htm>
- MEDIANERO BURGA, D. (s.f.). *Guía metodológica para el diseño de planes estratégicos en el sector público*.

ANEXOS

Anexo 1



**ENCUESTA
PARA
TRABAJADORES**



Reciba un cordial saludo por parte de los alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana quienes en coordinación con la empresa Gemyasoc C.A. se han propuesto como objetivo medir el nivel de satisfacción de sus trabajadores con la empresa.

Cargo: _____

Edad: _____

PREGUNTA	¿Cómo se identifica usted de acuerdo a las siguientes sentencias?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Cargo que desempeña						
1	Los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo son claros, por tanto sabe lo que se espera de usted.					
2	Siente que el cargo que desempeña le permite desarrollar sus habilidades.					
3	Se le proporciona información oportuna y adecuada de su desempeño y resultados alcanzados.					
Trabajo en General						
4	La empresa le proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en su trabajo.					
5	En términos Generales se siente satisfecho con su puesto de trabajo.					
Interacción con el Jefe Inmediato						
6	Sus jefes generalmente lo reconocen por su trabajo bien hecho.					

PREGUNTA	¿Cómo se identifica usted de acuerdo a las siguientes sentencias?	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
8	A la hora de tomar decisiones sus jefes toman en consideración sus comentarios y sugerencias.					
9	Los directivos informan oportunamente a los trabajadores sobre asuntos de interés, así como del rumbo de la empresa.					
Oportunidades de progreso						
10	La empresa le brinda capacitaciones que permitan el desarrollo de sus habilidades.					
11	Considera usted que la empresa le brinda oportunidades de desarrollarse en nuevos cargos.					
Interrelación con los Compañeros de Trabajo						
12	Considera usted que la relación entre sus compañeros de trabajo crea un clima laboral agradable.					
Ambiente de Trabajo						
13	Tiene usted un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de la empresa.					
14	El ambiente de la empresa le permite expresar sus opiniones con franqueza sin temor a represalias.					
15	El nombre y prestigio de GEMYASOC C.A. es gratificante para usted.					



**ENCUESTA
PARA
DISTRIBUIDORES**



Reciba un cordial saludo por parte de los alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana quienes en coordinación con la empresa Gemyasoc C.A. se han propuesto como objetivo medir el nivel de satisfacción que tienen los distribuidores de los productos que se ofertan en el mercado.

Nombre _____ Género _____ Teléfono _____

1. Ayúdenos a mejorar

1. ¿Cómo conoció a la empresa Gemyasoc C.A.?

<input type="radio"/>	Radio
<input type="radio"/>	Internet
<input type="radio"/>	Prensa o revistas
<input type="radio"/>	Amigos, colegas o contactos
<input type="radio"/>	Otro _____

2. ¿Desde hace cuánto tiempo adquiere los productos de la empresa?

<input type="radio"/>	De uno a tres meses
<input type="radio"/>	De tres a seis meses
<input type="radio"/>	Entre seis meses y un año
<input type="radio"/>	Entre uno y tres años
<input type="radio"/>	Más de tres años

3. ¿Con qué frecuencia compra el producto?

<input type="radio"/>	Quincenal
<input type="radio"/>	Mensual
<input type="radio"/>	Trimestral
<input type="radio"/>	Semestral
<input type="radio"/>	Otro _____

2. Satisfacción

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con los productos que ofrece la empresa Gemyasoc C.A. En una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

5. ¿En comparación con la competencia el producto que oferta Gemyasoc C.A es?

<input type="radio"/>	Mucho mejor
<input type="radio"/>	Algo Mejor
<input type="radio"/>	Igual
<input type="radio"/>	Algo peor
<input type="radio"/>	Mucho peor

6. De acuerdo a su parecer cómo calificaría las siguientes definiciones referentes a la calidad de servicio que ofrece Gemyasoc C.A. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pésimo y 10 es excelente):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
* Profesionalidad.	<input type="radio"/>									
* Orientada a satisfacer al cliente.	<input type="radio"/>									
* Servicio postventa.	<input type="radio"/>									
* Experiencia en el mercado	<input type="radio"/>									
* Calidad del servicio.	<input type="radio"/>									
* Relación calidad - precio.	<input type="radio"/>									
* Entrega oportuna	<input type="radio"/>									

3. Intención de uso y recomendación

7. ¿Ha recomendado usted a la empresa Gemyasoc C.A. a otras personas?

<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No

8. ¿Recomendaría usted el uso y consumo de los productos que ofrece la empresa Gemyasoc. C.A. a otras personas?

<input type="radio"/>	Sí
<input type="radio"/>	No

9. ¿Compraría o utilizaría usted de nuevo el producto de Gemyasoc C.A.?

<input type="radio"/>	Muy seguramente
<input type="radio"/>	Seguramente
<input type="radio"/>	Posiblemente
<input type="radio"/>	No
<input type="radio"/>	Definitivamente no

10. ¿Qué sugerencia le daría a la empresa para que mejore?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA
GENERAL



Reciba un cordial saludo por parte de los alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana quienes en coordinación con la empresa Gemyasoc C.A. que destina sus actividades a la producción de artículos de cocina, tienen por objetivo medir el impacto que tendrá la nueva política de gobierno referente al cambio de matriz energética.

Nombre: _____ Género _____ Edad: _____

	SI	NO
1. ¿Conoce usted a la empresa Gemyasoc C.A.?		
2. ¿Usted ha adquirido ollas de la marca de "Gema"?		
3. ¿Conoce usted o ha escuchado hablar sobre el cambio de la matriz energética en nuestro país?		
4. ¿Conoce usted qué es una cocina de inducción?		
5. ¿Sabe cómo funciona?		
6. ¿Conoce usted cuáles son los materiales que son compatibles con las nuevas cocinas de inducción?	¿Cuál?	
7. ¿Sabía que para el año 2016 se dejará de subsidiar el gas por electricidad, para el funcionamiento de las cocinas de inducción en los hogares?		

8. A su parecer la política de gobierno con el cambio de cocinas de inducción sería:

<input type="radio"/>	Muy beneficioso
<input type="radio"/>	Beneficioso
<input type="radio"/>	Ni positivo ni negativo
<input type="radio"/>	Poco beneficioso
<input type="radio"/>	Nada beneficioso

9. Está usted de acuerdo con el cambio de las cocinas tradicionales por las de inducción

<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	De acuerdo
<input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni desacuerdo
<input type="radio"/>	En desacuerdo
<input type="radio"/>	Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considerando el costo que implica el cambio de ollas para el funcionamiento de las cocinas de inducción estaría usted dispuesto a comprar las ollas tradicionales?

SI__ NO__

11. ¿Que representaría para usted este cambio?

<input type="radio"/>	Gasto
<input type="radio"/>	Inversión
<input type="radio"/>	Ahorro en el tiempo de cocción
<input type="radio"/>	Otro: _____

12. ¿Considerando un costo menor estaría usted dispuesto a adquirir los nuevos productos adaptados a las cocinas de inducción?

SI__ NO__

13. De acuerdo a su parecer cómo calificaría los siguientes factores a la hora de adquirir los nuevos artículos de Gemyasoc C.A. adaptados. (Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante).

	1	2	3	4	5
* Precio.	<input type="radio"/>				
* Calidad del producto.	<input type="radio"/>				
* Calidad del servicio.	<input type="radio"/>				
* Diseño	<input type="radio"/>				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$1,150,000.00	\$1,035,000.00	\$1,193,355.00	\$1,229,155.65	\$1,266,030.32	\$1,304,011.23
Egresos	\$1,089,800.00	\$1,089,800.00	\$1,144,290.00	\$1,167,175.80	\$1,190,519.32	\$1,214,329.70
UAII	\$60,200.00	-\$54,800.00	\$49,065.00	\$61,979.85	\$75,511.00	\$89,681.53
15% Participación Trabajadores	<u>\$9,030.00</u>	\$0.00	<u>\$7,359.75</u>	<u>\$9,296.98</u>	<u>\$11,326.65</u>	<u>\$13,452.23</u>
Impuesto a la Renta	<u>\$11,257.40</u>	\$0.00	\$9,175.16	\$11,590.23	\$14,120.56	\$16,770.45
Reserva Legal del ejercicio	<u>3991.26</u>	\$0.00	\$3,253.01	\$4,109.26	\$5,006.38	\$5,945.89
Utilidad Neta	\$35,921.34	-\$54,800.00	\$29,277.09	\$36,983.38	\$45,057.42	\$53,512.97
- Inversión		\$3,798.00	\$18,700.00	\$18,700.00	\$20,200.00	\$18,700.00
+ Depreciación		\$18,437.71	\$18,437.71	\$18,437.71	\$18,437.71	\$18,437.71
= Flujo Neto de Efectivo con proyecto		-\$40,160.29	\$29,014.80	\$36,721.09	\$43,295.13	\$53,250.68

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$1,150,000.00	\$1,035,000.00	\$1,035,000.00	\$1,066,050.00	\$1,098,031.50	\$1,130,972.45
Egresos	\$1,089,800.00	\$1,089,800.00	\$1,024,412.00	\$1,044,900.24	\$1,065,798.24	\$1,087,114.21
UAII	\$60,200.00	-\$54,800.00	\$10,588.00	\$21,149.76	\$32,233.26	\$43,858.24
15% Participación Trabajadores	<u>\$9,030.00</u>	\$0.00	<u>\$1,588.20</u>	<u>\$3,172.46</u>	<u>\$4,834.99</u>	<u>\$6,578.74</u>
Impuesto a la Renta	<u>\$11,257.40</u>	\$0.00	\$1,979.96	\$3,955.01	\$6,027.62	\$8,201.49
Reserva Legal del Ejercicio	<u>\$ 3,991.26</u>	\$0.00	\$701.98	\$1,402.23	\$2,137.06	\$2,907.80
Utilidad Neta	\$35,921.34	-\$54,800.00	\$6,317.86	\$12,620.06	\$19,233.58	\$26,170.21
- Inversión		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
+ Depreciación		\$18,437.71	\$18,437.71	\$18,437.71	\$18,437.71	\$18,437.71
= Flujo Neto de Efectivo sin proyecto		-\$36,362.29	\$24,755.57	\$31,057.77	\$37,671.29	\$44,607.92