

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial**

TEMA:

**“PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E
INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA
TALLERES MIL USOS.”**

AUTORAS:

JOHANNA ELIZABETH GÓMEZ ZHIMINAICELA

MAYRA ELIZABETH REDROVÁN REYES

DIRECTORA:

ING. GABRIELA ARAUJO

CUENCA – ECUADOR

2014

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realizó una propuesta de Planificación Estratégica y medidores de desempeño para la empresa Talleres Mil Usos, en el primer capítulo se presentó la fundamentación teórica del tema, analizando los diferentes parámetros de la Planificación Estratégica y su importancia dentro de las organizaciones.

En el segundo capítulo se da a conocer cuál es la situación actual de la empresa, Talleres Mil Usos, es una empresa que se encuentra 7 años en el mercado que poco a poco ha ido creciendo en su ámbito. Se realizó un Análisis FODA, en donde se determinó cuales son la Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene la empresa. Así como la Matriz BCG para conocer y dar un valor a los productos que se fabrican según los ingresos que generen y la cantidad que se producen, analizando cuáles son sus productos Estrella, Interrogantes, Vaca Lechera, y Perro.

En el tercer capítulo se planteó una serie de Estrategias para la empresa, primeramente se formuló la Misión, Visión y los Valores Institucionales, luego se procedió a realizar un análisis minucioso de las cinco fuerzas de Porter y la Cadena de Valor de la empresa para observar cómo se lleva a cabo cada una de sus actividades, desde el momento que compra la materia prima hasta entregar el producto terminado al cliente. Además se realizó la Matriz de Estrategias DAFO, formulando una serie de estrategias que sirvan para mejorar el funcionamiento del Taller. Se elaboró objetivos y actividades que la empresa puede tomar en cuenta para optimizar sus actividades comerciales. Se formuló una serie de Indicadores como: Indicadores de los Productos, Indicadores para el Área de Recursos Humanos, Indicadores Relacionados con el Factor de Eficiencia e Indicadores Financieros. Se realizó dos proyecciones financieras, una tomando en cuenta la situación y funcionamiento actual de la empresa, y otra implementando las estrategias propuestas en la tesis, las mismas que están orientadas a cumplir los objetivos propuestos durante los próximos cinco años.

ABSTRAC

In this work was carried out a Strategic Planning proposal and performance mediators for the company Talleres Mil Usos, in the first chapter was presented the theoretical foundation of the topic, looking at different parameters of the Strategic Planning and its importance within the organizations.


In the second chapter is given to know which is the current situation of the company, Talleres Mil Usos, is a company that is 7 years in the market that has gradually been growing in its scope. Was carried out an analysis FODA , where they determined what are the strengths, weaknesses, threats and opportunities that the organization has. As well as the BCG matrix to learn and give a value to the products that are manufactured according to the income it generates and the amount that occur and what are their star products, questions, Dairy cow, and dog.

In the third chapter raised a number of strategies for the company, initially made the Mission, Vision and the institutional values, then proceeded to carry out a thorough analysis of the five forces of Porter and the Cadena de Valor of the company to see how it is carried out every one of their activities, from the moment you purchase the raw materials to deliver the finished product to the customer. In addition, we perform strategies DAFO, formulating a series of strategies that serve to improve the functioning of the Workshop. We developed objectives and activities that the company can take into account to optimize their commercial activities. It made a series of indicators, such as: Indicators of the products, Indicators for the Human Resources area, indicators related to the Efficiency Factor and financial indicators. It was carried out, two financial projections, the first taking into account the situation and current operation of the company, and the other by implementing the strategies proposed in the thesis, the same that are designed to perform with the proposed objectives during the next five years.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las Autoras y autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma para fines académicos.

Cuenca, Junio de 2014

(f) 

Mayra Elizabeth Redrován Reyes

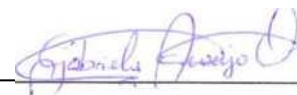
(f) 

Johanna Elizabeth Gómez Zhiminaicela

CERTIFICO

Que bajo mi dirección, se desarrolló la tesis: “Propuesta de una Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño para la empresa Talleres Mil Usos de la Ciudad de Cuenca”, para optimizar los procesos de sus actividades, de las alumnas Johanna Elizabeth Gómez Zhiminaicela y Mayra Elizabeth Redrován Reyes, como requisito previo a su incorporación de Ingeniero Comercial.

Cuenca, Junio de 2014



Ing. Gabriela Araujo Ochoa

DIRECTORA

DEDICATORIA

Esta trabajo de Tesis dedico con mucho cariño a mis padres ya que siempre me han brindado su apoyo incondicional y gracias a ellos pude seguir hacia adelante con mis estudios, y también a toda mi familia porque me han estado alentando con sus buenos consejos para que sea una persona de bien y preparada para el futuro.

Johanna Elizabeth Gómez

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, quien supo guiarme en el camino y darme fuerzas para no desmayar ante los problemas que se presentaron. A mi familia que me brinda su amor, apoyo y comprensión en los momentos difíciles, dándome aliento para seguir adelante y superar los obstáculos, a todos mis amigos que estuvieron en los buenos y malos momentos.

Mayra Redrován.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primero a Dios por haberme brindado el don de la vida y darnos la oportunidad de superarnos día a día. También a nuestros padres quienes son los pilares fundamentales para poder sobresalir en nuestra etapa estudiantil y ser emprendedores en un futuro. Un agradecimiento sincero a la Ing. Gabriela Araujo por habernos iluminado con sus conocimientos en la realización de la presente Tesis.

Johanna Elizabeth Gómez

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo es el esfuerzo en el cual participaron de manera directa el apoyo incondicional de mis padres y la bendición de Dios. Gracias por permitirme cumplir mis sueños y metas, por creer en mí y darme la fuerza necesaria para seguir adelante, siendo un pilar fundamental para mi crecimiento como ser humano. Agradezco el tiempo y dedicación que nos brindó la tutora de tesis, la Ing. Gabriela Araujo, quien estuvo pendiente y trabajó conjuntamente para sacar adelante el tema propuesto.

Mayra Redrován.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
ABSTRAC.....	II
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	II
CERTIFICO	IV
DEDICATORIA.	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
INDICE DE CONTENIDOS	IX
INDICE DE TALBAS	XII
INDICE DE FIGURAS	XIV
INTRODUCCIÓN	XVI

CAPITULO 1

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	1
1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTO	1
1.2 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.3 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
1.3.1 Direccionamiento Estratégico.	3
1.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	5
1.5 MOTIVOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
1.6 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	7
1.7 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.8 DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.9 FACTORES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA.....	12
1.9.1 Producto	12
1.9.2 Mercado	13
1.9.3 Tecnología	13
1.9.4 Competencia	14
1.9.5 Capital	14
1.9.6 Personal.....	15
1.10 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15

1.10.1 Etapa Filosófica	15
1.10.2 Etapa de Diagnóstico	16
1.10.2.5.2 El Poder de Negociación de los Clientes	30
1.10.2.5.4 Existencia de Productos Sustitutos	31
1.10.3 Etapa Operativa	34
1.11 INDICADORES DE DESEMPEÑO: CONCEPTO	35
1.12 RESUMEN DEL CAPÍTULO	37
2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TALLERES MIL USOS	38
2.1 ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA	38
2.1.1 Antecedentes de la Empresa.....	38
2.1.2 Historia de la Empresa	38
2.1.3 Direccionamiento Estratégico de la Empresa.....	39
2.1.4 Análisis de los Departamentos.	40
2.1.5 Análisis de la Administración de Recursos Humanos	41
2.1.6 Proceso Productivo	53
2.1.8 Precios	61
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	64
2.2.1 Análisis PEST	64
2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	67
2.3.1 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	67
2.4 ELEMENTOS EXTERNOS DE LA EMPRESA	70
2.4.1 Clientes.....	70
2.4.2 Competencia	87
2.4.3 Proveedores.....	87
2.5 ANÁLISIS FODA	89
2.6 Matriz BCG	90
2.7 RESUMEN DEL CAPÍTULO	91
3 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA TALLERES MIL USOS .	93
3.1 ETAPA FILOSÓFICA	93
3.1.1 Formulación de la Misión.....	93
3.1.2 Formulación de la Visión.....	93

3.1.3	Valores Institucionales.....	93
3.2	PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA TALLERES MIL USOS	96
3.3	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	98
3.4	CADENA DE VALOR.....	101
3.4.1	Actividades Primarias.....	101
3.3.2	Actividades de Apoyo.....	102
	MATRIZ FODA CRUZADO DE TALLERES MIL USOS.....	105
3.5	ETAPA OPERATIVA	106
3.5.1	Objetivos y Metas Estratégicas.....	107
3.5.2	INDICADORES DE GESTIÓN	108
3.6	INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LA EMPRESA TALLERES MIL USOS.	116
3.7	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	119
3.7.1	Estrategia de Productividad.....	119
3.7.2	Estrategia de Crecimiento.....	121
3.7.3	Estrategias de Producción.....	122
3.8	PROPUESTA DE UN PLAN PUBLICITARIO PARA LA EMPRESA TALLERES MIL USOS	123
3.9	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	127
➤	Liderazgo	127
➤	Mentoring	127
➤	Capacitaciones de Seguridad	127
3.10	PROPUESTA DE UNA RENOVACIÓN EN LA FACHADA DE LA EMPRESA TALLERES MIL USOS.....	128
3.11	ESTUDIO FINANCIERO ACTUAL DE LA EMPRESA TALLERES MIL USOS, Y ESTUDIO FINANCIERO APLICANDO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	129
3.12	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	132
	CONCLUSIONES.....	134
	RECOMENDACIONES	136
	BIBLIOGRAFIA	138
	ANEXOS	141

INDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 Fases del Diagnóstico de la Empresa.	17
TABLA NO. 2 Componentes de análisis FODA.	19
TABLA NO. 3 Análisis FODA.	20
TABLA NO. 4 Matriz DAFO	21
TABLA NO. 5 Análisis del Entorno.	22
TABLA NO. 6 Matriz de Perfil Competitivo.....	24
TABLA NO. 7 Categorías de la Matriz BCG	26
TABLA NO. 8 Matriz de participación de Crecimiento	26
TABLA NO. 9 Esquema de las 5 Fuerzas de Porter	28
TABLA NO. 10 Satisfacción del Personal.....	42
TABLA NO. 11 Responsabilidades Definidas.....	43
TABLA NO. 12 Salario.....	44
TABLA NO. 13 Relación Laboral.	45
TABLA NO. 14 Relación con el Jefe.....	46
TABLA NO. 15 Gusto por la actividad que desarrolla	47
TABLA NO. 16 Elabora otras tareas	48
TABLA NO. 17 Frecuencia	49
TABLA NO. 18 Medidas de Prevención	50
TABLA NO. 19 Equipos de protección	51
TABLA NO. 20 Capacitación	52
TABLA NO. 21 Precio de Ventana en Aluminio	61
TABLA NO. 22 Precio de Ventana en Hierro	62
TABLA NO. 23 Precio de Puerta grande en Aluminio.....	62
TABLA NO. 24 Precio de Puerta pequeña en aluminio	62
TABLA NO. 25 Precio de Puerta grande en Hierro.....	63
TABLA NO. 26 Precio de Puerta pequeña en Hierro.	63
TABLA NO. 27 Precio de Pasamanos	63
TABLA NO. 28 Clientes de Materiales	70
TABLA NO. 29 Clientes de Obras	71
TABLA NO. 30 Tiempo que utiliza los productos	72

TABLA NO. 31 Frecuencia de Consumo	73
TABLA NO. 32 Servicio.....	74
TABLA NO. 33 Calidad de los Productos	75
TABLA NO. 34 Precios de Productos	76
TABLA NO. 35 Comparación con la Competencia.....	77
TABLA NO. 36 Recomendaria a la Empresa	78
TABLA NO. 37 Calidad de los Productos	79
TABLA NO. 38 Utilización de productos metalmecánica en el ultimo año.....	81
TABLA NO. 39 Acuerdos Comerciales.....	82
TABLA NO. 40 Motivo de Visita al Taller	83
TABLA NO. 41 Aspectos Importantes de Obra	84
TABLA NO. 42 Conoce a Talleres Mil Usos	85
TABLA NO. 43 Le gustaría conocer el trabajo de Talleres Mil Usos.....	86
TABLA NO. 44 Nombres de Proveedores.....	88
TABLA NO. 45 Matriz FODA Cruzado.....	106
TABLA NO. 46 Datos Historicos de Ventas	129
TABLA NO. 47 Proyección de Ventas sin Plan Estratégico	130
TABLA NO. 48 Estado de Flujo proyectado sin Plan Estratégico	130
TABLA NO. 49 Proyección de Ventas con Plan Estratégico	131
TABLA NO. 50 Estado de Flujo proyectado Con Plan Estratégico	131

INDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1 Modelo de Cadena de Valor.	34
FIGURA NO. 2 Desempeño de la Organización.	36
FIGURA NO. 3 Organigrama de Talleres Mil Usos.....	40
FIGURA NO. 4 Satisfacción Laboral	42
FIGURA NO. 5 Responsabilidades Definidas.	43
FIGURA NO. 6 Salarios	44
FIGURA NO. 7 Responsabilidad Laboral	45
FIGURA NO. 8 Relación Laboral con el jefe	46
FIGURA NO. 9 Le gusta su trabajo	47
FIGURA NO. 10 Elaboración de tareas	48
FIGURA NO. 11 Tareas ajenas.....	49
FIGURA NO. 12 Medidas de prevención	50
FIGURA NO. 13 Equipos de Protección.	51
FIGURA NO. 14 Capacitación	52
FIGURA NO. 15 Pasos para la Elaboración de Puertas.....	54
FIGURA NO. 16 Pasos para la Elaboración de Ventanas	55
FIGURA NO. 17 Aluminio	56
FIGURA NO. 18 Vidrio.....	56
FIGURA NO. 19 Hierro.....	57
FIGURA NO. 20 Modelo de Ventana.....	57
FIGURA NO. 21 Modelos de Puertas.....	58
FIGURA NO. 22 Modelo de Pasamano.....	58
FIGURA NO. 23 Modelo de Pasamano.....	59
FIGURA NO. 24 Modelo de Pasamano.....	59
FIGURA NO. 25 Modelo de Pasamano.....	60
FIGURA NO. 26 Modelo de Pasamano	60
FIGURA NO. 27 Modelo de Pasamano.....	61
FIGURA NO. 28 Tiempo utilización de productos	72
FIGURA NO. 29 Frecuencia de Utilización	73
FIGURA NO. 30 Servicio	74

FIGURA NO. 31 Calidad de Productos	75
FIGURA NO. 32 Precios de Productos.....	76
FIGURA NO. 33 Servicio de Talleres Mil Usos.....	77
FIGURA NO. 34 Recomendaría a la Empresa.....	78
FIGURA NO. 35 Compraría Nuevamente	79
FIGURA NO. 36 Utilización de productos de Metalmecánica	81
FIGURA NO. 37 Acuerdos comerciales	82
FIGURA NO. 38 Motivo de visita	83
FIGURA NO. 39 Aspectos para la realización de obra	84
FIGURA NO. 40 Conoce Talleres Mil Usos	85
FIGURA NO. 41 Conocer productos del Taller.....	86
FIGURA NO. 42 Análisis FODA de la Empresa.....	89
FIGURA NO. 43 Matriz BCG de la Empresa.....	90
FIGURA NO. 44 Organigrama Actual.....	96
FIGURA NO. 45 Organigrama Mejorado.....	97
FIGURA NO. 46 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	99
FIGURA NO. 47 Abastecimiento	103
FIGURA NO. 48 Desarrollo Tecnológico	103
FIGURA NO. 49 Administración de Recursos Humanos.....	104
FIGURA NO. 50 Infraestructura de la Empresa	104
FIGURA NO. 51 Plan de Mejoramiento de Productividad.....	120
FIGURA NO. 52 Estratégias de Crecimiento	121
FIGURA NO. 53 Estratégias de Producción.....	122
FIGURA NO. 54 Plan Publicitario.....	123
FIGURA NO. 55 Plan Publicitario.....	124
FIGURA NO. 56 Plan Publicitario.....	125
FIGURA NO. 57 Plan Publicitario.....	126
FIGURA NO. 58 Fachada Actual	128
FIGURA NO. 59 Fachada Propuesata	129

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Se analiza las metas y los objetivos para cada área del negocio, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Debido a la realidad en la que se desenvuelve la empresa “Talleres Mil Usos”, al no poseer los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar propósitos, objetivos y metas; hemos creído importante plantear la presente investigación: “Propuesta de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño”, en donde nosotros buscamos proponer la Visión, Misión, y Objetivos de la empresa para su adecuado funcionamiento y que se obtengan mayores beneficios a largo plazo y así logre mejores resultados de crecimiento en el mercado. La Planificación Estratégica que se formuló ayudará a detectar los problemas que enfrenta y a plantear las soluciones pertinentes. Se realizó un estudio minucioso de todas las actividades que se efectúan para la elaboración de sus productos, el mismo que favorecerá a la empresa a mejorar su desempeño laboral y a la vez contribuir con la sociedad mediante la presencia de nuevas fuentes de empleo.

El trabajo de investigación consta de tres capítulos, en donde el primer capítulo se desarrolló la Fundamentación teórica sobre Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño. En el capítulo dos se realizó el Diagnostico de la Situación Actual de Talleres Mil Usos, en este capítulo desarrollaron encuestas a los trabajadores de la empresa, a clientes fijos y eventuales con los que cuenta la empresa y a las constructoras de la Ciudad de Cuenca. En el capítulo tres se procedió a Desarrollar el tema propuesto, luego de haber estudiado y analizado cómo se encuentra la empresa formulando una serie de estrategias que servirán para el crecimiento de la empresa, obtener mayor participación en el mercado y beneficios a largo plazo.

CAPÍTULO

I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO.

1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTO

“La Planeación Estratégica: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa, desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos de la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.¹

La Planeación Estratégica es una herramienta que facilita a la empresa elaborar y desarrollar estrategias, lo cual le permitirá enfrentar situaciones que se presenten en un futuro, además ayudará a elaborar una serie de actividades en las cuales podrá orientar a la empresa a cumplir con cada una de las metas que se haya propuesto.

1.2 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos

¹ KOONTZ, Harold. . *Administración: Una perspectiva global*. México D.F: Editorial Mc Graw Hill.1994

y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “Teoría del Juego”.

A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la Planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedica a crear principios de administración científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, preparación, control y por último de ejecución.

Para el año 1918 la Planificación aparece con la sociedad socialista en el libro “La Planificación Educativa”.

Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planificación estratégica”.²

Los primeros que acogieron la Planificación Estratégica fueron Von Neuman y Morgenstern, en la actualidad la mayoría de empresas grandes, medianas o pequeñas implementan una planificación estratégica para cumplir con sus objetivos y lograr mejores resultados

² BARREIROS, Adriana . *Planificación Estratégica*.

1.3 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Los elementos de la Planificación Estratégica juegan un papel importante dentro de las organizaciones porque les permitirá tener una idea clara a lo que se va dedicar la empresa y eso les facilitará para la elaboración de cada uno de los elementos de la Planificación.

Los elementos de la Planificación son los siguientes:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias

1.3.1 Direccionamiento Estratégico.

“El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”.³

Se deberá tener un amplio conocimiento sobre el entorno de la empresa, analizando las debilidades y fortalezas que tengan los productos que vayan a ofertar, así se podrá determinar claramente cuáles van hacer sus objetivos y metas a alcanzar, sus estrategias que vayan a implementar y así lograr cumplir con la visión que se hayan planteado.

³ SALAZAR Francis. *Gestión Estratégica de Negocios*. Edición 2005

Luego que la empresa analice cuidadosamente cada una de sus debilidades se podrá formular Estrategias que ayudaran al mejor rendimiento de la empresa.

1.3.1.1. Principios Corporativos

Los principios son aquellas virtudes que las empresas deben tener para brindar un mejor servicio al cliente, para ello se debe saber qué dirección tiene la empresa, cuál es su cultura, quienes integran la organización, que clase de productos va a ofrecer y así podrá fomentar un buen trabajo en equipo, esto será de gran ayuda para hacer sobresalir a la empresa y que sea reconocida en el lugar que opera.

1.3.1.2 Misión

“La misión o el propósito de una organización es el plan más común del área administrativa, para ello se identifica una función básica y se desarrolla la declaración de misión”.⁴

Es la razón de ser de la empresa, motivo por el cual han decidido estar en un segmento específico dentro del mercado para cubrir ciertas necesidades de los clientes.

1.3.1.3 Visión

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un futuro”.⁵

⁴ KOONTZ, H., Wehrich, H., & Cannice, M. *Administración : Una perspectiva Global y Empresarial*. México: 13ª .2008

⁵ SERNA GÓMEZ, H.. *Gerencia Estratégica*. Bogotá: R Editores.1999

Luego que se haya planteado la misión se debe realizar la visión, esta se refiere a lo que la empresa pretende llegar a ser y lograr en un largo plazo para cumplir con las expectativas deseadas.

1.4 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Según el autor Munch Galindo, García Martínez, menciona los siguientes principios que son fundamentales que las empresas tomen en cuenta para tener un buen funcionamiento dentro de las organizaciones.

- **Factibilidad:** Todas las actividades propuestas deber ser claras y concisas es decir que se puedan llevar a cabo.
- **Flexibilidad:** Debe existir la capacidad de realizar cambios ante alguna dificultad que se presente.
- **Unidad de equilibrio:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- **Cambio de estrategias:** Se deberá realizar cambios debido a que no está en nuestras manos de poder continuar con las ya establecidas.
- **Objetividad y Cuantificación:** al realizar alguna investigación se debe realizar estudios de mercado en las cuales se realizará encuestas y con ello se obtendrá información que servirán como respaldo en un futuro.
- **Precisión:** se estipularán planes con los datos encontrados en el principio anterior.

1.5 MOTIVOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante la Planificación Estratégica se puede adquirir un concepto e imagen clara de la organización, lo que permite el planteamiento de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para los eventos futuros que se dan por los cambios del ambiente en que opera la organización.

Como citan las autoras García Estela y Valencia María Lourdes los motivos para la Planeación Estratégica son los siguientes:

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la empresa no lo son para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o enfrentar una nueva amenaza.
- La necesidad de continuar con la administración de la organización.⁶

⁶ GARCIA, Estela; VALENCIA, María Lourdes, *Planeación Estratégica Teoría y Práctica*, Edit. Trillas, México, 2007 .p. 13

Mediante la Planificación Estratégica se mejora el desempeño de la organización ya que estimula a las personas a pensar en el futuro, lo cual facilita la dirección y el liderazgo. Nos permite hacer frente a los problemas de las organizaciones tales como de recursos humanos, finanzas, administrativos, etc. Esta herramienta administrativa ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre o de conflicto.

1.6 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Existen muchos factores que determina el porqué es importante realizar una Planificación Estratégica en las organizaciones:

- La Planificación Estratégica hoy en día es considerada como uno de los instrumentos más importantes para las organizaciones, permite el aprovechamiento de sus capacidades y recursos, orientando a las empresas hacia oportunidades económicas para ellas mismas.
- Al elaborar un plan estratégico se puede prever lo que se va realizar. Mediante el planteamiento de objetivos y metas se podrá visualizar escenarios futuros que permitan preparar alternativas para conducir el negocio de manera adecuada.
- El uso de la planificación estratégica apoya a la toma decisiones en diferentes niveles, que pueden ayudar al crecimiento de la empresa mediante al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.
- Al manejar una adecuada planificación se proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento de la organización. Es importante que los administradores cuenten con metas y objetivos que deben cumplirse, tomando en cuenta que

la efectividad de la planificación radica en el valor que cada actor le dé dentro de la empresa y en el compromiso de todas las personas para llevar a cabo este proceso.

- Es importante tener en cuenta esta herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno a la actualidad y a las acciones futuras de las organizaciones e instituciones, ya que esto permite afrontar y adecuarse a los cambios y a las demandas que presenta el entorno. Es un proceso sistemático, que da dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización. Teniendo en cuenta que la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.
- Mediante una definición eficiente de la misión para la empresa, se pueden dar mejores condiciones para la dirección y orientación a sus actividades, funcionando mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de cambio constante.
- En la actualidad las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo.
- Una planificación estratégica adecuada consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna ante los cambios que se van presentando, mediante un plan, establecimiento de objetivos y los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

1.7 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante la Planificación Estratégica se pueden obtener beneficios para las organizaciones, que permitan mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo, proporcionando una importante ayuda al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.

El autor Antonio Francés nos habla sobre los beneficios de la Planificación Estratégica y nos dice:

La adopción y puesta en práctica de la planificación estratégica en las empresas reporta una serie de beneficios, en primer lugar ofrece la oportunidad de formular y tratar de responder preguntas importantes para el futuro de la empresa u organizaciones y fomentar el pensamientos de largo plazo.

- Permite simular el futuro, sobre el papel, y hace ejercicios de “¿Qué pasa si?”. Con ello revela y aclara las oportunidades y los peligros, y ayuda a establecer prioridades.
- En segundo lugar, permite mejorar el desempeño de la gerencia (dirección). El ejercicio de planificación constituye un medio para la capacitación de los gerentes.
- En tercer lugar, ofrece un canal para la participación, alinea a los empleados con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, promoviendo una actitud proactiva. Ofrece un canal de comunicación para las decisiones de la gerencia y establecer medios para medir el desempeño.
- Por último ayuda a enfocar las actividades de la empresa en el logro de sus principales objetivos. Los críticos de la planificación formal no garantizan la formulación de estrategias acertadas y hasta pueden llegar a obstaculizarla.

Esos autores reconocen, sin embargo, la importancia de los planes para traducir las estrategias en programas de acción para su implementación, como herramientas de control de gestión y como vehículos de comunicación interna y externa.⁷

⁷ FRANCÉS Antonio, *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*, edit. Person Educación, México, p. 285

La Planeación Estratégica sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, mediante el uso de un enfoque sistemático, lógico y racional. Permitiendo el fortalecimiento de la estructura organizacional con gente más productiva y profesional que ayudan a proyectar una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.

1.8 DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El autor Fred R David en su libro Conceptos de Administración estratégica indica que:

La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la Planeación Estratégica:

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica solo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de éste.

- Los gerentes de alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa al proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planificación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.
- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.⁸

Algunos Ejecutivos no le dan importancia a la Planificación Estratégica, lo estructuran lo aprueban y lo archivan, ya sea ser por el miedo al cambio en tiempos y movimientos que no ven la utilidad, o por la falta de colaboración por parte de los actores para cumplir con los objetivos planteados.

⁸ David Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*, Edit. Person Educación, México, p. 18

1.9 FACTORES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

Según el autor Jean Paul Sallenave, describe seis factores para la supervivencia de la empresa, los cuales son importantes que tomen en cuenta al momento de realizar actividades comerciales, porque ayudarán a verificar como está la empresa y si encuentra que algún factor está fallando permitirá tomar decisiones correctivas aun debido tiempo.

Los factores que se debe tomar en cuenta son:

- Producto
- Mercado
- Tecnología
- Competencia
- Capital
- Personal

1.9.1 Producto

“Una empresa que no se diversifica, nace, crece, se estanca y muere con su único producto. Algunas veces el ciclo de vida es largo, mientras que en ocasiones es corto.

La vida útil de un producto depende de una combinación de factores difícilmente previsible, tales como los efectos de sustitución, evolución tecnológica, la moda, la reglamentación, precio, normas de seguridad, la innovación de la competencia.

Una empresa que dedica sus esfuerzos a un solo producto tiene menos probabilidad de supervivencia a largo plazo que una empresa que se diversifica”.⁹

El producto es parte esencial de las empresas, sirven para satisfacer necesidades de los clientes, pero se deberá tomar en cuenta los cambios y demandas que ocurren en la actualidad para innovar la creación de nuevas gamas de producción que lo diferencien de las demás empresas.

1.9.2 Mercado

“El mercado es cualquier cambio inesperado de la demanda amenaza la supervivencia de la empresa. Por un lado, un aumento inesperado de la demanda atrae la competencia y la empresa corre el riesgo de entrar en una crisis de capital de trabajo”¹⁰.

Dentro del mercado se debe realizar un estudio minucioso de los gustos y preferencias que tengan los clientes, esto ayudara para saber qué clase de bienes y en qué cantidad se debe producir para no tener dificultades en un futuro.

1.9.3 Tecnología

La tecnología se refiere a la adquisición de nuevas maquinarias que algunas empresas adoptan para producir mayor cantidad de bienes en un menor tiempo, y por ende ofrecen productos a un precio menor y eso perjudica a la supervivencia del resto de empresas porque ellos no cuentan con maquinaria nueva lo que les ocasiona que se demoren en elaborar los productos y sus costes de producción sean más altos.

⁹ SALLENAVE, Jean. *Gerencia y Planeación Estratégica*. México: 2004.

¹⁰ Idem 6, p.60

Por eso las empresas deben hacer lo posible para adquirir maquinarias nuevas que les ayude a mejorar su producción.

1.9.4 Competencia

Los costos de los factores varían de país en país, en determinado momento, los costos de los factores de producción favorecen a los productores de un país¹¹.

La competencia se refiere a empresas que ofrecen productos similares. Aquí se debe tomar en cuenta gustos y preferencias del cliente, para desarrollar productos innovadores que les llame la atención y opten por adquirirlos eso será de gran ayuda para las empresas porque seguirá ofreciendo productos al mercado de acuerdo con las necesidades de los clientes.

1.9.5 Capital

“Los factores relacionados con el capital pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

- La subcapitalización, arrastra a la empresa a abusar de la deuda sobre todo cuando financia activos fijos con deuda a corto plazo.
- La falta de capital de trabajo amenaza la supervivencia de la empresa en los sectores de crecimiento. La empresa pierde terreno con respecto a la competencia, sus márgenes disminuyen”¹².

¹¹ SALLENAVE, Jean. Op.Cit.p 61

¹² SALLENAVE.Jean , Op. Cit. p.63

Dependiendo de la rentabilidad que tengan las empresas se podrán pedir préstamos. Primeramente se deberá realizar un estudio para verificar como está las finanzas, y ahí se podrá tomar cualquier decisión que ayude a la empresa a adquirir insumos o maquinarias para mejorar su producción.

1.9.6 Personal

El personal son las personas que laboran dentro de la empresa, estas deben ser responsables en las tareas que realizan, y para que no exista dificultades dentro de la empresa debe existir un ambiente laboral tranquilo, se debe proporcionar las herramientas de trabajo necesarias, realizar capacitaciones, darles incentivos. Así se lograra obtener un buen equipo de trabajo y se lograra cumplir con las metas propuestas.

1.10 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.10.1 Etapa Filosófica

En esta etapa se establecen los principios y valores institucionales, definición de su misión y políticas generales de actuación.

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por la que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa.

La identidad corporativa es lo que la empresa es: su objeto social, su misión y los objetivos que se propone alcanzar (en consecuencia, también su visión). La identidad corporativa es el ser de la empresa u organización. De ello se derivarán los atributos

de identidad a proyectar, al servicio de los objetivos corporativos de la organización.¹³

1.10.2 Etapa de Diagnóstico

El diagnóstico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y medio plazo.

Siguiendo, parcialmente, el esquema desarrollado por Grant, tenemos que todo diagnóstico que se realice con fines estratégicos debe prever la ejecución de las seis grandes etapas.

Para llevar a cabo ese proceso, de una forma más eficaz y práctica, los empresarios y directivos disponen de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis que se aplican en cada una de esas fases, y que debemos ver, por separado.

Esos conceptos, modelos e instrumentos son:

- Análisis FODA
- Análisis FODA Cruzado
- Matriz de perfil Competitivo
- Matriz BCG
- Cinco Fuerzas Competitivas
- Cadena de Valor ¹⁴

¹³ SAINZ DE VICUÑA; José María, *El Plan Estratégico en la Práctica*, Edit. Gráficas Dehon- La Morera, España, p. 125-126.

¹⁴ DÍAS DE SANTOS, *Diagnóstico de la Empresa*, Edit. Fernández Ciudad. S.L, España.

FASES QUE DEBEN CUMPLIR PARA LA REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Primera fase	Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
Segunda fase	Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa.
Tercera fase	Comparación de los recursos y potencialidades con los propósitos y objetivos definidos en la empresa en función de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
Cuarta fase	Identificación de los vacíos de planificación que existan entre los recursos y potencialidades y los propósitos y objetivos (ventajas competitivas).
Quinta fase	Determinación de las estrategias que se deben seguir para solucionar los vacíos de planificación.
Sexta fase	Actualización constante de la información con el fin de reponer, aumentar y mejorar los recursos y potencialidades de la empresa.

Tabla No. 1

Fases del Diagnóstico de la Empresa.

Fuente: El Diagnóstico de la Empresa Díaz de Santos, p. 17¹⁵

La etapa de diagnóstico tiene como objetivo fundamental la toma de decisiones, se trata de resolver problemas permitiendo elegir entre varias alternativas, esta etapa incluye un análisis externo e interno, es una observación de la realidad de la organización y los ajustes o cambios que debe hacerse para alcanzar sus objetivos. Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar a futuro es decir los eventos que se van a presentar y de qué manera se actuará frente a ellos para superarlos y seguir creciendo en el mercado.

¹⁵ DÍAS DE SANTOS , Op. Cit, p.17

1.10.2.1 Análisis FODA

En el año 1979 Michael Porter, un economista estadounidense, denominado por varios como el “Padre de la Estrategia” diseño en su obra Estrategia Competitiva el famoso cuadro de análisis FODA o en ingles SWOT.

FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee de la empresa, permitiendo analizar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Definición de conceptos:

➤ **FORTALEZAS**

Se determinan fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

➤ **OPORTUNIDADES**

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

➤ **DEBILIDADES**

Se denominan debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

➤ **AMENAZAS**

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Factores que favorecen el logro de los objetivos	Factores que obstaculizan el logro de los objetivos
FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Tabla No.2

Componentes de Análisis FODA

Fuente: El Plan de Negocio, Díaz de Santos

El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.¹⁶

¹⁶ DÍAZ DE SANTOS, *El Plan de Negocios*, Edit. Edigrafos, S.A Getafe, Madrid, p. 158,159.

ANÁLISIS FODA	<u>Fortalezas</u> F1. F2. F3.	Debilidades D1. D2
<u>Oportunidades</u> O1. O2. O3.	Matriz (F1;O1) ¿Cómo aprovechamos las oportunidades con nuestra Fortaleza?	Matriz (D1;O1) ¿Cómo enfrentamos nuestras debilidades para aprovechar las oportunidades?
<u>Amenazas</u> A1. A2. A3.	Matriz (A1;F1) ¿Cómo mitigamos los riesgos de amenazas con base en nuestras fortalezas?	Matriz (A1;D1) ¿Cuál es el terreno que quiero evitar? ¿Cómo mitigo mis debilidades para no caer en una amenaza?

Tabla No. 3

Análisis FODA,

Fuente: Finanzas y Planeación Daniel Juárez

Mediante este análisis se estudia la relación entre las características particulares de la organización y el entorno en el que se desenvuelve. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Los resultados obtenidos mediante la ejecución de esta herramienta podrán ser de gran utilidad para analizar el mercado y en las estrategias a ser ejecutadas.¹⁷

¹⁷JUÁREZ Daniel, *Finanzas y Planeación*, 24 septiembre 2012

1.10.2.2 Análisis FODA Cruzado

FODA cruzado o análisis DAFO constituye un primer paso para el análisis del entorno y la formulación de objetivos y estrategias de la empresa.

El análisis DAFO se concreta en la elaboración de dos tablas. La primera consiste en la elaboración de un listado de los factores internos que pueden afectar a la empresa (sus debilidades y fortalezas) y de los factores externos (las amenazas y oportunidades).

MATRIZ DAFO		
Análisis Interno	<p>FORTALEZAS Son los puntos fuertes internos, gracias a los cuales tenemos más fuerza que la competencia. Por ejemplo: productos de calidad, atención exclusiva y de calidad al cliente, tecnología propia, conocimiento del sector, producir con menos costes.</p>	<p>DEBILIDADES Son los elementos internos que pueden hacer que no se consigan los objetivos. Por ejemplo: capacidad de reacción lenta ante pedidos masivos de trabajo, poca rentabilidad en los trabajos que implican desplazamiento geográficos largos, poca experiencia profesional.</p>
Análisis Externo	<p>OPORTUNIDADES Son elementos positivos para nosotros que provienen del exterior, del entorno. Ejemplos: entrar en nuevos mercados, escasez de competencia en la zona, una coyuntura económica favorable, el desarrollo de cambios tecnológicos en el mercado, cambios en la normatividad legal y/o política, cambios en los patrones sociales y en el estilo de vida, nuevas formas de consumo (compra a través de internet).</p>	<p>AMENAZAS Son dificultades provenientes del exterior, que pueden reducir nuestras posibilidades o que nos pueden expulsar del mercado. Ejemplos: productos de la competencia más baratos, escasez de financiación, un contrato corto de alquiler de un local, continuo aumento del precio de las materias primas o del combustible que utilizamos, aparición de nuevos competidores con costes más bajos, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</p>

Tabla No. 4

Matriz DAFO

Fuente: Empresa e iniciativa emprendedora, Ma. Eugenia Caldas, Reyes Carrión, Antonio J.

Heras. p. 32

Las combinaciones de estas variables ofrecerán como resultado diferentes alternativas que se reflejan en la segunda matriz DAFO.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	FORTALEZAS	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
	DEBILIDADES	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Reorientación.

Tabla No. 5

Análisis del Entorno

Fuente: Empresa e iniciativa emprendedora, Ma. Eugenia Caldas, Reyes Carrión, Antonio J. Heras. p. 32

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada cuadrante, lo que ayuda en la toma de decisiones y a la hora de elegir las estrategias más adecuadas a seguir.

Los diferentes tipos de estrategias que se podrán tomar serán:

- **Estrategias de Reorientación:** persiguen un cambio importante tanto en la estructura de la propia empresa como en el campo de actividad.
- **Estrategias de Supervivencia:** las que se utilizan para encontrar una salida a un grave problema.
- **Estrategias Defensivas:** surgen con el objetivo de eliminar las debilidades de la empresa.
- **Estrategias Ofensivas:** se orientan a la innovación y están muy relacionadas con el lanzamiento de nuevos productos.¹⁸

¹⁸ CALDAS Ma. Eugenia; REYES CARRIÓN; HERAS Antonio J, *Empresa e Iniciativa Emprendedora*, Edit. Editex, S.A, p. 31,32

1.10.2.3 Matriz de Perfil Competitivo

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluyen cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse solo en factores internos.

Una matriz de perfil competitivo puede desarrollarse conforme a los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que está evaluando. Entrevistar a varias personas que estén conscientes de las fortalezas y debilidades particulares de los competidores identificados y registre dicha información.

Paso 2: Preparar una matriz de perfil competitivo que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.

Paso 3: Asignar un peso relativo a cada uno de los factores, de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o para una probabilidad de 1, según la relevancia que cada uno tiene para la posición competitiva de la organización. Con el peso asignado revela la importancia del factor, éste debe ser común a las empresas en estudio. El peso se asigna con base en la industria y la calificación con base en la organización.

Paso 4: Asignar una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

1. = mayor debilidad
2. = menor debilidad
3. = menor fortaleza
4. = mayor fortaleza

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso5: Multiplicar el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.¹⁹

Ejemplo:

Organización Muestra				Competidor 1		Competidor 2	
Factor crítico de éxito	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el Mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiero	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto/servicio	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2	2.2	2.8

Tabla No. 6

Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Diagnostico Organizacional de Elizabeth Vidal Arizabaleta

¹⁹VIDAL ARIZABALETA Elizabeth, *Diagnóstico Organizacional*, Edit. Digiprint Ltda., Bogotá, p. 97,98

1.10.2.4 Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) proporciona un marco de referencia para evaluar el desempeño relativo de los negocios en los que opera una empresa diversificada. También prescribe la distribución preferida de efectivo y otros recursos entre estos negocios. “La matriz BCG utiliza dos factores para evaluar el conjunto de negocios de la organización: la tasa de crecimiento de un mercado en particular y la participación de la organización en ese mercado. La matriz sugiere que los mercados de rápido crecimiento en los que una organización tiene la más alta participación de mercado son oportunidades de negocio más atractivas que los mercados de lento crecimiento en los que una organización tiene una pequeña participación de mercado. Dividir el crecimiento y la participación de mercado en dos categorías (alta y baja).²⁰

- Los productos estrella muestra un alto potencial de crecimiento, pero no son generadores netos de efectivo ya que exigen que se invierta en ellos prácticamente todo lo que generan, por ejemplo una publicidad, promoción de ventas, actividades de venta, etc.
- Los productos vacas lecheras, por el contrario, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa; exigen menos del efectivo que generan.
- Los productos perro prácticamente no generan efectivo (ventas muy bajas con márgenes muy bajos).
- Los productos signos de interrogación son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones para llegar a generar ventas importantes.²¹

²⁰ GRIFFIN Ricky W, *Administración*, p. 205.

²¹ DÍAZ DE SANTOS, Op. Cit. p. 208, 209,210.

Categorías de la Matriz BCG

ESTRELLAS	Productos/servicios que poseen una alta participación en un mercado que muestra un alto nivel de crecimiento.
VACAS LECHERAS	Productos/servicios que poseen una alta participación de un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento.
PERROS	Producto/servicios que poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento.
SIGNOS DE INTERROGACIÓN	Productos/servicios que poseen una baja participación en un mercado que muestra un bajo nivel de crecimiento.

Tabla No. 7

Las categorías de la matriz BCG.

Fuente: Diagnóstico de la Empresa de Díaz de Santos

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

CRECIMIENTO DEL MERCADO	Alto	Alta	Baja
		ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACIÓN
	Bajo	VACAS LECHERAS	PERROS

Tabla No. 8

Matriz de Participación en el crecimiento

Fuente: Estrategias de Marketing de Díaz de Santos.

1.10.2.5 Cinco Fuerzas Competitivas

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado por Michael E. Porter, en su libro titulado “Estrategia Competitiva”. Nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores, los mismos que deben ser controlados para sobrevivir en el mercado y tomar decisiones adecuadas.

Michael Porter, nos enseña que esta herramienta se utiliza para identificar y analizar las fuerzas que afecta a la industria, evaluando las oportunidades y amenazas de los competidores, la presencia de los productos sustitutos en el mercado y el poder de negociación con clientes y proveedores. Mediante este modelo se aprende a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente.

El autor Luis Muñis explica detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes
3. El poder de negociación de los proveedores
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado. Ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente sobre la rentabilidad del sector.

	BARRERAS DE ENTRADA	
	Posibilidad de que los beneficios de las empresas de un sector disminuyan si entran nuevas empresas.	
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES
Las presiones de los proveedores en cuanto a precios, servicio de entregas, calidad, etc., pueden hacer disminuir los beneficios de un sector	Los competidores realizan diferentes acciones de guerras de precios, de guerras publicitarias, lanzamientos de productos sin control, se produce una situación de presión entre las diferentes empresas del mismo sector.	El poder del grupo de clientes puede afectar al beneficio de las empresas de un sector.
	PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	
	Un sector puede verse amenazado por las empresas de otros sectores cuando estas pueden aportar productos sustitutivos	

Tabla N. 9

Esquema de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Guía práctica para elaborar un plan de Negocio, de Luis Muñiz.

1.10.2.5.1 Barreras de Entrada:

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de

entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales. Con este análisis lo que se pretende determinar es los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad. Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura revancha de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja.

Existen cinco fuertes principales de barreras de entrada:

- **Economías de escala:** las economías de escala se refiere a la posible reducción de los costes de producción cuando aumenta la escala de producción. El coste de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período de tiempo. Esto disuade la entrada, ya que obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala, arriesgándose a una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o si no, a introducirse a pequeña escala, aceptando entonces una desventaja en costes.
- **Diferenciación del producto:** cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada, al forzar a las empresas que entran a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.
- **Necesidad de capital:** la necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada importante, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo (I+D).
- **Costes de cambio de proveedor:** esta barrera se crea si existen costes adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.

- **Acceso a los canales de distribución:** la necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.

1.10.2.5.2 El Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

Un grupo de clientes o compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.
- Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados.
- Los compradores tienen pocos costes de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costes de compra.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza.

1.10.2.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo mientras menos cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, las que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr acuerdos con nuestros proveedores.

1.10.2.5.4 Existencia de Productos Sustitutos

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los productos o servicios sino también la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas, producidos en otros sectores; puede cambiar el porvenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente. Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer.²²

1.10.2.5.5 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad consiste en que uno o más competidores sienten la presión o contemplan la oportunidad de mejorar su posición en el mercado. Para ello, utilizan diversas tácticas, tales como: competencia en precios, introducción de nuevos productos o gastos en publicidad (Porter, 1980).

²²MUÑOZ, Luis, *Guía práctica para elaborar un plan de Negocio*, pág. 80,81, 82.

La competencia en precios generalmente es muy desestabilizadora y tiende a disminuir la rentabilidad media del sector. Los nuevos productos dinamizan el sector, de modo que pueden incluso provocar la salida de algunas empresas establecidas. Por otro lado, las guerras publicitarias aumentan la demanda global y pueden elevar el nivel de la diferenciación del producto para beneficio de todas las empresas del sector.²³

1.10.2.6 Cadena de Valor

El profesor estadounidense Michael Porter fue quien introdujo el concepto cadena de valor como representación del modelo de procesos de una organización. El concepto de valor se refiere a la cantidad de clientes que están dispuestos a pagar para que una empresa los provea. Porter dividió la organización en una serie de funciones o procesos discretos (distintos pero vinculados), que le permiten a ella generar ese valor para los clientes. A la representación de esas funciones o procesos la denominó cadena de valor.

La cadena de valor incluye nueve tipos de procesos básicos, divididos en dos categorías: procesos primarios y procesos de soporte.

1.10.2.6.1 Procesos Primarios:

- **Logística interna:** incluye el recibo de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios y el transporte interno

- **Operaciones:** incluye la producción, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos, así como chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los productos finales

²³ FERNÁNDEZ Esteban, *Administración de Empresas un Enfoque Interdisciplinar*, Edit. Paranin, España, p. 128.

- **Logística Externa:** acciones requeridas para llevar el producto al cliente, como almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución.
- **Mercadeo y Ventas:** las acciones para lograr que los clientes compren el producto, como selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas, y gestión de los distribuidores.
- **Servicio:** las acciones para mantener y mejorar el valor de producto, como el soporte a los cliente, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes, y el suministro de repuestos.

1.10.2.6.2 Procesos de Soporte:

- **Infraestructura:** gerencia en general, gestión de planeación, gestión legal, gestión financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de calidad.
- **Gestión de los Recursos Humanos:** las acciones relacionados con la vinculación, el desarrollo, la retención y la compensación de los empleados.
- **Desarrollo de Tecnología:** incluye el desarrollo de la tecnología necesaria para soportar la cadena de valor mediante acciones como investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseño.
- **Abastecimiento:** provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinaria.²⁴

²⁴ ATEHORTÚA Federico Alonso; BUSTAMENTE Ramón Elías ; VALENCIA Jorge Adalberto, *Sistema de Gestión Integral una sola Gestión*, p. 71,72

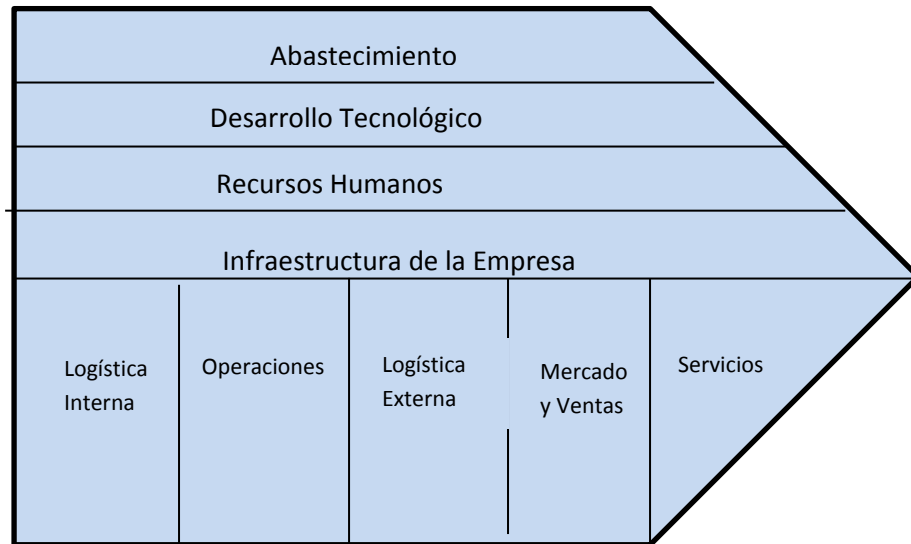


Figura No 1.

Modelo de Cadena de Valor

Fuente: Sistema de Gestión Integral una sola Gestión, un solo equipo; Federico Alonso Atehortúa, Ramón Elías Bastamente Vélez, Jorge Alberto Valencia de los Ríos

1.10.3 Etapa Operativa

1.10.3.1 Objetivos

Los objetivos deben ser de tal naturaleza, que sean posibles de alcanzar, y al mismo tiempo que estimulen a alcanzarlos o superarlos.

La fijación de objetivos es un proceso continuo de dirigir conscientemente las acciones en base a unos principios.

Marcarse objetivos, ayuda a centrar la atención y dirigir la energía a un punto, evitando la dispersión. Lo cual implica saber a dónde se quiere ir y a donde no.

Fijar objetivos es imprescindible para la planificación y toma de decisiones diaria para conseguir objetivos hay que emplear tiempo, esfuerzo y saber qué metas alcanzar, en qué tiempo, con qué prioridad y qué capacidad se tiene para conseguirlos.

Todo ejecutivo que quiera conseguir una meta importante en su vida tiene que marcarse objetivos estratégicos, tanto personales como profesionales; es decir, se ha de marcar un plan de carrera personal.²⁵

1.10.3.2 Metas

El proceso para definir las metas consiste en establecer de manera anticipada los resultados observables y medibles que se desean alcanzar en forma programada con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa y de la organización en un periodo anual.

El propósito fundamental de establecer y definir las metas es la medición de logros específicos, los cuales deben basarse en datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos, y cómo se reflejan en aportaciones específicas.²⁶

1.11 INDICADORES DE DESEMPEÑO: CONCEPTO

Un indicador de desempeño es una medida que describe cuán bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto. Es la expresión construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el logro de objetivos y metas establecidas, refleja los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorea y evalúa sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

Posibilita la detección de procesos en los que se presenten problemas de gestión tales como: el uso ineficiente de los recursos, las demoras excesivas en la entrega de productos, la asignación del personal a las diferentes tareas, etc.

DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

²⁵ MARTÍNEZ GUILLEN María del Carmen, *La gestión empresarial*, Edit. Díaz de Santos, Madrid, p. 86.

²⁶ Franklin F; BENJAMÍN Enrique, *Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio*, Edit. Person Educación, México, p. 484



Figura No. 2.

Desempeño de la Organización

Fuente: Mejorando el Desempeño de las organizaciones, de Charles Lusthaus, Marie-Helene Adrien, Gary Anderson y Fred Carden. p. 68.

El desempeño de la organización se hace patente mediante las actividades que emprende para cumplir con su misión. La producción y sus efectos son los aspectos más visibles del desempeño de una organización.

Las ideas entorno al concepto de desempeño varían considerablemente. Cada interesado o grupo de interesado pueden tener ideas muy diferentes sobre lo que es importante. Por ejemplo, los administradores pueden definir el desempeño de su organización en términos de los dineros que se recaudan en forma de donaciones, al mismo tiempo que un donante puede definir el desempeño en términos de los beneficios que afectan al grupo que se pretende auxiliar.²⁷

²⁷ CHARLES Lusthaus; ADRIEN Marie-Helene; ANDERSON Gary; CARDEN, Fred *Mejorando el Desempeño de las Organizaciones*, Edit. Litografía e Imprenta LILSA, Canadá, p. 68

1.12 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se analizó los diferentes parámetros de La Planificación Estratégica y su importancia dentro de las organizaciones, esta herramienta permite conocer cómo está funcionando la empresa en la actualidad y la elaboración de la misión, visión y objetivos que deben ser ejecutadas a futuro, mediante la aplicación de diferentes estrategias que permitan cumplir con lo propuesto.

Para que las empresas puedan obtener mejores resultados deberán realizar un análisis de los principios de la planeación, sus factores de supervivencia, estos puntos serán de gran importancia al momento que deseen implementar sus objetivos, porque deberán tomar en cuenta si las actividades que van a llevar a cabo son factibles, flexibles y si cuentan o no con un personal apto, y con el capital suficiente para ejecutar los programas establecidos.

Para desarrollar la Planificación Estratégica hay que conocer a la empresa. Existen herramientas que ayudan al diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones. Un plan bien elaborado permite el buen funcionamiento de la organización.

CAPÍTULO

II

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE TALLERES MIL USOS

2.1 ELEMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA

2.1.1 Antecedentes de la Empresa

TALLERES MIL USOS está bajo la dirección del Tecnólogo Juan Llangari en calidad de Representante Legal, es la persona que se dedica a administrar la empresa, cuenta con 13 empleados, de los cuales 10 laboran en el área de producción, y los demás en la parte administrativa. La jornada de labores es de lunes a viernes, 8 horas diarias, si es necesario se les convoca los días sábados. En la actualidad el taller tiene una inversión aproximada de 60.000 dólares.

La empresa se dedica a la venta de materiales (aluminio, vidrio, hierro y accesorios para aluminio), distribución y fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, divisiones de ambiente, cubierta de hierro, aluminio, vidrio y policarbonato. Cada uno de estos están fabricados con accesorios de marcas reconocidas ofreciendo al mercado productos de calidad.

2.1.2 Historia de la Empresa

La empresa “Talleres Mil Usos”, fue creada por el Tecnólogo Juan Llangari y su esposa, en Abril del año 2007, en la Ciudad de Cuenca, sector Ricaurte en las calles Federico Sánchez esquina y Alejandro Padilla.

La idea de poner a funcionar este taller fue por parte de su creador y propietario ya que sus actividades laborales le daban un tiempo libre y pensó en qué invertir ese tiempo.

Esta empresa empezó sus labores con un capital propio de \$2.000 (dos mil USD), y la colaboración de 2 trabajadores que elaboraban puertas, ventanas y pasamanos en

hierro, aluminio. En la actualidad se siguen realizando estas actividades y se han ido implementado otras con el paso del tiempo como es la creación de estructuras y obras en vidrio.

2.1.3 Direccionamiento Estratégico de la Empresa

La empresa cuenta con valores que son de gran importancia para el correcto funcionamiento del negocio y son los siguientes:

- **Calidad:** Para la fabricación la empresa utiliza materiales que son de excelente calidad, lo que permite elaborar un buen producto satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- **Compromiso:** El compromiso de cada uno de los colaboradores del taller al realizar sus actividades para cumplir a cabalidad con sus obligaciones laborales.
- **Amabilidad:** Las personas que laboran en la empresa tienen un trato cordial con su jefe, entre compañeros, y clientes, reflejando un ambiente agradable.
- **Responsabilidad:** Todo el personal cumple sus labores de forma responsable y oportuna.
- **Trabajo en equipo:** este es un factor muy importante que tiene la empresa, ya que cada persona que labora dentro de la organización trabaja en conjunto con sus compañeros en un buen ambiente que permite efectuar con sus tareas de forma adecuada, cumpliendo las responsabilidades adquiridas del taller para con sus clientes.
- **Puntualidad:** Los trabajadores se ven motivados a ser puntuales al ingreso a la jornada de labores. Ya que la empresa utiliza incentivos económicos para

los colaboradores que llegan 5 minutos antes de la hora estipulada, y también se multa a los trabajadores que llegan atrasados.

2.1.4 Análisis de los Departamentos.

En la actualidad, Talleres Mil Usos cuenta con 13 personas a su servicio. Como presidente se encuentra el tecnólogo Juan LLangari, en función de administrador esta la Sra. Mariana Sibri, como secretaria esta la Srta. Mónica Cárdenas y también 10 obreros.

Organigrama:

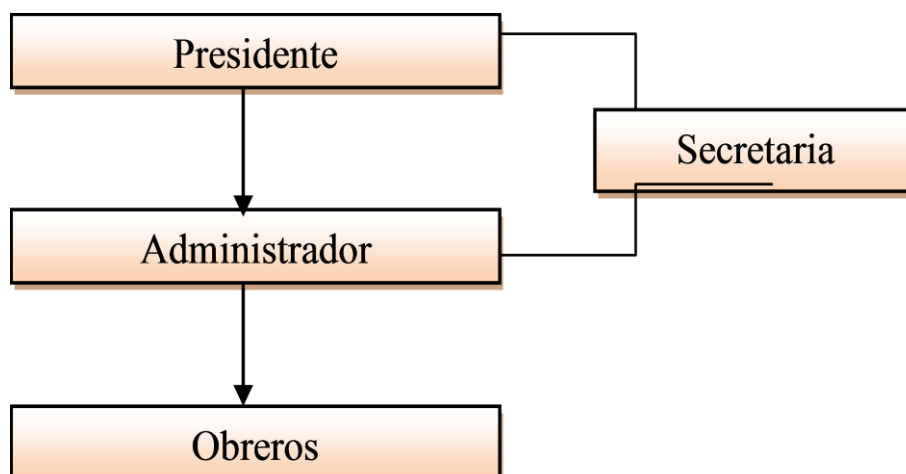


Figura No. 3

Organigrama de la Empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se describirán los cargos que desempeña el personal de la empresa, cada una cumpliendo con sus obligaciones designadas.

Presidente: Este cargo lo ejerce el propietario del taller, desempeñando funciones como la de supervisar que las obras se estén realizando correctamente para que sean entregadas a tiempo, también se encarga de revisar el manejo de la parte financiera.

Administrador: la Sra. Mariana Sibri, esposa del propietario se encarga de dirigir el trabajo de los obreros, de la compra de materia prima y materiales necesarios para ejecutar sus labores.

Secretaria: la Srta. Mónica Cárdenas se encarga de atender a los clientes y todo lo relacionado con las órdenes de venta de materiales y obras solicitadas.

Obreros: elaboran trabajos, obras dentro del taller y las instalan.

2.1.5 Análisis de la Administración de Recursos Humanos

En este tema se va a realizar la siguiente encuesta que servirá para conocer la satisfacción que tienen los empleados en la empresa.

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos, quienes forman el total de la muestra ya que cuentan con 13 trabajadores.

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Muy satisfecho	3
Satisfecho	10
Insatisfecho	0
Muy insatisfecho	0

Tabla No.10

Satisfacción del Personal

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

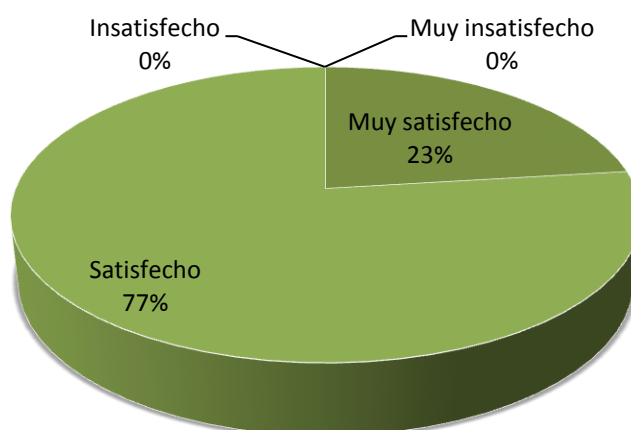


Figura No.4

Satisfacción del Personal

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Una vez realizada la encuesta a los trabajadores de Talleres Mil Usos, dieron a conocer que un 77% de ellos se sienten satisfechos realizando sus tareas y el 23% se sienten muy satisfechos, debido a que se les brinda un trato cordial y existe ambiente agradable de trabajo ya que se trata de una manera respetuosa.

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

SI	10
NO	3

Tabla No.11

Verificar si sus responsabilidades están definidas

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

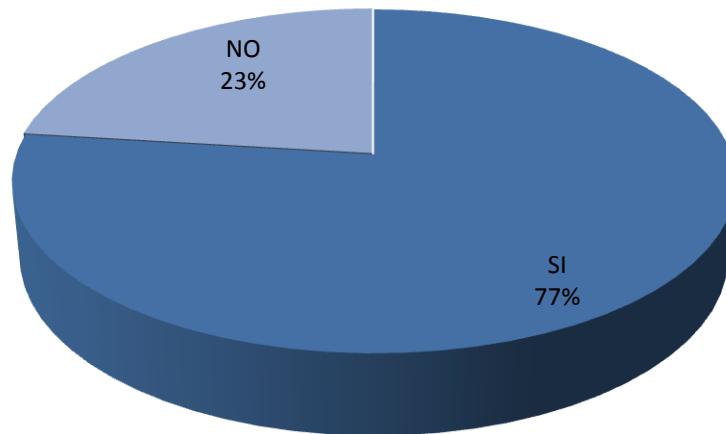


Figura No.5

Verificar si sus responsabilidades están definidas

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Se puede observar que el 77% de trabajadores del taller manifiesta que sus tareas y responsabilidades en sus labores se encuentran bien definidas, y el 23% que no lo están, esto se debe a que en algunos momentos se les encarga desarrollar diferentes actividades a las que están elaborando.

3. ¿Las condiciones y salarios para usted son buenas?

SI	13
NO	0

Tabla No.12

Sus salarios son buenos

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

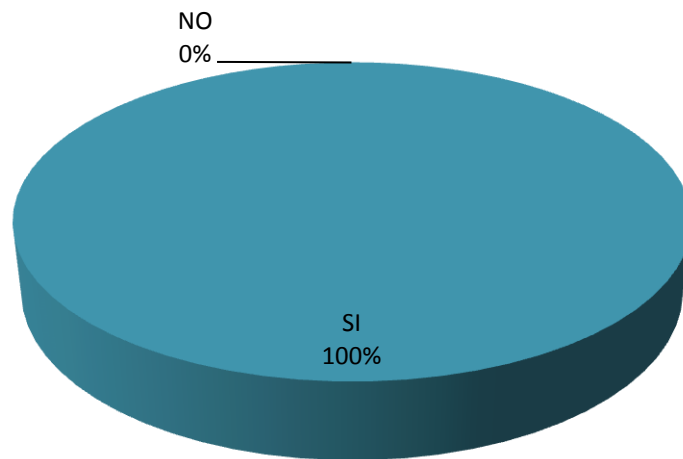


Figura No.6

Sus Salarios son Buenos

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Los empleados del taller en un 100 % se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben por el trabajo que desarrollan, además de su salario y beneficios que por ley les corresponden, reciben bonos o incentivos económicos.

4. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Excelente	4
Buena	9
Mala	0
Pésima	0

Tabla No.13

Relación Laboral

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

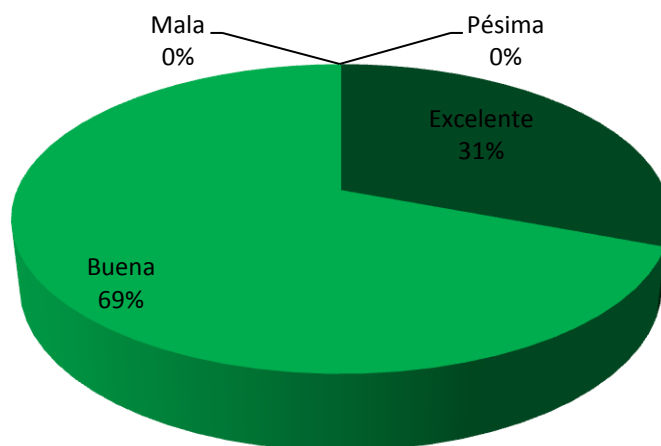


Figura No.7

Relación Laboral

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

La relación entre compañeros, en el área de trabajo es calificada como buena en un 69%, esto se debe a que existe una buena comunicación al momento de realizar sus obras. Como se puede observar el 31% de los trabajadores opina que su relación es excelente debido al trabajo en equipo con el que se desarrollan las labores en el taller.

5. ¿Cómo califica su relación con su jefe?

Excelente	5
Buena	8
Mala	0
Pésima	0

Tabla No.14

Relación laboral con el jefe

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

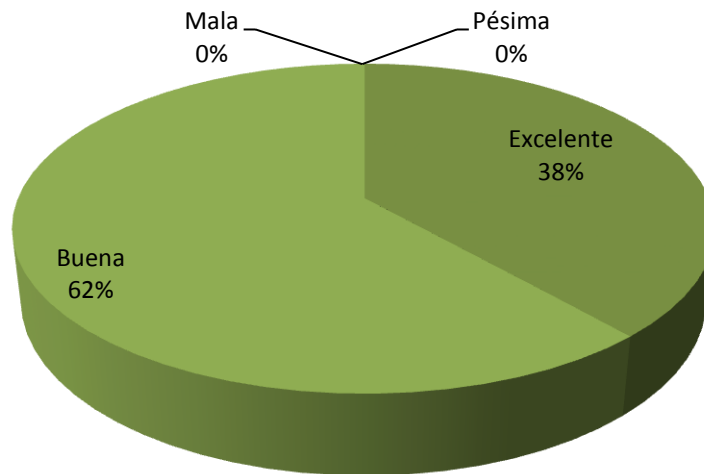


Figura No.8

Relación Laboral con el jefe

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de la encuesta, nos dice que el personal califica la relación con su jefe como buena en un 62% y excelente en un 38%, debido al trato y comunicación que existe entre las partes, además ha demostrado ser respetuoso, amable y se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.

6. ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

SI	13
NO	0

Tabla No.15

Le gusta su lugar de trabajo

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

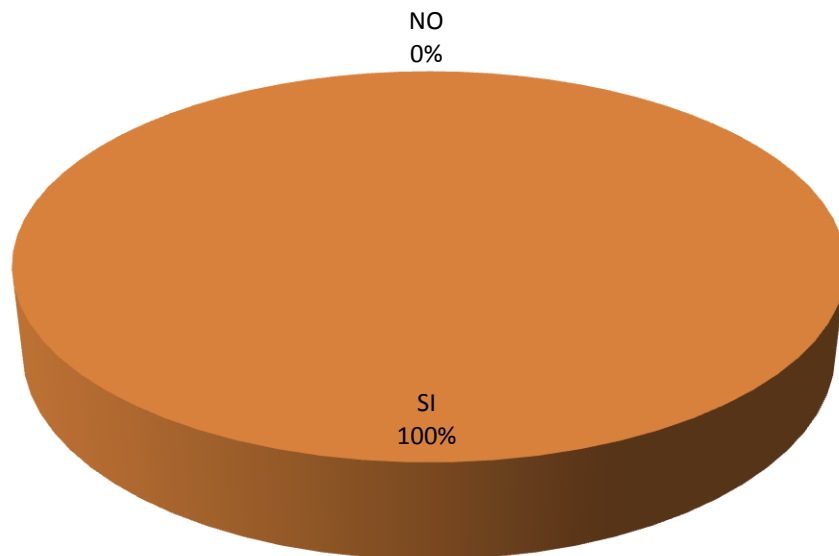


Figura No.9

Le gusta su lugar de trabajo

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Talleres Mil Usos cuenta con un lugar amplio para la fabricación de sus productos es por ello que 100% de trabajadores se encuentran a gusto con las actividades que realizan en el taller.

7. ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

SI	13
NO	0

Tabla No.16

Elabora otras tareas

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

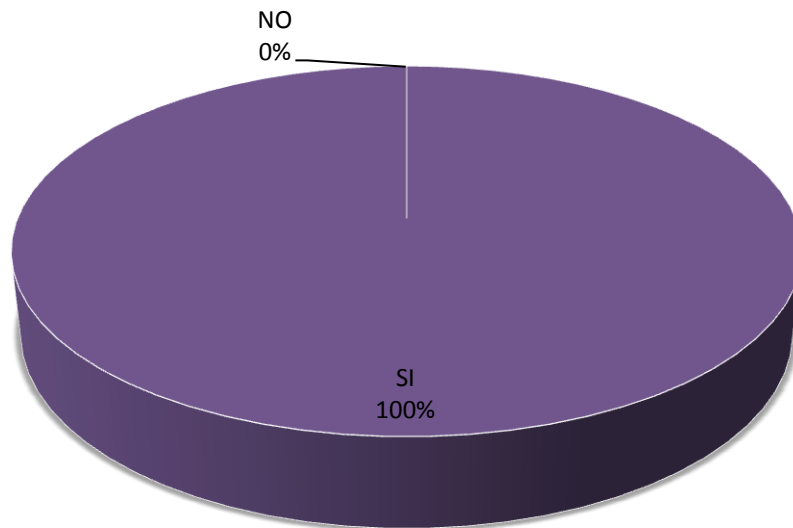


Figura No.10

Elabora otras tareas

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

El 100% de los empleados del taller conocen y realizan todas las labores que se ejecutan en el mismo, no se dedican a una actividad específica esa es una ventaja que tiene la empresa ya que si falta algún trabajador, cualquiera de ellos puede terminar lo que estaba realizando la otra persona y así no se atrasan las obras que se tienen que entregar.

8 ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a las que realiza?

Siempre	1
Casi siempre	7
De vez en cuando	5
Nunca	0

Tabla No.17

Realiza funciones ajenas a la que desempeña

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

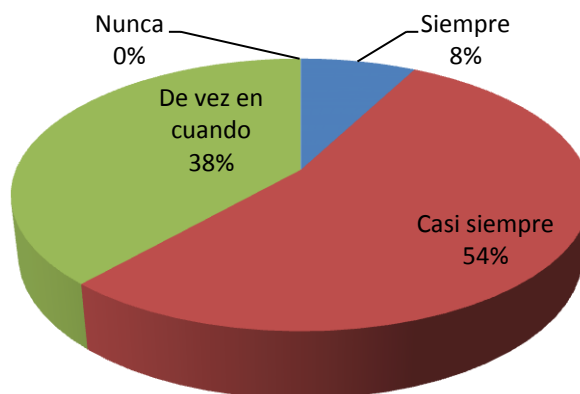


Figura No.11

Realiza funciones ajenas a la que desempeña

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

El 54% de los trabajadores manifiestan que casi siempre se les pide que realicen otras actividades diferentes a las que está realizando en ese momento, debido a que se les pide que realicen otro trabajo momentáneo, un 38% de vez en cuando, y el 8% manifiesta que siempre se presenta esta situación.

9. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

SI	13
NO	0

Tabla No.18

Conoce las medidas de prevención

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

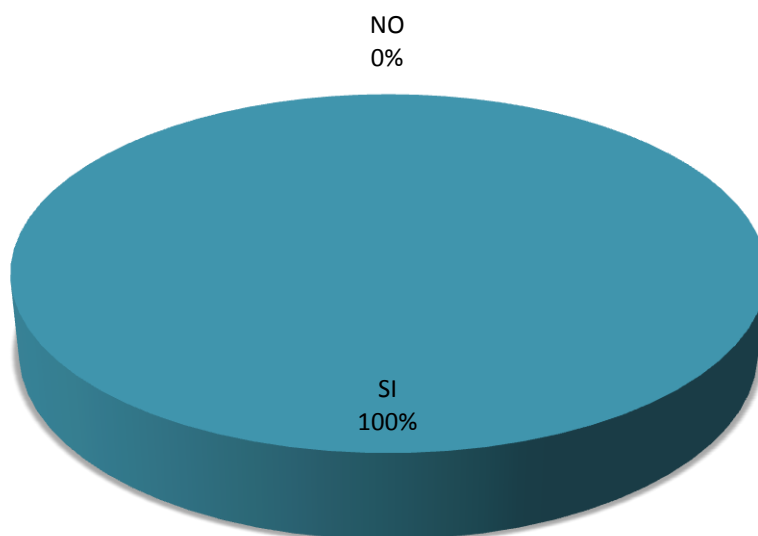


Figura No.12

Conoce las medidas de prevención

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Según la encuesta realizada el 100% de los trabajadores conocen los riesgos que existen dentro del área laboral y cómo prevenirlos. La empresa brinda toda la información necesaria sobre cómo manejar cada una de sus herramientas y como evitar que se den accidentes, para que no se presenten dificultades al realizar su trabajo.

10. ¿La empresa le facilita los equipos de protección individual, necesarios para su trabajo?

SI	13
NO	0

Tabla No.19

Cuenta con los elementos necesarios

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

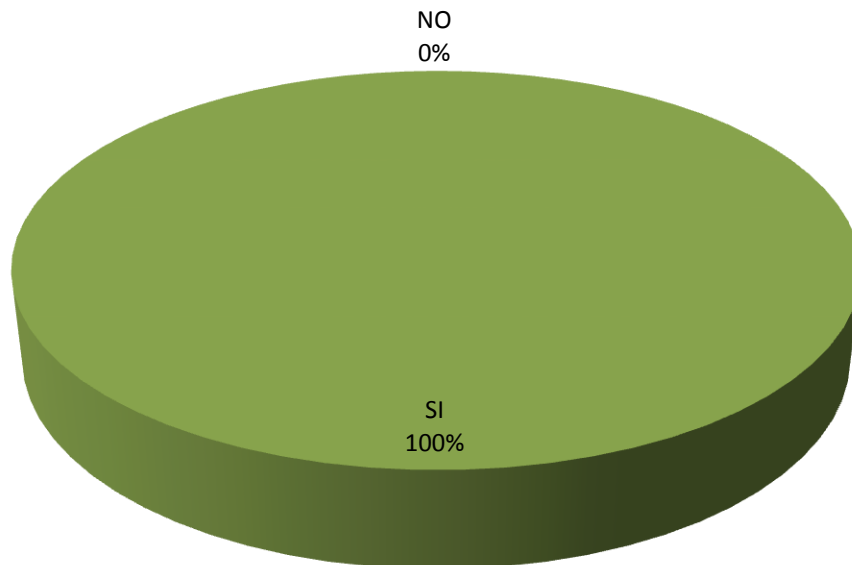


Figura No.13

Cuenta con los elementos necesarios

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Con las encuestas realizadas se puede observar que el 100% de los trabajadores cuentan con el equipo necesario para poder realizar sus labores sin ningún tipo de riesgo, la empresa les proporciona una serie de elementos como: mandiles, gorras, guantes, gafas, para brindar protección y seguridad, al momento en el que los empleados estén realizando sus actividades diarias.

11. ¿La empresa le proporciona capacitaciones en el área laboral?

SI	13
NO	0

Tabla No.20

Recibe capacitaciones

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

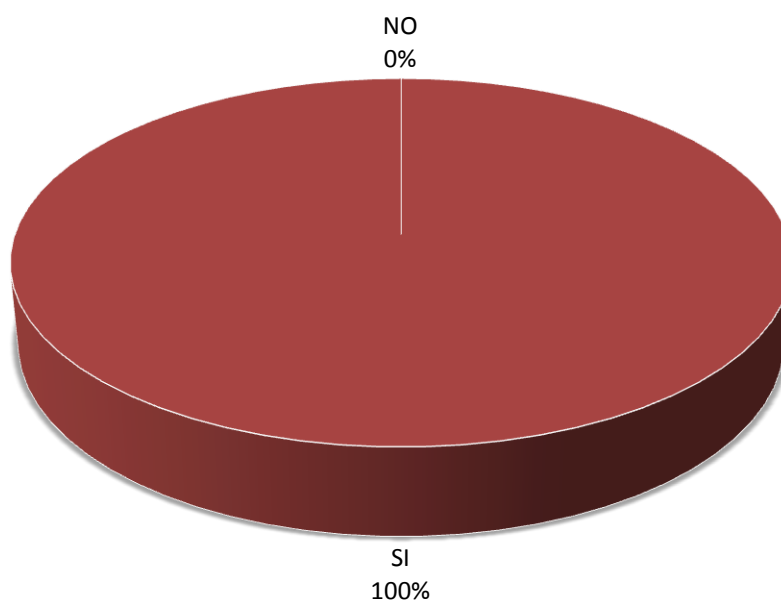


Figura No.14

Recibe capacitaciones

Fuente: Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

El 100% de los empleados del taller manifiestan que se sienten satisfechos con el apoyo que les ofrece el Sr. Juan Llangari al brindarles capacitaciones cada cierto tiempo, porque con el paso del tiempo surgen cambios tecnológicos, eso les permite estar al día y actualizados en sus labores.

Conclusión de la Encuesta realizada a Talleres Mil Usos para medir su Satisfacción Laboral

Según la información que nos han proporcionado los trabajadores de Talleres Mil Usos, hemos llegado a la conclusión que la empresa cuenta con una excelente relación laboral entre compañeros y con su jefe, lo que facilita la comunicación y su trabajo en equipo, esto es de gran beneficio para la empresa ya que se puede cumplir con sus responsabilidades adquiridas, sintiéndose satisfechos en sus trabajo y con el salario que perciben, otro factor importante es el valor que se le da a cada uno de ellos, ya que se les entrega los implementos necesarios para preservar su integridad dentro de sus labores y las capacitaciones que se brindan sobre cómo realizar y mejorar sus actividades. Los colaboradores manifiestan que ellos conocen las actividades de todas las áreas de la empresa, pero no se puede dar ese caso ya que ellos saben todo sobre la elaboración de obras y su colocación pero no conocen sobre los sistemas que se manejan en el área administrativa y viceversa, aunque en el caso de los oficinista si se necesita cortar vidrio para realizar una entrega inmediata lo realizan fácilmente.

2.1.6 Proceso Productivo

Para la fabricación de los productos se necesitan las siguientes herramientas como: amoladora, taladro, cierra eléctrica a disco para aluminio y el aluminio, vidrio.

Pasos para la elaboración de puertas en aluminio.

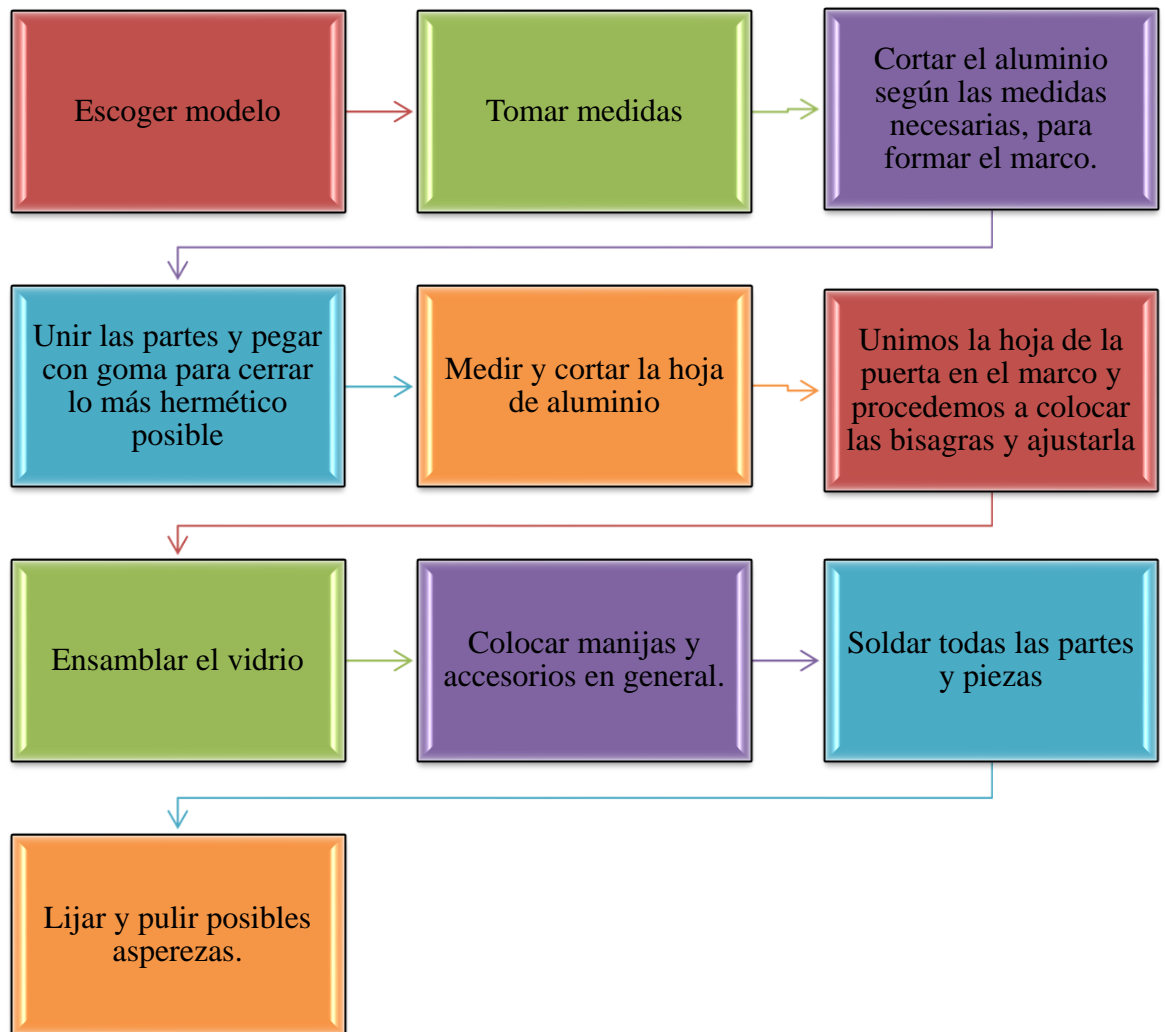


Figura No.15

Pasos para la elaboración de una puerta

Elaborado por: Las Autoras

Pasos para la elaboración de las ventanas

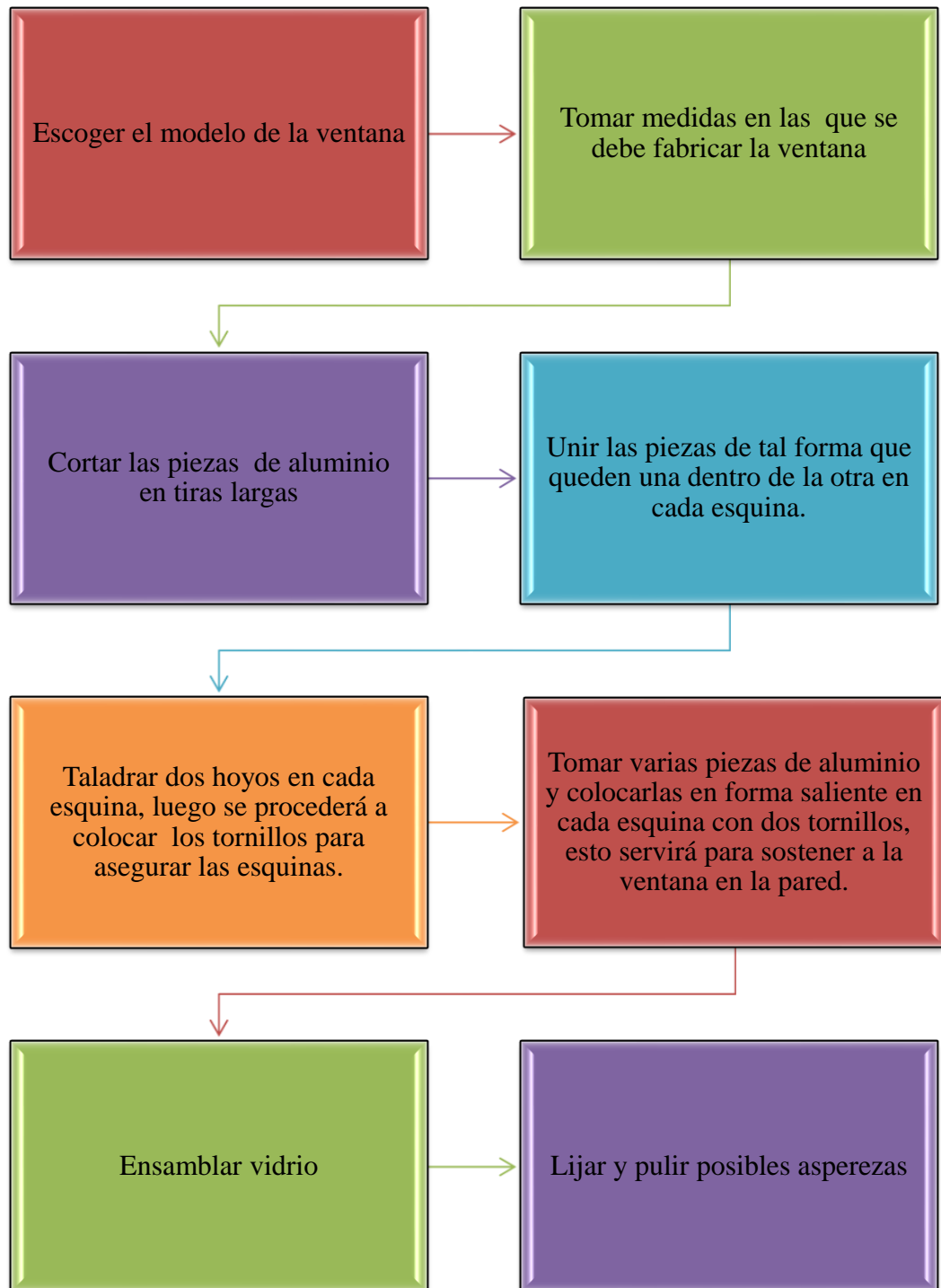


Figura No.16

Pasos para la elaboración de una ventana

Elaborado por: Las Autoras

2.1.7 Productos Actuales

La empresa ofrece la venta de materiales, como:

➤ **Aluminio Cedal.**



Figura No.17
Clases de Aluminio
Fuente: Las Autoras

➤ **Vidrio**



Figura No.18
Clases de Vidrio
Fuente: Las Autoras

➤ **Hierro**

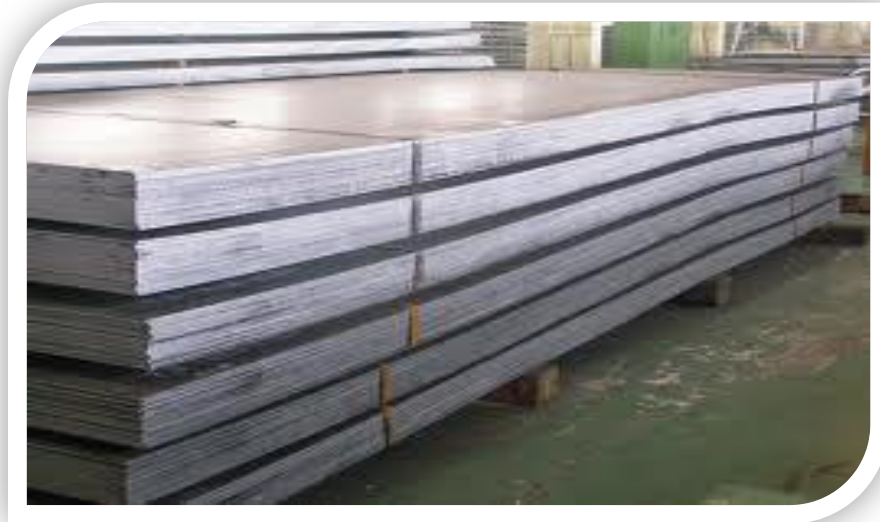


Figura No.19

Clases de Hierro

Fuente: Las Autoras

Ofrece también la Fabricación de puertas, ventanas, pasamanos, divisiones de ambiente, cubierta de hierro, aluminio, vidrio y policarbonato.

➤ **Ventanas**



Figura No.20

Modelo de una ventana

Fuente: Talleres Mil Usos

➤ **Puertas**



Figura No.21

Modelos de las puertas

Fuente: Talleres Mil Usos

➤ **Pasamanos**

Pasamanos de aluminio color madera con tubo, y vidrio claro de 6mm de espesor.



Figura No.22

Modelo de un pasamano

Fuente: Talleres Mil Usos



Figura No 23

Modelo de un pasamano

Fuente: Talleres Mil Usos



Figura No.24

Modelo de un pasamano

Fuente: Talleres Mil Usos



Figura No.25

Modelo de un pasamano

Fuente: Talleres Mil Usos

Pasamano en hierro para interiores y exteriores, con mangón de madera, con barra de 12mm y curvas prediseñadas con detalles en forjados (flores).



Figura No.26

Modelo de un pasamano

Fuente: Talleres Mil Usos



Figura No.27

Modelo de un pasamano

Fuente: Talleres Mil Usos

2.1.8 Precios

Los precios que detallamos a continuación, son costos estimados que los clientes deben cancelar para adquirir los productos.

VENTANA			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Aluminio	40.00	2.50 x 1.50	\$ 320.00
Aluminio	40.00	1.50 x 1.75	\$ 260.00

Tabla No.21

Precios de Ventanas en Aluminio

Elaborado por: Las Autoras

VENTANA			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Hierro	\$ 35.00	2.50 x 1.50	\$ 280.00
Hierro	\$ 35.00	1.50 x 1.76	\$ 227.50

Tabla No.22

Precios de ventanas en Hierro

Elaborado por: Las Autoras

PUERTA			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Aluminio +Vidrio	\$ 180,00	2.50 x 1.20	\$ 1.332,00
Aluminio trabajado	\$ 250,00	2.50 x 1.20	\$ 1.850,00

Tabla No.23

Precios de Puertas en Aluminio

Elaborado por: Las Autoras

PUERTA			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Aluminio + Vidrio	\$ 180,00	2.00 x 1.00	\$ 1.080,00
Aluminio trabajado	\$ 250,00	2.00 x 1.00	\$ 1.500,00

Tabla No.24

Precios de Puertas en Aluminio

Elaborado por: Las Autoras

PUERTA			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Hierro	\$ 140,00	2.50 x 1.20	\$ 1.036,00
Hierro estilo forjado	\$ 300,00	2.50 x 1.20	\$ 2.220,00

Tabla No.25
Precios de Puertas en Hierro
Elaborado por: Las Autoras

PUERTA			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Hierro	\$ 140,00	2.00 x 1.00	\$ 840,00
Hierro estilo forjado	\$ 300,00	2.00 x 1.01	\$ 1.800,00

Tabla No.26
Precios de Puertas en Hierro
Elaborado por: Las Autoras

PASAMANOS			
MATERIAL	PRECIO POR METRO	MEDIDA	PUERTA
Aluminio + Vidrio	\$ 80,00	10.00 x 1.00	\$ 960,00
Hierro estilo forjado	\$ 120,00	10.00 x 1.00	\$ 1.440,00

Tabla No.27
Precios del Pasamanos
Elaborado por: Las Autoras

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dentro de este análisis se van a conocer una serie de acontecimientos que ayudará a tener una visión macro del mercado en el cual la empresa realiza sus diferentes actividades comerciales, es por ello que se va a realizar los siguientes análisis: Análisis PEST, Análisis de la Industria y Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.2.1 Análisis PEST

Esta herramienta nos permite realizar un análisis de los cuatro elementos que son: Político, Social, Económico y Tecnológico. Estos factores desempeñan un papel importante ya que da la oportunidad de crear estrategias que serán implementadas a futuro. El análisis PEST ayuda a determinar los factores externos que pueden afectar a la empresa.

2.2.1.1 Ambiente Social

Debido a la actividad económica que Talleres Mil Usos realiza, la ley nos dice que:

Las empresas que se dedican a la fabricación de productos elaborados con hierro, aluminio y vidrio son considerados como: Artesanos, Maestro de Taller que es una persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación, y dirige personalmente el taller puesto al servicio del público.²⁸

La empresa Talleres Mil Usos se encuentra bajo la dirección y supervisión del Sr. Juan Llangari, quien posee el certificado de artesano, en el área de fabricación de productos en hierro, aluminio y vidrio, es decir la empresa en la actualidad se encuentra realizando sus actividades comerciales dentro de la ley artesanal cumpliendo con sus obligaciones y gozando de sus derechos por pertenecer a este gremio.

²⁸*Ley de Fomento Artesanal*. Decreto Ley número 26. Registro oficial N.446

Esta empresa está enfocada a la fabricación de productos en hierro, aluminio y vidrio, busca satisfacer las necesidades específicas de los clientes, es por ello que tiene un compromiso con la sociedad, de entregar productos bien elaborados y con materia prima de calidad para que sus clientes se sientan satisfechos.

2.2.1.2 Político

El Ministerio de Industrias y Productividad con la ayuda de la Ley del Fomento Artesanal deberá estar pendiente de las empresas que realizan este tipo de actividades, para administrar de una manera adecuada cada una de las organizaciones que existan en nuestro medio.

Para tener los beneficios las personas deberán contar con un carnet de agremiación el mismo que otorgará las diferentes organizaciones artesanales. Talleres Mil Usos para poner en marcha la empresa obtuvo el certificado de actividad Artesanal, desde aquel tiempo sigue los reglamentos que dice la Constitución es decir a todos sus empleados le brinda incentivos, paga su salarios establecidos por la ley, además sus horarios de trabajo son de 8 horas diarias, se les paga el Seguro Social y todo lo que por ley les corresponde percibir. En la actualidad la empresa no ha tenido problemas para seguir laborando y desarrollando este tipo de actividad económica en el mercado, debido al cumplimiento cabal de la ley.

2.2.1.3 Económico

Según Ministerio de Industrias y Productividad, las empresas que elaboran productos de manera artesanal se les exonera los impuestos siempre y cuando no sobre pasen de sus activos fijos, esto beneficiara a las empresas ya que se les reconoce el esfuerzo que realizan para sobresalir en su medio. A más de ello corresponde al Comité Interinstitucional del Fomento Artesanal determinar los porcentajes de beneficios que tienen los artesanos²⁹.

²⁹ Ley de Fomento Artesanal.Op.Cit.

Dentro del factor Económico la empresa considera que las remesas que llegan al Ecuador del extranjero son un factor importante, gracias a ello existen familias que realizan diferentes construcciones, eso beneficia a la empresa por los ingresos que genera a la empresa a través de personas que acuden a realizar sus pedidos como ventanas, puertas, pasamanos y cerramientos para los terminados de las casas.

Además Talleres Mil Usos cuenta con un beneficio de exoneración de impuestos, por la calificación artesanal que tiene debido a la actividad comercial a la que se dedica la empresa, eso le otorga el derecho de no pagar los impuestos.

También existen cambios en la economía del país, como es la inflación, que pueden afectar el desempeño de la empresa.

2.2.1.4 Tecnológico

Las personas que cuenten con la calificación artesanal se les considera la exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales³⁰.

La empresa Talleres Mil Usos, se beneficia de esta Ley Artesanal obteniendo maquinaria avanzada y costos bajos brindando una rentabilidad mayor para la empresa, estos beneficios ayudan a seguir con sus actividades comerciales, y con el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas con sus clientes, brindando productos de calidad a precios accesibles, teniendo una gran participación de mercado.

³⁰ Idem 30

Talleres Mil Usos realiza un estudio minucioso de cómo se encuentra la empresa económicamente para ver si puede o no adquirir aquellas máquinas, que le permite seguir creciendo en su sector y diferenciarse ante la competencia mediante la innovación.

2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Debido a la actividad económica que desarrolla Talleres Mil Usos, se encuentra dentro del sector denominado metalmecánica.

La industria metalmecánica constituye un pilar fundamental en la cadena productiva del país, por su alto valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con diversos sectores industriales.

Este sector es un pilar fundamental en el desarrollo de proyectos estratégicos y gran generador de empleo ya que necesita de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros en su cadena productiva.³¹

2.3.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

2.3.1.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En este tipo de actividad económica, no existen barreras de entrada para los nuevos competidores, ya que es un mercado abierto y atractivo lo que aumenta la intensidad de la competencia entre las empresas que se sientan atraídas a este tipo de mercado ya sea por los avances tecnológicos o porque les gusta realizar este tipo de trabajos.

³¹ www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/metalmecanica

2.3.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

La cantidad de proveedores que existen y su poder de negociación, puede depender del volumen de compra de materiales, materia prima, etc. y de las negociaciones que se presenten entre las partes acordando precios, fechas de entrega, formas de pago, etc.

Uno de los proveedores más importantes para el taller en la entrega de aluminio y vidrio es el grupo CEDAL. Se realiza una compra mensual de aluminio valorada en \$22.000 USD de los cuales \$8.000 son destinados para obras. Y en vidrio se adquiere \$6.000 USD mensuales, de los cuales \$2.000 son utilizados en sus trabajos.

La compra de hierro se realiza a diferentes empresas que son: DIPAC, IPAC, Megacero, Zona Metal. La empresa compra \$10.000 USD mensuales en este material de este monto se utiliza \$4.000 USD para la elaboración de obras.

SuprinSA es la empresa encargada de suministrar todo tipo de accesorios y materiales para el taller como son las cerraduras, Silicón, tornillos, bisagras, etc.

2.3.1.3 Poder de Negociación de los Compradores

El taller tiene clientes fijos o permanentes, que utilizan sus servicios con frecuencia y se puede calificar como fieles a la empresa y estos son: la Universidad Politécnica Salesiana, Hospital Vicente Corral Moscoso, Área de Salud Pumapungo, Economista Marcelo Defas, Sr. Marcelo Orellana, Sr. Geovanny Guachichullca y el Sr. José Galán. La empresa también cuenta con clientes eventuales que piden que se realicen trabajos para sus viviendas o propiedades.

Es muy importante la negociación o convenios que se realizan entre las partes, los factores importantes son: el precio pactado por el trabajo, la forma de pago (50% cuando se hace el pedido de la obra y el otro 50% cuando se la entrega y el cliente

está conforme con ella), otro punto que se debe cumplir es la fecha pactada para entregar el pedido.

2.3.1.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Talleres Mil Usos se encuentra dentro de un mercado donde si existe la presencia de productos sustitutos ya que los avances tecnológicos permiten ofrecer productos a precios más bajos.

Los materiales que utiliza el taller para realizar sus obras sí enfrentan la posibilidad de ser sustituidos, ya sea por razones de precios o gustos. Las materias primas como el hierro o aluminio que son utilizados en la fabricación de puertas, ventanas y pasamanos pueden ser fácilmente sustituidos por otros materiales como la madera.

2.3.1.5 Rivalidad entre Competidores

La empresa Talleres Mil Usos tiene 7 años trabajando en el mercado, realizando productos como puertas, ventanas, estructuras metálicas, pasamanos, etc. Los competidores en este segmento se encuentran posicionados y son muy numerosos, por lo que se presenta una constante guerra de precios, promociones y entrada de nuevos productos.

Una de las principales competencias para el taller es la empresa “Talleres ALUTEC” Ubicada en la parroquia Ricaurte sector cuatro esquinas.

2.4 ELEMENTOS EXTERNOS DE LA EMPRESA

2.4.1 Clientes

Talleres Mil Usos es una empresa que se encuentra en el mercado desde el año 2007, en la actualidad sigue realizando diferentes tipos de obras. La elaboración de productos de buena calidad y la atención a sus clientes ha sido una buena estrategia de crecimiento, mediante un trato respetuoso y amable, cumpliendo con cada una de sus responsabilidades adquiridas al entregar a tiempo sus productos. Por lo que la mayoría acude nuevamente a comprar sus productos como es el hierro, aluminio y vidrio. Los clientes que han pedido que se les realice algún tipo de obra para su vivienda han recomendado al taller a sus conocidos o familiares.

Talleres Mil Usos no cuenta con una gran lista de clientes fijos, debido a que la empresa realiza sus obras para el terminado de viviendas o propiedades, es decir la empresa se encarga de elaborar y colocar todas las ventanas, puertas, pasamanos y cerramientos que son necesarios para que la casa quede en perfectas condiciones.

Como se puede observar en la tabla número 28, estos son los clientes fieles con los que cuenta la empresa. Son aquellos que adquieren mensualmente los productos como el vidrio, hierro y aluminio para su reventa posterior en sus almacenes.

1	Dr. Edmundo Domínguez
2	Eco. Marcelo Defas
3	Sr. Marcelo Orellana
4	Sr. Geovanny Guachichullca
5	Sr. José Galán

Tabla No.28

Nombre de los clientes de venta de materiales de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Entre los principales clientes fijos a los que se les realiza diferentes obras según sus necesidades son:

1 Universidad Politécnica Salesiana
2 Hospital Vicente Corral Moscoso
3 Área de Salud Pumapungo

Tabla No.29

Nombre de los clientes de obras de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

2.4.1.1 Encuesta a clientes de Talleres Mil Usos

A continuación se realizó la siguiente encuesta a 15 clientes, entre ellos están los clientes fijos y clientes eventuales, esta información servirá para conocer si los clientes están satisfechos con los productos y servicios que ofrece Talleres Mil Usos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de Talleres Mil Usos?

De uno a seis meses	4
Entre seis meses y un año	4
Entre uno y tres años	5
Más de tres años	2

Tabla No.30

Qué tiempo utiliza los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

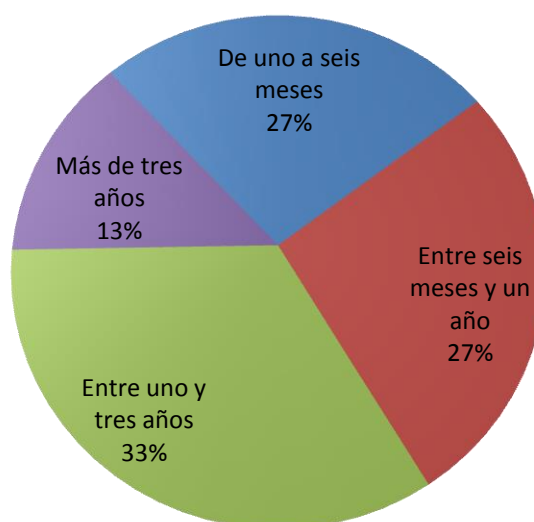


Figura No.28

Cuanto tiempo utiliza los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Esta pregunta dio como resultado que el 33% de los clientes llevan entre un año y tres años utilizando los productos de la empresa debido a que son de buena calidad y al mismo tiempo cuentan con una buena atención al cliente, en un 27% se puede observar que existen clientes que llevan menos de un año utilizando los productos, también se puede ver que existe un 13% de clientes fieles que ya llevan utilizando los productos por más de tres años como son: Universidad Politécnica Salesiana, y el Hospital Vicente Corral Moscoso.

2 ¿Con qué frecuencia utiliza los productos/servicios del Taller?

De 1-3 meses	12
Cada 6 Meses	2
Cada 9 Meses	1
Anualmente	0

Tabla No.31

Frecuencia que utiliza los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

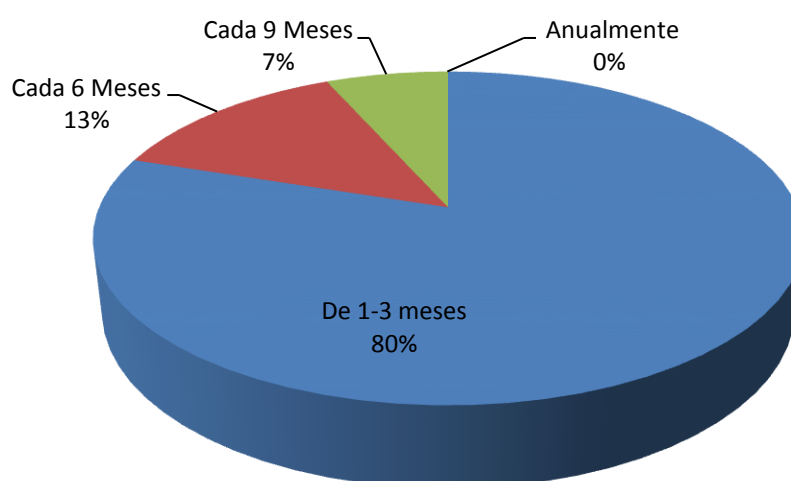


Figura No.29

Frecuencia que utiliza los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Según las encuestas realizadas nos dan como resultado que existe una gran acogida de los clientes ya que el 80% de sus clientes utilizan los productos continuamente es decir realizan sus pedidos entre uno a tres meses, en un 13% y 7% adquieren los productos cada 6 y 9 meses, los que adquieren en este lapso de tiempo son las empresa como la UPS y el Hospital Vicente Corral Moscoso.

3 ¿Qué le parece el servicio que brinda la empresa?

Excelente	6
Bueno	9
Malo	0
Pésimo	0

Tabla No.32

Servicio que brinda la empresa

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

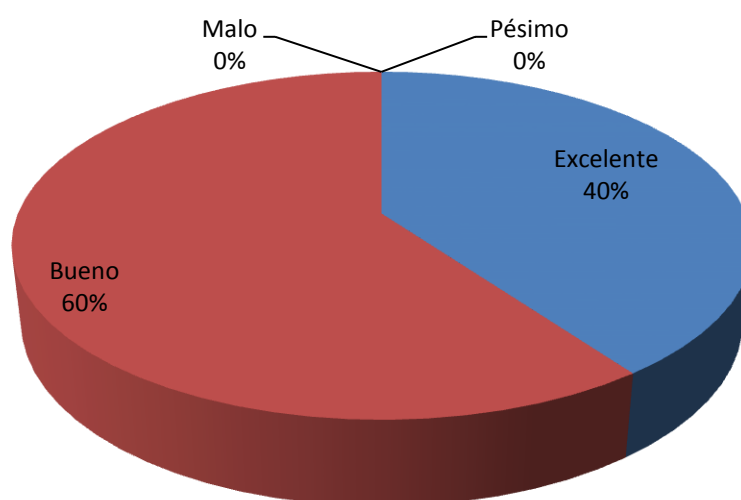


Figura No.30

Servicio que brinda la empresa

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de la encuesta, nos dice que el 60% de los clientes sienten que el servicio que presta la empresa es bueno porque al momento que ellos solicitan sus pedidos son atendidos de una manera respetuosa y amable y en el 40% opinan que el servicio es excelente debido a que la empresa atiende sus necesidades de manera inmediata.

4 ¿La calidad de los productos que ofrecen son?:

Excelente	7
Bueno	8
Malo	0
Pésimo	0

Tabla No.33

La calidad de los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

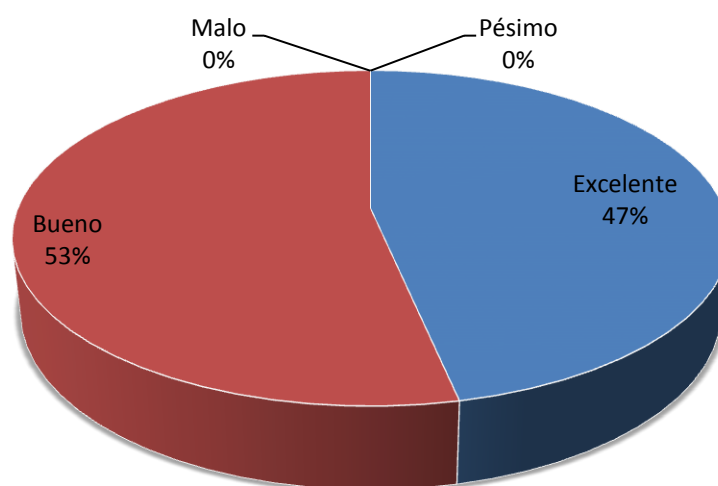


Figura No.31

La calidad de los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

El 53% de los clientes de Talleres Mil Usos manifiestan que los productos que ofrecen la empresa son de buena calidad debido a que han sido fabricados con materia prima clasificada y de buen nivel que se han visto reflejados en los productos que han adquirido. El 47% opina que es excelente, según estos datos obtenidos los clientes se sienten satisfechos con los productos que ofrece la empresa.

5 ¿Los precios de los productos/servicios que ofrece el taller son?

Accesibles	15
Altos	0
Exagerados	0

Tabla No.34

Precios de los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

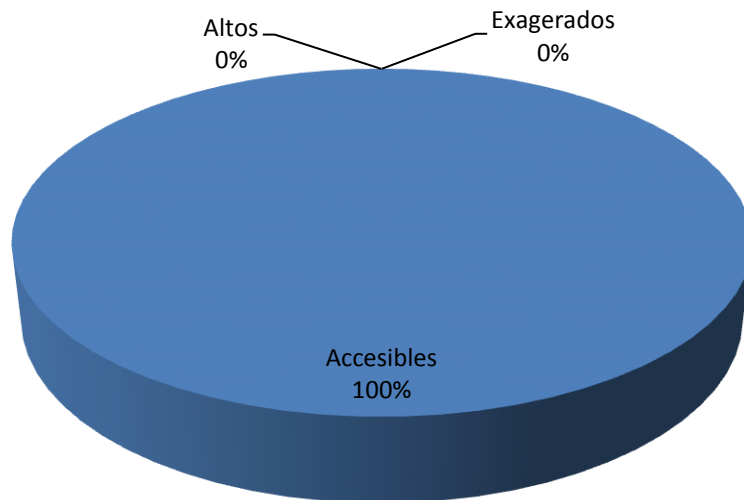


Figura No.32

Precios de los productos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

El 100% de clientes opinan que los precios de los productos son accesibles y esto les facilita para seguir adquiriendo los productos a la misma empresa ya que ahí se encuentran productos con mejores precios en el mercado a comparación de otras empresas.

6. ¿En comparación con otras empresas que ofrecen similares productos/servicios, los productos/servicios de talleres Mil Usos son?:

Mucho mejor	3
Mejor	12
Igual	0
Peor	0

Tabla No.35

El servicio de Talleres Mil Usos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

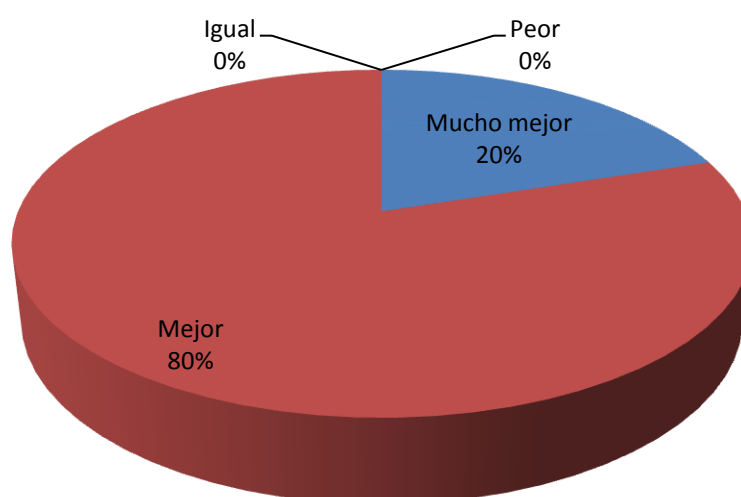


Figura No.33

El servicio de Talleres Mil Usos

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Los clientes opinaron en un 80% que los productos y servicios que ofrece Talleres Mil Usos es mejor que las demás empresas debido a que la empresa realiza productos actuales con modelos modernos para la terminación de sus propiedades, talleres y oficinas, brindando un buen servicio al entregar las obras en el plazo acordado y en un 20% opinan que los productos y servicios que ofrece la empresa son mucho mejor que los de la competencia.

7. ¿Recomendaría Usted al Taller a otras personas?

SI	15
NO	0

Tabla No.36

Recomendaría a la Empresa

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

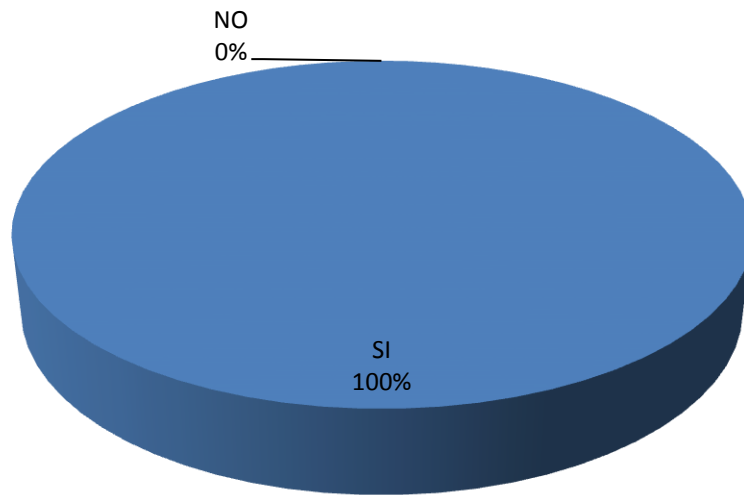


Figura No.34

Recomendaría a la empresa

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

El 100% de los clientes que tiene el taller sean fijos o eventuales han manifestado que ellos ya han recomendado a sus conocidos o familiares el trabajo y productos que ofrece Talleres Mil Usos, y otro grupo de clientes nuevos también lo recomendarían sin ningún problema por la calidad del producto y servicio que han recibido.

8. ¿Compraría o utilizaría Usted el producto/servicio de nuevo?

SI	15
NO	0

Tabla No.37

Compraría el producto nuevamente

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

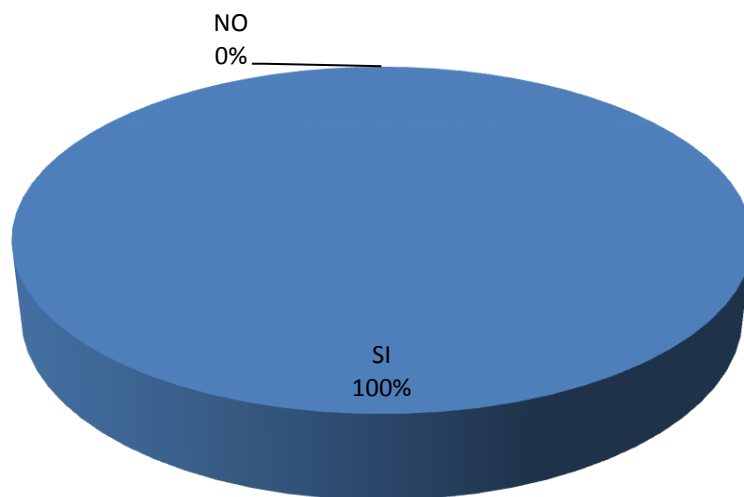


Figura No.35

Compraría el producto nuevamente

Fuente: Encuestas realizadas a los Clientes de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

Los clientes se sienten satisfechos con los productos y el servicio que han recibido del Taller, por lo que el 100% de ellos lo siguen adquiriendo y otros estarían dispuestos a volver a comprar cuando lo necesiten.

Conclusión de la Encuesta para verificar la satisfacción de los clientes de la empresa Talleres Mil Usos.

Según la información que nos han proporcionado los clientes de Talleres Mil Usos, hemos llegado a la conclusión que la empresa cuenta con un nivel aceptable en la comunidad, dado que se sienten conformes con los productos y servicios que ofrece la misma, esto hace que se pueda recomendar a amigos, conocidos y familiares a que visiten a Talleres Mil Usos y adquieran sus productos, como solución a los terminados de las casas, talleres y oficinas como son: la fabricación y colocación de ventanas, puertas, verjas (cerramientos), pasamanos, estructuras metálicas para techos y muebles de oficina, puesto a que la empresa elabora productos modernos y atractivos ajustándose a los necesidades y gustos del cliente con precios accesibles y de buena calidad.

2.4.1.2 Encuesta a Clientes Potenciales

Hemos considerado al segmento de las constructoras como posibles clientes potenciales para la empresa Talleres Mil usos, debido a su actividad económica necesitan de los servicios de un taller de metalmecánica.

A continuación se realizó la siguiente encuesta a 26 consultoras que constan en la Guía Telefónica de la Ciudad de Cuenca.

1. ¿Cuántas veces ha utilizado los productos y servicios de un taller metalmecánico en el último año.?

1 a 3	0
3 a 6	4
6 a 9	12
9 a 12	10
Más	0

Tabla No.38

Utilización de productos y servicios mecánicos

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

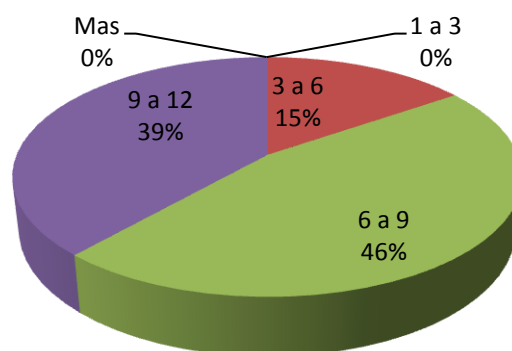


Figura No.36

Utilización de productos y servicios mecánicos

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

Debido a la actividad a la que se dedican los constructores han requerido los servicios de un taller para la fabricación de puertas, ventanas y pasamanos necesarios para los terminados de viviendas, en el último año un 46% de ellos han ido de 6 a 9 veces, un 39% lo han hecho de 9 a 12 veces, y un 15% de 3 a 6 veces.

2. ¿Usted tiene acuerdos con alguna empresa para que realicen los terminados de las casas (ventanas, puertas, pasamanos y cerramientos)?

SI	18
NO	8

Tabla No.39

Acuerdos empresa para realizar terminados de casa

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

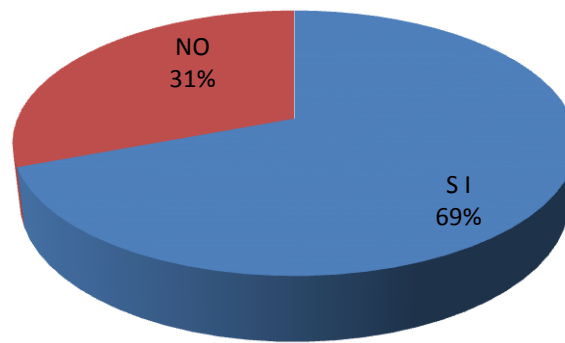


Figura No.37

Acuerdos empresa para realizar terminados de casa

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

Según la encuesta realizada, la mayoría de constructores (69%) sí tienen convenios con ciertos talleres de la ciudad debido a que han dado cumplimiento a sus necesidades en el factor tiempo, gustos y precios, un 31% de ellos no lo tienen, siempre están buscando mejores opciones.

3. ¿Cuál ha sido el motivo de su visita al taller que frecuenta?

Pedir una proforma	9
Pedir que se realice una obra	17
Otros	0

Tabla No.40

Motivo de visita al Taller

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

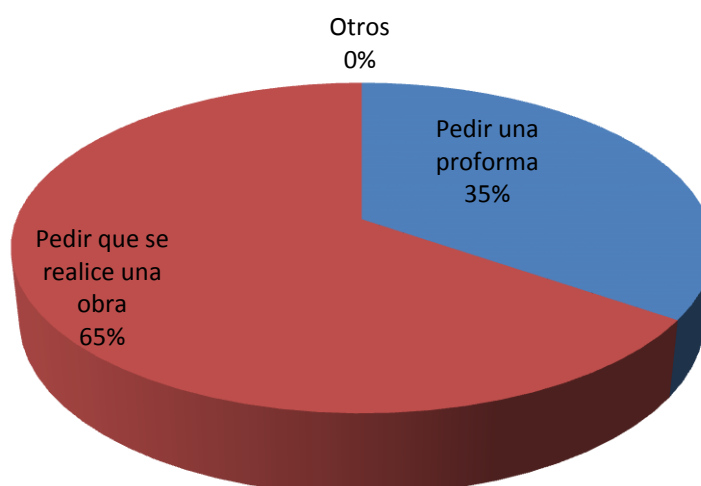


Figura No.38

Motivo de visita al taller

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

Debido a que ya existen acuerdos el 65% de constructores van directamente a pedir que se realice una obra, solo escogen los modelos y materiales, se toma las medidas necesarias para realizar su trabajo. El 35% pide proformas en varios talleres para comparar precios y ver lo mas conveniente.

4. ¿Cuál es el aspecto más importante que Ud toma en cuenta al momento de pedir que se realice una obra?

Calidad de los materiales	26
Precio	26
Modelos y terminados de las obras	26
Cumplimiento del plazo determinado para entregar la obra	26
Otros	0

Tabla No.41

Aspecto importante para la realización de una obra

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

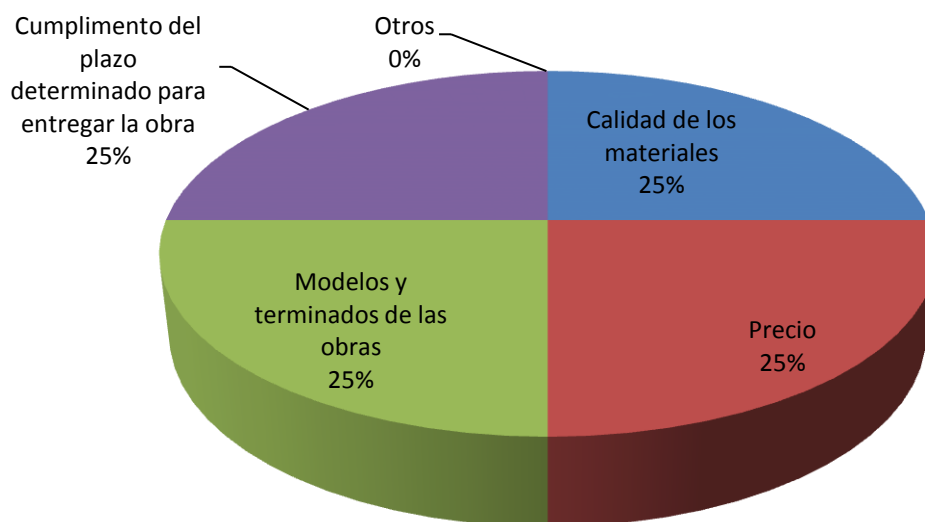


Figura No.39

Aspecto importante para la realización de una obra

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

Los constructores manifiestan que todos las opciones mencionadas en la encuesta son muy importantes para su negocio, ya que el cumplimiento de cada uno de ellos ayudan al crecimiento de sus actividades laborales.

5. ¿Conoce Ud. a la empresa Talleres Mil Usos?

SI	0
NO	26

Tabla No.42

Conoce Talleres Mil Usos

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

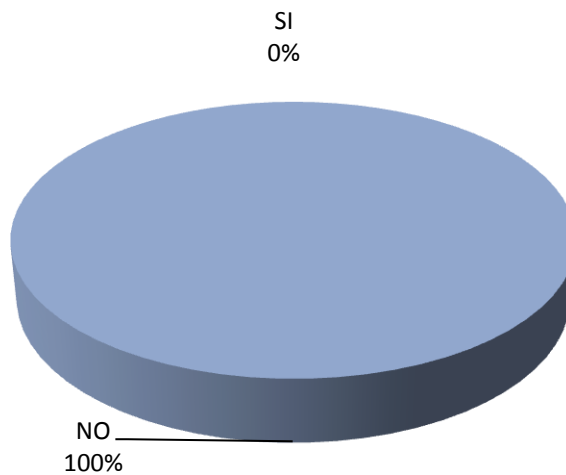


Figura No.40

Conoce Talleres Mil Usos

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

El 100% de constructores no sabían sobre la existencia de Talleres Mil Usos como fabricante de productos para los terminados de casas.

6. ¿Si su respuesta es No, le gustaría conocer los productos que elabora la empresa?

SI	26
NO	0

Tabla No.43

Le gustaría conocer los productos de Talleres Mil Usos

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

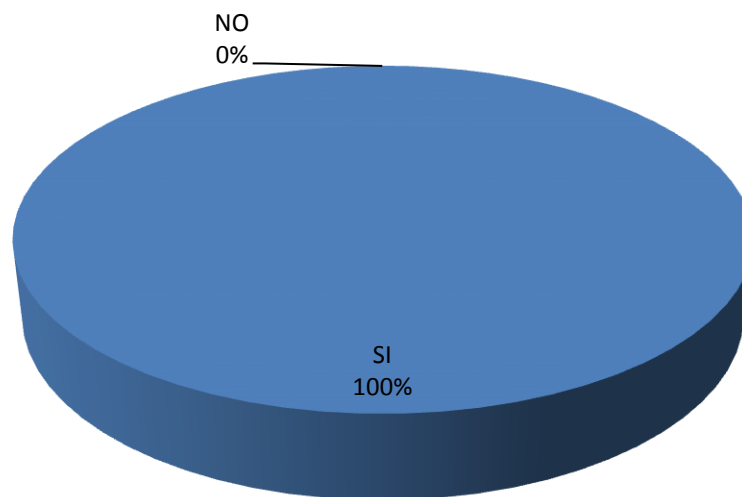


Figura No.41

Le gustaría conocer los productos de Talleres Mil Usos

Fuente: Encuestas realizadas a las constructoras de la Ciudad de Cuenca.

Elaborado por: Las Autoras

Los constructores manifiestan que si les gustaría conocer y comparar a Talleres Mil Usos con los talleres que frecuentan y saber si les conviene o no hacer negocios con dicho taller.

Conclusión de la Encuesta realizada a las Constructoras de la Ciudad de Cuenca como clientes potenciales de la empresa Talleres Mil Usos.

Según la información adquirida mediante la encuesta que se realizó a las constructoras que constan en la guía telefónica de la Ciudad de Cuenca, hemos llegado a la conclusión que hay un porcentaje mayor de constructores que mantienen convenios con talleres de su confianza ya que cumplen con condiciones importantes para su actividad como son: precios bajos, productos y servicio de calidad y el cumplimiento del plazo para entregar la obra. No sabían de la Existencia de Talleres Mil Usos pero si les gustaría conocer su trabajo y de ser factible negociar con dicho Taller.

2.4.2 Competencia

La competencia que enfrenta el taller se puede dividir en dos campos, el primero son los talleres pequeños que se dedican a la misma actividad comercial y se encuentran ubicados en la Parroquia Ricaurte, mismo lugar donde funciona Talleres Mil Usos, estos talleres son: Alumitec, Mateos y Cristalvid.

El segundo campo sería el mayor competidor de Talleres Mil Usos que es la empresa ALUTEC, también ubicado en el mismo sector como se mencionó anteriormente, cuenta con una amplia trayectoria y ofrece precios y productos casi similares a los del taller

2.4.3 Proveedores

Las empresas que suministran la materia prima a Talleres Mil Usos son reconocidas y con una gran trayectoria en el mercado que ofrecen productos de excelente calidad, los acuerdos comerciales que existen entre los proveedores y el taller es muy importante ya que se presenta la facilidad de pago (30 días plazo), a más de ello cada empresa tiene políticas de venta es decir por un monto acordado de compra se otorga descuentos y eso beneficia a la empresa porque puede ofrecer a sus clientes a precios más económicos.

Entre sus proveedores de hierro, aluminio, vidrio y accesorios (chapas, tornillos) podemos encontrar a los siguientes:

	Nombre de Proveedor	Clase de material
1	DIPAC	Hierro
2	IPAC	
3	Megacero	
4	Zona Metal	
5	Cedal	Aluminio Vidrio
6	Suprinsa	Cerraduras Tornillos Bisagras Silicona
7	Tecnin	Rodamientos

Tabla No.44

Nombre de los Proveedores de la empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

2.5 ANÁLISIS FODA

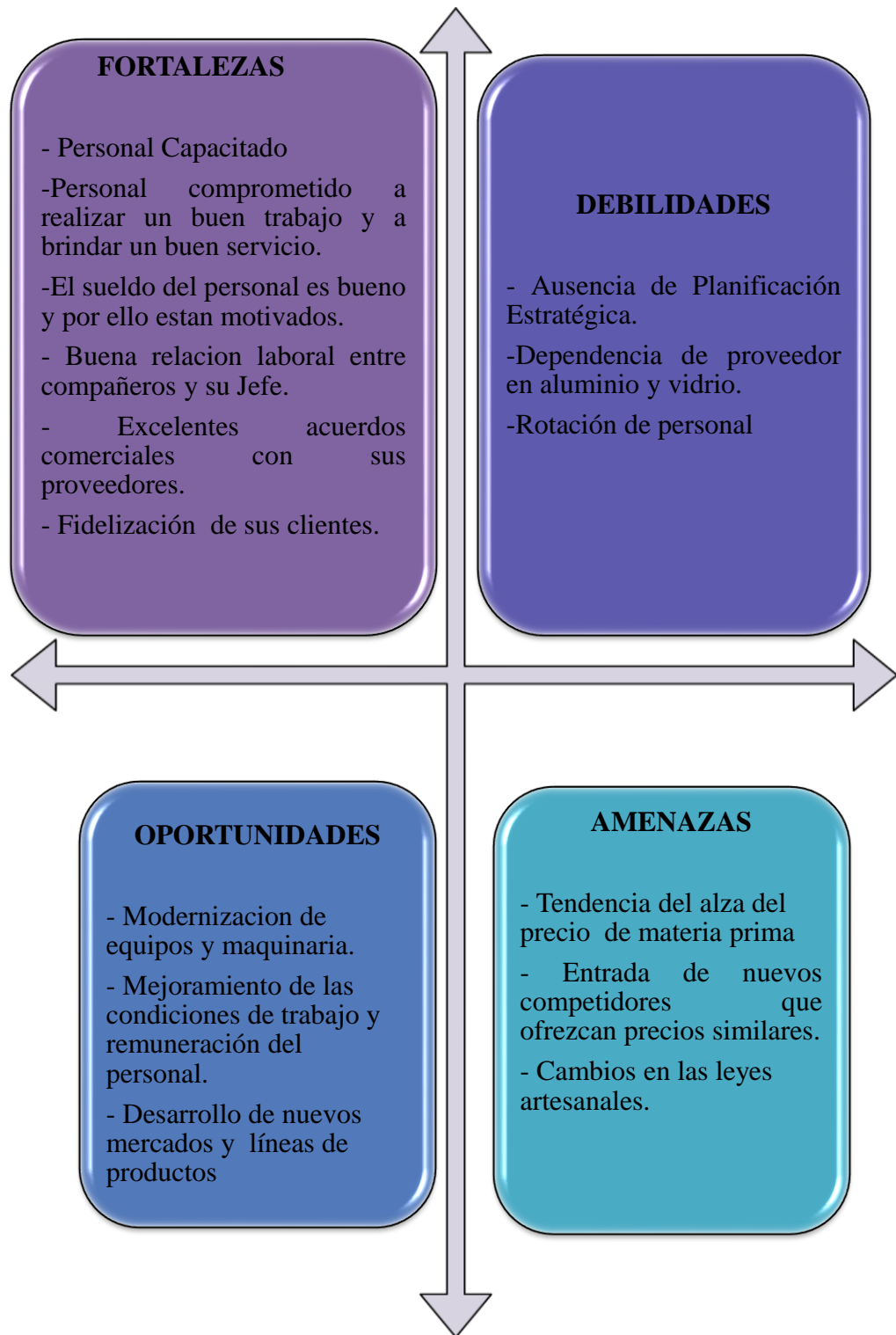


Figura No.42

Análisis FODA de la Situación Actual de la Empresa

Fuente: Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

2.6 Matriz BCG

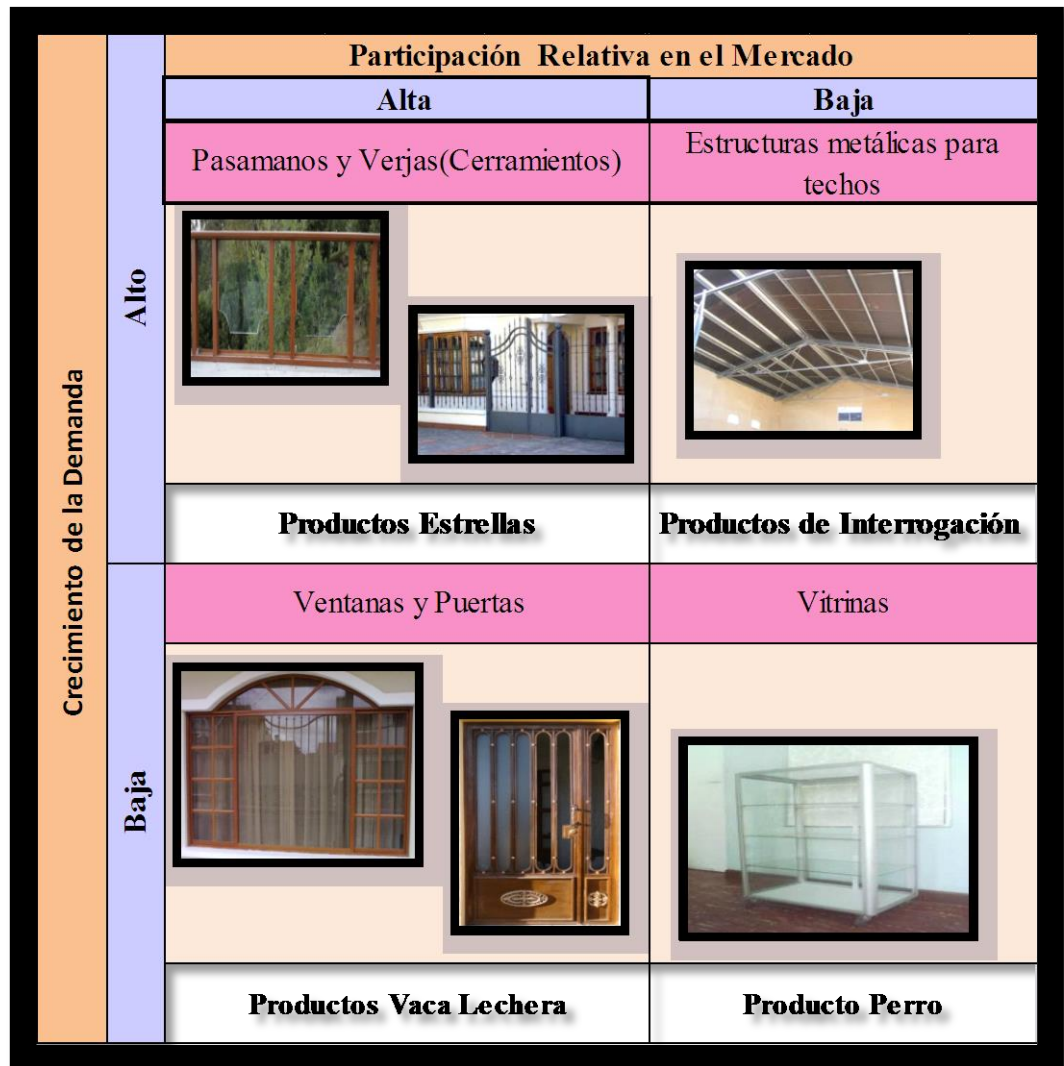


Figura No.43

Matriz BCG

Elaborado por: Las Autoras

- **Producto Estrella:** Los productos Estrella de la empresa son la fabricación de pasamanos y verjas (cerramientos), tienen una mayor participación en el mercado, estos productos se encuentran en la etapa de crecimiento y para la elaboración de estos productos se necesita una gran inversión de dinero.

- **Producto Vaca Lechera:** entre los productos Vaca Lechera se encuentra la fabricación de puertas y ventanas en hierro y aluminio, esto es lo que más produce y vende el taller, tienen una participación alta en el mercado, es decir se los fabrica continuamente y estos productos dan una mayor rentabilidad de dinero para el taller

- **Producto Perro:** El producto Perro es la elaboración de vitrinas porque tiene una baja participación en el mercado y genera pocas utilidades. Este tipo de producto la empresa fabrica muy poco debido a que no existen pedidos continuos de los clientes para que se elabore este tipo de producto.

- **Producto Interrogante:** En este tipo de productos Interrogantes se encuentra la fabricación de estructuras metálicas, este producto tiene una baja participación en el mercado, debido a que se necesita una gran inversión para fabricarlo y no son constantes sus pedidos. A la vez no genera grandes utilidades, por lo que la empresa no se dedica mucho a la fabricación de este tipo de obras.

2.7 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este segundo capítulo se da a conocer cuál es la situación actual de la empresa, es decir Talleres Mil Usos es una empresa que se encuentra 7 años en el mercado que poco a poco ha ido creciendo en su ámbito, gracias a que ha sabido manejarla correctamente, ha implementado valores institucionales muy importantes y motiva a sus empleados para que cumplan correctamente con su trabajo.

Según las encuestas que se realizó al personal los resultados fueron favorables ya que ellos se sienten a gusto con su trabajo, tienen un buen ambiente laboral, cuentan con sus equipos necesarios para la elaboración de sus productos. Y se pudo conocer que el Sr. Juan Llangari les proporciona capacitaciones para que estén preparados y así

puedan seguir elaborando nuevos productos innovadores que llamen la atención a los clientes.

En este capítulo se puede observar la variedad de productos que realiza, y sus rangos de precios con los que se maneja en el mercado. También da a conocer a sus principales clientes, proveedores y competidores.

A más de ello se realizó un Análisis FODA, en el cual se determinó cuales son la Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que tiene la empresa. Así como la Matriz BCG para conocer y dar un valor a los productos que se fabrican según los ingresos que generen y la cantidad que se producen, analizando cuáles son sus productos Estrella, Interrogantes, Vaca Lechera, y Perro.

CAPÍTULO

III

3 DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA TALLERES MIL USOS

3.1 ETAPA FILOSÓFICA

Se formulará una propuesta para la empresa Talleres Mil Usos, en donde se planteará su Misión, Visión y los Valores Institucionales mediante el análisis que se realizó a la misma en el capítulo anterior.

3.1.1 Formulación de la Misión

“Nuestra misión es desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos de calidad en el área de metalmecánica, aluminio y vidrio, brindando siempre eficiencia, seriedad y cumpliendo con las más altas exigencias de nuestros clientes”

3.1.2 Formulación de la Visión

“Ser una empresa líder en la industria de metalmecánica mediante la elaboración de productos en hierro, aluminio y vidrio, elegida por nuestra innovación, productos y servicios, trabajando con la más alta tecnología y cumpliendo con los estándares de calidad, ser reconocida por la experiencia y profesionalidad de nuestra gente y por su contribución a la comunidad”

3.1.3 Valores Institucionales

Los valores dentro de la institución son un pilar muy importante, permiten un mejor funcionamiento de sus labores, brindando un ambiente agradable y permitiendo el cumplimiento de sus objetivos y metas. En el capítulo anterior mencionamos los valores que posee en la actualidad la empresa, pero es necesario volverlos a citar y desarrollar otros que son muy importantes que se manejen dentro del Taller.

Valores Institucionales analizados en el capítulo anterior:

- **Calidad:** Para la fabricación la empresa utiliza materiales que son de excelente calidad, lo que permite elaborar un buen producto satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- **Compromiso:** El compromiso de cada uno de los colaboradores del taller al realizar sus actividades para cumplir a cabalidad con sus obligaciones laborales.
- **Amabilidad:** Las personas que laboran en la empresa tienen un trato cordial con su jefe, entre compañeros, y clientes, reflejando un ambiente agradable.
- **Responsabilidad:** Todo el personal cumple sus labores de forma responsable y oportuna.
- **Trabajo en equipo:** este es un factor muy importante que tiene la empresa, ya que cada persona que labora dentro de la organización trabaja en conjunto con sus compañeros en un buen ambiente que permite efectuar con sus tareas de forma adecuada, cumpliendo las responsabilidades adquiridas del taller para con sus clientes.
- **Puntualidad:** Los trabajadores se ven motivados a ser puntuales al ingreso a la jornada de labores. Ya que la empresa utiliza incentivos económicos para los colaboradores que llegan 5 minutos antes de la hora estipulada, y también se multa a los trabajadores que llegan atrasados.

A continuación se cita y describe los siguientes valores institucionales:

- **Enfoque al servicio al cliente:** la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente provee un valor agregado a la empresa, se debe cumplir con cada una de las diferentes necesidades y exigencias que se presenten, recordando siempre que ellos son la razón de ser la empresa.

- **Respeto:** Brindar el respeto y la atención que se merece tanto el personal de la empresa como los clientes y proveedores, ofreciendo un trato cordial y amable, ya que ellos son los pilares más importantes para el funcionamiento y continuidad del taller dentro del mercado.

- **Honestidad:** Los intereses colectivos deben prevalecer al interés particular, todas las actividades comerciales que se realicen deben ser transparentes y legales, lo que ayuda a alcanzar los propósitos misionales.

- **Lealtad:** Velar por el buen nombre de la institución, dentro y fuera de ella, brindar confidencialidad a la información íntima de la empresa.

- **Solidaridad:** Brindar ayuda y apoyo a los compañeros cuando lo necesiten, cooperar conjuntamente para lograr los objetivos propuestos por la entidad.

- **Responsabilidad Institucional:** Utilizar de manera eficiente cada uno de los recursos que se necesitan para realizar las actividades laborales, cumpliendo con excelencia y calidad los objetivos y metas.

- **Responsabilidad Social:** Apoyar el desarrollo de la comunidad brindando fuentes de empleo, lo que ayuda a la economía familiar.

- **Responsabilidad Ambiental:** Promover el cuidado del medio ambiente, realizando prácticas responsables en la colocación de desperdicios y materiales tóxicos perjudiciales para la salud y que son altamente contaminantes.

- **Disponibilidad al Cambio:** Aceptar las mejoras tecnológicas que se van presentando con el paso del tiempo. Y los nuevos conceptos administrativos y de producción que permiten un mejor y adecuado manejo de los recursos de la empresa.

- **Aprendizaje:** Seguir capacitándose y aprendiendo dentro de las diferentes áreas de la empresa, tanto administradores como obreros deben conocer y poner en práctica los diferentes cambios que se presentan día a día.

3.2 PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA TALLERES MIL USOS

En base al organigrama presentado en el capítulo anterior se plantea la implementación de un nuevo organigrama funcional para la empresa Talleres Mil Usos, para mejorar el desempeño dentro de la organización.

ANTES

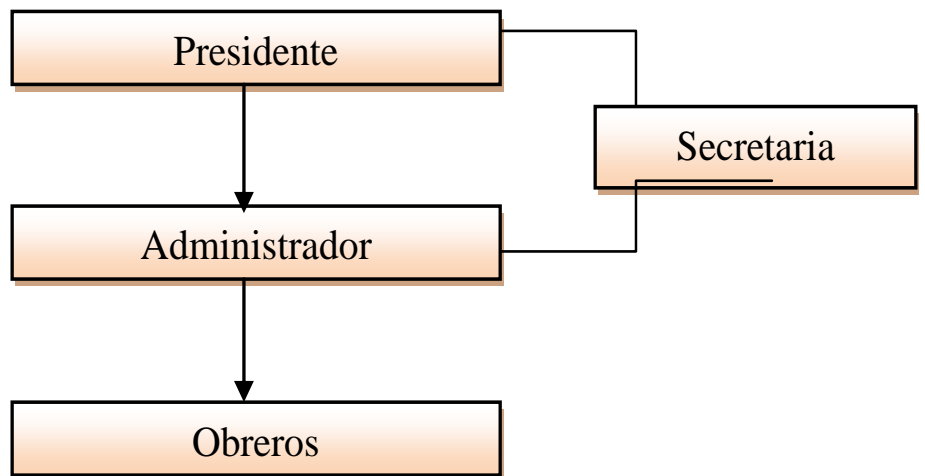


Figura No. 44

Organigrama de la Empresa Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

DESPUÉS



Figura No. 45

Fuente: Organigrama Mejorado

Elaborado por: Las Autoras

A continuación describiremos cada uno de los departamentos que ayudarán a la empresa a desarrollar de una mejor manera sus actividades.

- **Gerente:** deberá supervisar el cumplimiento de las funciones del personal para verificar el correcto desempeño de los departamentos, para el buen funcionamiento de la empresa.
- **Administrador:** es la persona que se encargará de estar pendiente de los pagos a proveedores y de lo que sucede en las otras áreas de la empresa tales como en el Departamento de Gestión de Talento Humano, Departamento Financiero, Departamento de Marketing y Departamento de Producción

- **Departamento de Gestión de Talento Humano:** la persona encargada deberá estipular políticas de reclutamiento y selección del personal, para así contar con personas eficientes para el desarrollo de las actividades.
- **Departamento Financiero:** aquí se deberá realizar la supervisión de la contabilidad y responsabilidades con el SRI, a más de ello deberá estar pendiente de las nóminas salariales de los empleados.
- **Departamento de Producción:** en este Departamento se controlará todos los materiales que la empresa necesite para producir, además tendrá que estar pendiente que el personal ejecute correctamente cada una de las actividades para lograr un buen producto y así entregar a tiempo a los clientes.
- **Departamento de Marketing:** esta persona será la encargada de realizar publicidad acerca de los productos que realiza la empresa. A más de ello se encargará de hacer promociones para generar un mayor volumen de ventas que ayudarán a obtener una mejor rentabilidad.

3.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas de Porter nos permite analizar el ambiente de la industria, evaluando el entorno desde varias perspectivas, se puede estudiar ampliamente los factores que afectan a la organización, tomando en cuenta las situaciones que se pueden presentar y afectar a la empresa a corto, mediano y largo plazo. Las cinco fuerzas competitivas ya fueron analizadas una a una en el capítulo anterior, donde se estudió a fondo la situación actual de la empresa.

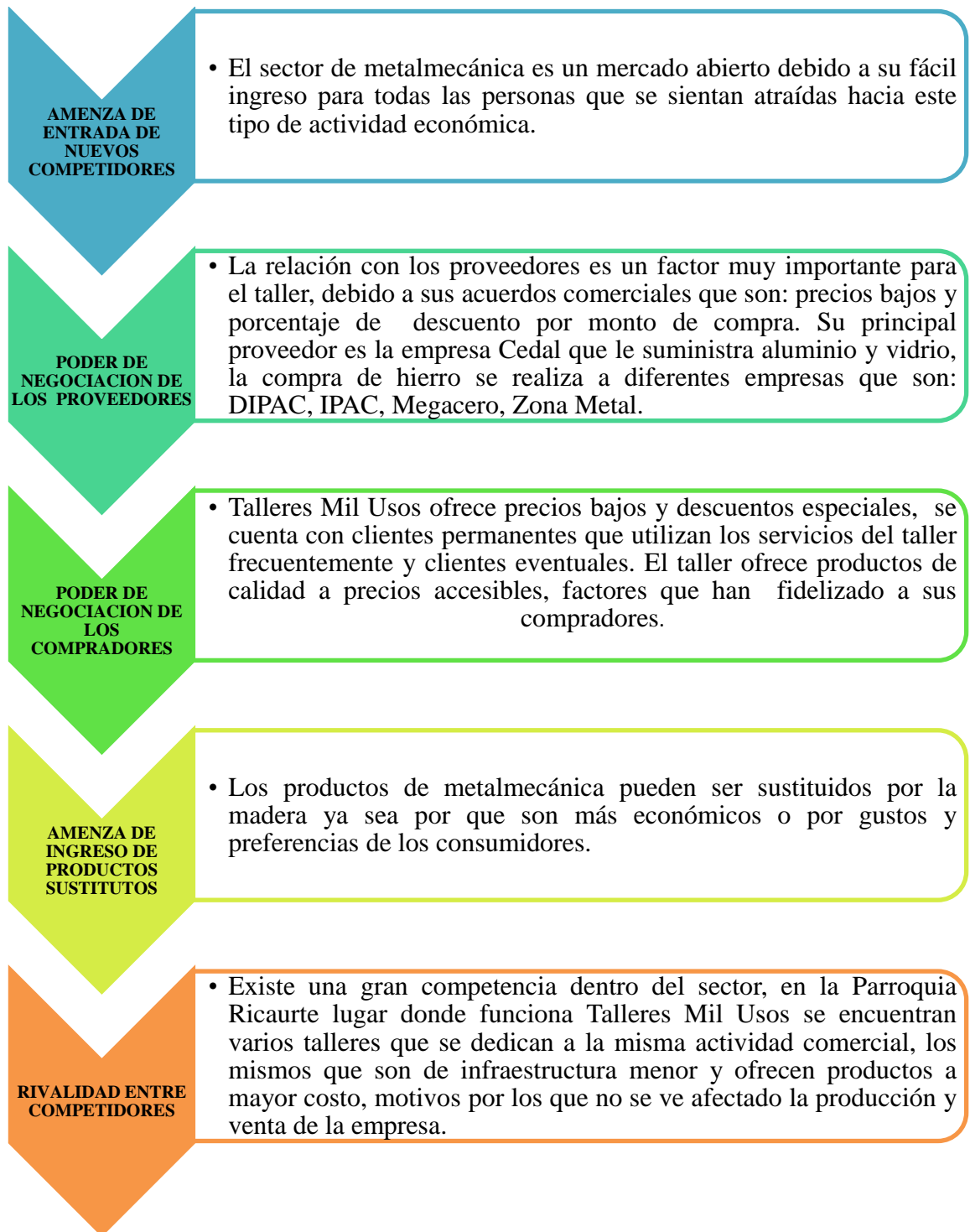


Figura No.46

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Elaborado por: Las Autoras

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se convierte en la base para el desarrollo de la estrategia empresarial, la misma que se conoce como estrategia competitiva genérica.

Porter sugiere que las empresas pueden elegir entre 3 estrategias genéricas que son:

- Liderazgo de costos
- Diferenciación
- Enfoque

La estrategia de liderazgo en costos significa que la empresa es el productor de menor costo dentro de su área industrial. Talleres Mil Usos en la actualidad ya desarrolla esta estrategia ofreciendo productos a menor costo que la competencia, debido a sus acuerdos comerciales (valor definido de compra semanal), que benefician a la empresa al obtener materia prima a menor costo, lo que le permite brindar precios cómodos y accesibles a su mercado.

La estrategia que se propone y que se puede desarrollar dentro de Talleres Mil Usos es la Diferenciación, la empresa puede brindar a sus clientes la alternativa de exclusividad de modelos, los mismos que indican qué y cómo quieren que se realicen su trabajo, cumpliendo hasta con las obras más exigentes que se presenten, con la garantía de realizar productos de calidad y sin opción a que se repitan estos modelos para otras personas. Otro factor que muestra la diferencia entre el taller y su competencia es el servicio que presta desde la negociación hasta la entrega de su trabajo, mediante su calidad humana y laboral, cumpliendo cabalmente con sus responsabilidades.

3.4 CADENA DE VALOR

Dentro de la cadena de valor se analizara la forma en que la empresa maneja cada una de sus actividades, es decir se obtendrá mayor información de cómo obtiene la materia prima, sus activos y la forma de entregar sus productos.

3.4.1 Actividades Primarias

El modelo de la cadena de valor propuesta por Michael Porter cita cinco actividades primarias las mismas que se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa.

- **Logística interna:** El Sr. Juan Llangari realiza sus pedidos de hierro, aluminio y vidrio cada semana, o cada 15 días dependiendo de cómo se vaya terminando la materia prima. Los pedidos se realizan dentro de una negociación ya establecida entre las partes es decir existe un monto mínimo de compra que permite obtener descuentos en su precio, esta materia prima llega desde la Ciudad de Guayaquil.
- **Operaciones:** los trabajadores cumplen con una jornada de labores de 8 horas diarias de 08h00am a 12h00pm y de 14h00pm a 18h00. Las obras se realizan dependiendo de la cantidad y fecha de entrega, dando prioridad aquellas que están próximas a cumplir la terminación de su contrato.
- **Logística externa:** Cuando se presenta un cliente temporal a hacer un pedido pequeño por ejemplo la venta de un vidrio de “X” medida, la atención que recibe es inmediata, la secretaria atiende su pedido y pide a un trabajador que corte el vidrio que necesita en ese instante para ser entregado. La mayoría de clientes fijos se contactan con el taller telefónicamente para realizar sus pedidos o solicitando que el Sr. Juan Llangari los visite para realizar las negociaciones.

- **Mercadotecnia y Ventas:** La empresa realiza descuentos dependiendo del tamaño de trabajo que se vaya a realizar, el terminado de una casa completa como la elaboración de las ventanas, puertas, pasamanos, cerramientos y estructuras metálicas para techos se otorga un descuento en su precio. Los clientes que compran materia prima en gran cantidad también reciben un porcentaje de descuento a más del precio bajo que ofrece el taller.
- **Servicio:** El servicio que ofrece el taller a cada uno de sus clientes es calificado como excelente, debido a su trato cordial y al cumplimiento eficaz de sus actividades y responsabilidades adquiridas. La atención de calidad que se brinda desde el momento de realizar la negociación hasta la entrega de su trabajo es un factor muy importante que desarrolla la empresa.

3.3.2 Actividades de Apoyo

Estas actividades son las que dan soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Para talleres Mil Usos, estas actividades se describirían de la siguiente manera:

- **Abastecimiento:** Talleres Mil Usos ha ido adquiriendo sus activos como: mesas de trabajo que han sido elaborados por ellos mismos, soldadora, amoladora, compresor, cortadora de hierro, cortadora a mano, sierra de aluminio, cortadora de vidrio, taladro manual, herramientas manuales. Además cuenta con una camioneta y un camión para llevar los productos terminados a su destino. A más de ello adquiere el hierro, aluminio y vidrio de los siguientes proveedores como: Dipac, Ipac, Cedal entre otros. De modo que la empresa cuenta con todo lo necesario para poder producir de una manera adecuada y satisfacer las expectativas de los clientes.



Figura No.47

Abastecimiento

Elaborado por: Las Autoras

Desarrollo Tecnológico: El personal de la empresa de Talleres Mil Usos es apto para manejar correctamente las máquinas y herramientas que son necesarias para la elaboración de cada uno de sus productos, ya que el Sr. Juan Llangari les brinda capacitaciones para que no tengan dificultades al momento de realizar sus obras.



Figura No.48

Desarrollo Tecnológico

Elaborado por: Las Autoras

Administración de Recursos Humanos: La empresa cuenta con 13 empleados y todos ellos tienen conocimiento y experiencia en las diferentes actividades que desarrollan, por lo que el dueño de la empresa se siente satisfecho por el trabajo que realizan, a más de ello existe buena comunicación entre dueño y empleados lo que produce un ambiente laboral agradable.



Figura No.49

Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: Las Autoras

Infraestructura de la Empresa: Talleres Mil Usos cuenta con cuatro áreas que son: administrativa, atención al cliente y dos áreas de producción. En el área administrativa es donde el Sr: Juan Llangari atiende a todos sus proveedores; en el área de atención al cliente, es donde se realiza la toma de pedidos y despachos, desde esta área se controla el trabajo que realizan los obreros, facilitándoles los materiales necesarios para realizar sus obras (tornillos, silicón, accesorios); en las áreas de producción se dividen en dos zonas, en la zona 1 existen cuatro mesas de trabajo y en la zona 2 cuenta con cinco mesas de trabajo.



Figura No.50

Infraestructura de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ FODA CRUZADO DE TALLERES MIL USOS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1. Modernización de equipos y maquinaria.</p> <p>O2. Mejoramiento de las condiciones de trabajo y remuneración del personal.</p> <p>O3. Desarrollo de nuevos mercados y líneas de productos.</p>	<p>A1. Tendencia del alza del precio de materia prima</p> <p>A2. Entrada de nuevos competidores que ofrezcan precios similares.</p> <p>A3. Cambios en las leyes artesanales</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
<p>F1. Personal Capacitado.</p> <p>F2. Personal comprometido a realizar un buen trabajo y a brindar un buen servicio.</p> <p>F3. El sueldo del personal es bueno y por ello están motivados.</p> <p>F4. Buena relación laboral entre compañeros y su Jefe.</p> <p>F5. Excelentes acuerdos comerciales con sus proveedores.</p> <p>F6. Fidelización de sus clientes.</p>	<p>FO1. Unir fuerzas para poder elaborar productos de buena calidad. (F1, O2)</p> <p>FO2. Aprovechar la nueva tecnología que ofrece el mercado. (F5, O1).</p> <p>FO3 Ampliación de mercados y sucursales de Talleres Mil Usos (F6,O3)</p> <p>FO4. Realizar más gamas de productos que satisfagan al cliente. (F4,O1)</p>	<p>FA1. Mantener una buena relación con los proveedores para que nos sigan otorgando descuentos y facilidades de pago. (F5,A1)</p> <p>FA2. Fortalecer la imagen que los clientes tienen acerca de nuestros productos, mediante la implementación de la estrategia publicitaria. (F6,A2)</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
<p>D1. Ausencia de planificación estratégica.</p> <p>D2. Dependencia de proveedor en aluminio y vidrio.</p> <p>D.3 Rotación de personal.</p>	<p>DO1. Ofrecer mejores condiciones de trabajo para que el personal se sienta satisfecho.(D3,O2)</p> <p>DO2. Diseñar nuevas maneras de realizar los productos optimizando la utilización de recurso y acaparar más mercados, mediante planificación estratégica. (D1,O3)</p>	<p>DA1. Trabajar bajo las leyes artesanales, utilizando apoyo estratégico de diferentes fuentes.(D1, A3)</p> <p>DA2. Aprovechar los descuentos que nos ofrecen nuestros proveedores, buscar o contar con otro proveedor en caso de una emergencia (D2,A1)</p>

Tabla No.45
Matriz FODA Cruzado
Elaborado por: Las Autoras

3.5 ETAPA OPERATIVA

Dentro de la etapa operativa se plantearan objetivos y metas que ayudaran a la empresa a tener una mejor posición en el mercado es decir daremos algunas sugerencias que debe tener en cuenta para que la empresa funcione correctamente.

3.5.1 Objetivos y Metas Estratégicas

Objetivo 1

- Ampliar la aceptación en el mercado dentro de la Ciudad de Cuenca y obtener mayor rentabilidad.

Actividades

- Realizar publicidad acerca de los productos que elabora Talleres Mil Usos mediante el uso de redes sociales, radio, banners, tarjetas de presentación.
- Entregar oportunamente los trabajos.
- Realizar nuevos modelos que atraiga la atención al cliente.

Objetivo 2

- Alcanzar la mayor eficiencia en la elaboración de los productos.

Actividades

- Realizar trabajo en equipo.
- Incentivar a los empleados a que realicen sus obras en menor tiempo posible.
- Capacitar al personal para que tengan mayor conocimiento, optimicen sus recursos y elaboren productos de buena calidad.

Objetivo 3

- Abrir nuevas sucursales en diferentes lugares del Austro.

Actividades

- Realizar un estudio de mercado en diferentes lugares del Austro para saber en dónde hace falta este tipo de empresa.
- Analizar cuan factible es abrir un nuevo local.
- Reunir el capital necesario que permita implementar la nueva sucursal.

Objetivo 4

- Incrementar la utilidad neta en un 20% durante este año 2015

Actividades

- Captar la atención de más clientes dentro de la Ciudad de Cuenca
- Realizar nuevas promociones acerca de los productos.

Metas

- Incrementar los ingresos de la empresa para el año 2015, mediante la acogida de nuevos clientes.
- Desarrollar nuevas líneas de productos, ser parte del proyecto nacional en la creación de cocinas a inducción.
- Cumplir a tiempo con los pedidos solicitados.
- Establecer funciones para cada trabajador para optimizar el tiempo y lograr obtener mayores avances en la producción.

Estas Metas serán conseguidas mediante el trabajo en equipo de todos los colaboradores de Talleres Mil Usos, los mismos que realizarán sus labores para un bien común, que es el crecimiento continuo de la empresa. Es importante tomar en cuenta los cambios que presenta el entorno y adaptarse a ellos ya sean estos: tecnológicos o nuevas líneas de productos.

3.5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión servirán para poder evaluar el desempeño que tienen las diferentes áreas que se desarrolla dentro de la empresa, mediante los resultados que se obtengan con cada indicador se podrán tomar medidas correctivas que ayudarán a la empresa.

A continuación enumeraremos algunos indicadores del Autor Jesús Beltrán, que la empresa podrá aplicar para verificar como se encuentra la empresa y estos indicadores son los siguientes

- Indicadores de los Productos
- Indicadores para el Área de Recursos Humanos
- Indicadores relacionados con el factor de Eficiencia.

3.5.2.1 Indicadores de los Productos

Reflejan los resultados concretos de las actividades desarrolladas a partir de insumos disponibles y de los procesos adelantados que contribuyen al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo general o específico.

- **Rentabilidad por Producto:** este indicador servirá para verificar si los márgenes de ventas son los adecuados para la empresa.

$$\frac{\text{Margen}}{\text{Total de Ventas}}$$

- **Índice de Comercialidad:** se realizará una comparación de las ventas de cada uno de sus productos con relación a las ventas totales para observar que cantidad de productos se están vendiendo.

$$\frac{\text{Ventas del Producto}}{\text{Ventas Totales}}$$

- **Nivel de Calidad:** con este indicador se podrá ver qué cantidad de productos están bien elaborados y con ello se verá si la empresa cumple con las expectativas de los clientes.

$$\frac{\text{Total de productos sin defectos}}{\text{Total de productos elaborados}}$$

- **Indicador Cumplimiento De Los Productos Realizados:** Este indicador permitirá conocer si la empresa entrega a tiempo sus productos a los clientes caso contrario deberán ver qué medida se debe tomar.

$$\frac{\text{Total De Productos No Entregados A Tiempo}}{\text{Total De Productos Despachados}} \times 100$$

- **Indicador de Productividad:** El indicador de productividad ayuda a verificar si los costos estimados para la producción son los correctos que debe utilizar la empresa para obtener una utilidad adecuada.

$$\frac{\text{Valor Real de Producción}}{\text{Valor Esperado de Producción}} \times 100$$

3.5.2.2 Indicadores para el Área de Recursos Humanos

Los indicadores para recursos humanos sirven para medir competencias laborales y evaluar su desempeño.

- **Indicador Horas Extras En El Periodo:** se analizará cuantas horas extras se labora en la empresa para así determinar si se debe contratar más personal para cumplir con las actividades.

$$\frac{\text{Total Horas Extras}}{\text{Total Horas Trabajadas}}$$

- **Indicador Horas Trabajador:** este tipo de indicador ayudará a determinar cuántas horas mensualmente existe de labor para poder realizar las obras.

$$\frac{\text{Horas hombre trabajadas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

- **Índice Prestaciones Trabajadores:** servirá para conocer cuánto es el total de dinero que se debe pagar por la labor de los trabajadores.

$$\frac{\text{Prestaciones Pagadas}}{\text{Total Trabajadores}}$$

- **Índice Prestaciones Salario:** aquí se determinará realmente cual es el porcentaje de dinero que el empleador debe cancelar a sus trabajadores.

$$\frac{\text{Prestaciones Pagadas}}{\text{Total Salario Pagado}}$$

- **Productividad De Mano De Obra:** Dara a conocer cuántas unidades de productos pueden realizar en un tiempo específico para así tener en cuenta el tiempo que necesitan para elaborar cada producto

$$\frac{\text{Número De Unidades Producidas}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}} \times 100$$

3.5.2.3 Indicador Relacionado con el Factor de Eficacia

Los indicadores de eficiencia nos indican los recursos que se han invertidos en la elaboración de su trabajos.

- **Satisfacción Del Cliente:** se verificará si los clientes se sienten o no a gusto con los productos que elabora la empresa.

$$\frac{\text{Total Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Atendidos}} \times 100$$

- **Eficacia Mensual En Ventas:** se verificará cual es la cantidad de clientes que están utilizando los productos de la empresa.

$$\frac{\text{Total Clientes Que Compraron}}{\text{Total Clientes Que Llegan A La Empresa}} \times 100$$

- **Indicador de análisis del incremento mensual de los clientes nuevos:** Con este indicador conoceremos si la empresa tiene una mayor acogida en el mercado y mediante eso se podrá realizar mayores promociones para captar la atención de más clientes.

$$\frac{\text{Número De Clientes Nuevos Mensual}}{\text{Número De Clientes Fijos Mensualmente}} \times 100$$

- **Indicador De Análisis De Comparación Anual De Incrementos De Clientes:** Se realizará la comparación de número clientes que han tenido para ver si la empresa está aumentando o no de clientes.

$$\frac{\text{Clientes Totales del 2013}}{\text{Clientes Totales del 2012}} \times 100$$

- **Indicador de Comercialidad:** Servirá para realizar una comparación sobre la cantidad de ventas que ha realizado la empresa lo cual permitirá conocer si se está o no incrementado con lo que la empresa deseaba.

$$\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$$

3.5.2.4 Indicadores Financieros

Además se tomará en cuenta los indicadores de razones financieras del Autor C. Van Horne, John M. Wachowicz, los mismos que servirán para verificar el estado en el que se encuentra la empresa, estos indicadores son los siguientes:

- Razones de Liquidez
- Razones de Endeudamiento
- Razones de Rentabilidad

3.5.2.4.1 Razones de Liquidez

Las Razones de Liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo.

- **Capital Neto De Trabajo:** servirá para conocer cual es el valor real con el que cuenta la empresa.

$$\frac{\text{Pasivo Circulante}-\text{Activo Circulante}}{\text{Capital Neto De Trabajo}}$$

- **Razón Corriente:** sirve para realizar una comparación de cómo se encuentra en ese momento la empresa para cumplir con sus obligaciones.

$$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

3.5.2.4.2 Razones de Endeudamiento

Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos.

- **Nivel De Endeudamiento:** Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Concentración Del Pasivo A Corto Plazo:** se realiza una comparación de los fondos que tiene la empresa en un periodo corto.

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

- **Razón Pasivo a Patrimonio:** en este indicador también se realiza una comparación para verificar en porcentaje de fondos en un plazo mayor.

$$\frac{\text{Deuda A Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$$

3.5.2.4.3 Razones de Rentabilidad

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los socios

- **Margen Bruto de Utilidades:** Representa la cantidad de dinero que queda para pagar los costos operativos, y los costos de financiamiento de los impuestos y la necesaria para tener utilidades.³²

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de Utilidades Operacionales:** Representa las utilidades netas que gana la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen Neto De Utilidades:** mide todas las utilidades que se obtiene de cada dólar de ventas después de pagar todos los gastos³³.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Rotación del Activo Total:** indica la eficiencia con que la empresa puede realizar mayores ventas.

³² Douglas R. Emery, John D. Finnerty, John D. Stowe; *Fundamentos de Administración Financiera*, Pearson Educación, 2000.

³³ Douglas R. Emery, John D. Finnerty, John D. Stowe. Op. Cit. Pag 89

$$\frac{\text{Ventas anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Rendimiento del Activo:** la empresa puede ver si se está cumpliendo o correctamente con sus actividades.

$$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Los indicadores de gestión, servirían para que el administrador de Talleres Mil Usos se encuentre consiente de los procesos que se realizan en cada uno de los departamentos, de esta forma si existe un retraso en la producción, es posible estudiar la situación y dar solución a la misma. Esta herramienta sirve para proyectar cambios estructurales y mejorar la producción.

3.6 INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LA EMPRESA TALLERES MIL USOS.

- **Rentabilidad por Producto**

$$\frac{\text{Margen}}{\text{Total de Ventas}} = \frac{10000}{12917.14} = 0.7741$$

Se puede observar que dentro de Talleres Mil Usos existe una rentabilidad de sus productos es de 0.77%, lo que significa que la empresa tiene un buen ingreso por las ventas realizadas.

- **Nivel de Calidad:**

$$\frac{\text{Total de Productos Sin Defectos}}{\text{Total de productos elaborados}} \times 100 = \frac{60}{64} = 0.937$$

Se puede observar que el 0.94% de productos elaborados se fabrican sin dificultades o fallas, pero se debe analizar el 7% que se elabora con defectos.

➤ **Indicador Cumplimiento de los Productos Realizados**

$$\frac{\text{Total de productos no entregados a tiempo}}{\text{Total de productos despachados}} \times 100 = \frac{8}{64} = 12.5\%$$

Como se puede observar existe un 12.5% por ciento de las obras no se logran cumplir con la fecha de entrega pactada.

Indicadores Para El Área De Recursos Humanos

➤ **Indicador Horas Extras en el periodo:**

$$\frac{\text{Total Horas Extras}}{\text{Total Horas Trabajadas}} = \frac{60}{1600} = 3$$

Según el Indicador aplicado se puede observar que la empresa necesita contratar 3 personas más para poder cumplir con las obras solicitadas.

➤ **Indicador Horas Trabajador:**

$$\frac{\text{Horas Hombre Trabajadas}}{\text{Número de Trabajadores}} = \frac{2080}{13} = 160$$

Cada uno de los trabajadores de Talleres Mil Usos labora 160 horas al mes.

- **Índice Prestaciones Trabajadores:** a cada trabajador el Sr. Juan Llangari debe cancelar al IESS la cantidad de 37.91 mensualmente.

$$\frac{\text{Prestaciones Pagadas}}{\text{Total Trabajadores}} = \frac{492.83}{13} = 37.91$$

- **Índice Prestaciones Salario:** el aporte que debe hacer al IESS es del 11,15% del salario básico a cada trabajador.

$$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total salario pagado}} = \frac{492.83}{4420} * 100 = 11.15\%$$

- **Productividad de Mano de Obra:** La empresa elabora 64 unidades empleando a 10 personas que trabajan 8 horas diarias durante 20 días.

$$\frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Horas hombre trabajadas}} * 100 = \frac{64 * 100}{1600} = 4$$

Cada empleado al mes elabora 4 unidades sean estas ventanas, puertas, cerramiento y con la fabricación de estas unidades la empresa ha podido cumplir a tiempo con entrega de los productos a los clientes.

Indicador Relacionado con el Factor de Eficacia

$$\frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}} * 100 = \frac{15}{15} * 100 = 100\%$$

Los clientes que han asistido al Talles a adquirir de sus productos todos se sienten satisfechos ya que la empresa brinda un trato cordial y sus productos son de buena calidad.

- **Indicador de Comercialidad:** se puede observar que durante estos años la rentabilidad de la empresa ha sido buena ya que el margen de ventas a incrementado en un 15.87%.

$\frac{\text{Ventas Año Actual}}{\text{Ventas Año Anterior}} \times 100$	=	$\frac{190134.05}{164088.98} * 100 = 1.1587$
--	---	--

3.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

3.7.1 Estrategia de Productividad

Para plantear las diferentes estrategias de productividad para Talleres Mil Usos se elaborará un plan de mejoramiento de la productividad.

Plan de mejoramiento de productividad.



Figura No.51

Plan de Mejoramiento de Productividad

Elaborado por: Las Autoras

3.7.2 Estrategia de Crecimiento.

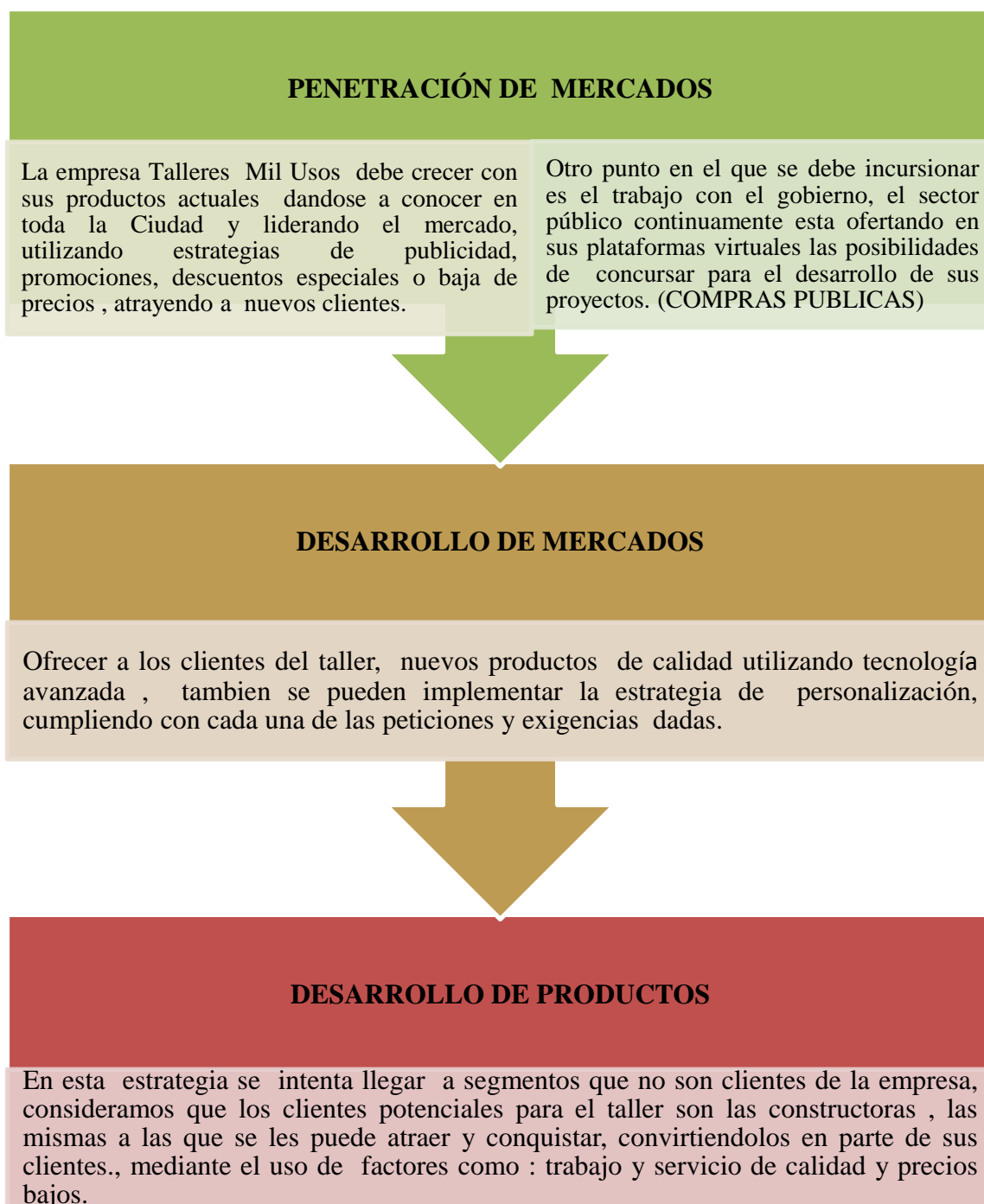


Figura No.52

Estrategias de Crecimiento.

Elaborado por: Las Autoras

3.7.3 Estrategias de Producción

EFICIENCIA

La empresa Talleres Mil Usos debe trabajar de forma responsable optimizando sus recursos, lo que permite obtener una producción a bajo coste y ofrecer precios inferiores a los de la competencia.

CONTROL Y GARANTÍA DE CALIDAD

La gestión de calidad del taller debe ser total, es decir cero defectos mediante controles continuos de producción y mantenimientos preventivos a maquinarias y herramientas de trabajo

FLEXIBILIDAD

La empresa esta en la capacidad de lanzar nuevos productos al mercado adaptándose a las tendencias o modas que se vayan presentando, utilizando la estrategia de innovación, aceptando los cambios que presente el sector industrial .

PLAZO DE ENTREGA

Dar cumplimiento a los contratos y fechas pactadas para entregar las obras, esto permite que la empresa mantenga su buen nombre y seriedad en sus negociaciones.

TECNOLOGÍA

La adaptación de nuevas tecnologías es importante para el Taller , ya que esto ayuda a la optimización de recursos y automatización de los sistemas productivos, permitiendo que la empresa sea parte del mercado

Figura No.53

Estrategias de Producción.

Elaborado por: Las Autoras

3.8 PROPUESTA DE UN PLAN PUBLICITARIO PARA LA EMPRESA TALLERES MIL USOS

Plantear una propuesta de promoción y publicidad para el Taller, que ayude ampliar la participación en el mercado para los próximos 5 años mediante la utilización de los siguientes medios:

➤ Redes sociales

El uso correcto y responsable de esta herramienta es de gran ayuda para impulsar el crecimiento del taller, ya que se puede hacer publicaciones importantes en las que se da a conocer el trabajo que se realiza dentro de la empresa e indicar los modelos de las obras que se han entregado, dar información del Taller para que los interesados se puedan comunicar.



Figura No.54

Plan publicitario para Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

➤ **Radio**

Realizar publicidad en las diferentes radios que existen en la Ciudad de Cuenca como por ejemplo la radio 96.1, que es una de las radios más sintonizadas en la Ciudad de Cuenca y sus alrededores. La radio anunciará 10 cuñas diarias habladas y grabadas con una duración de 35- 45 segundos cada una, con un costo de \$600,00 USD mensuales, en las que se hará publicidad a Talleres Mil Usos, dando a conocer su trabajo e información necesaria para ponerse en contacto con la empresa.



Figura No.55

Plan publicitario para Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

➤ **Tarjetas de Presentación**

Realizar y entregar Tarjetas de presentación de la empresa Talleres Mil Usos, las mismas que tendrán un valor de \$25.00 USD (1.000 unidades), serán entregados a sus clientes o interesados en el trabajo que desarrolla el taller.



Figura No.56

Plan publicitario para Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

➤ **Banners**

Elaboración de Banners publicitarios, que serán colocados en ferias o en propiedades donde se estén entregando y colocando obras realizadas por Talleres Mil Usos.



Figura No.57

Plan publicitario para Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

3.9 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano es parte fundamental de la organización y su correcta gestión, favorece a los recursos técnicos y materiales. En la actualidad se asume que el principal activo de cualquier organización radica en las personas.

En base al diagnóstico realizado en el capítulo anterior, a continuación se presenta una serie de propuestas:

➤ Liderazgo

El liderazgo en el taller es un factor importante que se debe implementar, ya que es la capacidad que desarrollan sus trabajadores, para realizar sus actividades por interés común, tomando en cuenta que un líder: no manda, dirige; no impone, busca consenso; no divide, une.

➤ Mentoring

Una persona debe ser la encargada de instruir o capacitar a los nuevos empleados que ingresan al taller, en este proceso se enseña, aconseja, y guía en su desarrollo personal y profesional. El mentoring no debe ser improvisado es necesario realizar una planificación y seguimiento de los resultados, siendo esta una herramienta que facilita la transmisión de los conocimientos en la empresa.

➤ Capacitaciones de Seguridad

Los empleados deben conocer qué medidas tomar en casos de accidentes laborales, para esto se debe implementar un curso en el que se enseñe a actuar correctamente, en donde se aprenderá a brindar oportunamente los primeros auxilios necesarios, realizar un mantenimiento continuo a máquinas o herramientas y utilizar de manera adecuada el equipo necesario para prevenir y evitar accidentes.

3.10 PROPUESTA DE UNA RENOVACIÓN EN LA FACHADA DE LA EMPRESA TALLERES MIL USOS

La fachada se constituye como la primera impresión que refleja la empresa en las calles de la Ciudad, entre sus consumidores y el público en general. Tenerla descuidada, en mal estado y deteriorada podría ir en contra de lo que se quiere expresar a sus clientes.

Se diseñó un modelo de una nueva fachada para Talleres Mil Usos, donde se realizó pequeños cambios, que muestran una gran diferencia de la imagen que ofrece el taller. La calidad de sus servicio y productos se verán reflejados desde el exterior de la empresa generando confianza y bienestar.

ANTES



Figura No.58

Fachada actual de Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

DESPUÉS



Figura No.59

Fachada Propuesta para Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

3.11 ESTUDIO FINANCIERO ACTUAL DE LA EMPRESA TALLERES MIL USOS, Y ESTUDIO FINANCIERO APLICANDO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- A continuación se presenta las ventas de Talleres Mil Usos sin Planificación Estratégica, las mismas que se van incrementado un 5% anualmente según los datos históricos obtenidos.

ESTADOS DE FLUJOS PROYECTADOS SIN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
DATOS HISTÓRICOS DE VENTAS		
AÑOS	CLIENTES	VENTAS
2012	60	164088,98
2013	75	190134,05

Tabla No. 46

Datos Históricos de Ventas de Talleres Mil Usos

Elaborado por: Las Autoras

PROYECCIÓN DE VENTAS SIN EL PLAN ESTRATÉGICO						
AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	199640,7525	209622,7901	220103,93	231109,13	242664,58	254797,81

Tabla No. 47

Proyección de Ventas sin Planificación Estratégica

Elaborado por: Las Autoras

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS SIN PLAN ESTRATEGICO						
CONCEPTOS AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	199640,75	209622,79	220103,93	231109,13	242664,582	254797,812
Ventas	199640,75	209622,79	220103,93	231109,13	242664,582	254797,812
COSTOS Y GASTOS	189658,71	198842,19	208484,84	218609,62	229240,64	240403,21
Costo de Ventas	83849,12	88041,57	92443,65	97065,83	101919,12	107015,08
Gastos Variables	59892,23	62886,84	66031,18	69332,74	72799,37	76439,34
Gastos Fijos	39928,15	41924,56	44020,79	46221,83	48532,92	50959,56
Depreciación	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22
SALDO ANTES DEL IMPUESTO	9982,04	10780,60	11619,09	12499,51	13423,94	14394,60
15% Trabajadores	1497,31	1617,09	1742,86	1874,93	2013,59	2159,19
22% Impuesto a la Renta	2196,05	2371,73	2556,20	2749,89	2953,27	3166,81
SALDO DESPUES DE IMPUESTOS	6288,68	6791,78	7320,03	7874,69	8457,08	9068,60
(+) Depreciación	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22
FLUJO NETO DE EFECTIVO	12277,91	12781,00	13309,25	13863,91	14446,31	15057,82

Tabla No. 48

Estado de Flujos proyectados sin Planificación Estratégica

Elaborado por: Las Autoras

Para la realización de la proyección sin el Plan Estratégico se tomó como base las ventas que realiza el taller, tomando en cuenta sus gastos los mismos que se han ido incrementando en los últimos años, destinando el 80% de las ventas al costo de venta.

- Para la proyección con el presente Plan Estratégico se incrementó un 20% a las ventas actuales, debido a que se propone la implementación de estrategias, que permiten incrementar sus ventas y clientes aumentando su participación en el mercado.

PROYECCIÓN DE VENTAS CON PLAN ESTRATÉGICO						
AÑOS	1	2	3	4	5	6
VENTAS	228160,86	273793,03	328551,64	394261,97	473114,36	567737,23

Tabla No. 49

Proyección de ventas con Planificación Estratégica

Elaborado por: Las Autoras

ESTADO DE FLUJOS PROYECTADOS CON PLAN ESTRATÉGICO						
CONCEPTO AÑOS	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	228160,86	273793,032	328551,638	394261,966	473114,359	567737,231
Ventas	228160,86	273793,032	328551,638	394261,966	473114,359	567737,231
COSTOS Y GASTOS	216684,00	260962,95	310623,70	370159,89	441543,79	527141,96
Inversiones	5350	8560,00	8938,00	9334,90	9751,65	10189,23
Publicidad	2850	7560,00	7938,00	8334,90	8751,65	9189,23
Cambio de infraestructura	1500	0	0	0	0	0
Capacitación al personal	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Costo de Ventas	91264,34	109517,21	131420,66	157704,79	189245,74	227094,89
Gastos Variables	68448,258	82137,9096	98565,4915	118278,59	141934,308	170321,169
Gastos Fijos	45632,172	54758,6064	65710,3277	78852,3932	94622,8719	113547,446
Depreciación	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22
Saldo antes de impuestos	11476,86	12830,08	17927,94	24102,07	31570,57	40595,27
15% Trabajadores	1721,53	1924,51	2689,19	3615,31	4735,59	6089,29
22% Impuesto a la Renta	2524,91	2822,62	3944,15	5302,46	6945,53	8930,96
Saldo Después de Impuestos	7230,42	8082,95	11294,60	15184,31	19889,46	25575,02
(+)Depreciación	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22	5989,22
FLUJO NETO DE EFECTIVO	13219,65	14072,17	17283,83	21173,53	25878,68	31564,24

Tabla No. 50

Estado de Flujo Projectado con Planificación Estratégica

Elaborado por: Las Autoras

En este Flujo con Planificación Estratégica, se toma en cuenta el incremento de las ventas y el costo de la implementación de las estrategias propuestas, dando un resultado positivo debido al crecimiento del Flujo Neto de Efectivo.

3.12 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En este capítulo se planteó una serie de Estrategias para la empresa Talleres Mil Usos.

Primeramente se formuló la Misión, Visión y los Valores Institucionales esto se pudo elaborar gracias a que en el capítulo anterior realizamos estudio para conocer más a fondo a Talleres Mil Usos.

Luego se procedió a realizar un análisis más minucioso de las cinco fuerzas de Porter, para formular una Estrategia Genérica que se pueda identificar con la empresa.

También se realizó un análisis de la Cadena Valor de la empresa para observar cómo lleva a cabo cada una de sus actividades, desde el momento que compra la materia prima hasta entregar el producto terminado al cliente.

A más de ello se procedió a realizar la Matriz de Estrategias DAFO, para poder formular una serie de estrategias que sirvan para el mejoramiento del Taller. Gracias a ello también se pudo formular algunos objetivos con sus respectivas actividades que la empresa puede tomar en cuenta para mejorar sus actividades comerciales.

Y para que la empresa puede ver cómo está marchando el Taller formulamos una serie de Indicadores como: Indicadores de los Productos, Indicadores para el Área de Recursos Humanos, Indicadores Relacionados con el Factor de Eficiencia y como último los Indicadores Financieros. También se formuló algunas Estrategias como: Estrategias de Productividad, Estrategias de Crecimiento, Estrategias de Producción, Estrategias de un Plan Publicitario para Talleres Mil Usos y una Propuesta de mejoramiento de Recursos Humanos todo esto con el fin de proponer una serie de actividades que la empresa puede poner en marcha para un mejor funcionamiento.

Se realizó dos proyecciones financieras, una tomando en cuenta la situación y funcionamiento actual de la empresa, y otra implementando las estrategias propuestas en la tesis.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La Empresa Talleres Mil Usos en la actualidad no cuenta con una Planificación Estratégica, para lo cual se ha desarrollado una propuesta donde se plantea una misión, visión para la organización, analizando sus factores internos y externos.
- Mediante el análisis FODA se pudo conocer el ambiente de la empresa y estudiarlo, lo que ayudó a plantear estrategias que servirán para su crecimiento como es la ampliación de sucursales y el fortalecimiento de la imagen mediante publicidad.
- Se pudo conocer la satisfacción laboral de los empleados de la empresa, mediante una encuesta realizada a los mismos, dando resultados favorables ya que ellos se sienten a gusto dentro del taller y en sus labores diarias, esto se debe a que existe un buen ambiente laboral, cuentan con los equipos necesarios para la producción, seguridad personal y a las capacitaciones temporales que se les proporciona.
- Talleres Mil Usos no es muy conocida en la Ciudad de Cuenca, esta información se obtuvo mediante una encuesta realizada a las constructoras que constan en la guía telefónica, las mismas que son consideradas como posibles clientes potenciales para la empresa. Como resultado a dicha encuesta se dio a conocer que les gustaría conocer a la empresa y los productos que elabora
- Los clientes de la empresa califican como excelente a la calidad de los productos y a la atención que recibieron por parte de los colaboradores del taller, esta información se obtuvo mediante una encuesta realizada a clientes fijos y eventuales, lo que permitió evaluar la satisfacción al cliente.

- La propuesta planteada en esta tesis, da un resultado positivo a la implementación de las estrategias propuestas, esto se pudo conocer mediante la realización de un análisis financiero, en donde se elaboró dos tipos de proyecciones, una sin Planificación Estratégica y otra implementado la Planificación Estratégica, dando como resultado un aumento en el flujo neto de efectivo, es decir indica un crecimiento económico para la empresa y su participación en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Talleres Mil Usos debe tomar en cuenta e implementar el plan estratégico propuesto en este trabajo.
- Se recomienda a la empresa Talleres Mil Usos que realice diferentes convenios con las constructoras que existen dentro de la Ciudad de Cuenca, ya que estas serían su mercado potencial, y mediante estas nuevas negociaciones se puede obtener una mejor rentabilidad para la empresa.
- Se recomienda a estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana que realicen una tesis de Planificación Estratégica de Marketing para esta misma empresa Talleres Mil Usos, ya que es una empresa que continúa en crecimiento y necesita asesoría en este tema específico.
- Para que la empresa pueda tener una mayor acogida de clientes, se recomienda realizar la propuesta del plan publicitario, con esto se logrará llamar la atención de los consumidores para que conozcan los trabajos que realiza la empresa.
- Para cumplir con los objetivos planteados es necesario trabajar en conjunto con todo el personal que labora en la empresa, es decir debe haber un compromiso de cada uno para sacar a la empresa hacia adelante.
- A más de ello se recomienda realizar una reunión con el personal de la empresa para dar a conocer la Misión, Visión, objetivos y metas planteadas para Talleres Mil Usos y trabajar conjuntamente para dar cumplimiento a los mismos.
- Se debe aprovechar de mejor manera la calidad y precios de los productos que ofrece el taller, mediante el desarrollo de nuevos mercados y líneas de productos lo que permitirá atraer nuevos clientes y su crecimiento económico.

- Desarrollar un plan permanente de capacitaciones para los trabajadores del taller, en donde se instruya: el correcto manejo de máquinas y herramientas, los avances tecnológicos y las medidas de seguridad dentro del área laboral.

BIBLIOGRAFIA

1. ATEHORTÚA, F. A., BUSTAMENTE Vélez, R. E., & VALENCIA de los Rios, J. A. *Sistema de Gestión Integral una sola Gestión*.
2. BARREIROS, A. *Planificación Estratégica*. (2012, Marzo).
3. Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. España: Editex, S.A.
4. David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
5. F, F., & Benjamín, E. *Auditoría administrativa, Gestion estratégica del cambio*. México: Person Educación. (2007).
6. Fernández Sánchez, E. *Administración de Empresas un enfoque interdisciplinar*. Madrid España: Paraninf. (2010).
7. Francés, A. (2006). *Estrategia Y Planes Para La Empresa Con El Cuadro De Mano Integral*. México: Person Educación.
8. Garcia, E., & Valencia, M. d. *Planeación Estratégica y Practica*. México: Trillas.
9. Griffin, R. W. *Administración*. (1984).
10. Guía II. In *Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones de empleadores*. Ginebra. (2005).
11. Juárez, D.. *Finanzas y Planeación*. (2012, Septiembre 24)
12. KOONTZ, H. *Administración: Una perspectiva global*. México D.F: Mc Graw Hill. (1994)
13. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. *Administración : Una perspectiva global y empresarial*. México: 13ª . (2008).
14. Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., & Carden, F. *Mejorando el Desempeño de las Organizaciones*. Canadá: Litografía e Imprenta LILSA. (2001)
15. Martínez Guillen, M. d. *La Gestión Empresarial*. Madrid: Díaz de Santos S.A. (2003).
16. Meléndrez Gaxiola, J. A.. *Grandes PYMES*. (2012, Septiembre 13)

17. Muñiz, L. *Guía práctica para elaborar un plan de Negocio*. Barcelona España: Liberduúplex. (2010).
18. Reyes Ponce, A. *Administración por Objetivos*. México: Limusa S.A. (2005).
19. Sainz de Vicuña, J. M. *El Plan Estratégico En La Practica*. Madrid España: Gráficas Dehon- La Morera.
20. SALAZAR Francis, (. (2008). *Gestión Estratégica de Negocios*.
21. Sallenave, J. *Gerencia y Planeación Estratégica*. México: 2004.
22. SALLENAVE, J. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Mexico: 2004.
23. Sallenave, J. P. *Gerencia y Planeación Estratégica* . (2004).
24. Santos, D. d. *Diagnóstico de la Empresa*. Madrid España: Fernández Ciudad. S.L. (1995).
25. Santos, D. d. *El plan de Negocios*. Madrid España: Edigrafos, S.A Getafe. (1994).
26. Santos, D. d. *Estrategias de Marketing*. España Madrid: Edigrafos S.A Getafe. (1994).
27. SERNA GÓMEZ, H.. *Gerencia Estratégica*. Bogotá: R Editores. (1999)
28. Sloan, H. S. *Dictionary of Economics*. Barnes & Noble. 1970.
29. Vidal Arizabaleta, E.. *Diagnóstico Organizacional*. Bogota Colombia: Digiprint Ltda. (2004)
30. Yóseth, B. S. (n.d.). *E-Learning Marketing*.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

1. Título: Planeación Estratégica

Recuperación: (04-02-2014)

[http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica CIDEAL.pdf](http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf)

2. Título: Control de Gestión: Una Posible Aplicación Del Análisis FODA

Recuperación: (10-04-2014)

<http://www.econ.uba.ar/www/institutos/matematica/cimbage/cuaderno05/3Analisis%20FODA.pdf>

3. Título: Metodologías para el Análisis FODA

Recuperación: (12-04-2014)

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

4. Título: Definiciones De Mentoring

Recuperación: (16-05-2014)

<http://www.mentoring.es/mentoring.html>

5. Título: Contadores Auditores: Información para la Estrategia

Recuperado: (24-05-2014)

http://www.jezlaudidores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=87:niif-agricultura&catid=55:noticias-tibutarias&Itemid=71

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta realizada a los trabajadores de Talleres Mil Usos.



ENCUESTA PARA VERIFICAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE TALLERES MIL USOS EN EL AÑO 2014

El propósito de esta encuesta es garantizar que TALLERES MIL USOS, se beneficie con sus opiniones. Y los resultados obtenidos servirán para desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la situación de la empresa.

Marque con una (x) su respuesta.

1 ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Muy satisfecho ----- Satisfecho ----- Insatisfecho ----- Muy Insatisfecho -----

2 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

SI ----- NO -----

3 ¿Las condiciones salariales para Usted son buenas?

SI ----- NO -----

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Excelente ----- Buena ----- Mala ----- Pésima -----

5 ¿Cómo califica la relación con su jefe?

Excelente ----- Buena ----- Mala ----- Pésima -----

6 ¿Le gusta el trabajo que desarrolla?

SI ----- NO -----

7 ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

SI ----- NO -----

8¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a las que realiza?

Siempre ----- Casi siempre ----- De vez en cuando ----- Nunca -----

9 ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

SI ----- NO -----

10 ¿La empresa le facilita los equipos de protección individual, necesarios para su trabajo?

SI ----- NO -----

11 ¿La empresa le proporciona capacitaciones en el área laboral?

SI ----- NO -----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

Encuesta realizada a los clientes de Talleres Mil Usos.



ENCUESTA PARA VERIFICAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE TALLERES MIL USOS EN EL AÑO 2014

El propósito de esta encuesta es garantizar que TALLERES MIL USOS, se beneficie con sus opiniones. Y los resultados obtenidos servirán para desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la situación de la empresa.

Marque con una (x) su respuesta.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de Talleres Mil Usos?

De uno a seis meses ----

Entre seis meses y un año-----

Entre uno y tres años----

Más de tres años-----

2 ¿Con qué frecuencia utiliza los productos/servicios del Taller?

De 1-3 meses----

Cada 6 Meses ----

Cada 9 Meses----

Anualmente ----

3 ¿Qué le parece el servicio que brinda la empresa?

Excelente----

Bueno----

Malo----

Pésimo----

4 ¿La calidad de los productos que ofrecen son?:

Excelente----

Bueno----

Malo----

Pésimo ----

5 ¿Los precios de los productos/servicios que ofrece el taller son?:

Accesibles----

Altos----

Exagerados----

6 ¿En comparación con otras empresas que ofrecen similares producto/servicio, el producto/servicio de talleres Mil Usos es?:

Mucho mejor----

Mejor----

Igual----

Peor----

7 ¿Recomendaría usted al Taller a otras personas?

SI----

NO----

8 ¿Compraría o utilizaría usted el producto/servicio de nuevo?

SI----

NO----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

Encuesta realizada a las constructoras que constan en la guía telefónica de la Ciudad de Cuenca.



ENCUESTA PARA LAS CONSTRUCTORAS DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2014

El propósito de esta encuesta es conocer si las constructoras que existen en la Ciudad de Cuenca conocen la empresa Talleres Mil Usos, y si estarían dispuestas a adquirir de sus servicios.

Marque con una (x) su respuesta.

1. **¿Cuántas veces ha utilizado los productos y servicios de un taller mecánico en el último año.?**
 - De 1-3
 - De 3-6
 - De 6-9
 - De 9-12
 - Mas

2. **¿Usted tiene acuerdos con alguna empresa para que realicen los terminados de las casas (ventanas, puertas, pasamanos y cerramientos)?**

SI.....
NO

3. **¿Cuál ha sido el motivo de su visita al taller que frecuenta?**
 - Pedir una proforma
 - Pedir que se realice una obras
 - Otros, especifique

4. **¿Cuál es el aspecto mas importante que ud toma en cuenta al momento de pedir que se realice una obra?**
 - Calidad de los materiales
 - Precio
 - Modelos y terminados de las obras
 - Cumplimiento del plazo determinado para entregar la obra
 - Otros especifique

5. **¿Conoce Ud a la empresa Talleres Mil Usos?**

SI.....
NO.....

6. **¿Si su respuesta es No, le gustaría conocer los productos que elabora la empresa?**

SI.....
NO....

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4

Proformas de la Radio 96.1 y de la imprenta Nueva Imagen.

ANEXO 5

Formularios 104 A, Declaración del Impuesto al Valor Agregado para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad y que no realizan actividades de comercio exterior.

ANEXO 6

Fotografías



