

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

“La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán”

Trabajo de Titulación de Ingeniero en
Administración de Empresas y Marketing

AUTOR: Danny Washington Ontaneda Yapud

ASESOR: Ing. Jorge Miranda Msc

Tulcán - Ecuador

Año: 2015

CERTIFICADO

Certifico que el/la estudiante Danny Washington Ontaneda Yapud con el número de cédula 040136110-0 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales de la ciudad de Tulcán”

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el reglamento de Grado del Título a Obtener, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

Ing. Jorge Miranda Msc.

Tulcán, 30 de Abril de 2015

AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración Y Economía

Yo, Danny Washington Ontaneda Yapud con cédula de identidad número 040136110-0 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

F.....

Danny Ontaneda

Tulcán, 30 de Abril de 2015

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Danny Washington Ontaneda Yapud, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad".

Tulcán, 30 de abril de 2015

Danny Washington Ontaneda Yapud
CI 040136110-0

AGRADECIMIENTO

A mi Dios por brindarme la vida y la oportunidad de cumplir mis metas, agradezco también por la sabiduría que me brindo para desarrollar el presente trabajo, por los obstáculos que se presentaron porque me fortalecieron, mi éxito es ofrenda a mi Dios padre.

A mi familia quienes brindaron su apoyo moral para seguir adelante para cumplir mis metas planteadas.

A mis hijos Carlos Daniel y Paula Alejandra Ontaneda Gómez, por estar conmigo siempre en los buenos y malos momentos, fueron ellos mi principal motivación para la culminación del presente trabajo.

A las personas que fueron parte importante en la carrera universitaria, docentes, compañeros y amigos.

A mi asesor de tesis Lic. Yamisel Martínez, por el tiempo, los conocimientos, el apoyo y sobre todo la paciencia para conmigo, al guiarme en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

A todos ellos...

ETERNAMENTE AGRADECIDO

DEDICATORIA

La finalización con éxito de esta etapa de mi vida, la dedico con profundo amor, respeto y gratitud a mi Dios porque es él quien me fortalece, él ha guiado por el camino de la verdad, la sabiduría y felicidad, sus bendiciones para mi han sido infinitas, también el éxito lo dedico a mis hijos Carlos Daniel y Paula Ontaneda Gómez, quienes son mi fortaleza y mi razón de vivir, a mi familia por ser parte fundamental de mi educación, a Nelly Gómez quien cuidó de mis hijos en los momentos más duros de mi vida.

Danny Ontaneda

ÍNDICE	Pág.
CERTIFICADO	II
AUTORÍA DE TRABAJO	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA.	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
EXECUTIVE SUMMARY	XI
UCHILLAYACHISHKA RIKUCHIK	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
I. EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3. DELIMITACIÓN	4
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. OBJETIVOS	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II	
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	8

2.2	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	13
2.3	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	15
2.4	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	18
2.4.1	Estrategia empresarial	18
2.4.1.1	La Estrategia	18
2.4.1.2	Planeación	18
2.4.1.2.1	Planeación Estratégica	18
2.4.1.2.2	Plan Estratégico	19
2.4.1.2.3	Direccionamiento Estratégico	19
2.4.1.3	Ambiente Externo	20
2.4.1.3.1	Entorno General	20
2.4.1.3.2	Ambiente Industrial	21
2.4.1.4	Ambiente Interno	25
2.4.1.4.1	Cadena de Valor	25
2.4.1.4.1.1	Actividades Primarias	26
2.4.1.4.1.2	Actividades de Apoyo	27
2.4.1.5	Evaluación de Fortalezas, Debilidades y definición de Estrategias Empresariales	28
2.4.1.5.1	Matriz FODA	28
2.4.1.5.2	Estrategia Competitiva	30
2.4.1.6	Control	31
2.4.1.6.1	Control Estratégico	31
2.4.2	Ventas	32
2.4.2.1	Participación de Mercado	32
2.4.2.1.1	Segmentación de Mercados	32

2.4.2.2	Crecimiento de Mercado	33
2.4.2.2.1	Ciclo de Vida del Producto	33
2.4.2.3	Satisfacción del Cliente	34
2.4.2.3.1	Marketing	34
3.4.2.3.2	Marketing Mix	34
2.4.2.3.3	Comportamiento de compra del consumidor	36
2.4.2.3.4	La Satisfacción del cliente	36
2.4.2.4	Pronóstico de ventas	37
2.4.2.4.1	Técnicas de Pronóstico	38
2.4.2.5	Presupuesto	39
2.5	IDEA A DEFENDER	40
2.6	VARIABLES	40
CAPÍTULO III		
METODOLOGÍA		
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
3.2.1	Investigación Exploratoria	42
3.2.2	Investigación Descriptiva	42
3.2.3	Investigación de Campo	42
3.2.4	Investigación Explicativa	43
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.3.1	Población	43
3.3.2	La muestra	44
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45

3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	48
3.6	PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	48
	RESULTADOS	49
3.6.1.1	Encuesta propietarios de vehículos	49
3.6.1.1	Encuesta propietarios de vehículos	49
3.6.2.	Interpretación de datos guía de entrevista a propietario de la empresa Fundimetales del Norte	68
3.6.3	Validación de la idea a defender	70
	CAPÍTULO IV	
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
4.1	CONCLUSIONES	78
4.2	RECOMENDACIONES	80
	CAPÍTULO V	
	PROPUESTA	83
5.1	TÍTULO	83
5.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	83
5.3	JUSTIFICACIÓN	84
5.4	OBJETIVOS	85
5.4.1	Objetivo general	85
5.4.2	Objetivos específicos	85
5.5	FUNDAMENTACIÓN	85
5.5.1	El plan estratégico	86
5.5.1.1	Beneficios de la Elaboración del Plan Estratégico	86
5.5.1.2	Etapas del Plan Estratégico	88

5.6	MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA	90
5.6.1	Análisis y diagnóstico de la situación	91
5.6.1.1	Análisis Externo	91
5.6.1.1.1	Análisis PEST	91
5.6.1.1.1.1	Factor político	91
5.6.1.1.1.2	Factor económico	92
5.6.1.1.1.3	Factor social	94
5.6.1.1.1.4	Factor Tecnológico	96
5.6.1.1.2	Análisis Fuerzas de Porter – Empresa Fundimetales del Norte	96
5.6.1.1.2.1	Rivalidad competidores existentes	97
5.6.1.1.2.2	Entrada de nuevos competidores	98
5.6.1.1.2.3	Productos sustitutos	99
5.6.1.1.2.4	Poder de negociación de los proveedores	99
5.6.1.1.2.5	Poder de negociación de los consumidores	100
5.6.1.1.3	Resumen Análisis Externo	101
5.6.1.2	Análisis Interno	101
5.6.1.2.1	Administración de la Empresa	102
5.6.1.2.2	Función Producción de la Empresa	102
5.6.1.2.2.1	Elaboración de Productos y Servicios	104
5.6.1.2.2.2	Capacidad de las Instalaciones	104
5.6.1.2.3	Función Comercialización de la Empresa	105
5.6.1.2.4	Función Finanzas de la Empresa	105
5.6.1.2.5	Función Talento Humano de la Empresa	105
5.6.1.2.6	Resumen implementación Estrategia Empresarial	106

5.6.1.2.7	Resumen Análisis Interno	109
5.6.1.2.7	Resumen Análisis Interno	109
5.6.1.3	Evaluación Situación Interna y Externa	109
5.6.1.3.1	Matriz evaluaciones factores externos	111
5.6.1.3.2	Matriz evaluaciones factores internos	111
5.6.1.4	Análisis de Estrategias	112
5.6.1.4.1	Matriz interno – externa (IE)	112
5.6.1.4.1	Matriz interno – externa (IE)	112
5.6.1.4.2	Matriz Iniciativas Estratégicas Ofensivas	113
5.6.1.4.3	Matriz Iniciativas Estratégicas Defensivas	114
5.6.1.4.4	Matriz Análisis y Estrategias FODA	115
5.6.1.4.4.1	Síntesis Estrategias FODA	117
5.6.2	Direccionamiento estratégico	118
5.6.2.1	Misión Propuesta	119
5.6.2.2	Visión Propuesta	119
5.6.2.3	Objetivos Estratégicos	119
5.6.2.3.1	Objetivos Específicos	119
5.6.2.4	Políticas y Valores Propuestos	120
5.6.2.5	Formulación de Estrategias	120
5.6.2.6	Estrategias funcionales para el desarrollo empresarial de Fundimetales del Norte	121
5.6.3	Plan de Trabajo	126
5.6.4	Presupuesto Plan Estratégico	127
5.6.5	Plan de Resultados	127
5.6.6	Proyección de Ventas	127

5.6.7	Flujo de Efectivo	132
5.6.8	Control de seguimiento y Evaluación	132
	BIBLIOGRAFÍA	134
	LINKOGRAFÍA	136
	ANEXOS	138

Entrevista aplicada a los propietarios de vehículos

Guía de entrevista a propietario de la empresa Fundimetales del Norte

ARTÍCULO CIENTÍFICO

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Fuerzas que Impulsan la Competencia en la Industria	21
Figura 2	Matriz FODA para la formulación de Estrategias	28
Figura 3	Creación de valor los clientes y establecimiento relaciones con el cliente	34
Figura 4	Edad del Propietario	49
Figura 5	Número de vehículos por persona	50
Figura 6	Marca de Vehículos	52
Figura 7	Compra de productos en Fundimetales del Norte	53
Figura 8	Nivel de conocimientos productos de la empresa Fundimetales del Norte	54
Figura 9	Compra de productos	55
Figura 10	Lugar de compra disco de freno	57
Figura 11	Lugar de compra tambor de freno	58
Figura 12	Lugares de compra	59
Figura 13	Calidad del producto	60
Figura 14	Cantidad de compra disco de freno	61
Figura 15	Cantidad de compra tambor de freno	62
Figura 16	Motivo de compra y beneficios del producto	64
Figura 17	Consideración del precio	65
Figura 18	Promociones y relación de productos similares	67
Figura 19	Ventas de productos y posicionamiento Fundimetales del Norte	70
Figura 20	Información de calidad por producto de Fundimetales del Norte	72
Figura 21	Nivel de satisfacción de productos entre Fundimetales del Norte	73
Figura 22	Relación precio de productos entre Fundimetales del Norte	75
Figura 23	Decisión de comprar productos en Fundimetales del Norte	76
Figura 24	Fases del Plan Estratégico	88
Figura 25	Proceso para desarrollarse el Plan Estratégico	89
Figura 26	Modelo de Diseño del Plan Estratégico	90
Figura 27	Producto Interno – PIB	93
Figura 28	Inflación Últimos Dos Años	94
Figura 29	Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo, marzo 2008 - 2014	95

Figura 30	Fuerzas de Porter en la empresa de Fundimetales del Norte	97
Figura 31	Matriz Interna – Externa (IE)	112
Figura 32	Matriz iniciativas estratégicas ofensivas	113
Figura 33	Matriz iniciativas estratégicas defensivas	115
Figura 34	Matriz análisis y estrategias FODA	116
Figura 35	Mapa de Dirección Estratégica	125
Figura 36	Plan de Trabajo	126
Figura 37	Decisión de compra	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población Estratificada	44
Tabla 2	Operacionalización de Variables	45
Tabla 3	Edad del propietario	49
Tabla 4	Número de vehículos por persona	50
Tabla 5	Marca del vehículo	51
Tabla 6	Compra de productos en Fundimetales del Norte	53
Tabla 7	Nivel de Conocimiento de los productos de Fundimetales del Norte	54
Tabla 8	Compra de productos	55
Tabla 9	Lugar de compra disco de freno	56
Tabla 10	Lugar de compra tambor de freno	57
Tabla 11	Lugares de compra	59
Tabla 12	Calidad del producto	60
Tabla 13	Frecuencia y cantidad de compra disco de freno	61
Tabla 14	Frecuencia y cantidad de compra Tambor de freno	62
Tabla 15	Motivo de compra y beneficios del producto	63
Tabla 16	Consideración del precio	65
Tabla 17	Promociones y relación de productos similares	66
Tabla 18	Venta de productos y posicionamiento Fundimetales del Norte	70
Tabla 19	Relación calidad de productos de Fundimetales del Norte	71
Tabla 20	Nivel de satisfacción de productos entre Fundimetales del Norte	73
Tabla 21	Relación precio de productos entre Fundimetales del Norte	74
Tabla 22	Decisión de comprar productos en Fundimetales del Norte	76
Tabla 23	Matriz de resumen análisis externo oportunidades	101
Tabla 24	Matriz de resumen análisis externo amenazas	101
Tabla 25	Productos para marcas de vehículos Fundimetales del Norte	103
Tabla 26	Talento Humano Fundimetales del Norte	104
Tabla 27	Variables de la empresa Fundimetales del Norte	108
Tabla 28	Matriz resumen análisis interno fortalezas	109
Tabla 29	Matriz resumen análisis interno debilidades	109
Tabla 30	Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)	111

Tabla 31	Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	111
Tabla 32	Presupuesto Plan estratégico	127
Tabla 33	Cálculo de la media móvil	129
Tabla 34	Decisión de compra	130
Tabla 35	Cálculo de la media móvil (Dólares)	131
Tabla 35	Flujo de Efectivo	132
Tabla 35	Evaluaciones de Planes Operativos	133

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se basa en la medición de la aplicación de estrategia empresarial y nivel de ventas de los productos terminados de una empresa industrial de la ciudad de Tulcán. Para lo cual se inicia con la identificación del problema y planteamiento de objetivos, ratificando la importancia de la misma, se utiliza fuentes bibliográficas para tener respaldo y aval científico.

A través de la investigación de campo se obtiene información mediante la aplicación de diferentes técnicas de recolección, que nos facilitan realizar un análisis de la implementación de herramientas estratégicas y comprobar los cambios del nivel de ventas de sus productos, validando nuestra idea a defender, de la misma forma describir las pertinentes conclusiones y recomendaciones sobre la posición de la empresa.

Por último, tomando como referente los resultados de la investigación, se presenta el diseño de una propuesta de plan estratégico para la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán, para lo cual fue necesario examinar el entorno interno y externo de la misma, se diagnostica también la situación actual de la organización a fin de establecer los lineamientos estratégicos a seguir y de las actividades para las estrategias, a su vez determinando los costos para su implementación, y del beneficio de su aplicación.

EXECUTIVE SUMMARY

This research is based on the measuring of the application of the business strategy and level of sales of finished products of an industrial company in Tulcán city. Which is begun identifying the problem and setting objectives, confirming the importance of it, bibliographic sources are used to support it and to have scientific backing.

Information is obtained through a field research by applying different collection techniques that facilitate us to analyze the implementation of strategic tools and verify changes in the level of sales of their products, validating our defended idea. Likewise to describe relevant conclusions and recommendations on the position of the company.

Finally, taking as reference the results of the research, the design of a strategic propose plan is presented to the Fundimetales del Norte company of Tulcán city, for which it was necessary to examine the internal and external environment, it is also diagnosed the current situation of the organization in order to establish the strategic guidelines to follow and the activities for those strategies, in the same way determining the costs to implement and benefit to its application.

TUKUYSHUK RANAKU

Kay jatun llankana maskin pambamanta alli rrikin churangabu mushuk yuyaykunata jatun ukumanta llankangabu y katungabu ña rurrashka tukuchishka shuk jatun uku llankangabu y katungabu jawa llaktamanta Tulcán. Kayun kallarin alli rrikush llakikunata y alli yuyana pachamanta rrikush, kutin nish kay jatun yuyay gan, kay mawkan ukumanta bibliográficas kay charin shuk ñawi que alli rrikujun aval yachashkamanta.

Chaupimanta katichun urkumanta chariran yachaykuna chaupimanta churangabu ashka rurrangabu japingabu, kayta allichin rurrachingabu ashka yuyaykuna mwkish y churas ashka kusuna llankangabu y alli yuyash jawamanta ashka katungabu paubu rurrashka, ñukanchik yuyaykuna ama imashh nichun, kay ladi manta nijun kutishuk yuyaykuna tukuchin alli ningabu jawamanta tiajun jatun uku llankangabu.

Tukuchingabu, upiash y alli rrikush ña tukuchishkakuna maskishka, rrikuchin shu rurrashka shuk ña nishka shuk yuyay katingabu jatun uku llankangabu Fundimetales jawamanta llanta Tulcán, kayta allichiran rrikush y kutin rrikush ukumanta y jawamanta kay ladi manta, kay niran kutin imashinagan kay pachabi ashka karikuna llankajun kay ukupi kayun tukuchingabu alli yuyaykuna katingabu alli llankaykuna, kayun tukuchish mashna valishka paibu churashka paubu allichina chaibi allichishka.

INTRODUCCIÓN

La Estrategia Empresarial en la actualidad se considera como una herramienta que permite a las empresas de cualquier tipo, competir en industrias muy rentables, su función en las organizaciones está orientada al diseño de estrategias para obtener ventajas competitivas a fin de lograr posicionamiento, rentabilidad y crecimiento en mercados locales e internacionales. Sin embargo ésta herramienta estratégica es desconocida o ignorada por muchos de los propietarios de negocios en la provincia del Carchi, condicionándose a vender productos y dejando de aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

El dinamismo mercantil y las sociedades hace que se generen nuevas necesidades, las cuales exigen ser satisfechas con productos y servicios innovadores de alta calidad, de tal forma, las empresas deben adaptarse a los cambios que presentan los mercados.

De ésta manera la presente investigación se enfoca en el análisis y aplicación de la estrategia empresarial y el nivel de ventas de los productos de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán, cuyos resultados obtenidos sirven de sustento en la elaboración del diseño de una propuesta de plan estratégico, mediante la aplicación de estrategias idóneas que permitan fortalecer la actividad económica de la empresa, contrarrestar la competencia, mejorar el nivel de ventas de sus productos, como también satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y futuros.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las industrias metalúrgicas de todo el mundo guardan una estrecha relación con el rendimiento de los grandes sectores de la industria manufacturera, como la automoción, la ingeniería mecánica, la construcción naval o la industria aeroespacial. Tan solo en 2005 "las industrias metalúrgicas de la EU-27 generaron un volumen de negocios de unos 316 000 millones de euros y dieron trabajo a 1,1 millones de personas", por lo tanto es fundamental en el crecimiento económico de países desarrollados y en vías de desarrollo de todo el mundo. Comisión de las Comunidades Europeas (2008)

Hace muchos años atrás en el Ecuador, los equipos y maquinarias de la industria metalúrgica se las consideraban de segundo orden, lo cual afectó a la productividad de la economía del país. En la actualidad de acuerdo a los resultados del Banco Central del Ecuador (2014), el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento de 4,9%, en especial el sector de manufactura creció 4.2%. La provincia del Carchi forma parte de este resultado, la tendencia de crecimiento de este indicador permite mencionar la importancia de las fábricas que existen en la localidad, las mismas ofrecen productos de industria y de consumo que mejoran los procesos de producción de otras empresas y también la calidad de vida de la población en general.

La empresa Fundimetales del Norte cuyos empresarios de nacionalidad colombiana, está ubicada en la ciudad Tulcán, provincia del Carchi. Se dedica a la recolección de hierro gris, el cual es fundido en hornos para ser transformado en estado líquido, luego colocado en moldes que contienen aleaciones especiales que se compactan entre sí, posteriormente las piezas metálicas (tambor de freno y disco de freno) son mecanizadas utilizando tornos

de precisión, finalmente dar los acabados, etiquetados y empacados para ser distribuidos a los puntos de venta al público. En la actualidad la misma ofrece disco de freno y tambor de freno, para vehículos de tipo: Automóvil, Camioneta, Jeep, Camión, Bus, Volqueta y Tracto camión, en las marcas: Chevrolet, Hyundai, Kia, Renault, Toyota, Mazda, Nissan, Daewoo, Volkswagen, Suzuki, Hino, Kenworth, Freightliner, International.

Los propietarios de esta empresa carecen de conocimientos técnicos en administración, planeación estratégica, ventajas competitivas, procesos de producción, marketing y ventas, el cual denota muchas deficiencias en la utilización de herramientas administrativas tales como estrategias empresariales.

Además, la falta de direccionamiento estratégico debido a la planificación informal que utilizan los empresarios es incipiente, no definen misión, visión, objetivos, valores organizacionales, presupuestos, entre otros, los cuales inciden directamente en la gestión administrativa, diseño de estrategias y en las ventas de los productos que la empresa ofrece.

De igual forma no dispone de conocimientos de mercado y desarrollo de ventajas competitivas, los cuales son factores que influyen de forma directa en la optimización de recursos y satisfacción de necesidades de los consumidores.

El bajo nivel de ventas por la mala calidad de sus productos, no logra el posicionamiento deseado en el mercado automotriz, afectando de manera drástica los ingresos para la empresa.

Los propietarios experimentan un liderazgo autocrático, el sentido humanista no existe, tampoco la sinergia organizacional, esto ha provocado desmotivación en las personas y falta de comunicación entre sí, por ende existe incumplimiento del trabajo e insatisfacción en los compradores y disminución de ingresos por ventas.

Lo antes mencionado permite identificar una inadecuada Estrategia Empresarial en la empresa Fundimetales del Norte, por lo tanto disminuye el nivel de ventas de sus productos terminados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide una estrategia empresarial en las ventas de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte, de la ciudad de Tulcán?

Variable Independiente: Estrategia Empresarial

Variable Dependiente: Ventas

1.3. DELIMITACIÓN

Área de conocimiento: Estrategia Empresarial y Ventas.

Sujeto de Estudio: Empresa Fundimetales del Norte.

Área Geográfica: Ciudad de Tulcán.

Tiempo: 2011-2015.

Propietarios y clientes de la empresa.

Para el desarrollo del tema “La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte” se diseñara un Plan Estratégico que mejore el nivel de ventas de ésta empresa, ubicada en la ciudad de Tulcán, Provincia del Carchi, desde Julio 2011 hasta Marzo 2015, se utilizará como muestra representativa la población del parque automotor, conformada de 10370 vehículos entre públicos y particulares; además también se realizara un diagnóstico real de la oferta y demanda de productos tales como: tambores de freno y disco de freno para vehículos tipo: Automóvil, Camioneta, Jeep, Camión, Bus, Volqueta y Tracto camión, que existen en el mercado actual.

1.4. JUSTIFICACIÓN

En el mundo global las empresas locales e internacionales adoptan planes que les permitan ser competitivas entre sí, sus mayores esfuerzos están dirigidos hacia la alta productividad y satisfacción de clientes para así obtener grandes participaciones de mercado, por lo tanto, las empresas están en la obligación de adecuar y adaptar la estructura organizativa a fin de dotar recursos suficientes y desarrollar habilidades en el diseño de nuevas ventajas competitivas, para lo cual es importante utilizar estrategias empresariales debidamente planificadas, cuyo objetivo es la satisfacción de clientes que da origen a la alta rotación de productos e incrementando las ventas en las empresas.

Es importante investigar “La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán”, porque permitirá identificar los factores negativos que actualmente presenta la organización, los cuales impiden el desarrollo eficaz de las actividades en cada departamento, por lo tanto es pertinente determinar si la empresa posee un direccionamiento estratégico.

El desconocimiento de una estrategia empresarial por parte del propietario hace que el problema esté presente en la empresa, y será necesario diseñar un plan estratégico que permita contrarrestar las adversidades externas de mercado, tales como: la competencia, políticas gubernamentales (económicas, comerciales y medio ambientales), tecnológicas y socio culturales.

Es necesario destacar la importancia de la investigación en la empresa Fundimetales del Norte, porque a través de ésta, valida la relación de la estrategia empresarial y su incidencia en el nivel de ventas de los productos terminados, permitiendo desarrollar un plan estratégico el cual le ayudará incrementar las ventas, crear sinergia organizacional, alta productividad, optimización de recursos y posicionamiento en la industria automotriz.

El diseño de un plan estratégico permite realizar un diagnóstico interno de los recursos de la empresa, lo cual identifica fuerzas y debilidades, establece estrategias y tácticas que permita maximizar fortalezas y minimizar riesgos, logra una gestión eficiente, alcanza el crecimiento financiero y económico por el incremento del nivel de ventas de sus productos, como también mejora su cultura organizacional convirtiéndola sustentable en el mercado.

Es importante indicar que, con el desarrollo de esta investigación se beneficiarán los propietarios de vehículos de la provincia del Carchi, porque la empresa logrará identificar y satisfacer las necesidades de este sector.

La empresa Fundimetales del Norte oferta variedad de productos, tales como tapas de alcantarillado, bocines, tornillos, collarines de freno, manzanas de rueda y otras piezas automotrices en aluminio y cobre, por tanto con el diseño de un plan estratégico fortalece ésta ventaja competitiva.

Es importante realizar la investigación porque me permite obtener y profundizar nuevos conocimientos, ratifica los ya adquiridos en la carrera universitaria, el cual contribuye mi crecimiento personal y profesional en el campo laboral.

Para realizar ésta investigación se utiliza recursos propios, existe asesoramiento profesional de tutores y docentes en las distintas ramas administrativas, económicas, financieras y de marketing que facilitan la elaboración del trabajo en estrecha relación con los términos de la Universidad. Además, hay fácil acceso a la información bibliográfica de administración, planificación estratégica, estadística, ventas, metodologías de la investigación e investigación de mercados, en bibliotecas físicas y virtuales de la institución y de otras universidades.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Mediante una investigación, analizar la Estrategia Empresarial y su incidencia en el nivel de ventas de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte, a fin de diseñar estrategias que le permitan alcanzar el desarrollo empresarial.

1.5.2 Objetivo específicos

- Fundamentar las bases teórico-científicas de la investigación sobre estrategia empresarial y ventas.
- Realizar una investigación diagnóstica que permita analizar, la estrategia empresarial, y su incidencia en las ventas de los productos terminados de Fundimetales del Norte
- Diseñar un plan estratégico que mejore el nivel de ventas de productos terminados en la empresa Fundimetales del Norte.

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La empresa Fundimetales del Norte no ha realizado investigaciones técnicas sobre este tema, por lo que me permito manifestar algunas investigaciones realizadas de otras universidades en empresas que tienen relación con la investigación planteada.

A continuación se detalla investigaciones que establecen referencia para ésta investigación:

En Ecuador, en la Escuela Politécnica Nacional (2012), Quito, estudio realizado por: Melgar Poluche, Leonel Santiago y Quillupangui Álvarez, Sandra Yadira, proponen la investigación: "COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE LA FUNDICIÓN DE PIEZAS METÁLICAS EN ECUADOR", en la cual establece como objetivo general: "Identificar alternativas para mejorar la competitividad en la Industria de Fundición de piezas metálicas en Ecuador considerando como base la cadena de valor de las empresas que realizan el proceso de piezas fundidas".

Al finalizar esta investigación los autores concluyen que, el problema que existe en la industria de la fundición es la inexistencia de tecnología actual y adecuada a los procesos de producción, seguido de mano de obra no acreditada, además de la falta de importancia hacia esta industria por parte de las autoridades competentes, lo cual ha generado mínima inversión y desconocimiento en técnicas avanzadas en metalurgia.

De igual forma concluyen según al análisis de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los compradores es mínima, existe poco volúmenes de compra en este tipo de productos, esto hace que las exigencias en características de calidad e innovación sea menor.

De igual forma es importante hacer referencia a lo siguiente; el nivel de educación de los empleados es primaria-secundaria, la mayoría de las personas son jóvenes sin experiencia, sin especialización en fundición y metalurgia, por tal razón los gerentes/propietarios minimizan riesgos a través de programas de formación a nivel interno, realizados por ellos mismo.

Los gerentes/propietarios conocen la parte técnica, pero tienen deficiencia en áreas administrativas y comerciales, lo cual les impide dirigir empresas. No tienen definido un direccionamiento estratégico, tampoco diseñan e implementan sistemas de calidad, ambiental y salud ocupacional.

Los autores de esta investigación recomiendan necesario considerar a instituciones estatales como: la SENPLADES, SECAP, UNIVERSIDADES TÉCNICAS y MIPRO, establecer proyectos de inversión ubicados estratégicamente para fomentar la industria, desarrollar e implementar procesos de mejora continua, por último la adquisición de maquinaria, tales como: hornos eléctricos, equipos extractores y procesadores de gases que eviten la contaminación del ambiente y enfermedades a los seres humanos.

Este estudio facilita realizar el tema propuesto objeto de investigación, debido a que especifica características de la industria de la Fundición, la competitividad de las empresas, además presenta sobre la base a su capacidad instalada, procesos administrativos, estrategias empresariales, políticas gubernamentales e impactos ambientales.

Estudio realizado en Ecuador, en la Universidad Politécnica Salesiana (2012), Quito, autores Correa Lalangui, Andrea Verónica, proponen el tema "ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS AUTOMOTRICES EN LA LÍNEA "PRESTONE" DE LA EMPRESA INVERNEG S. A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO", la misma que establece como objetivo general de la investigación "Determinar cuál es el potencial de mercado en la comercialización de productos automotrices de la línea PRESTONE que ofrece la empresa INVERNEG S. A en la ciudad de Quito".

La autora de éste estudio, aplica una metodología basada en la investigación exploratoria, de campo y descriptivo; con la finalidad de recolectar información del plan de mejoramiento para incrementar las ventas de productos automotrices PRESTONE, además cuantificar y evaluar elementos como: cartera de clientes, gama de productos, servicio personalizado, ventas y distribución. Por ultimo describir factores que impiden el desarrollo como empresa y de las posibles estrategias de mejora.

Al finalizar esta investigación el autor concluye que las falencias detectadas al nivel interno de la empresa, tienen relación directa en la disminución de ventas de productos automotrices PRESTONE.

El autor también concluye que la inexistencia de un plan estratégico de marketing y comercialización, no le permite a la empresa incrementar las ventas de productos automotrices PRESTONE.

Las estrategias de desarrollo básico, de crecimiento y competitivas, son las que se implementará en la empresa a fin de concentrarse en satisfacer las necesidades de un grupo en específico, penetrar productos actuales para incrementar las ventas en mercados actuales, identificar y participar en nuevos

mercados para la expansión de la empresa, y, posicionar a la organización como líder ante sus competidores.

En relación al análisis antes mencionado, se puede tomar en cuenta las estrategias para la empresa objeto de investigación, las mismas que utilizó para incrementar las ventas de los productos automotrices, expandir su mercado y desarrollar mejoras en el proceso administrativo. De igual forma, es referente importante para el tema propuesto, por lo que se puede hacer uso de los métodos de investigación a fin de recopilar información oportuna y suficiente de los hechos, para luego realizar un análisis profundo de la situación actual de la empresa Fundimetales del Norte, diseñar planes estratégicos, como también obtener ventajas competitivas que contribuyan incrementar el volumen de ventas de la misma y su posicionamiento en el mercado actual.

La siguiente investigación fue realizada en Ambato – Ecuador, aportación científica de la Universidad Técnica de Ambato, año 2011, su autor Núñez Ruiz, Cristian Marcelo, propone el tema de investigación: "LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA KRYSTELL JEANS DEL CANTÓN PELILEO", y establece como objetivo general: "Determinar la aplicación de una ventaja competitiva para mejorar las ventas de la empresa Krystell Jeans del Cantón Pelileo".

La metodología de investigación que se utilizó en este estudio, fue modalidad cualitativa y cuantitativa, utilizando tipos de investigación como: exploratoria, correlacionar y descriptiva; a fin de obtener información que permita realizar el análisis de la situación actual de la empresa e identificar los problemas internos de la misma, además determinar el grado de relación entre las variables ventaja competitiva y ventas, para luego describir los factores negativos que influyen en la actividad operativa de la misma.

Al terminar la investigación se obtuvo como resultado que, la empresa no define procesos de producción que permita el control de los recursos que ésta dispone, y afecte directamente en el incremento del precio de sus productos.

La tecnología de la empresa que actualmente utiliza, en relación a la competencia, se encuentra, en desventaja competitiva, ya que el sector textil exige innovación constante.

Esta investigación dio un resultado negativo, debido que la empresa tiene problemas en el conocimiento de mercado, lo cual no le permite identificar las necesidades de sus clientes actuales y futuros, tampoco diseña estrategias que ayuden al incremento del nivel de ventas.

El autor de esta investigación determina que es importante diseñar un flujo grama de procesos para evitar fuga de recursos e incrementen costos de producción que afecte al precio de sus productos, además tecnificar la empresa de acuerdo a sus capacidades, con tecnologías asistidas por computador ya sea en diseño y manufactura de productos, ahorrando tiempo y materias primas.

Es necesaria la implementación de una estrategia de diferenciación hacia su competencia, ofreciendo en el mercado textil productos exclusivos, la cual le permite una ventaja competitiva, incrementar el volumen de ventas y su expansión en el sector.

Por lo tanto, para el desarrollo del tema propuesto se deberá identificar la estrategia perfecta que mejore el nivel de ventas de los repuestos automotrices de la empresa Fundamentales del Norte, tomando como referente los resultados de la investigación realizada en la ciudad de Ambato, utilizando la estrategia de diferenciación como ventaja competitiva, que incide de manera positiva al incremento del nivel de ventas es sus productos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo tiene bases legales, cumple lo que establece la Constitución de la República, leyes, normas y reglamentos del país. Sirve de apoyo y alcance para el desarrollo de la propuesta en la empresa Fundimetales del Norte.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), Título VII, Régimen del Buen Vivir, Sección Primera, Educación, Art. 350. La educación superior a través de su modelo, tiene como finalidad la formación académica y profesional con sentido humanista y científica, por tanto las personas serán promotoras de generar ciencia, innovación, promoción, difusión de saberes y culturas, para la construcción de soluciones de problemas existentes en los sectores y de sus empresas.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), Título II, Derechos, Sección Novena, Personas Usuarias y Consumidoras, Art. 52. La población del Ecuador tiene derecho a disponer bienes y servicios de calidad, elegidos con libertad, cuya información de contenido y características sean exactas, además la implantación de mecanismos de control de calidad, y procedimientos legales a favor de los consumidores, y sanciones por vulnerar este derecho, reparación e indemnización por deficiencias, mala calidad de bienes, de servicios públicos y privados, que no fueren causados por daños fortuitos o fuerza mayor.

El Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017), en el objetivo número 8 "Consolidar el sistema económico social y solidaria de forma sostenible", política 8.2, literal a y política 8.9 literal j, manifiesta lo siguiente:

El estado como promotor de activar la producción nacional y control del mercado, establece requisitos de desempeño a los incentivos, promoviendo la inversión privada en la industria local para evitar importaciones, generar plazas de empleo, separar y transferir tecnologías y reinversión de

utilidades. Además cimentar las relaciones del estado con el sector popular y solidario, impulsando la asociación del sistema con los sectores productivos del país

De igual forma, El Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017), en su objetivo número 10, establece "Impulsar la transformación de la Matriz Productiva", política 10.2, literal a, b y 10.5, literal e; las mismas que manifiestan lo siguiente:

Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales; de tal forma orquestar la investigación científica, tecnológica y la educación superior con el sector productivo, para implantar mejoras que determinen productividad y competitividad, satisfacer necesidades actuales y futuras del mismo, como también el desarrollo de nuevos conocimientos. Además unir industrias para la elaboración de materias primas y bienes de capital con tecnología de punta en sus procesos de producción.

Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva, a través del acercamiento con los servicios financieros del sistema nacional, el mismo que garantice transaccionales y créditos.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones , Título Preliminar, del Objeto y Ámbito de Aplicación, Art. 4.- Fines, literales c, g, i, l, t; Promueve la producción nacional, comercio y consumo de bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental, también el uso y comercialización de tecnologías ecológicas alternativas, induce además la inversión privada en actividades del sector industrial y servicio, promociona capacitaciones técnicas y profesionales en relación a las competencias laborales, desarrolla el aparato productivo en zonas aisladas, fomenta y da soporte a la investigación industrial, científica, la innovación y transferencia tecnológica.

Ley de Gestión Ambiental (2004), Capítulo II, de la Evaluación de Impacto Ambiental y del Control Ambiental, Art. 21; A través de su ministerio otorga permisos de operación a empresas productoras para poner en marcha la actividad industrial, el cual deberá cumplir los estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental, evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono.

Ley de Fomento Artesanal (2003), Título I, Generalidades, Art. 1, ley que protege a los artesanos, ya sea individual, asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, que se dediquen a la producción artística o la transformación de materias primas en productos finales, a través de actividades manuales o con el uso de maquinarias, equipos y herramientas, cuya capacidad instalada, excluyéndose terrenos y edificios no sobrepasen el monte señalado por esta ley.

2.3. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación utiliza el paradigma cognoscitivo, son bases bibliográficas cuyo conocimiento permite fundamentar el trabajo a desarrollar, además se respeta la propiedad intelectual siendo éticos en el uso de la información. También se hace uso del paradigma axiológico, en el cual se aplica principios y valores que evidencian el profesionalismo.

La estructura del estudio es referente al proceso del plan estratégico, filosofía de direccionamiento según Henry Mintzberg (1997), define la estrategia y establece la estructura básica de cómo desarrollar la misma en la empresa, por tanto menciona lo siguiente:

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (p. 7).

Además es necesario desarrollar un conjunto de actividades sistémicas cuyo proceso de planificación determina el direccionamiento estratégico, tales como: definición de la actividad económica y de sus objetivos estratégicos de largo plazo, se precisa una investigación del Ambiente Externo, es decir el ambiente industrial mediante las cinco fuerzas de Porter o macro ambiental de acuerdo a un análisis PEST, los mismos facilitan la evaluación y obtención de oportunidades y amenazas que rodean la empresa.

El estudio del Ambiente Interno de la empresa, es el análisis de la cadena de valor y análisis financiero, se evalúa fortalezas y debilidades, por tanto a través de los resultados obtenidos, definimos estrategias empresariales y programas integrales para el cumplimiento de sus fines (pp. 59-60).

Porter, M. (2010) Estrategia competitiva son el conjunto de actividades ofensivas y defensivas adaptadas a la empresa en relación con el ambiente, el propósito es direccionar los recursos y potencialidades en mejorar los resultados y el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales, el cual permita una una posición fuerte en una industria y poder enfrentar las cinco fuerzas competitivas (p.19).

Al confrontar las cinco fuerzas competitivas, Porter, M. (2010), establece tres estrategias genéricas de alta efectividad, las mismas que logran resultados positivos ante la competencia.

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la reducción de costos de producción, el cual es necesario una capacidad instalada eficiente que permita la disminución de precios en la adquisición de materias primas y materiales, cuyo producto final tenga la misma calidad, además también, ayude al control de gastos fijos y variables, disminuya costos en áreas de fuerza de ventas, publicidad, investigación y desarrollo y minimizar cartera de clientes. Por tanto, la efectividad de esta estrategia se basa en la inversión de capital y acceso al mismo, desarrollar habilidades de ingeniería de procesos, supervisión eficiente de la mano de obra, productos diseñados que faciliten su elaboración, costos bajos de canales de distribución, estructura orgánica bien definida, sistema de recompensas e implementar un sistema de control de costos.

La estrategia de Diferenciación va de la mano con el marketing, el cual se crea una idea o un pensamiento de producto o servicio por parte del consumidor que lo difiere específicamente de la competencia, por tanto permite la lealtad de clientes y mejor posicionamiento en la industria. La efectividad de la estrategia es tener capacidades sólidas de marketing, ingeniería de productos, investigación de mercado, liderazgo tecnológico y calidad, multicanales de distribución, sinergia organizacional y mano de obra calificada.

La Estrategia de Enfoque o Concentración se centra en un mercado geográfico, grupo de consumidores, o en un segmento en específico para ofrecer un excelente servicio. De tal forma la empresa se diferencia porque satisface las necesidades del mercado y también puede alcanzar la reducción de costos. La efectividad de esta estrategia debe cumplir con las habilidades y recursos que se utilizan en las estrategias antes mencionadas (pp. 51-63).

Para la propuesta se considera dichos enfoques antes planteados con el objetivo de diseñar estrategias y acciones, que contribuyan la obtención de ventajas competitivas y niveles satisfactorios en ventas para la empresa Fundimetales del Norte, cuyos beneficios sean de largo plazo.

2.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.4.1. Estrategia empresarial

2.4.1.1 La estrategia

Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, D. (2008). Estrategia es un plan de acción que la empresa desarrolla e implementa para mejorar el desempeño en el mercado, utiliza un conjunto integrado de recursos y explota las potencialidades de la empresa, creando una estrategia competitiva el cual permita diferenciarse de la competencia (p. 106).

2.4.1.2. Planeación

Planeación es una función administrativa que permite la definición de objetivos y metas hacia el futuro, como también el diseño de una estrategia, para lo cual utiliza recursos suficientes hacia el cumplimiento de estas (Decenzo, D. y Robbins, S. 2009, p. 72).

2.4.1.2.1. Planeación estratégica

Planeación estratégica es el proceso de diseño de la misión, visión y de los objetivos estratégicos a largo plazo. Se requiere el análisis interno y externo de la empresa para desarrollar estrategias, el cual utiliza todos los recursos de la empresa para el cumplimiento de estos fines (Armstrong, G. y Kotler, P., 2007, p. 39).

Planificación táctica es la definición de lineamientos, los mismos son dirigidos al que hacer y cómo hacer las tareas en el nivel operativo, además, la organización debe asignar y coordinar los recursos de tal forma que el uso de estos, sea eficiente y eficaz para obtener productividad y resultados positivos en cada uno de los departamentos de la misma (Amaru, A., Coulter, M., Huerta, J., Jones, G., Robbins, S., Rodríguez, G. y Varela, R., 2009, p. 328).

2.4.1.2.2. Plan estratégico

Plan Estratégico es un plan de largo plazo, en el cual se determinan actividades integrales para la organización, en el mismo se establecen lineamientos como la misión, visión y objetivos para la empresa, por tanto la capacidad instalada de la misma, se direcciona para alcanzar metas planteadas y lograr el posicionamiento en el entorno en el cual ésta se desarrolla (Decenzo, D. y Robbins, S. 2009, p. 75).

Thompson, P., y Gamble, S. (2012), menciona que el plan estratégico "expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia"

2.4.1.2.3. Direccionamiento estratégico

Misión es el propósito o razón de ser de la empresa, su enunciado define el mercado al que pretende satisfacer con sus productos y servicios, así como los valores corporativos considerados ejes centrales para el desarrollo de sus actividades (Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H. 2008, p. 107).

Visión es la imagen que la empresa pretende mostrar en el futuro u objetivos a alcanzar (Hitt, M., Hoskisson, R. e Ireland, D. 2008, p.19).

Objetivos son metas que la empresa plantea, su función sirve como guía para dirigir tareas, canalizar esfuerzos y recursos al cumplimiento de los mismos (Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H., 2008, p. 108).

Objetivos Estratégicos es un conjunto de metas que la empresa plantea y utiliza como base de guía para la organización en cumplimiento de la misión, los mismos poseen criterios específicos e indicadores de tiempo, por lo que permitirán conocer el avance y alcance de las actividades departamentales y organizacionales (Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. 2011, p. 28).

2.4.1.3. Ambiente externo

2.4.1.3.1. Entorno general

La importancia del diagnostico PEST, permite el análisis de factores externos de la empresa, que a través de la evaluación del entorno Político, Económico, Social y Tecnológico, permiten determinar el crecimiento o decremento de oportunidades de mercado en relación a la situación y capacidad del negocio (Thomson, 2012).

Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, D. (2008). Entorno General son todos los factores externos de una organización, los cuales muestran condicionantes que influyen directamente en las industrias y a sus empresas.

El factor Económico se refiere a la economía de una nación, elemento externo que afecta directamente en todas las industrias de servicio, comercio y producción.

Factor Político-legal son todas las leyes y reglamentos que establece una nación, las mismas influyen directamente en la actividad económica de una empresa, como también permiten al gobierno ejercer poder. Las leyes son de carácter tributario, de producción, de trabajo, medioambientales entre otras. El fin de las mismas es armonizar las relaciones entre empresa y el estado.

Factor Socio-Cultural, son todos los valores, actitudes, creencias culturales y estilos de vida de una sociedad, cuyas características difieren entre sí. Los comportamientos sociales son analizados por empresas, las mismas

conocen y clasifican a los consumidores según sus necesidades, para luego generar negocios y satisfacer las mismas.

Factor Tecnológico son los avances e innovaciones tecnológicas, las mismas facilitan las operaciones de las empresas. Las personas de la sociedad del conocimiento, son las encargadas de la investigación y desarrollo en áreas industriales y de ingeniería.

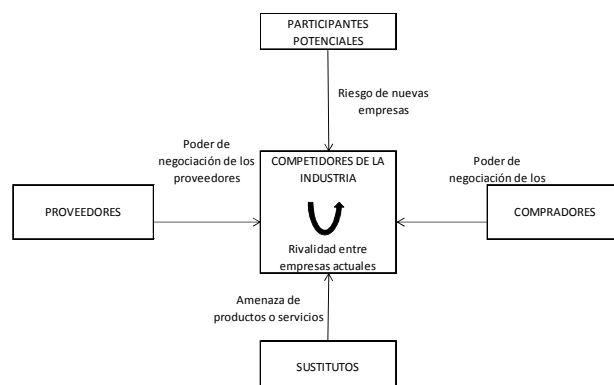
Factor global del entorno general es la expansión de mercados y acuerdos comerciales firmados entre países o grupos económicos, por tal razón las empresas compiten en otros ambientes con nuevas oportunidades y tendencias, las mismas permitirán su crecimiento y desarrollo (pp. 42-50).

2.4.1.3.2. Ambiente industrial

Al competir las empresas compiten entre sí, implementan variedades de estrategias que se destacan en lograr la competitividad en el mercado, como también alcanzar el posicionamiento y mayor participación en el mismo (Hitt, M., Hoskisson, R. e Ireland, D. 2008, p. 51).

Éste análisis se realiza mediante las cinco fuerzas de Porter, M. (2010), las mismas que permiten diseñar una estrategia competitiva mediante la relación entre una empresa con el ambiente.

Figura 1. Fuerzas que Impulsan la Competencia en la Industria



Fuente: (Porter, M. et al., 2010, p. 20)
Elaborado por: Danny Ontaneda

Las cinco fuerzas competitivas de Porter son:

Ingreso de nuevas empresas

El enfoque de las nuevas empresas que ingresan en una industria en particular, se basa en obtener mayor participación de mercado, las mismas utilizan estrategias de precios mínimos, la diversificación mediante la absorción de otras, y marketing estratégico aumentando los costos de la competencia.

Las barreras de entrada de las nuevas empresas son varias, entre ellas las economías de escala, las mismas que deciden ingresar a la industria con volúmenes grandes o pequeños de producción de sus productos, cuyo costo unitario influye en precio de venta al público.

La diferenciación como otra barrera, permite conocer marcas posicionadas en el mercado y grados de fidelización de sus clientes. Ésta barrera influye en la variación de los costos porque realizan importantes inversiones en marketing, investigación y desarrollo, cambios de proveedor, entre otros. Además, las exigencias del mercado motivan el rediseño del producto, asesorías técnicas, contratación y capacitación al talento humano.

Los canales de distribución afectan a nuevas empresas en la introducción de mercados, es decir, los canales tradicionales están siendo utilizados, por tanto la empresa debe identificar el canal más eficiente o diseñar estrategias para persuadir al mercado objetivo con políticas de descuentos, bonificaciones, y promociones.

Las desventajas de costos independientes es otra más, la competencia de la industria poseen patentes tecnológicas que utilizan para producir sus productos, tienen las mejores fuentes de abastecimiento de materias primas, gozan de lugares estratégicos que les permiten estar más cerca de los clientes y obtener mayor utilidades, mejoran procesos de producción, administrativos y de ventas, los cuales reducen costos considerablemente. Finalmente el gobierno a través de las políticas económicas, comerciales y medioambientales, permite o prohíbe el ingreso de nuevas empresas.

Ingreso de nuevas empresas

El enfoque de las nuevas empresas que ingresan en una industria en particular, se basa en obtener mayor participación de mercado, las mismas utilizan estrategias de precios mínimos, la diversificación mediante la absorción de otras, y marketing estratégico aumentando los costos de la competencia.

Las barreras de entrada de las nuevas empresas son varias, entre ellas las economías de escala, las mismas que deciden ingresar a la industria con volúmenes grandes o pequeños de producción de sus productos, cuyo costo unitario influye en precio de venta al público.

La diferenciación como otra barrera, permite conocer marcas posicionadas en el mercado y grados de fidelización de sus clientes. Ésta barrera influye en la variación de los costos porque realizan importantes inversiones en marketing, investigación y desarrollo, cambios de proveedor, entre otros. Además, las exigencias del mercado motivan el rediseño del producto, asesorías técnicas, contratación y capacitación al talento humano.

Los canales de distribución afectan a nuevas empresas en la introducción de mercados, es decir, los canales tradicionales están siendo utilizados, por tanto la empresa debe identificar el canal más eficiente o diseñar estrategias para persuadir al mercado objetivo con políticas de descuentos, bonificaciones, y promociones.

Las desventajas de costos independientes es otra más, la competencia de la industria poseen patentes tecnológicas que utilizan para producir sus productos, tienen las mejores fuentes de abastecimiento de materias primas, gozan de lugares estratégicos que les permiten estar más cerca de los clientes y obtener mayor utilidades, mejoran procesos de producción, administrativos y de ventas, los cuales reducen costos considerablemente. Finalmente el gobierno a través de las políticas económicas, comerciales y medioambientales, permite o prohíbe el ingreso de nuevas empresas.

Rivalidad entre empresas actuales

Toda empresa necesita acaparar mercado, para ello implementan estrategias de precios, innovación de productos o maximizan la publicidad, con el fin de prestar garantías del producto o servicio. Por tanto, las mismas canalizan recursos suficientes para evitar pérdidas económicas, cuotas de mercado y patrimonios. Este modelo de acción y reacción permite progreso y desarrollo a la industria o empresa que lo emprende.

Amenaza de productos sustitutos

Productos sustitutos son aquellos productos que cumplen la misma función en relación a los de la industria, la presencia de los mismos conlleva a disminuir la rentabilidad de las mismas, pero cuanto mayor sea los precios de los sustitutos, el margen de utilidad incrementa.

Las compañías de la industria prestan mayor atención cuando los sustitutos tienden a mejorar la relación precio-desempeño, por tanto tienen altos rendimientos económicos.

Poder de negociación de los compradores

La calidad, precios bajos y valores agregados, son factores que incitan a los compradores a decidir en la industria. La existencia de varias empresas pone a disposición productos con características similares, por lo tanto, le es fácil al consumidor decidir la compra, ya que satisfacen su necesidad y no les importa comprar en una u otra empresa.

Al existir valores agregados en los productos, los compradores se inclinan a obtener mayores beneficios, por tanto el poder de negociación es alto y la industria obtiene bajas utilidades por el incremento de costos cambiantes. Además, cuando los compradores conocen productos y precios

del mercado, negocian con mayor facilidad y así obtienen productos a precios bajos.

Poder de negociación de los proveedores

Factores como precios altos de materias primas, baja calidad de las mismas, monopolio de proveedores; son características que generan poder al momento de la negociación. Las mismas disminuyen la rentabilidad de la industria convirtiéndose una amenaza para las empresas, ya que les dificulta recuperarse de inmediato por causa de los costos altos de producción.

El grupo de proveedores no ofrece productos sustitutos a la industria, pero si la empresa realiza un estudio exhaustivo de proveedores, podría reemplazar al actual y su capacidad de negociación será débil.

Además los proveedores hacen segmentación de mercados e identifican industrias que sean rentables para ofrecer sus productos, como también dejaran de abastecer insumos a las empresas actuales las mismas que desaparecerán del mercado.

Al existir costos cambiantes en la industria, los proveedores necesitan insumos de calidad para ofrecer productos eficientes hacia sus consumidores. Además podrían adoptar la integración vertical a través de la fusión de empresas, lo cual aumenta su poder de negociación e influirían en los precios y volumen de producción (pp. 19-45).

2.4.1.4. Ambiente interno

2.4.1.4.1 Cadena de valor

Cadena de valor es el conjunto de actividades que crean valor en los procesos de la organización, el cual describen flujos de bienes, servicios e información en la empresa. Las tareas sistemáticas forman la relación

insumo-producto, cuyo proceso consta de fases como abastecimiento, transformación de materias primas, productos finales y servicios postventa (Collier, D. y Evans, J. 2009, p. 42).

2.4.1.4.1.1 Actividades primarias

Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. (2011). Actividades Primarias es el conjunto de actividades que forman parte de la cadena de valor, su función es la materialización del producto o servicio mediante la logística interior, las operaciones y logística exterior como el marketing, ventas y servicios postventa.

Logístico interior son actividades que comprenden la distribución y manejo de las materia primas para la elaboración del producto, llevan a cabo registros de inventarios de materias primas, como también la adquisición y devolución de las mismas a los proveedores.

Las actividades de operaciones son procesos que transforman las materias primas en productos finales, los mismos son diseñados para satisfacer las necesidades del mercado.

La logística exterior son actividades que se realizan cuando el producto está terminado, el mismo es almacenado y distribuido hacia los puntos de venta, intermediarios y consumidores finales.

Las actividades de marketing y ventas son dirigidas hacia los compradores, las mismas que tratan de inducir la compra del producto. El marketing y ventas utilizan la investigación de mercados para identificar las necesidades de los consumidores, determinar canales de distribución y obtener información para diseñar estrategias de comunicación. Finalmente, el servicio post-venta es un valor agregado muy importante el cual permite mantener o aumentar la fidelidad del cliente para con la empresa (pp. 81-83).

2.4.1.4.1.2 Actividades de apoyo

Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. (2011). Consideradas actividades de soporte y gestión, las mismas facilitan el buen desarrollo de las actividades primarias. Son actividades de apoyo las siguientes: adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Adquisiciones, son actividades relacionadas con la compra de materias primas que serán utilizadas en el proceso de elaboración del producto, como también la compra de materiales de limpieza para la higiene laboral, suministros y equipos de oficina, maquinarias, bienes muebles e inmuebles para la eficaz desarrollo de las tareas administrativas.

Desarrollo Tecnológico hace hincapié al uso de equipos tecnológicos y paquetes informáticos de vanguardia, los mismos son utilizados para el proceso de diseño y elaboración del producto y otras tecnologías usadas para ofrecer un buen servicio al cliente interno y externo.

Administración del Talento Humano en todas sus fases, tales como: reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo, remuneración y plan de compensación.

La función Administración cumple el objetivo de dirigir a la empresa, la cual desarrolla el proceso de planeación, organización, dirección y control de los recursos que la empresa tiene a disposición. Como también de las actividades de relaciones públicas y gubernamentales que le permitan el libre ejercicio de la actividad económica (pp. 83-86).

2.4.1.5. Evaluación de fortalezas, debilidades y definición de estrategias empresariales.

2.4.1.5.1 Matriz FODA

FODA es una herramienta administrativa que permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa a nivel interno y externo (véase fig. 2), la misma que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H. 2008, p. 138).

Figura 2. Matriz FODA para la formulación de Estrategias

Factores Internos	Fortalezas Internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades Internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
Factores externos	Oportunidades externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades
	Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado	Estrategia DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
		Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente o evitar amenazas
		Estrategia DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

Fuente: (Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H., et al., 2008, p. 138).
Elaborado por: Danny Ontaneda

Herramienta administrativa de estrategia que "proporciona la materia prima o una lista básica de condiciones internas y del entorno de la compañía". (Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. 2011, pág. 44).

FODA es una herramienta administrativa, que permite realizar un diagnóstico competitivo interno y externo de la empresa con relación al entorno en la cual ésta se desarrolla. Los resultados del análisis son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y mercado (Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H. 2008, pág. 138).

La elaboración de la matriz FODA para el diseño de estrategias se basa en dos análisis.

- Análisis externo. Se determina amenazas y oportunidades del macro entorno, que influyen de manera integral y directa en la operatividad de la empresa, como también al resto de agentes tales como: socioculturales, demográficas, tecnológicas, económicas, ambientales y políticas.
- Análisis Interno. Se determina fortalezas y debilidades en la actividad económica de la empresa, estas fuerzas controlables intervienen en el know how de la organización, y, en la ejecución de las actividades que determinan el crecimiento y desarrollo de la empresa mediante el plan estratégico. Los factores que intervienen son: proveedores, competencia, grupos de interés clientes, intermediarios entre otros.

Es importante ésta herramienta, porque permite el análisis situacional de la empresa en un tiempo determinado, la información que proporciona coadyuva el cruce de variables para desarrollar y determinar estrategias pertinentes.

Matriz interna y externa (IE)

La matriz se basa en dos situaciones muy importantes, obtener resultados de la matriz EFI en el eje de las x, y resultados de la matriz EFE en el eje y. El total de los resultados promedios obtenidos en la matriz EFI y EFE, permite formar nueve cuadrantes, divididos en tres espacios diferentes, que, según su posición e involucración estratégica, son las siguientes:

Cuadrantes I, II o IV, se relaciona con objetivos de crecer y construir, hace referencia a estrategias intensivas como desarrollo de mercado, desarrollo de producto o penetración a nuevos mercados. Como también estrategias de integración tales como: hacia atrás, hacia adelante o estrategia horizontal.

Cuadrante III, V o VII, en definitiva se desarrolla e implementa estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Cuadrante VI, VIII, o IX, son estrategias en que la empresa debe aplicar el desprendimiento o desinversión (David, Fred R. 2008).

Esta matriz permite determinar la posición de la empresa Fundimetales del Norte, la cual permitirá desarrollar estrategias pertinentes con el objetivo de mejorar a la empresa.

2.4.1.5.2. Estrategia competitiva

Porter, M. (2010). Estrategia competitiva, es tomar acciones que le permitan a la empresa defenderse de las amenazas, como también ofender a la competencia. El fin de la estrategia es obtener posición, participación en el mercado, enfrentar eficazmente las 5 fuerzas competitivas y tener alta rentabilidad sobre la inversión que la empresa realiza.

Porter detalla estrategias genéricas para enfrentar las 5 fuerzas competitivas:

- 1) Liderazgo Global en Costos, que se refiere en la implementación de instalaciones eficientes que permitan minimizar costos de operación, optimizar recursos de las áreas de trabajo, disminuir gastos fijos, gastos variables, disminuir costos en áreas de investigación y desarrollo, publicidad, distribución y fuerza de ventas. El liderazgo en costos trae rendimientos altos en promedio a la industria y genera una barrera de entrada para los competidores.
- 2) Diferenciación, hace que las características y atributos del producto o servicio sea único en la industria que está compitiendo, ésta estrategia genérica le permite a la empresa tener la lealtad de sus clientes y posicionamiento en el mercado, porque el producto que se

ofrece es exclusivo, además tiene altos rendimientos debido a que los compradores no disponen de productos sustitutos.

- 3) Enfoque o Concentración, estrategia dirigida a un grupo de consumidores con servicios adicionales que dan valor, y segmentos de mercado menos sensibles por productos sustitutos (pp. 51-56).

2.4.1.6. Control

Amaru, A., Coulter, M., Huerta, J., Jones, G., Robbins, S., Rodríguez, G. y Varela, R. (2009). Control, es un proceso que tiene la finalidad de examinar las actividades de la empresa, el cual permite asegurar el cumplimiento de las mismas de acuerdo a lo planeado, de existir algún error, corregir lo más oportuno posible (p. 340).

2.4.1.6.1 Control estratégico

Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. (2011). Control Estratégico, es la previsión integral de acciones en la organización ante posibles variaciones que se presenten en el entorno interno y externo de la empresa, el mismo es aplicado durante el diseño y la implementación de la estrategia. El control estratégico, está conformado por el control informativo y de comportamiento.

Control Informativo, permite a sus gerentes estar informados de ámbitos tales como: cambios de tecnología, gustos y preferencias de los consumidores, leyes de gobierno, comportamiento de la competencia y proveedores. El objetivo es determinar si la empresa está haciendo lo pertinente en relación a los aspectos antes mencionados.

Control del comportamiento, se enfoca en aspectos fundamentales como: la cultura, las recompensas y limitaciones, este tipo de control refleja las actitudes del talento humano hacia las tareas asignadas. El objetivo del mismo, es crear la sinergia organizacional con sostenimiento de una cultura eficaz (pp. 305-313).

2.4.2. Ventas

2.4.2.1. Participación de mercado

2.4.2.1.1 Segmentación de mercados

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Segmentación de mercado, es el proceso de dividir un mercado global en segmentos o partes iguales con características homogéneas, ya que estos difieren entre sí por sus deseos, recursos, ubicación geográfica entre otros. La segmentación se la realizara de acuerdo a lo siguiente: zona geográfica, demográfica y psicográfica o conductual. El objetivo de la segmentación es para que la empresa cubra el mercado meta de la manera más efectiva y eficiente con sus productos (pp. 199-213).

Jobber, D., y Geoffrey, L. (2012). Segmentación de mercados, es el procedimiento en el cual se divide al mercado global en grupos de personas o clientes que poseen las mismas necesidades y deseos, los mismos que responderán adquiriendo bienes y servicios debido al esfuerzo de marketing implementado por la empresa. Los segmentos son mercados potenciales o atractivos, en los cuales la empresa oferta y comercializa sus productos de manera eficiente.

A través de la segmentación se determina el mercado meta e identifica oportunidades como: la no exista de productos competitivos, permite diseñar productos ajustados a las necesidades de los clientes y asigna esfuerzos de marketing y ventas dirigidos a segmentos de mayor rentabilidad.

Existe algunas bases para segmentar mercados, pero las que se utiliza con mayor frecuencia son: productos-mercados de consumo, el cual se clasifica a las personas de acuerdo a la edad, ingreso, género, clase social, personalidad, ubicación geográfica.

Productos-mercados industriales, es decir para tipos de industria, beneficios buscados, tamaño de la empresa, ubicación geográfica, tasa de uso, entre otras (pp. 18-20).

2.4.2.2. Crecimiento de mercado

2.4.2.2.1 Ciclo de vida del producto

Schiffman, L. y Lazar, K. (2010). El ciclo de vida del producto, permite identificar la fase en que se encuentra el producto de la empresa para diseñar las posibles estrategias según su posición. Las fases o etapas del ciclo son: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez o decadencia.

El acelerado cambio de la tecnología, la competencia y los gustos de los consumidores, generan un impacto muy fuerte sobre la empresa, por lo tanto, el grado de incidencia exige realizar un cuadro que permita la retroalimentación (pp. 292-300).

Jobber, D., y Geoffrey, L. (2012). Ciclo de vida del producto, patrón de referencia en el tiempo para los productos en el Mercado, el mismo especifica términos de ventas y beneficios monetarios en determinados periodos.

El ciclo de vida de un producto se divide en cuatro fases:

Introducción son actividades que promueven productos, las cuales permiten a los consumidores conocer de la existencia e importancia del mismo, como también persuadir la compra. Por tanto se necesita información de usos y beneficios del producto, hábitos de compra y estilos de vida de los mercados meta.

Crecimiento, Las ventas empiezan a crecer debido a la aceptación del producto en el mercado.

Madurez, el mercado se satura y las ventas comienzan a disminuir, pocos compradores nuevos se sienten atraídos por el producto, hay compras repetidas por la existencia de la competencia.

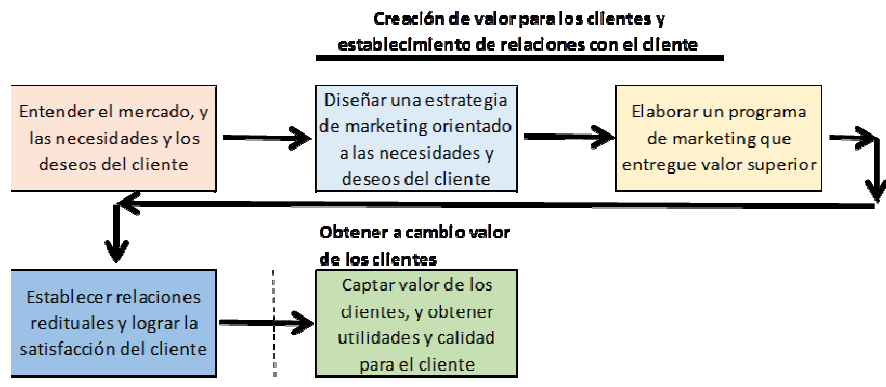
Declive, el producto no es innovador en el mercado, el margen de ventas y utilidades empiezan a disminuir de manera rápida, ya que existe productos innovadores que replazan las funciones del actual (pp. 23-24).

2.4.2.3. Satisfacción del cliente

2.4.2.3.1 Marketing

Según Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing es una herramienta administrativa que busca satisfacer necesidades y deseos de las personas, el cual utiliza un proceso (véase fig. 4), a fin de conocer el mercado, desarrollar estrategias de marketing, fidelizar clientes, satisfacer clientes y obtener beneficios para la empresa (pp. 3-5).

Figura 3. Creación de valor para los clientes y establecimiento de relaciones con el cliente.



Fuente: (Kotler, P. y Armstrong, G., et al., 2007, pp. 3-5)
 Elaborado por: Danny Ontaneda

2.4.2.3.2. Marketing mix.

Schiffman, L. y lazard, k. (2010). Marketing mix es la mezcla de cuatro variables: producto, precio, plaza, promoción con el objetivo de ofertar un producto o servicio hacia los consumidores finales, utilizando procesos y herramientas que persuaden el intercambio (p. 10).

Producto es un bien o servicio satisfactor de necesidades y deseos de los seres humanos, el cual la empresa diseña el producto según los requerimientos y estándares que el mercado meta exige, ya sea en durabilidad, calidad, cantidad, estilo, etc.

Existe dos clases de productos que de acuerdo a su funcionalidad se clasifican en productos de consumo; son aquellos bienes y servicios que son comprados para uso personal y los productos industriales son aquellos que son utilizados para producir otros bienes, es decir son adquiridos por empresas manufactureras (pp. 237-241).

Marca es el nombre comercial de la empresa, que le permite ser diferenciada de la competencia, esta utilizaría símbolos o letras para crear su marca y diseñar empaques cuya función es contener y proteger el bien en el momento de transportarlo, y las etiquetas a fin de que el producto sea identificado en el mercado (pp. 245-249).

Precio es el valor monetario de un producto, el cual la empresa desea cumplir con ciertos objetivos, ya sea con la maximización de las utilidades, liderazgo en la participación de mercados y calidad del producto, además la empresa desea generar una relación costo beneficio en el momento que el consumidor haya experimentado valor en la compra satisfaciendo la necesidad (p. 309).

Canales de marketing o de distribución es un sistema que utiliza la empresa para poner al alcance de los consumidores un bien o un servicio, mediante un conglomerado de organizaciones que se relacionan entre sí, a fin de cubrir las necesidades (pp. 366-369).

La comunicación utiliza medios de información como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo para informar con mensajes pertinentes y convincentes de las características de un bien o servicio hacia los consumidores, la finalidad de

esta mezcla promocional es satisfacer las necesidades de los clientes, mayor participación del mercado y captar nuevo clientes (p. 431).

2.4.2.3.3 Comportamiento de compra del consumidor

Consumidores, son personas que adquieren bienes o servicios para consumo o uso personal, los mismos realizan un proceso en la toma de decisiones al momento de la compra.

El proceso de toma de decisión del consumidor, son fases que los individuos cumplen para solucionar sus problemas o satisfacer las necesidades personales, el cual, inicia con identificar la necesidad o carencias actuales que ésta posee, luego, recopila la información de productos o servicios que permitan satisfacer la necesidad; además también, evalúa la información y alternativas para seleccionar la mejor opción de producto o servicio, de acuerdo a parámetros como: criterios u opiniones de terceras personas, creencias en las características y beneficios del producto o servicio establecidas en la mente del consumidor, actitudes a los niveles de interés o desinterés que nacen en el producto, e intenciones de la probabilidad de las actitudes ejecuten una acción por resultado positivo. Finalmente, el consumidor evalúa la decisión después de la compra, de tal forma que, el individuo quede satisfecho en las actuales y futuras compras (Jobber, D., y Geoffrey, L. 2012, pp. 80-84).

2.4.2.3.4 La Satisfacción del cliente

Satisfacción del consumidor y atención al cliente, tienen relación entre sí, de tal forma que, la calidad del servicio y una percepción de la atención lleva consigo aumentar la satisfacción del cliente, creando un inicio o fortalecer experiencias positivas hacia una compañía.

Además también si tomamos en cuenta la orientación del marketing, cuyo sentido es la satisfacción de los consumidores, entonces, toda empresa direccionan estrategias hacia el mercado, la cual identifica, analiza y supera

las expectativas de los consumidores para satisfacer sus necesidades, además también, alcanzar la competitividad y productividad en el entorno empresarial.

La calidad como valor agregado a productos y servicios, sirve de herramienta de supervivencia y crecimiento de mercado, tan importante es, ya que se la implementa en tres columnas básicas, tales como: la satisfacción de los clientes, motivaciones de los trabajadores y clientes, y en el área de producción, la cual busca el mínimo coste de los productos que la empresa fabrica.

Por tanto, las empresas en el tiempo moderno se obsesionan de la calidad interna y externa, implementando la calidad total, cuyo fin es ofrecer bienes y servicios que satisfagan necesidades de los clientes durante la venta, durante uso y consumo y posterior a la venta (Blanco, A., 2007, pp. 25-30).

2.4.2.4 Pronostico de ventas

Jobber, D., y Geoffrey, L. (2012). El pronóstico de ventas es la asignación de recursos de la empresa para alcanzar las ventas anticipadas o ventas del mercado. El cual se lo realiza a corto, mediano y largo plazo. Los mismos se elaboran en periodos hasta tres meses en el futuro, con objetivos tácticos que implican la planeación de la producción. Otro tiene influencia directa en el área de presupuestos de negocios y considerado en un periodo de un año. Finalmente necesitan información de factores externos como las políticas gubernamentales, perspectivas económicas, entre otras; requiriendo del área financiera para conocer recursos de largo plazo e intervenidos por el consejo directivo para evaluar y decidir políticas de niveles de producción necesarios para alcanzar las ventas pronosticadas.

2.4.2.4.1 Técnicas de pronóstico

Técnicas Cualitativas o técnicas subjetivas cuya fundamentación se basa en la opinión de las personas, las cuales se detallan a continuación:

- Método de encuesta consumidor/usuario.- Método realizado mediante encuestas a consumidores, para conocer la probabilidad de compra.
- Foros de opinión ejecutiva.- Se realiza consultas a expertos internos y externos de la empresa, los mismos conocen a fondo la industria y pronostican tomando en cuenta factores de economía, y competencia en detalles como diseño, calidad, entrega, precio entre otros.
- Composición de fuerza de ventas.- La fuerza de ventas realiza el pronóstico estableciendo cuotas o metas.
- Teoría bayesiana de la decisión.- Técnica híbrida, utiliza opiniones y es analizada con diagramas de redes y probabilidades.
- Prueba de productos y mercado de prueba.- Se usa para lanzar nuevos productos, en una muestra de mercado potencial y estimar la demanda del mismo.

Técnicas Cuantitativas u objetivas, se basa en las matemáticas y el uso de paquetes informáticos para la elaboración de pronósticos. Las mismas se clasifican en dos: Análisis de series de tiempo, la cual se fundamenta en resultados de años anteriores para predecir el futuro, su efectividad se da en mercados estables, no influyentes por cambios repentinos de la demanda, y técnicas causales, basadas en la causa y efecto de variables, las mismas se mencionan a continuación.

- Promedios móviles.- Método que promedia y suaviza datos en una serie de tiempo, cuyo principio es restar cifras de ventas anteriores y sumar cifras de ventas recientes.
- Suavizado exponencial.- El objetivo es asignar ponderaciones en varias partes de los datos a fin de calcular el pronóstico.

- Análisis de series de tiempo.- Técnica utilizada para productos estacionarios y para cambios de ciclos a largo plazo.
- Gráficas Z.- Técnica de continuación de promedios móviles. Gráfica que utiliza tres criterios: mensual, acumulado y anual móvil, representada con datos de ventas anuales y mensuales.
- Primeros indicadores.- Método que busca establecer la información anterior de ventas entre fenómenos susceptibles de medición y lo que se quiere pronosticar.
- Simulación.- Mediante el uso de computadoras, el cual sigue un proceso de iteración, o prueba y error a fin de llegar al pronóstico deseado.
- Modelos de difusión.- Técnica usada para productos nuevos, los mismos deben tener las siguientes características: innovación, comunicación de la innovación entre los individuos, sistema social y tiempo (pp.458-475).

2.4.2.5. Presupuesto

Jobber, D., y Geoffrey, L. (2012). El presupuesto es un estado financiero, el cual establece y asigna recursos en valores monetarios que podrían ser utilizados en actividades administrativas, ventas y marketing.

Presupuesto de Ventas

Considerado como el total de ingresos esperados por ventas de productos pronosticados, y, como tal, incide en las demás áreas de negocio; además, es importante porque viene a ser el presupuesto de la compañía, ya que las actividades dependen de las ventas.

El presupuesto se determina bajo tres elementos:

Presupuesto de gasto de ventas, son todos los costos referentes a: salarios, comisiones a la fuerza de ventas, gastos de ventas y formación del personal. Los mismos que inciden directamente al sistema de ventas.

Presupuesto de publicidad, Son gastos que influyen de forma directa en las promociones de los productos a ofertar.

Presupuesto administrativo, representa los gastos referentes a las operaciones de la fuerza de ventas, costos de investigación de marketing, administración y staff (pp. 477-481).

2.5. IDEA A DEFENDER

Influencia que ejerce la Estrategia Empresarial en el nivel de Ventas de los productos terminados de la Empresa Fundimetales del Norte.

2.6. VARIABLES

Variable Independiente.- Estrategia Empresarial

Variable Dependiente.- Ventas

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación que se utiliza en el presente estudio tiene un enfoque cuali-cuantitativo, porque se analizará la incidencia de la estrategia empresarial en el nivel de ventas de la Empresa Fundimetales del Norte.

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (citado en Lara 2011), el método cualitativo permite identificar factores específicos de la empresa con el entorno general y ambiente interno, éste diagnóstico situacional de la organización facilita conocer los problemas internos como también determinar el grado de relación entre las variables estrategia empresarial y ventas, el cual describirá aspectos positivos y negativos (p. 60).

(Lara, 2011, p.60). El método cuantitativo permite la medición de las variables estrategia empresarial y ventas, por tanto se utilizará técnicas de investigación y de estadística para valorar la competencia, la marca, la frecuencia de compra de productos, niveles de satisfacción de clientes, niveles de satisfacción de precios y promociones. Los resultados de estos componentes de mercado ayudarán a profundizar las causas del problema en la empresa objeto de estudio.

La aplicación de este enfoque aprueba realizar el proceso deductivo-inductivo, analizar ideas, interpretar, contextualizar y especificar los resultados obtenidos

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación exploratoria

Este tipo de investigación se utilizó para crear y fundamentar el marco teórico científico de los temas relacionados a la investigación, a través de la revisión de fuentes bibliográficas, documentos electrónicos y páginas web.

3.2.2. Investigación descriptiva

Se utilizará la misma con el fin de analizar la empresa y una muestra representativa de la población del parque automotor de la ciudad de Tulcán, el objetivo se enfoca en identificar factores internos y externos de la misma. Este tipo de investigación se la utilizará para conocer características de la competencia, productos sustitutos, comportamientos de compra, niveles de satisfacción del consumidor, necesidades de mercado, posicionamiento de marcas, procesos administrativos, de producción y ventas de la empresa.

En relación a lo antes mencionado, describe la incidencia de la Estrategia Empresarial en el nivel de ventas de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte.

3.2.3. Investigación de campo

Se utilizará para actuar directamente con los actores principales de la investigación. Se obtendrá información relacionada a la estrategia empresarial y ventas de Fundimetales del Norte, como también datos proporcionados de clientes, es decir la relación que existe con la empresa, proveedores y productos sustitutos. Información primaria recabada mediante cuestionarios, guías de entrevista.

3.2.4. Investigación explicativa

Mediante ésta investigación me permite realizar el análisis, síntesis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación de campo, la cual permite deducir las causas principales que incide la estrategia empresarial en las ventas de los productos de la empresa Fundimetales del Norte (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010. pp. 78-83).

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población

La presente investigación utiliza dos poblaciones que permiten ampliar el estudio, es decir, percepción interna desde la empresa y externo desde el entorno general.

La población 1, representa el gerente propietario de la empresa Fundimetales del Norte.

La población 2, representa el parque automotor de la ciudad de Tulcán, en particular los propietarios de vehículos de servicio público y privado en las diferentes modalidades, los mismos que son considerados como compradores actuales y clientes potenciales de Fundimetales del Norte. Por tanto la investigación está dirigida a éste sector con la finalidad de determinar las necesidades e insatisfacciones presentes por el uso y consumo del tambor de freno y disco de freno, ya que estos repuestos automotrices son elaboradas y comercializadas por la misma.

3.3.2. La muestra

La población 1, es el gerente propietario de la empresa objeto de estudio, se realiza la investigación de campo a través de la guía de entrevista, y para obtener el tamaño de la muestra de la población 2 se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot S^2 \cdot Z^2}{(N-1)e^2 + S^2 \cdot Z^2}$$

Fuente: (Posso Yépez Miguel Á., 2009, p. 139)

FORMULA:

$$n = \frac{N \cdot S^2 \cdot Z^2}{(N-1)e^2 + S^2 \cdot Z^2}$$

$$n = \frac{(9768) (0,5)^2 (1,96)^2}{(9768-1)(0,05)^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

$$n = 370$$

De la fórmula anterior se especifica que:

N: Población que se va a utilizar

S²: Varianza con el valor de 0,25

Z²: Nivel de confianza 95%

Nivel de confianza: 95% 96% 97% 94%

Z: 1,96 1,75 1,88 1,55

e²: constituye un nivel de error de 5%

Tabla 1. Población Estratificada.

TOTAL VEHÍCULOS DE SERVICIO PÚBLICO	1681	17%	63
TOTAL VEHÍCULOS DE SERVICIO PRIVADO	8087	83%	307
TOTAL PARQUE AUTOMOTOR	9768	100%	370

Fuente: Agencia Nacional de Transito-Carchi (2012)

Elaborado por: Danny Ontaneda

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Idea a Defender	Variable	Descripción de la Variable	Índice	Indicador	Ítems	Técnica	Fuente
Influencia que ejerce la Estrategia Empresarial en el nivel de Ventas de los productos terminados de la Empresa Fundimetales del Norte.	Estrategia Empresarial	Establece la forma de planificar acciones efectivas que permite el direccionamiento de la empresa.	PLANIFICACION	Planificación Estratégica	¿La empresa prevé actividades hacia el futuro?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Misión	¿Cuál es la actividad principal que la empresa realiza?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Visión	¿Cómo mira a la empresa en el futuro?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Objetivos Estratégicos	¿Cuáles son las metas que en tres años la empresa desea alcanzar?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Actividades Primarias	¿Cuál es el proceso de producción de la empresa? ¿Qué considera usted las fortalezas de la empresa? ¿Cuáles son las debilidades de la empresa? ¿Cuáles son los problemas más comunes que se presentan en la empresa?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Actividades de Apoyo	¿La empresa importa materias primas para la elaboración de sus productos? ¿Desarrolla la empresa programas de capacitación hacia el Talento Humano? ¿La empresa utiliza contabilidad general y de costos? ¿Qué tipo de actividades realiza la empresa para captar clientes? ¿Es actual la tecnología que la empresa utiliza? ¿Qué hace la empresa para conocer la producción y comercialización de nuevos productos?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Control Estratégico	¿Cuál es la forma de control en las actividades de la empresa? ¿Cuál es el proceso para corregir el desempeño actual de las actividades estratégicas?	Entrevista Estructurada	Gerente

				Planificación operativa	¿La empresa prevé actividades para alcanzar los objetivos?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Micro entorno	¿Cuáles son los clientes de la empresa? ¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte? ¿Con qué frecuencia usted compra este producto? ¿Qué cantidad compra usted este producto? ¿Conoce otros puntos de venta de productos similares? ¿Cuál es la competencia de la empresa? ¿Qué promociones oferta la competencia?	Entrevista Estructurada/ Encuesta	Gerente /Público en general
				Macro entorno	¿Cuál es la marca del vehículo? ¿Estaría dispuesto a comprar productos de sistema de freno que elabore una empresa de nuestra localidad?	Encuesta	Público en general
			ESTRATEGIA	Desarrollo de mercados	¿Cómo mantiene la lealtad de los clientes fijos y nuevos hacia su marca? ¿Cuáles son los puntos de venta de la empresa? Resultado histórico ventas de Fundimetales del Norte	Entrevista Estructurada	Gerente
				Atractivo de Mercado	¿Cree que el producto es competitivo en el mercado?	Entrevista Estructurada	Gerente
			VENTAJA COMPETITIVA	Eficiencia en costos	¿En qué áreas de la empresa optimiza costos?	Entrevista Estructurada	Gerente
				Diferenciación	¿Qué productos elabora la empresa? ¿Qué tipo de servicios pos-venta ofrece la empresa? ¿La empresa ofrece promociones?	Entrevista Estructurada	Gerente

	Ventas	Proceso que permite poner a disposición los productos de la empresa en el mercado hacia los consumidores para satisfacer la necesidad.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Segmentación	¿Qué producto usted ha comprado? ¿Cuál es la marca de su vehículo? ¿Conoce usted otros puntos de venta de productos similares? ¿Qué precio paga por este producto? Edad del propietario	Encuesta	Público en General
			CRECIMIENTO DE MERCADO	Ciclo de vida del producto	¿En qué etapa de vida considera usted que se encuentra su producto? ¿Está la empresa en la capacidad de satisfacer nuevas necesidades? ¿Qué acciones realizó para introducir el producto en el mercado? ¿Qué hace si las ventas de su producto disminuyen?	Entrevista Estructurada	Gerente
			SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Nivel de Satisfacción	¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto? ¿Por qué razón usted compra este producto? ¿Cómo calificaría la calidad general del producto? ¿Qué tipo de promociones ofrece la fábrica, almacén o concesionario donde usted compra el producto? ¿Cómo considera el producto en relación a otros que ya existen en el mercado? ¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte? ¿Cómo considera usted, el conocimiento de los productos de la empresa Fundimetales del Norte? ¿Cómo considera el precio del producto?	Cuestionario	Público en general
			NIVEL DE VENTAS	Eficaz en ventas	¿Cuáles son las ventas de sus productos? ¿Puede la empresa responder a un incremento de ventas? ¿Realiza la empresa un pronóstico de ventas? ¿Con qué frecuencia compra usted este producto? ¿Qué cantidad compra usted de este producto?	Entrevista Estructurada/ Encuesta	Gerente /Público en general

Fuente: Investigación de mercado
Elaborado por: Danny Ontaneda

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la presente investigación es importante desarrollar un intenso trabajo de revisión bibliográfica y procesamiento de información, que permite al investigador valorar el problema y determinar alternativas de solución.

El cual se considera dos tipos de información; la primaria a través de la aplicación de técnicas de recolección de datos como: la encuesta a clientes, guía de entrevista al gerente propietario de la empresa, y demás investigaciones de campo dirigido a la competencia como también a entidades gubernamentales. La secundaria mediante la lectura científica en la revisión de libros de administración, administración estratégica, marketing y ventas, economía, investigación de mercado, metodologías de investigación y documentos electrónicos. Las cuales permiten fundamentar el estudio de forma técnico-científico.

3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El proceso y análisis de la información del presente estudio procederemos de la siguiente forma. Una vez realizada la investigación de campo y aplicado los instrumentos de recolección de datos, le concierne al investigador cumplir con exigentes lineamientos al procesamiento y análisis de la información como son: revisión y codificación de la información, tabulación de la información, análisis de datos e interpretación de los mismos.

El objetivo de lo antes mencionado es eliminar errores y respuestas contradictorias, así tenemos resultados efectivos que lleven a identificar como también determinar, factores negativos y factores de éxito para el desarrollo de una estrategia competitiva en Fundimetales del Norte, que mejore el nivel de ventas de sus productos.

RESULTADOS

3.6.1. Análisis de resultados

Una vez aplicada la encuesta a 370 propietarios de vehículos del cantón Tulcán, se presenta tabulada la información que arrojó la investigación de mercado, seguido de su análisis e interpretación.

3.6.1.1. Encuesta propietarios de vehículos

Edad del Propietario

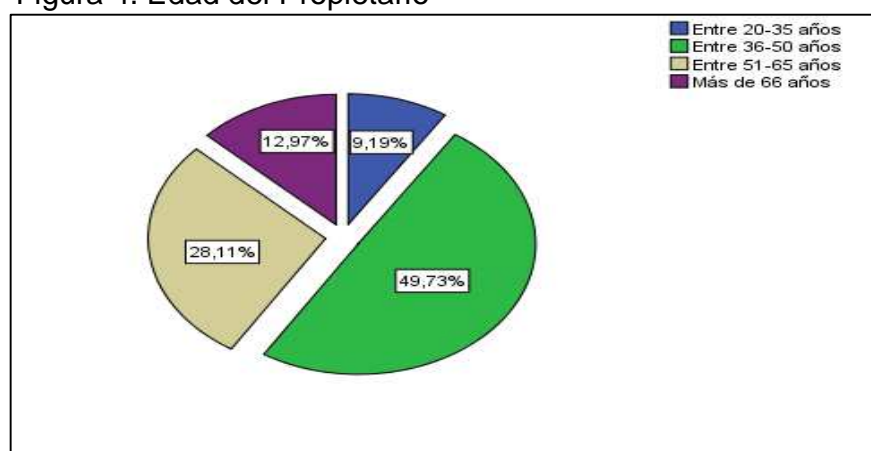
Tabla 3. Edad del Propietario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Entre 20-35 años	33	8,8	8,9	8,9
	Entre 36-50 años	184	48,8	49,7	58,6
	Entre 51-65 años	105	27,9	28,4	87,0
	Más de 66 años	48	12,7	13,0	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 4. Edad del Propietario



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 49.73%, son personas que tienen vehículos cuya edad oscila entre 36 y 50 años, la importancia del mismo permite a la empresa Fundimetales del Norte diseñar estrategias de comunicación efectivas hacia este segmento.

Pregunta No. 1

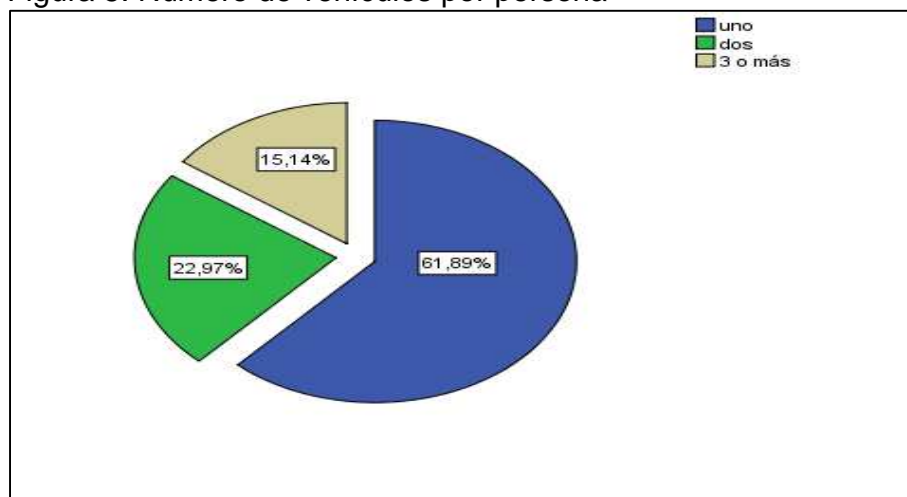
¿Cuántos vehículos tiene usted?

Tabla 4. Número de vehículos por persona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Uno	229	60,7	61,9	61,9
	Dos	85	22,5	23,0	84,9
	3 o más	56	14,9	15,1	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 5. Número de vehículos por persona



Fuente: Investigación de Mercado
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El poder de compra de las personas de la ciudad de Tulcán está en crecimiento, el cual se refleja en la figura 6. El 61.89% de las personas tienen a su poder un vehículo, por tanto es una oportunidad para Fundimetales del Norte, la cual permite a la misma continuar con la producción y comercialización de sus productos.

Pregunta 2

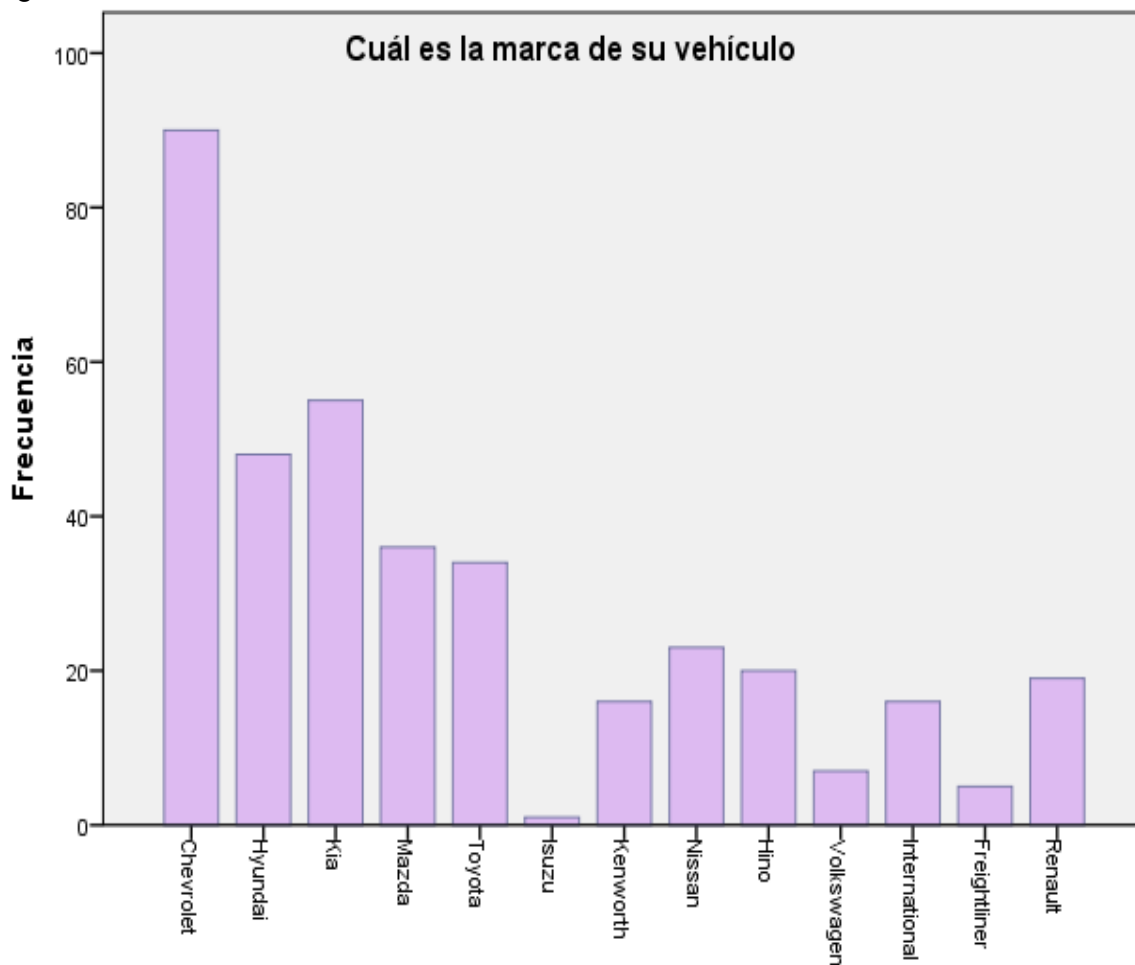
¿Cuál es la marca de su vehículo?

Tabla 5. Marca del vehículo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Chevrolet	90	23,9	24,3	24,3
	Hyundai	48	12,7	13,0	37,3
	Kia	55	14,6	14,9	52,2
	Mazda	36	9,5	9,7	61,9
	Toyota	34	9,0	9,2	71,1
	Isuzu	1	,3	,3	71,4
	Kenworth	16	4,2	4,3	75,7
	Nissan	23	6,1	6,2	81,9
	Hino	20	5,3	5,4	87,3
	Volkswagen	7	1,9	1,9	89,2
	International	16	4,2	4,3	93,5
	Freightliner	5	1,3	1,4	94,9
	Renault	19	5,0	5,1	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 6. Marca de Vehículos.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: Los vehículos de marca Chevrolet, Hyundai, Kia, Mazda, Toyota, Kenworth, Hino, Nissan, International y Renault (véase fig. 7), son el mayor atractivo de mercado para Fundimetales del Norte, la producción de la misma se enfocará hacia estas marcas para satisfacer las necesidades que éste mercado exige.

Pregunta No. 3

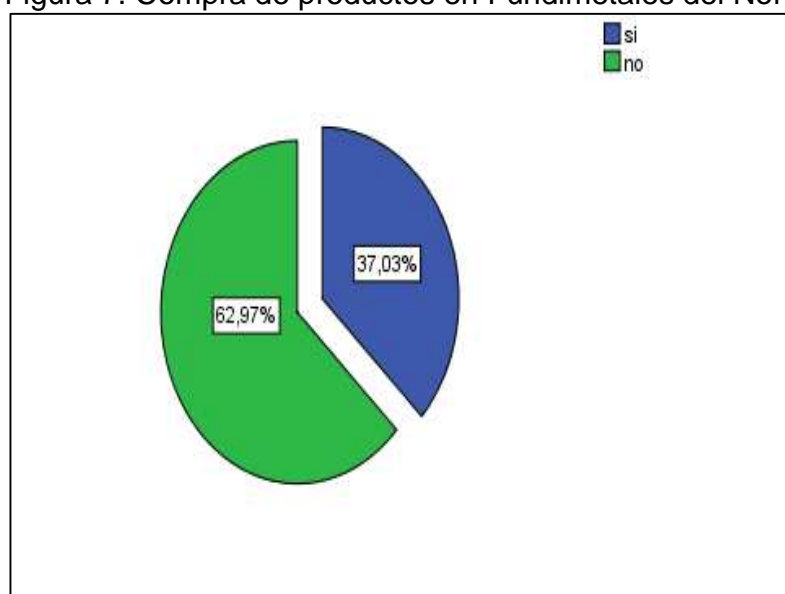
¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte?

Tabla 6. Compra de productos en Fundimetales del Norte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	137	36,3	37,0	37,0
	no	233	61,8	63,0	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 7. Compra de productos en Fundimetales del Norte.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 62.97% de las personas, manifiestan no comprar productos de la empresa Fundimetales del norte; mientras que el 37.03% si los compran, por tanto existe una debilidad en el posicionamiento de la marca, la cual conlleva la disminución de ventas de productos de Fundimetales del Norte.

Pregunta 3.1

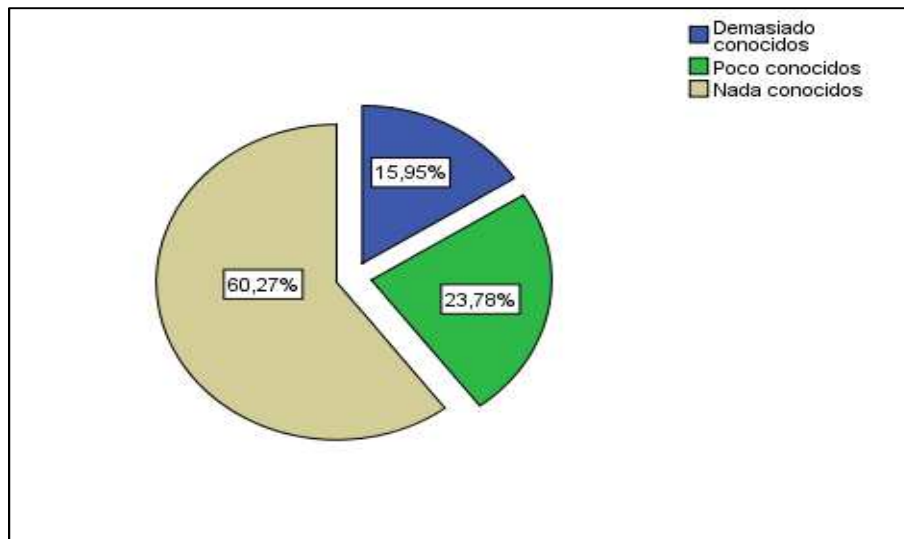
¿Cómo considera usted, el conocimiento de los productos de Fundimetales del norte en el Cantón Tulcán?

Tabla 7. Nivel de conocimiento de los productos de Fundimetales del Norte.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Demasiado conocidos	59	15,6	15,9	15,9
	Poco conocidos	88	23,3	23,8	39,7
	Nada conocidos	223	59,2	60,3	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 8. Nivel de conocimientos de productos de la empresa Fundimetales.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 60.27% de las personas manifiestan ser nada conocidos los productos de Fundimetales del Norte, por tanto las deficientes estrategias de publicidad y relaciones públicas, no le permiten posicionar el producto en el cantón Tulcán, en la provincia por ende en Ecuador.

Pregunta No. 4

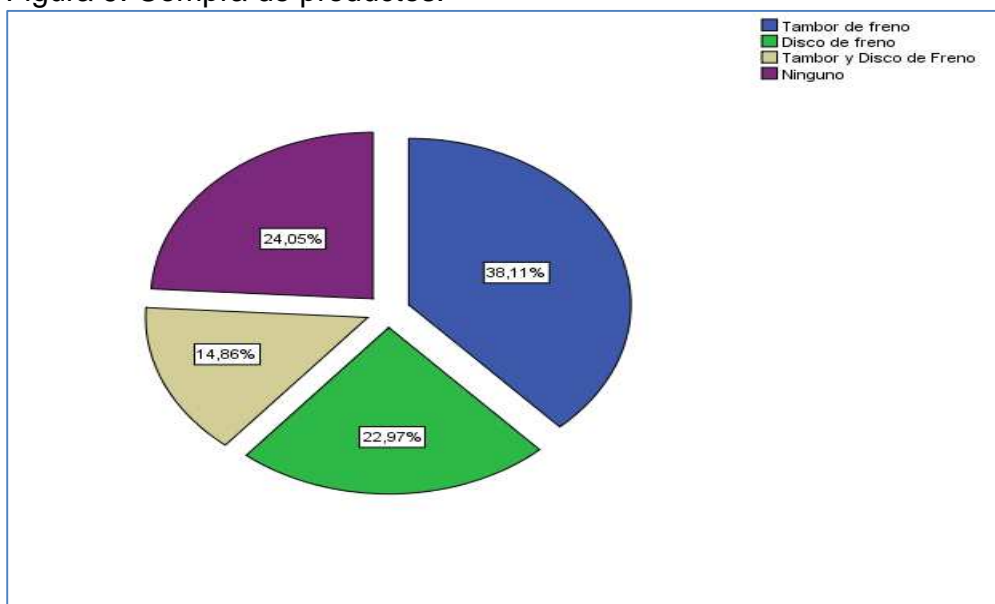
¿Qué Producto usted ha comprado?

Tabla 8. Compra de productos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tambor de freno	141	37,4	38,1	38,1
	Disco de freno	85	22,5	23,0	61,1
	Tambor y Disco de Freno	55	14,6	14,9	75,9
	Ninguno	89	23,6	24,1	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 9. Compra de productos.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 38.11% de las personas compran tambor de freno, mientras que el 22.97% compran disco de freno, y el 24.05% ningún producto; el cual se denota dos factores: en primer lugar permite a la empresa Fundimetales del Norte, conocer el enfoque de producción, es decir, existe mayor prioridad el tambor de freno seguido del disco de freno. Segundo, las personas que no adquieren ningún producto, se las consideran un mercado meta, por tanto Fundimetales del Norte deberá captar y satisfacer el mismo con sus productos, además se convierte en una oportunidad de mercado.

Pregunta No. 4.1

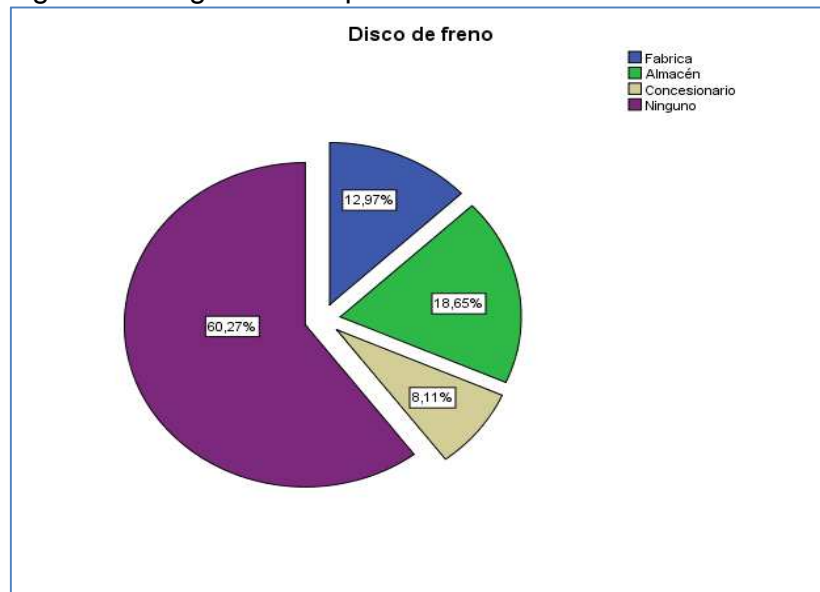
¿Dónde ha comprado este producto?

Tabla 9. Lugar de compra disco de freno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fabrica	48	12,7	13,0	13,0
	Almacén	69	18,3	18,6	31,6
	Concesionario	30	8,0	8,1	39,7
	Ninguno	223	59,2	60,3	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 10. Lugar de compra disco de freno.



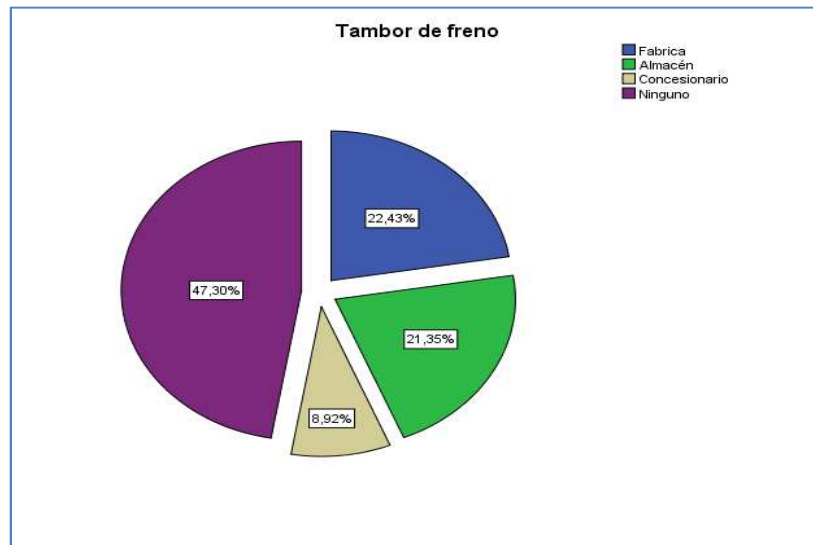
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Tabla 10. Lugar de compra tambor de freno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fabrica	83	22,0	22,4	22,4
	Almacén	79	21,0	21,4	43,8
	Concesionario	33	8,8	8,9	52,7
	Ninguno	175	46,4	47,3	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 11. Lugar de compra tambor de freno.



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 60.27% y el 47.30% de las personas no compran disco de freno ni tambor de freno respectivamente. El resultado permite evidenciar cierta particularidad, es decir, las personas no compran el tambor de freno y disco de freno en los puntos de venta de la localidad, lo cual incide en las ventas de los diferentes almacenes de repuestos, concesionarios automotrices y en Fundimetales del Norte. Por tanto la empresa local muestra una debilidad en la comercialización y ventas de sus productos, la cual deberá realizar estrategias para captar este segmento insatisfecho.

Pregunta No. 5

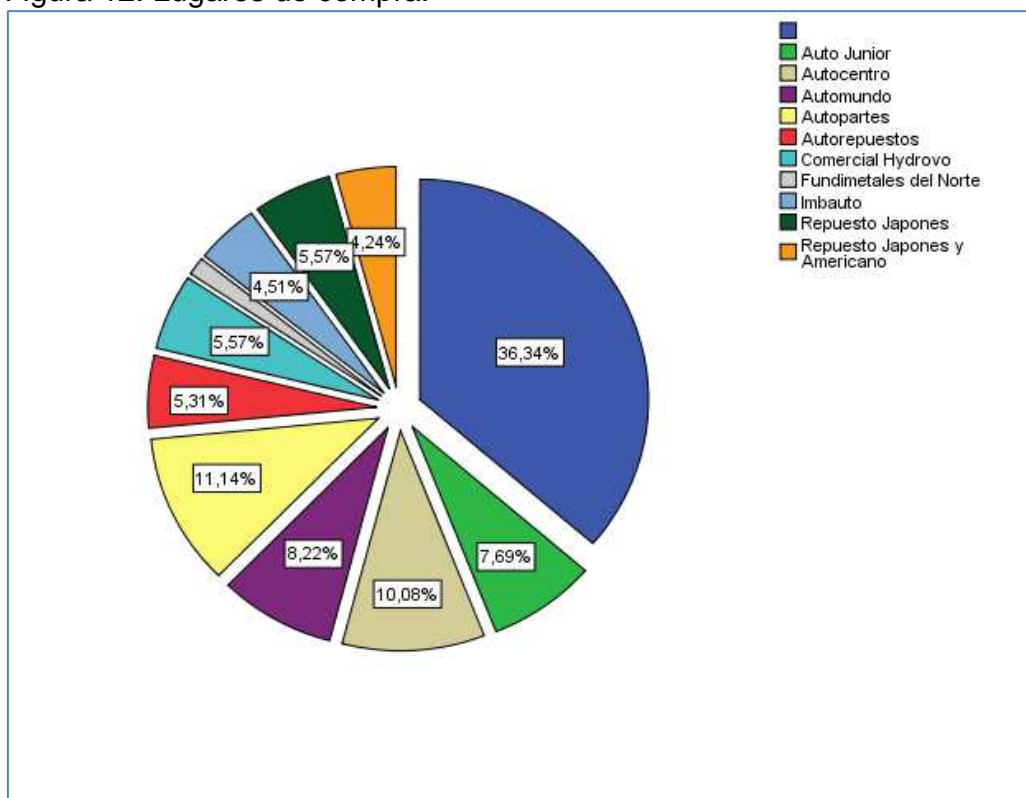
¿Conoce usted otros puntos de venta de productos similares?

Tabla 11. Lugares de compra.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	240	63,7	65,0	65,0
	No	129	34,2	35,0	100,0
	Total	369	97,9	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,1		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 12. Lugares de compra.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 65% de las personas conocen otros lugares de compra para tambor de freno y disco de freno, lo cual se evidencia que existe una fuerte competencia para Fundimetales del Norte.

Pregunta No. 6

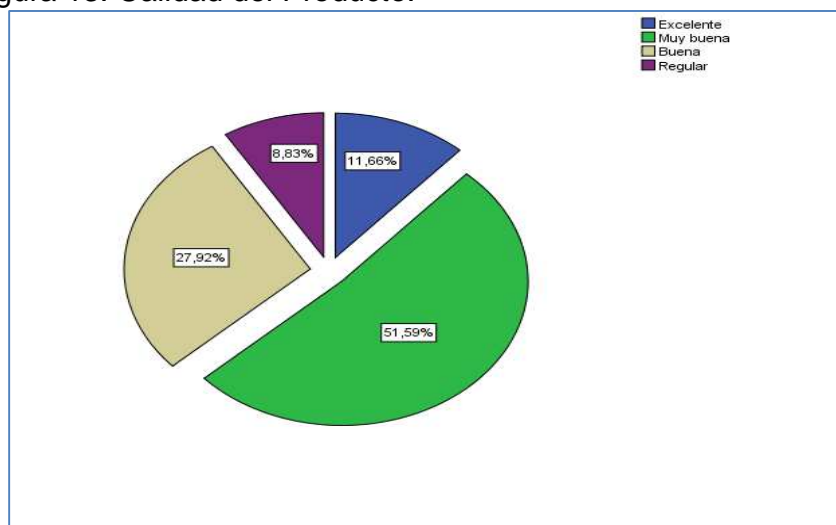
¿Cómo calificaría la calidad general del producto?

Tabla 12. Calidad del Producto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	33	8,8	11,7	11,7
	Muy buena	146	38,7	51,6	63,3
	Buena	79	21,0	27,9	91,2
	Regular	25	6,6	8,8	100,0
	Total	283	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	94	24,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 13. Calidad del Producto.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 51.60% de las personas que adquieren tambor de freno y disco de freno, consideran la calidad de estos productos muy buena, por tanto Fundimetales del Norte deberá ofrecer sus productos cuyo nivel de calidad sea igual o superior a los de la competencia. La baja calidad de los mismos se relaciona a problemas existentes en el proceso de producción de la empresa.

Pregunta No. 7

¿Con qué frecuencia compra usted este producto?

Pregunta No. 8

¿Qué cantidad compra usted de este producto?

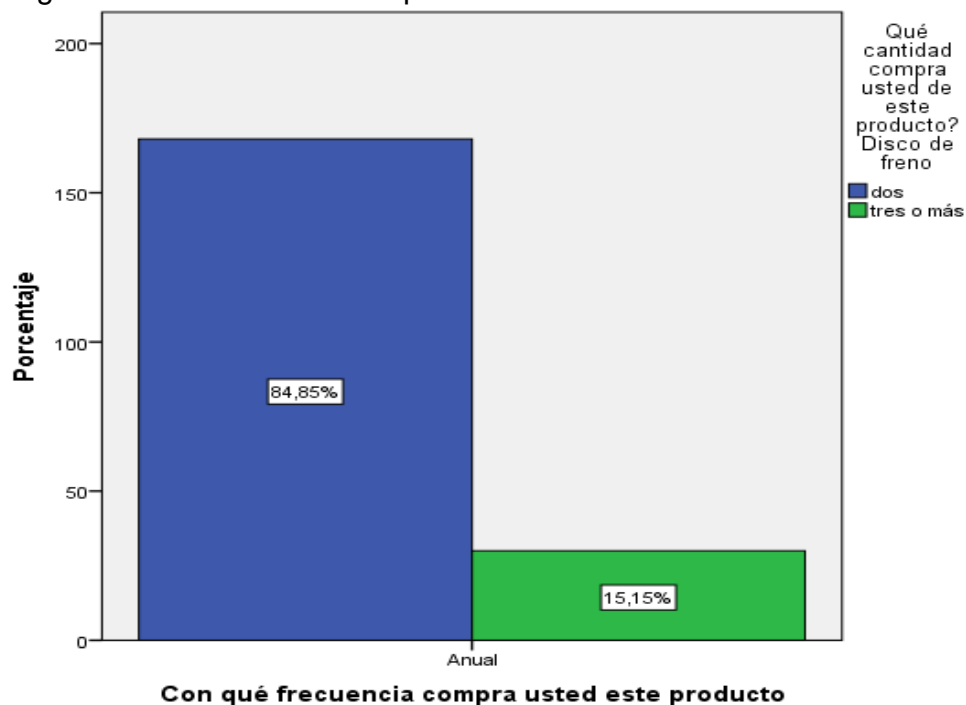
Tabla 13. Frecuencia y cantidad de compra disco de freno.

		¿Qué cantidad compra usted de este producto? Disco de freno		Total
		dos	tres o más	
Con qué frecuencia compra usted este producto	Anual	168	30	198
		84,8%	15,2%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		84,8%	15,2%	100,0%
Total		168	30	198
		84,8%	15,2%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		84,8%	15,2%	100,0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 14. Cantidad de compra disco de freno.



Fuente: Investigación de campo

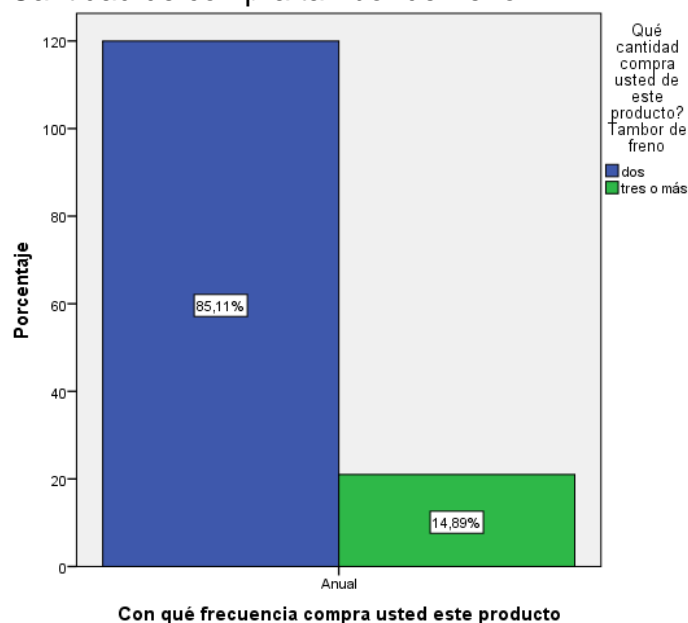
Elaborado por: Danny Ontaneda

Tabla 14. Frecuencia y cantidad de compra tambor de freno.

		¿Qué cantidad compra usted de este producto? Tambor de freno		Total
		dos	tres o más	
Con qué frecuencia compra usted este producto	Anual	120	21	141
		85,1%	14,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		85,1%	14,9%	100,0%
Total		120	21	141
		85,1%	14,9%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%
		85,1%	14,9%	100,0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 15. Cantidad de compra tambor de freno.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: La frecuencia de compra del tambor de freno y disco de freno es anual, además podemos decir que el margen de rotación de estos productos es corto plazo. Entonces será necesario adoptar políticas de promociones para captar clientes y fidelizar los mismos con el objetivo de mantener una economía sana en la empresa.

Pregunta No. 9

¿Por qué razón usted compra este producto?

Pregunta No. 10

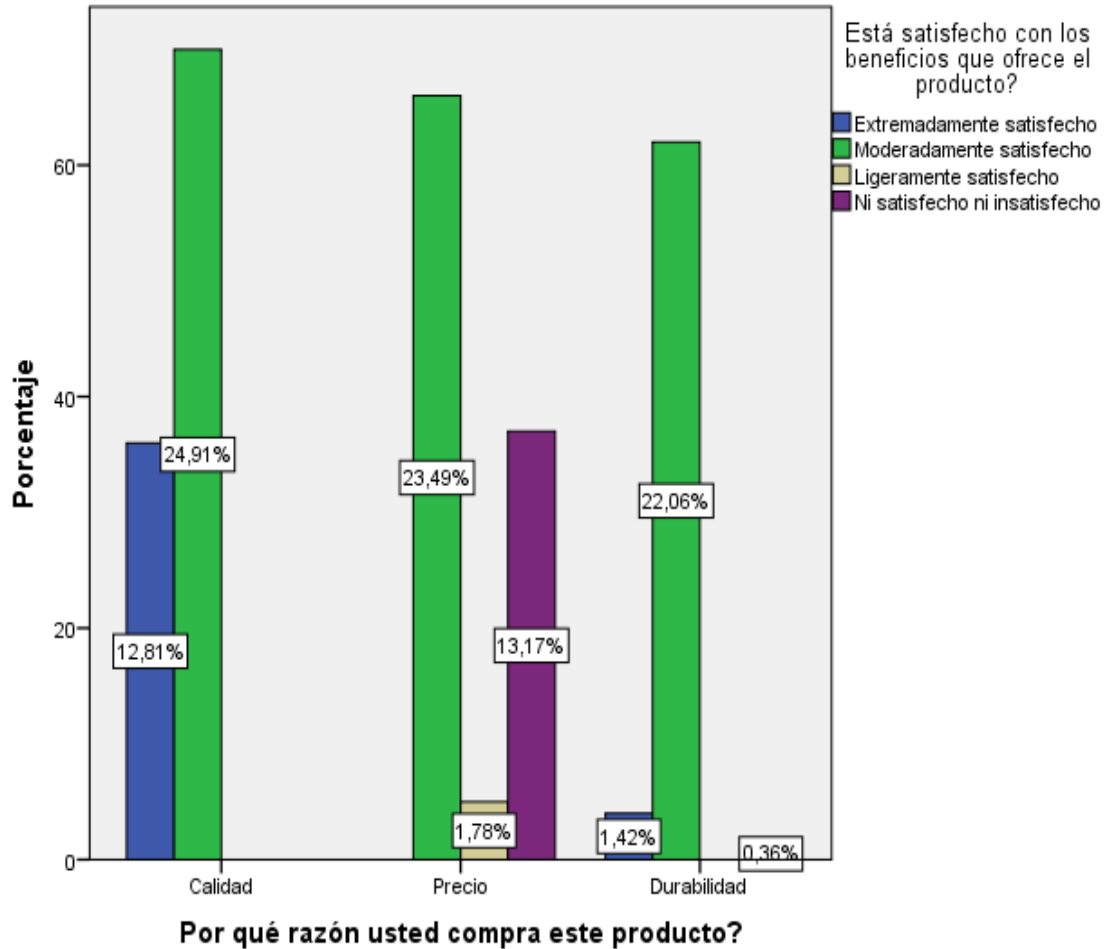
¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto?

Tabla 15. Motivo de compra y beneficios del producto.

			¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto?				Total
			Extremadamente satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	
¿Por qué razón usted compra este producto?	Calidad	Recuento	36	70	0	0	106
			34,0%	66,0%	0,0%	0,0%	100,0%
			90,0%	35,4%	0,0%	0,0%	37,7%
		% del total	12,8%	24,9%	0,0%	0,0%	37,7%
	Precio	Recuento	0	66	5	37	108
			0,0%	61,1%	4,6%	34,3%	100,0%
			0,0%	33,3%	100,0%	97,4%	38,4%
		% del total	0,0%	23,5%	1,8%	13,2%	38,4%
	Durabilidad	Recuento	4	62	0	1	67
			6,0%	92,5%	0,0%	1,5%	100,0%
			10,0%	31,3%	0,0%	2,6%	23,8%
		% del total	1,4%	22,1%	0,0%	0,4%	23,8%
	Total		Recuento	40	198	5	38
			14,2%	70,5%	1,8%	13,5%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	14,2%	70,5%	1,8%	13,5%	100,0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 16. Motivo de compra y beneficios del producto.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: Las personas indican que compran estos productos por precio, calidad y durabilidad, las mismas se encuentran moderadamente satisfechas, por tanto Fundimetales del Norte deberá ofrecer sus productos tomando en cuenta los parámetros antes mencionados. Nuevamente este resultado hace que la empresa analice la cadena de valor para lograr altos estándares de industria y maximizar los beneficios por el uso y consumo de sus productos.

Pregunta No. 11

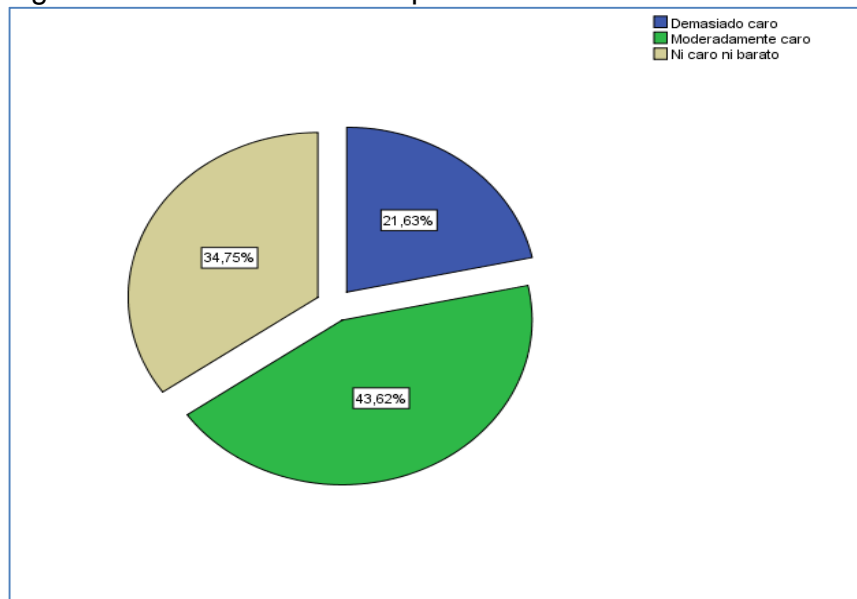
¿Cómo considera el precio del producto?

Tabla 16. Consideración del precio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Demasiado caro	61	16,2	21,6	21,6
	Moderadamente caro	123	32,6	43,6	65,2
	Ni caro ni barato	98	26,0	34,8	100,0
	Total	282	74,8	100,0	
Perdidos	Sistema	95	25,2		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 17. Consideración del precio.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: El 32.6% de las personas consideran moderadamente caro al precio del tambor de freno y disco de freno, por tal razón Fundimetales del Norte deberá ofrecer sus productos con precios asequibles a la economía de las personas, la cual permitirá a la misma ser competitiva entre la competencia.

Pregunta No. 12

¿Qué tipo de promociones ofrece la fábrica, almacén o concesionario donde usted compró el producto?

Pregunta No. 13

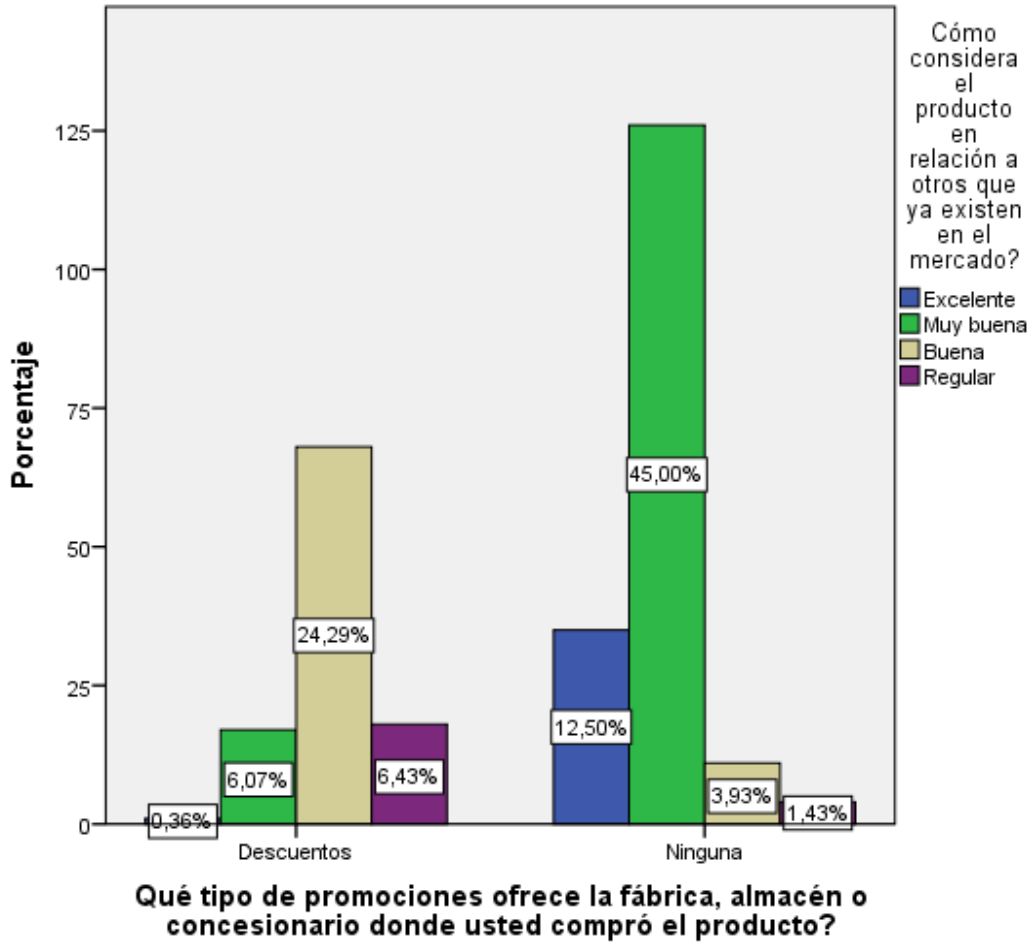
¿Cómo considera el producto en relación a otros que ya existen en el mercado?

Tabla 17. Promociones y relación de productos similares.

		¿Cómo considera el producto en relación a otros que ya existen en el mercado?				Total	
		Excelente	Muy buena	Buena	Regular		
¿Qué tipo de promociones ofrece la fábrica, almacén o concesionario donde usted compró el producto?	Descuentos	Recuento	1	17	68	18	104
			1,0%	16,3%	65,4%	17,3%	100,0%
			2,8%	11,9%	86,1%	81,8%	37,1%
		% del total	0,4%	6,1%	24,3%	6,4%	37,1%
	Ninguna	Recuento	35	126	11	4	176
			19,9%	71,6%	6,3%	2,3%	100,0%
			97,2%	88,1%	13,9%	18,2%	62,9%
		% del total	12,5%	45,0%	3,9%	1,4%	62,9%
Total	Recuento	36	143	79	22	280	
		12,9%	51,1%	28,2%	7,9%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	12,9%	51,1%	28,2%	7,9%	100,0%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 18. Promociones y relación de productos similares.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Análisis: Existe insatisfacciones en las personas por no recibir ninguna promoción, además consideran a los productos existentes en el mercado como muy buenos. Cada vez más los resultados corroboran la importancia de implementar estrategias empresariales en Fundimetales del Norte. Los consumidores de tambor de freno y disco de freno requieren productos de calidad y promociones que beneficien su economía.

3.6.2. Interpretación de respuestas guía de entrevista a propietario de la empresa Fundimetales del Norte.

La Estrategia empresarial.

La información integral obtenida en base a una guía de entrevista realizada al propietario de la empresa Fundimetales del Norte, permite evidenciar en sus indicadores la ineficiente aplicación de la estrategia empresarial en la misma.

La planificación como herramienta de administración y de estrategia, es aplicada de manera intuitiva en cada proceso administrativo, financiero, de producción y ventas. Las tareas se planean de acuerdo al cumplimiento de las actividades sistémicas realizadas en la jornada laboral, por tanto el enfoque de la empresa, está a la deriva debido a la carencia de bases técnicas en el tema.

El desconocimiento en el diseño de un plan estratégico no le permite a la empresa plasmar directrices para direccionamiento de éxito hacia el futuro, la misma no enuncia de forma exacta el propósito general de la empresa, lo clientes que pretende satisfacer, tampoco indican valores empresariales, como también no le permite definir la visión de la misma a largo plazo, ni objetivos estratégicos a alcanzar.

La elaboración de tambor y disco de freno son realizadas de manera artesanal, particularmente en la fase de diseño del producto y moldeo de los mismos, debido a que no disponen de tecnología que faciliten su eficiencia, esto ha permitido en muchos casos el desperdicio de recursos tales como tiempo y materia primas. Además se determinó que no existía documentado el flujo grama de proceso de producción que permitiera identificar las etapas del proceso, lo cual dificulta la toma de decisiones, genera conflictos de autoridad y no aprovecha oportunidades de mejora.

La tecnología que posee actualmente la empresa Fundimetales del Norte son tornos industriales de segundo orden, las cuales son maquinarias del año 1960 y 1970. La discontinuidad tecnológica, genera fallas en el mecanizado de tambor de freno y disco de freno, por ende disminuye la calidad de los mismos repercutiendo las ventas y la economía de la empresa. Ésta debilidad hace que la empresa no sea competitiva en relación con los productos del mercado actual.

Ventas.

En el área de marketing y ventas, la empresa Fundimetales del Norte utiliza como estrategias de comunicación para el posicionamiento de marca, la publicidad en los medios radiales y referencias personales de clientes y maestros artesanales en la rama de mecánica automotriz.

La expansión de mercado en el Ecuador es la visión de futuro de la empresa, la misma en la actualidad dispone un punto de distribución, el cual ofrece sus productos a los compradores y clientes de la ciudad de Tulcán. La cuota de mercado actual, le permite una producción de 1500 piezas de tambor de freno y disco de freno, por tanto el propietario de la empresa adquiere y asigna los recursos para el lote de producción antes mencionado, el pronóstico de ventas se basa en el volumen constante de producción, el mismo no refleja la tendencia de crecimiento lo cual la empresa no puede desarrollarse tampoco crecer.

El desconocimiento de la investigación de mercados para Fundimetales del Norte, no le permite relacionar las ventajas competitivas de la empresa con los atractivos de mercado local y nacional, ya que a través de ésta investigación ayuda a obtener cuotas de participación, crecimiento de ventas a la vez rentabilidad.

3.6.3. Validación de la idea a defender.

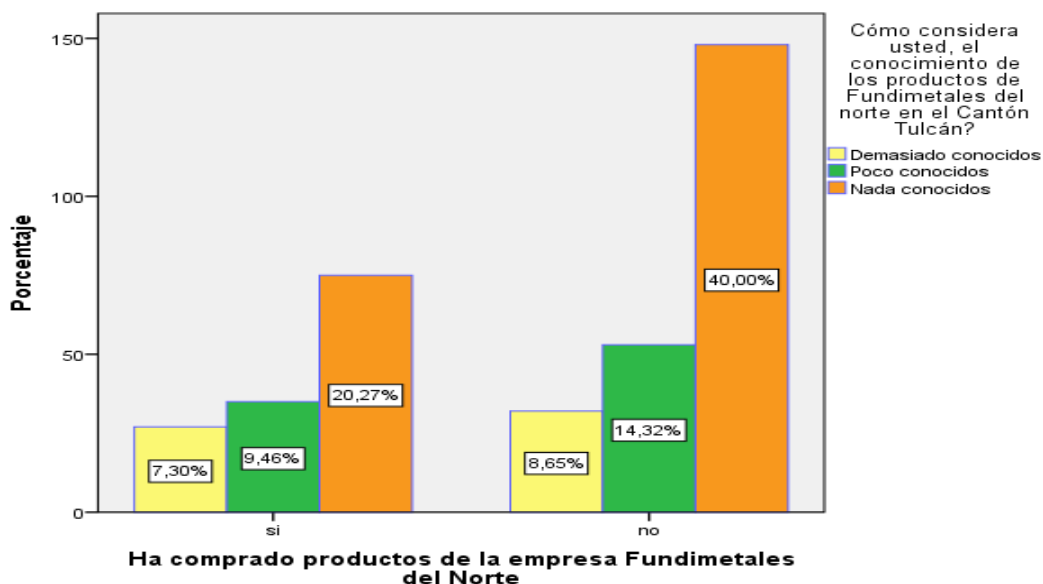
De acuerdo a los datos obtenidos podemos realizar un análisis de la influencia que ejerce la Estrategia Empresarial en el nivel de Ventas de los productos terminados de la Empresa Fundimetales del Norte.

Tabla 18. Venta de productos y posicionamiento Fundimetales del Norte.

			¿Cómo considera usted, el conocimiento de los productos de Fundimetales del norte en el Cantón Tulcán?			Total
			Demasiado conocidos	Poco conocidos	Nada conocidos	
¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte?	si	Recuento	27	35	75	137
		% del total	7,3%	9,5%	20,3%	37,0%
	no	Recuento	32	53	148	233
		% del total	8,6%	14,3%	40,0%	63,0%
Total		Recuento	59	88	223	370
		% del total	15,9%	23,8%	60,3%	100,0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 19. Venta de productos y posicionamiento Fundimetales del Norte.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Las personas independientemente de si compran o no productos de Fundimetales del Norte, mencionan que la marca de la empresa está en nivel nada conocidos, cuyos porcentajes del 20.3% y 40% respectivamente, permiten notar el posicionamiento de la misma, lo cual no ayuda a diferenciarse de otras, menos ser sustentable en el mercado.

Las ineficientes estrategias comerciales y de ventas han permitido la baja rotación de sus productos, por tal razón la empresa no desarrolla mercados debido a la falta innovación de los mismos.

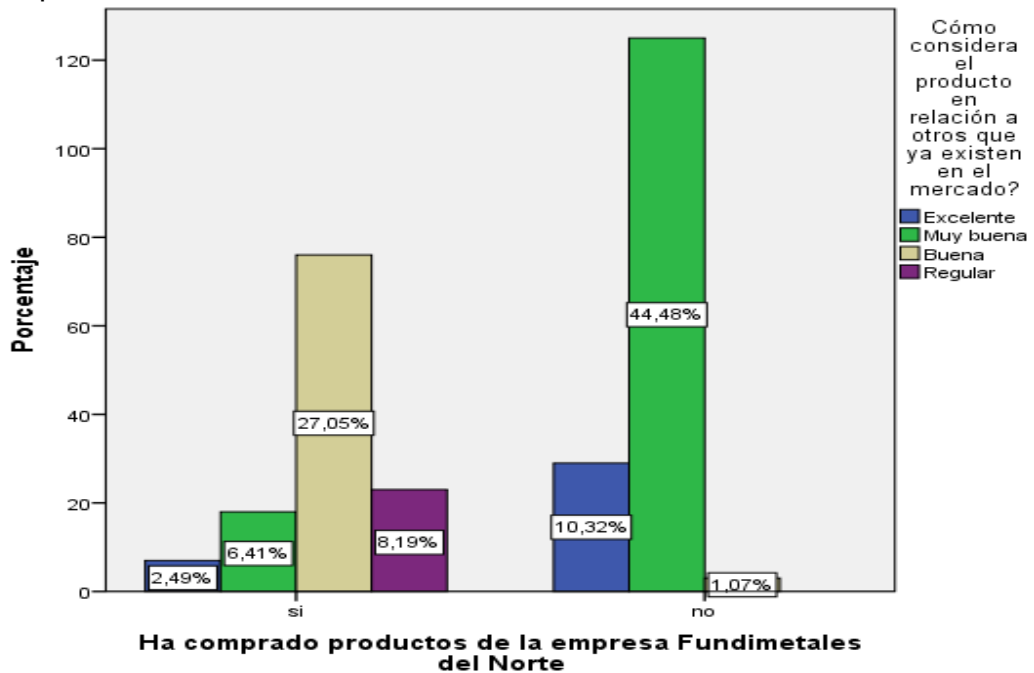
La empresa como tal deberá realizar acciones correctivas en la identidad corporativa, examinando la misión, visión, cultura organizacional, objetivos y valores a proyectar; además también, deberá estudiar la imagen percibida por los grupos de interés. La finalidad del análisis, permita diseñar estrategias que coadyuven posicionar a Fundimetales del Norte en la localidad con visión a nivel país.

Tabla 19. Relación calidad de productos de Fundimetales del Norte y la competencia.

			¿Cómo considera el producto en relación a otros que ya existen en el mercado?				Total
			Excelente	Muy buena	Buena	Regular	
¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte?	si	Recuento	7	18	76	23	124
			5,6%	14,5%	61,3%	18,5%	100,0%
			19,4%	12,6%	96,2%	100,0%	44,1%
		% del total	2,5%	6,4%	27,0%	8,2%	44,1%
	no	Recuento	29	125	3	0	157
			18,5%	79,6%	1,9%	0,0%	100,0%
			80,6%	87,4%	3,8%	0,0%	55,9%
		% del total	10,3%	44,5%	1,1%	0,0%	55,9%
Total		Recuento	36	143	79	23	281
			12,8%	50,9%	28,1%	8,2%	100,0%
			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	12,8%	50,9%	28,1%	8,2%	100,0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 20. Información de calidad por producto de Fundimetales del Norte y la competencia.



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado por: Danny Ontaneda

La calidad de los productos de Fundimetales del Norte es buena, mientras la competencia muestra una calidad muy buena. Estos resultados evidencian problemas existentes en el proceso de producción de la empresa. Las estrategias operativas ineficientes en la calidad de productos, la ausencia de control de actividades, materias primas y la tecnificación, es consecuencia de productos defectuosos.

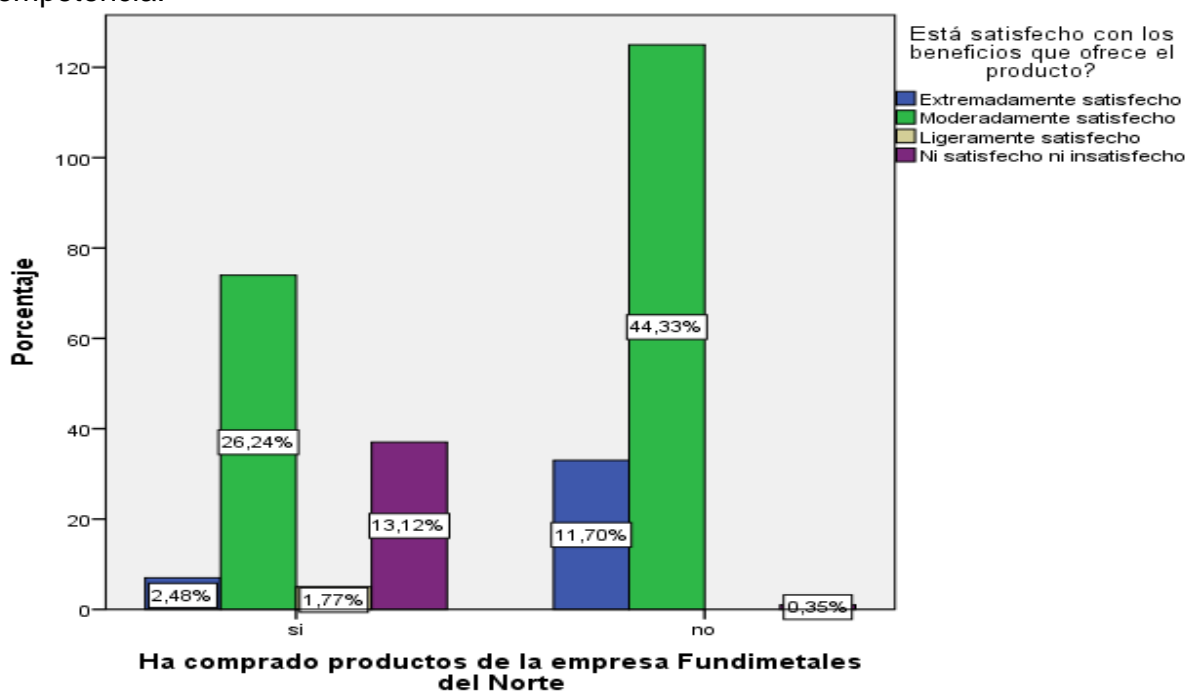
La carencia del mejoramiento continuo en los procesos debido a una administración empírica, ha originado deficiencias en la funcionalidad y diseño de los productos, el cual influye al trabajo que los mismos deben cumplir; además también no responden a las expectativas, que los consumidores precisan al momento de su uso y consumo. Por tanto, la empresa debe especificar flujo gramas de procesos para optimizar tiempo, materias primas, talento humano a fin de obtener productividad de las tareas.

Tabla 20. Nivel de satisfacción de productos entre Fundimetales del Norte y competencia.

		¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto?				Total	
		Extremadamente e satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho		
Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte	si	Recuento	7	74	5	37	123
		% del total	2,5%	26,2%	1,8%	13,1%	43,6%
	no	Recuento	33	125	0	1	159
		% del total	11,7%	44,3%	0,0%	0,4%	56,4%
Total		Recuento	40	199	5	38	282
		% del total	14,2%	70,6%	1,8%	13,5%	100,0%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 21. Nivel de satisfacción de productos entre Fundimetales del Norte y competencia.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Las personas que compran tambor de freno y disco de freno fuera de Fundimetales del Norte, se encuentran moderadamente satisfechas con los beneficios que ofrecen estos productos; además también se nota la ligera satisfacción de los productos de Fundimetales del Norte, por tanto se evidencia las deficiencias en el proceso de producción de la empresa. Las actividades artesanales y tecnologías obsoletas están generando defectos en los productos al momento de ser mecanizados.

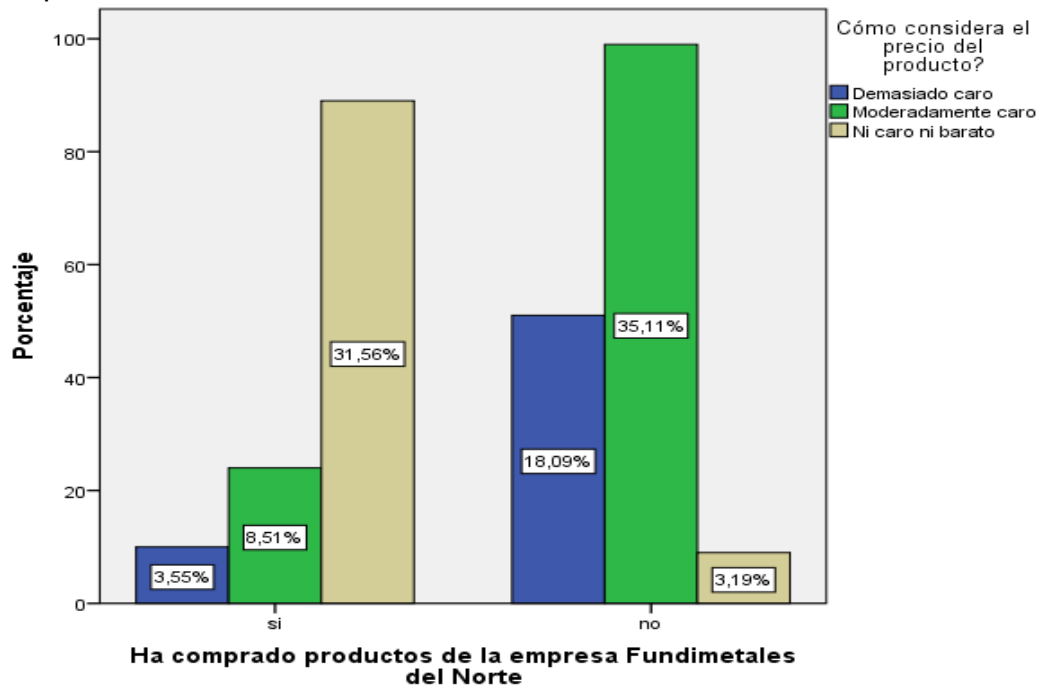
El efecto grave de este problema, trae como consecuencia la insatisfacción en los clientes, a la vez difunden malas experiencias con los productos de Fundimetales del Norte, el cual disminuyen las ventas repercutiendo la economía de la misma.

Tabla 21. Relación precio de productos entre Fundimetales del Norte y Competencia.

			¿Cómo considera el precio del producto?			Total
			Demasiado caro	Moderadamente caro	Ni caro ni barato	
Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte	Si	Recuento	10	24	89	123
			8,1%	19,5%	72,4%	100,0%
			16,4%	19,5%	90,8%	43,6%
		% del total	3,5%	8,5%	31,6%	43,6%
	No	Recuento	51	99	9	159
			32,1%	62,3%	5,7%	100,0%
			83,6%	80,5%	9,2%	56,4%
		% del total	18,1%	35,1%	3,2%	56,4%
Total	Recuento	61	123	98	282	
		21,6%	43,6%	34,8%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	21,6%	43,6%	34,8%	100,0%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 22. Relación precio de productos entre Fundimetales del Norte y competencia.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

El 83.6% de la personas que compran productos de la competencia, indican tener precios demasiado caro, mientras el 90.8% de las mismas, mencionan al precio de productos de Fundimetales del Norte ni caro ni barato. Ésta ventaja competitiva identificada en la organización, no es aprovechada al máximo, debido a que no utilizan estrategias eficientes de publicidad para ofertar el producto con este valor agregado, y desmesuradas personas desconocen de este beneficio que la empresa ofrece.

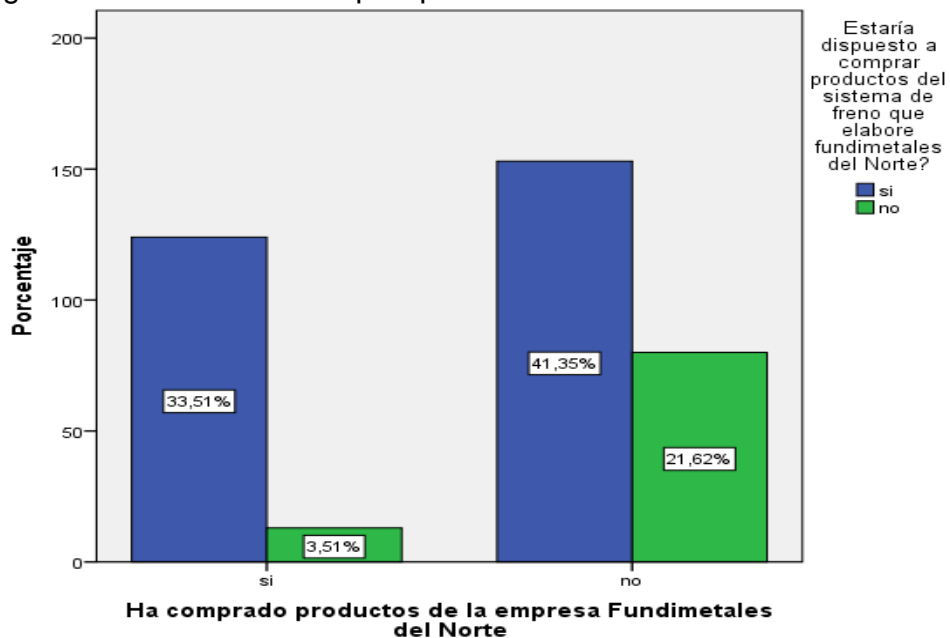
El precio competitivo de mercado trae consigo beneficios como; posicionamiento de marca, mayor participación de mercado, desarrollo de mercados, situación económica estable para la empresa, alta rotación de productos, tecnificación, entre otros. Los mismos que deja de obtener Fundimetales del Norte al no aplicar acciones eficientes de comercialización y ventas hacia el mercado la cual participa.

Tabla 22. Decisión de comprar productos en Fundimetales del Norte.

			Estaría dispuesto a comprar productos del sistema de freno que elabore Fundimetales del Norte?		Total
			si	no	
Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte?	Si	Recuento	124	13	137
			90,5%	9,5%	100,0%
			44,8%	14,0%	37,0%
		% del total	33,5%	3,5%	37,0%
	No	Recuento	153	80	233
			65,7%	34,3%	100,0%
			55,2%	86,0%	63,0%
		% del total	41,4%	21,6%	63,0%
Total	Recuento	277	93	370	
		74,9%	25,1%	100,0%	
		100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	74,9%	25,1%	100,0%	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 23. Decisión de comprar productos en Fundimetales del Norte.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Danny Ontaneda

Las deficientes estrategias o ausencias de las mismas, han permitido la estática de la empresa, la cual dejan de realizar innovaciones de productos y mejora continua; además también crea insatisfacciones en clientes por productos defectuosos, no capta nuevos mercados, carece de relaciones públicas y estrategias de comunicación. Cuyo resultado se refleja en la disminución de ventas de sus productos.

Los resultados positivos observados son importantes para Fundimetales del Norte (véase fig. 22), se evidencia un elevado grado de aceptación en la compra de productos automotrices para el sistema de freno elaborados por una empresa local. Por tanto en relación a los antes mencionado, la empresa debe mostrar dinamismo en el desarrollo e implementación de estrategias que permitan mejorar su estructura administrativa y alcanzar la productividad en la fase de producción, comercialización y ventas.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMIENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1.- La implementación de la estrategia empresarial facilita el direccionamiento de la empresa hacia el éxito. Ésta herramienta administrativa a través de la investigación de mercado permite identificar factores reales positivos y negativos del entorno externo, además analiza internamente la organización para determinar la situación actual de la empresa; cuyos resultados, son la base de sustento que permiten desarrollar e implementar estrategias dirigidas a la satisfacción de necesidades de los clientes.

2.- La empresa Fundimetales del Norte fabrica y comercializa repuestos automotrices en la provincia del Carchi, ubicada en el Cantón Tulcán. Empresa familiar de emprendedores colombianos, representada y dirigida por sus propietarios, aplican la administración empírica basada en la experiencia, problematizando la gestión e implementación de estrategias administrativas.

3.- La planificación empírica aplicada en la actividad económica de la empresa Fundimetales del Norte, no permite diseñar el direccionamiento estratégico, el cual no establecen misión, visión y objetivos estratégicos en la misma, tampoco desarrolla actividades que permitan alcanzar mayores beneficios.

4.- La empresa Fundimetales del Norte no realiza un diagnóstico situacional integral de las actividades que ésta realiza, lo cual dificulta identificar problemas y oportunidades de mejora en todas sus áreas.

5.- El análisis situacional está basado en la experiencia de quienes administran la empresa Fundimetales del Norte, dando como resultado la no existencia de la mejora continua en las actividades primarias que ésta realiza, por ejemplo; en la actualidad el diseño de los productos lo hacen de manera artesanal sin utilizar software de diseño, además en el área de producción, no existe el flujo gram de procesos, lo cual impide el control de actividades, la optimización de recursos y la toma de decisiones. Por último en la comercialización y ventas, no establece canales de distribución con menores costos que eviten precios altos de los productos terminados.

6.- La contabilidad empírica que aplica la empresa Fundimetales del Norte, no le permite la gestión eficiente del recurso económico, ya que no registran sistemáticamente el ingreso y egreso de dinero.

7.- No realizan la contabilidad de costos, lo cual desconocen el valor que incurre la elaboración de sus productos, de tal manera determinan el precio de los mismos en relación a los precios de referencia del mercado.

8.- La empresa Fundimetales del Norte no define ventajas competitivas, ya que la actual es deficiente y se basa en brindar valores agregados; tal como buena atención al cliente, garantía de los productos, atención personalizada y servicios post-venta.

9.- La segmentación de mercado de Fundimetales del Norte, se basa en pedidos que hacen los clientes, esta deficiencia genera limitaciones en la capacidad de producción de la organización, ya que técnicamente no tiene nichos de mercado que cubrir.

10.- El proceso de producción artesanal de Fundimetales del Norte, no le permite alcanzar altos estándares de calidad de sus productos, lo cual no satisface las necesidades del cliente

11.- La ineficiente o ausencia de estrategias publicitarias acerca de los beneficios y atributos del producto hacia el mercado objetivo, no le permite a Fundimetales del Norte posicionar la marca.

4.2. RECOMENDACIONES

1.- Es necesario considerar la estrategia empresarial como una herramienta administrativa, la cual permite un eficiente desarrollo de la actividad económica de la empresa Fundimetales del Norte, trae beneficios de rentabilidad, crecimiento y posicionamiento en el mercado de repuestos automotrices en la ciudad de Tulcán por ende en el Ecuador, logra satisfacer las necesidades presentes y latentes de los clientes, aprovecha las oportunidades de mercado, innova productos, realiza mejoras en el proceso de producción, capacita al talento humano, efectiviza la atención personalizada, promueve las promociones, entre otros.

2.- El desarrollo y aplicación de estrategias competitivas, permitirá a la empresa Fundimetales del Norte el direccionamiento estratégico, lo cual se debe formular una misión, visión y objetivos, que sean compartidos por todos los integrantes de la empresa, esto servirá crear sinergia organizacional y sentido de pertenencia institucional.

3.- Desarrollar la investigación de mercados como herramienta estratégica de apoyo, para identificar necesidades y prestar mayor atención a la satisfacción al cliente, en relación a la calidad del producto y servicio que se le ofrece.

4.- Se aconseja la aplicación del diagnóstico situacional en la empresa Fundimetales del Norte, con el objetivo de realizar un examen integral interno de los procesos que realiza la organización, para identificar fortalezas y debilidades en las diferentes áreas, como también del entorno externo de la empresa para determinar oportunidades de crecimiento y amenazas que afecten a la actividad operativa, cuyo análisis permita diseñar estrategias sostenibles.

5.- Fundimetales del Norte debería realizar manuales de procedimientos y funciones, además también planes de producción, marketing y ventas, los cuales permitan un mejor desarrollo empresarial, incrementar las ventas, estandarizar procesos y optimización de tiempo, materiales y otros recursos.

6.- Mediante un profesional de la Administración, aplicar el proceso administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) para la gestión eficiente de la empresa Fundimetales del Norte, como también le permita crecer dentro del mercado local, nacional e internacional.

7.- Mantenerse siempre informados de las políticas gubernamentales, de planes y proyectos que beneficien la industria metalúrgica.

8.- A través de un profesional del Marketing, elaborar planes de comercialización y ventas, basados en el marketing mix, además también desarrollar nuevos mercados para la diversificación de productos y mayor participación de los mismos.

10.- Se recomienda a Fundimetales del Norte, fomentar las relaciones públicas para dar a conocer sus productos y beneficios en cuanto a calidad, precio y servicios de mecanizado.

11.- Se aconseja la ayuda de un profesional en Metalurgia, para lograr la calidad de los productos de acuerdo a normas de industria internacional, además también de la creación, diseño y dirección de procesos en la elaboración de productos industriales como el tambor de freno y disco de freno; finalmente el manejo e implementación de equipos industriales ecológicos.

13.- Se recomienda trabajar con un profesional de la Contabilidad para elaborar estados de Costos de Producción y estado de Ingresos y egresos, a fin de poder tomar decisiones acertadas en aspectos financieros y económicos para la empresa Fundimetales del Norte, independientemente de las actividades empresariales que ésta desarrolle.

14.- Se debe establecer planes de entrenamiento para el talento humano de la empresa Fundimetales del Norte, en relación a ventas, atención al cliente y cambios tecnológicos que se presenten.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA PRODUCTOS TERMINADOS EN LA EMPRESA FUNDIMETALES DEL NORTE.

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La investigación permitió obtener resultados no favorables de la situación en la que se encuentra la empresa Fundimetales del Norte, los factores críticos identificados afectan de manera directa la gestión de la misma, la no aplicación de herramientas administrativas dificulta lograr beneficios de rentabilidad, crecimiento y posicionamiento, por ende la disminución del volumen de ventas de los productos terminados a causa de estrategias competitivas ineficientes. Las cuales afectó la situación financiera de la misma, por tanto no permitió la adquisición de nuevas tecnologías, además también, no emplea profesionales de administración, marketing, finanzas y metalurgia, los mismos que desarrollarían acciones eficientes tales como; el proceso administrativo, planes de marketing, comercialización y ventas, planes de financiamiento y registros contables, diseño de procesos de producción para productos industriales con estándares de calidad internacional. Cabe indicar también, la organización no desarrolla la investigación de mercados, por tanto desconoce las necesidades del mismo creando insatisfacción de sus clientes.

Emprendedores colombianos crean Fundimetales del Norte en el año 1995. Los recursos utilizados fueron: 3 tornos industriales, 1 horno, herramientas artesanales, e instalaciones construidas en terreno arrendado, inició las

actividades con 10 trabajadores incluidos los propietarios de la misma. La constancia y el esfuerzo han permitido su crecimiento, ya que en la actualidad poseen infraestructura propia, elaboran y comercializan tambores de freno y discos de freno. La innovación y diversificación de productos les impulsó tener mayor participación en el mercado del cantón Tulcán y provincia del Carchi.

Para la elaboración de la propuesta se utilizará los resultados de la investigación, información proveniente del estudio de la estrategia empresarial y el nivel de ventas de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte, también se considera usar herramientas administrativas de análisis estratégico, tales como las cinco fuerzas de Porter y diagnóstico situacional FODA, el cual permiten obtener información relevante para el diseño de estrategias competitivas, que mejoren la actividad operativa de la empresa en todas sus áreas.

5.3. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de técnicas administrativas de estrategia en la gestión de una empresa de cualquier tipo o actividad económica que estas realicen, ha llevado a varias organizaciones ser parte fundamental de las economías de naciones en todo el mundo, estas sociedades económicas generadoras de capital, productos y servicios para el estado y la población en general, tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas.

La industria automotriz demanda grandes cantidades de productos de calidad para este fin, por tanto, Fundimetales del Norte necesita ser administrada técnicamente, el cual permita aplicar estrategias empresariales para ser competitiva en el sector, es necesario investigar el entorno general y específico de la misma, con el fin de elaborar el direccionamiento estratégico y diseño de ventajas competitivas que garanticen la calidad de sus productos, el posicionamiento, la rentabilidad y sustentabilidad.

Además la aplicación de estrategias competitivas en Fundimetales del Norte, genera una cultura organizacional de alta productividad, con el objetivo de incrementar las ventas de sus productos, y la satisfacción de las necesidades presentes y latentes del parque automotor del cantón Tulcán, ya que es el principal beneficiario.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general

- Diseñar un plan Estratégico que mejoren las ventas de productos terminados en la empresa Fundimetales del Norte.

5.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual interno y externo de la empresa, a fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Determinar las estrategias para el plan estratégico dirigidas hacia el incremento de la venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte.
- Establecer estrategias empresariales y operativas que mejoren las ventas de productos terminados en la empresa Fundimetales del Norte.

5.5. FUNDAMENTACIÓN

5.5.1 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el cual se plasman un conjunto integral de actividades, recursos y periodos de tiempo, el fin es conseguir rendimientos superiores deseados por la empresa, además sirve de guía para la toma de decisiones en el talento humano de la organización.

La elaboración del plan proporciona las estrategias a implementarse en la actividad operativa de la empresa, previa identificación de las oportunidades de mercado y posibles amenazas a las cuales la empresa debe contrarrestar.

Lerma y Kirchner, A., y Barcena Juárez, S. (2012) el plan estratégico es un documento en el cual se materializa la planificación, en el mismo se detalla el diagnóstico actual de la empresa, el direccionamiento estratégico de la organización para el cumplimiento de los fines.

Por tanto el plan estratégico como una herramienta administrativa, coadyuva a la gestión de la empresa, el mismo que permite mejorar procesos, obtener calidad de los productos, productividad en la ejecución de tareas, desarrollo de nuevos productos, elaboración de productos actuales, satisfacción de necesidades, alta rotación de inventarios de productos, entre otros.

5.5.1.1 Beneficios y ventajas de la elaboración del plan estratégico

De acuerdo a Lerma, A. Bárcena Juárez, S. y Kirchner. (2012), es muy importante el plan estratégico ya que permite dentro de la organización lo siguiente:

- El logro de los objetivos organizacionales se da, mediante la ejecución correcta de actividades y el uso correcto de sus recursos.
- Existe el aprovechamiento máximo de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, de infraestructura, mercadológicos y administrativos.
- Disminuye el riesgo del entorno general y la incertidumbre en la toma de decisiones, porque existe un documento de guía operativa de la empresa.
- La empresa está direccionada estratégicamente lo cual enrumba por el camino hacia el éxito.

Desde su concepción Navajo Gómez, P. (2009). Las ventajas al realizar un plan estratégico pueden ser las que menciono a continuación:

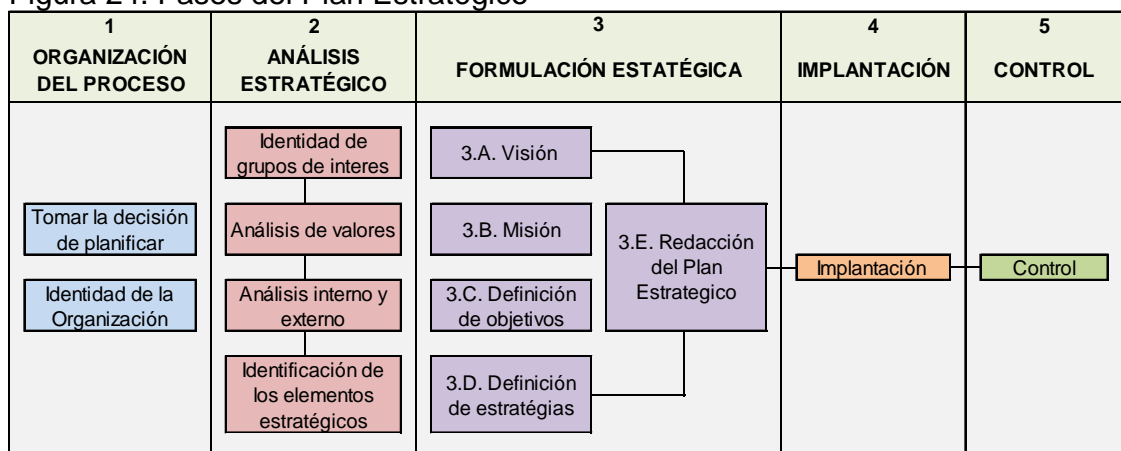
- Permite el seguimiento, control y cumplimiento de las tareas encomendadas al Talento Humano, lo cual evita desviaciones al momento de ejecutarlas.
- Permite la distribución equitativa de tareas y responsabilidades de acuerdo a la capacidad de las personas de la organización, favoreciendo las funciones de dirección.
- Permite una cultura organizacional idónea, lo cual facilita la participación, el compromiso, la comunicación, y motivación entre sus miembros.
- El cumplimiento de programas y proyectos se realiza mediante la planificación operativa, ya que se desarrolla presupuestos de recursos y se define normas de control.

- Permite identificar los acontecimientos visibles del entorno externo e interno de la empresa, el cual ayuda a la toma de decisiones pertinentes dirigidas al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Desarrolla e implementa valores y principios dentro de la organización el cual maneja un mismo idioma y visión de futuro.

5.5.1.2. Etapas del plan estratégico

Existen diversas maneras de estructura del plan estratégico para la elaboración y ejecución de una estrategia, ya que depende del autor pero su similitud es de manera global, a continuación presentaremos procesos del Plan Estratégico.

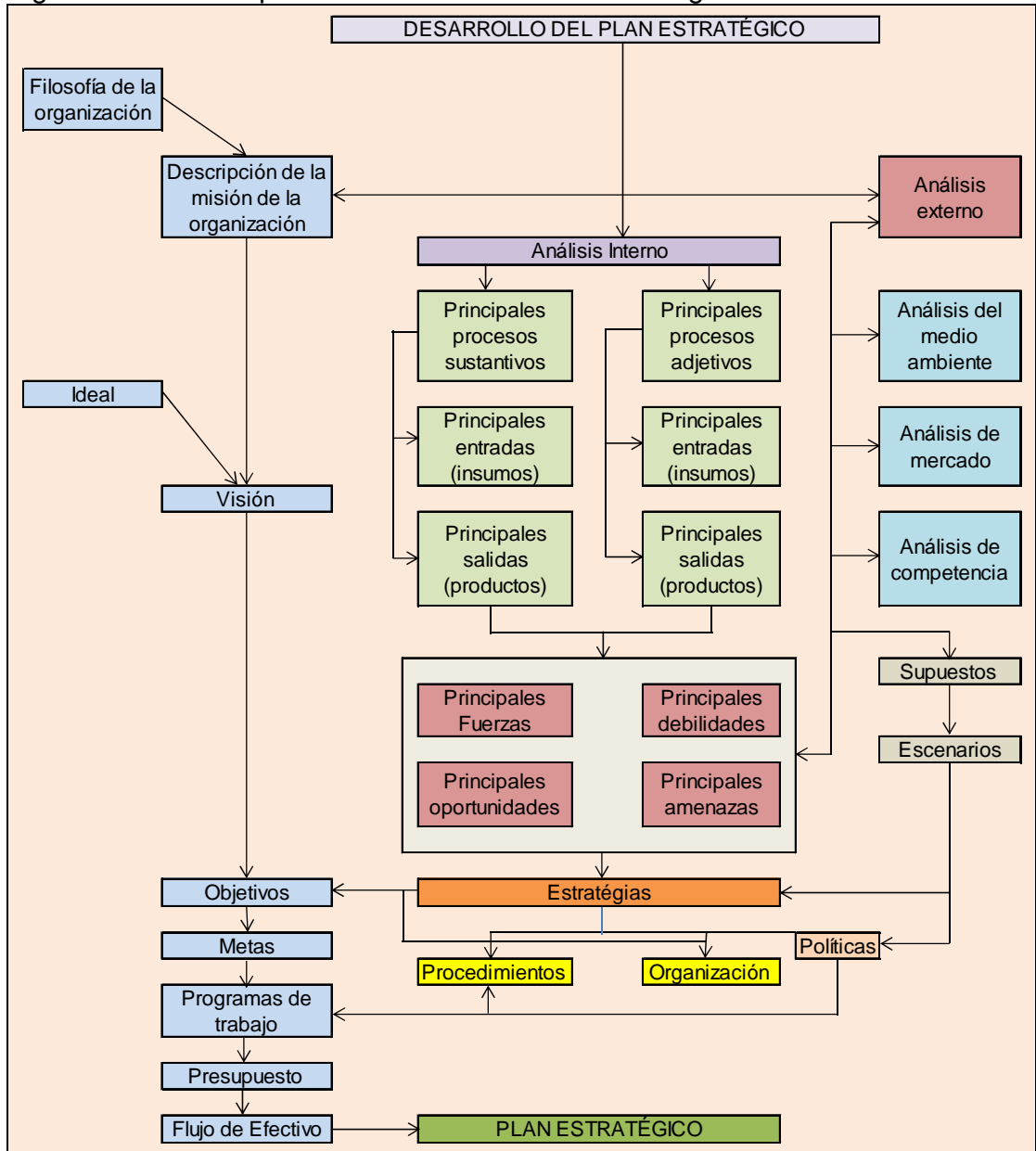
Figura 24. Fases del Plan Estratégico



Fuente: Adaptado de (Navajo Gómez, P. 2009)

Elaborado Por: Danny Ontaneda

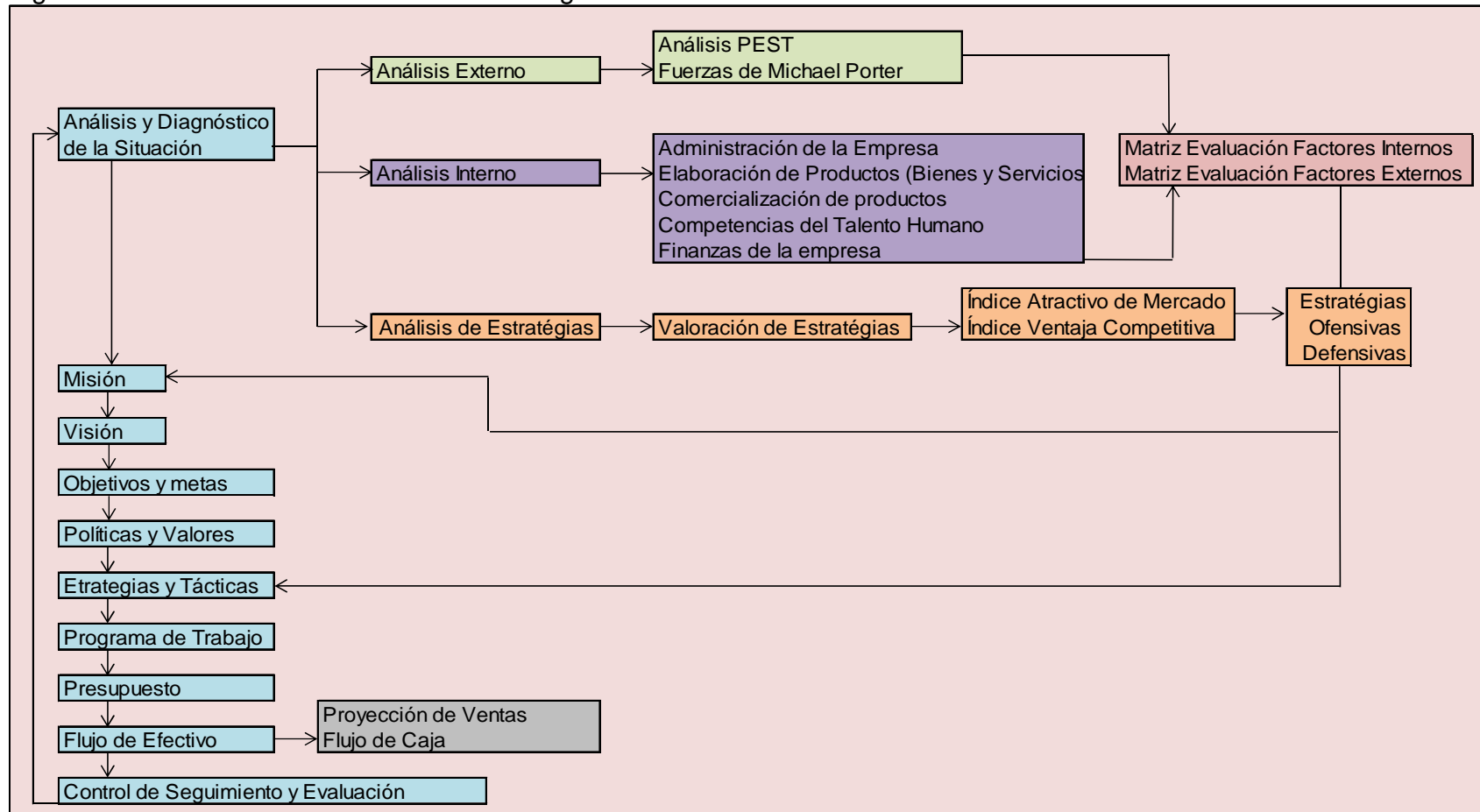
Figura 25. Proceso para desarrollarse el Plan Estratégico.



Fuente: Adaptado de (Lerma, A. Bárcena Juárez, S. y Kirchner 2012).
Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6. Modelo operativo de la propuesta.

Figura 26. Modelo de Diseño del Plan Estratégico.



Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1. Análisis y diagnóstico de situación

5.6.1.1. Análisis externo

En el desarrollo de la actividades operativas de la empresa Fundimetales del Norte, están ligado el entorno general y de sus variables que en él participan, las mismas son incontrolables para la organización, sea su intervención directa o indirecta en la operatividad diaria y futura, por tanto es muy importante el análisis de este factor, el cual facilita el diseño de acciones emergentes para evitar las amenazas, y aprovechar oportunidades.

Se utiliza el modelo PEST como herramienta de análisis, mismo que permite diagnosticar la situación de la empresa frente a las variables Político, Económico, Social y Tecnológico, como también el método de análisis de las cinco Fuerzas de Porter, el cual ayuda a determinar la competitividad de la empresa en el sector.

5.6.1.1.1. Análisis PEST

5.6.1.1.1.1. Factor político

El Ecuador en años atrás experimento la inestabilidad política, debido que sus gobernantes adoptaban formas de gobierno que permitían obtener beneficios en relación a intereses personales, por tal motivo, estas inconformidades evidenciadas por sus mandantes, reclamaban la salida de sus cargos políticos.

En la actualidad el Ecuador goza de una estabilidad política democrática, este resultado es visible por la gestión que ha venido desarrollando el actual Presidente de la nación, Eco. Rafael Correa, su premisa, la de un estado soberano, independiente, con leyes enfocadas al buen vivir, ha permitido un gran desarrollo en los sectores estratégicos de la nación, mejorando la matriz productiva para alcanzar la calidad en educación, salud, transporte, producción, servicios estatales, infraestructura, entre otros.

La empresa Fundimetales del Norte al formar parte del sector secundario, goza de las políticas del estado ecuatoriano, debido que, el actual gobernante desea el desarrollo productivo del país mediante la inversión en micro empresas, en conjunto con el sistema financiero ofrece fácil acceso a créditos micro empresariales para la tecnificación de las industrias, de igual manera el desarrollo de la investigación en la solución de problemas sociales y técnicos permite a las universidades involucrarse en los diferentes sectores, ofreciendo capacitación en empresas, desarrollo e investigación de proyectos de inversión, planes estratégicos, planes de marketing, entre otros, en absoluto es lo que necesita la empresa propuesta.

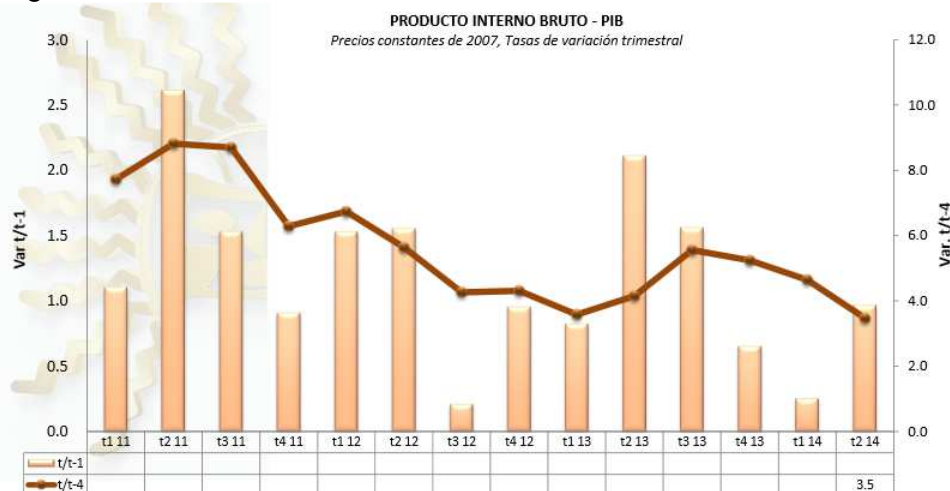
Entonces el desarrollo productivo como política de estado, hace que la empresa Fundimetales del Norte tome ésta oportunidad, la cual permita la tecnificación de los procesos de producción, para su crecimiento, desarrollo y administración técnica, por tal razón la empresa producirá y comercializara productos de alta calidad compitiendo con los mismos estándares.

5.6.1.1.1.2. Factor económico

Establece la situación económica del Ecuador a través de indicadores macro económicos, los mismos intervienen de manera positiva o negativa en la gestión empresarial de las organizaciones en los diferentes sectores productivos.

PIB. Es un indicador macro económico que permite medir el crecimiento de la actividad económica y la capacidad que tiene un país para producir recursos en un periodo determinado, es decir el valor total de bienes y servicios finales de una nación en un año establecido.

Figura 27. Producto Interno – PIB.



Fuente y elaboración: (BCE, Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, Noviembre 2014, p 5)

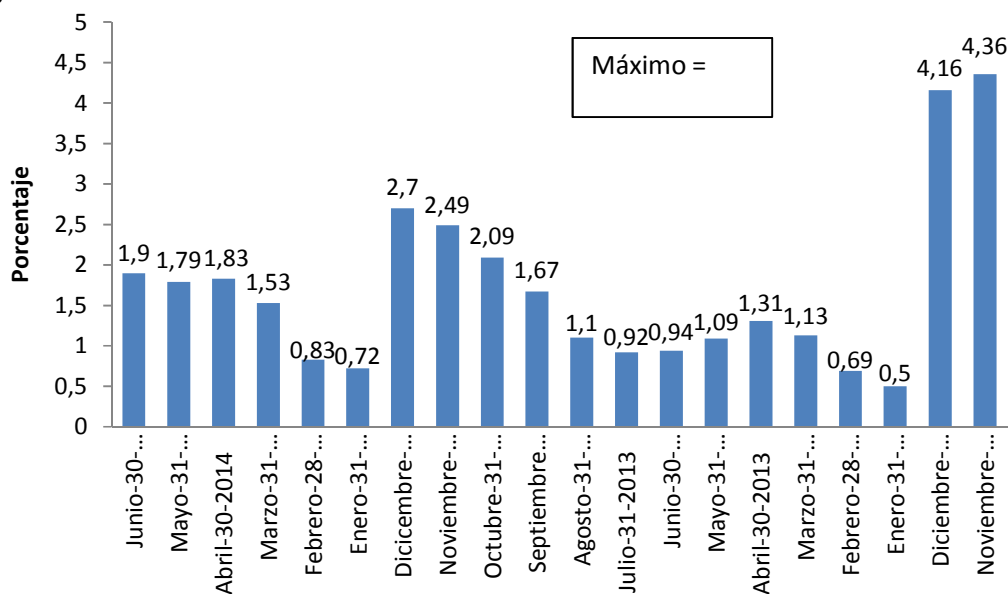
El progreso del PIB es constante en los dos últimos trimestres, el Ecuador mantiene tendencia de crecimiento económico con un resultado a favor del 1%, en 17,278 millones de dólares al 2014. Dicho crecimiento evidencia la gestión eficiente del país, ubicándose en América del Sur como uno de los países de mayor crecimiento al PIB de 3.5%.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador en el último trimestre del 2014, las actividades económicas que aportaron al incremento del PIB, fueron exportaciones de bienes y servicios el 1.94%, gasto consumo final de los hogares el 1.58%, formación bruta de capital fijo el 1.27%.

En consecuencia por el incremento del PIB se convierte una oportunidad para la empresa Fundimetales del Norte, la población cuenta con mayores ingresos debido al mismo crecimiento productivo, dinero que puede ser destinado al consumo de bienes y servicios que el país ofrece.

Inflación. Indicador macro económico que se mide a través del IPCU (Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana), el mismo que toma en cuenta a los bienes y servicios de la canasta, demandados por compradores de estratos sociales medio y bajo.

Figura 28. Inflación Últimos Dos Años



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Danny Ontaneda

En los dos últimos años los porcentajes de inflación tienen una variación mínima de un dígito, a pesar que el país posee una economía dolarizada se considera un grado alto de inflación.

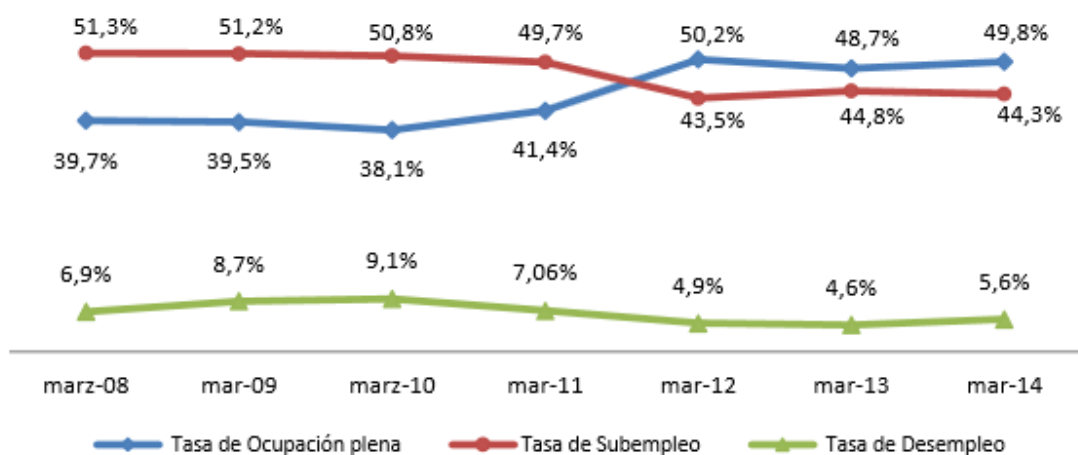
La emisión de listas de precios de ciertos productos como política gubernamental, permite controlar el nivel de inflación, a su vez evita la especulación como se evidencia en el mes de Junio el cual se ubicó en 1.9%, en relación a mayo tiene una variación mínima. Por tanto, la variación de la inflación es controlada, el cual impide el alza de precios y el poder de negociación de los compradores y proveedores.

5.6.1.1.1.3. Factor social

Empleo, desempleo y subempleo; Son parte de la Población Económicamente Activa (PEA), algunas personas perciben ingresos económicos, iguales o superiores al salario mínimo básico unificado, otras se encuentran en desocupación o inactividad, por ultimo personas

empleadas temporalmente con remuneración por debajo del salario mínimo unificado y trabajan en jornada completa o parte de ella.

Figura 29. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo, marzo 2008-2014



Fuente y elaboración: (INEC, Indicadores laborales, Marzo 2014, p 3).

De ésta forma podemos observar los indicadores de empleo, subempleo y desempleo en el Ecuador.

El empleo ha venido evolucionando de manera estable en los últimos años, la variación mínima de crecimiento reduce la situación de desempleo y subempleo, las mismas que han estado presentes en la nación, este resultado demuestra la existencia de un mejoramiento transcendental en la calidad de empleo.

La evolución positiva de estos indicadores, representa una oportunidad para la empresa Fundimetales del Norte, el cual evidencia que las personas se encuentran laboralmente activos y poseen ingresos para destinar al consumo de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades.

5.6.1.1.1.4. Factor tecnológico

En la actualidad la tecnología se ha convertido un factor importante en la ejecución de varias actividades económicas, la misma que facilita las relaciones comerciales de clientes, proveedores, empresas y procesos de producción de un bien o servicio. La tecnología avanza de manera rápida año tras año, los equipos tecnológicos y software son innovados y tecnificados con la finalidad de mejorar su desempeño, por tanto la tecnología va ligada al crecimiento y desarrollo de las personas, empresas, país y regiones.

Hoy el Ecuador busca cimentar conocimientos para el desarrollo de tecnologías que beneficien a la nación, el Gobierno del Eco. Rafael Correa destina parte de los fondos públicos en la creación de infraestructura que permita la investigación y diseño de tecnologías para los sectores estratégicos como salud, educación, producción, energía y territorio, factores de la matriz productiva-energética que permiten el crecimiento y desarrollo del país.

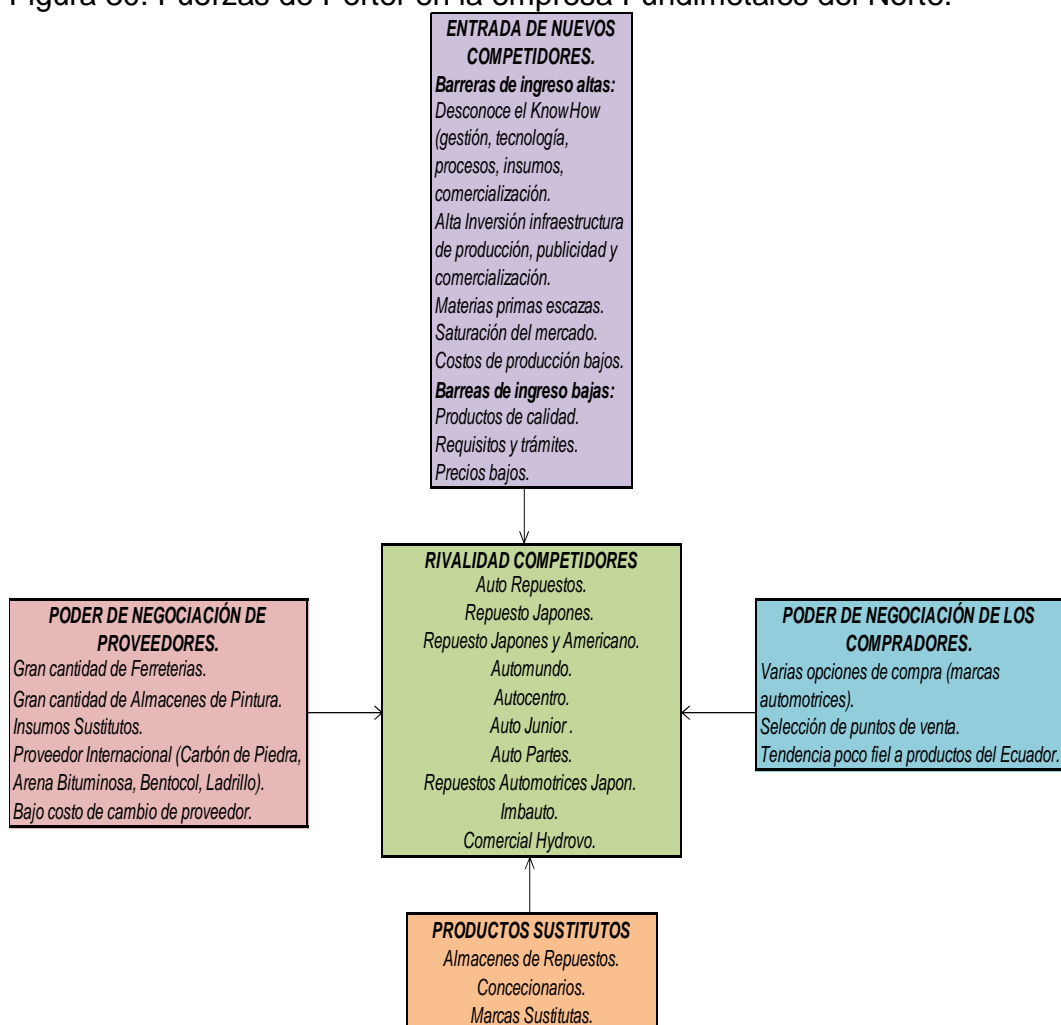
La ciudad de Tulcán carece de proveedores de tecnologías industriales, el cual no le permite a la empresa Fundimetales del Norte su tecnificación, desarrollo y crecimiento, lo cual se convierte una debilidad para el proceso de producción. Además es necesario indicar la existencia de otras empresas proveedoras de equipos tecnológicos y software, ésta oportunidad le permite a la empresa la sistematización y efectividad de los procesos administrativos, financieros y ventas.

5.6.1.1.2. Análisis fuerzas de Porter-Empresa Fundimetales del Norte

Las Cinco Fuerzas de Porter permite el análisis y evaluación de la incidencia de factores como: la competencia, productos sustitutos existentes en el mercado, amenaza de entrada nuevas empresas competidoras, amenaza del poder de negociación de proveedores y consumidores con la empresa

Fundimetales del Norte, por tal razón permitirá a la organización diseñar e implementar estrategias pertinentes para la industria.

Figura 30. Fuerzas de Porter en la empresa Fundimetales del Norte.



Fuente: (Porter, 2010, p. 20)
Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.1.2.1. Rivalidad Competidores Existentes

En la ciudad de Tulcán existen almacenes de repuestos y concesionarios, los mismos son considerados la principal competencia de la empresa Fundimetales del Norte, estos negocios y empresas comercializan tambores y discos de freno para vehículos en los diferentes tipos y marcas, por tanto a continuación detallamos la competencia de mayor incidencia para la empresa.

- Auto Repuestos
- Repuesto Japonés
- Repuesto Japonés y Americano
- Auto mundo
- Auto centro
- Auto Partes
- Repuestos Automotrices Japón
- Imbauto
- Comercial Hydrovo

La competencia están ya posicionados en el mercado automotriz, por tal motivo es importante el plan estratégico para la empresa Fundimetales del Norte, que permita el posicionamiento y la diferenciación de la misma.

5.6.1.1.2.2. Entrada de nuevos competidores

El grado de rentabilidad, el Know How, el libre ingreso al mercado, el posicionamiento de otras empresas y disponibilidad de grandes recursos de inversión, son los determinantes para implementar una empresa dedicada a la producción y comercialización de tambores y discos de freno. En la actualidad es una fortaleza para la empresa Fundimetales del Norte, porque no hay empresa similar en el Ecuador y se convierte en oportunidad porque al ser única en el país tiene mayor participación de mercado.

Los permisos de funcionamiento de Fundimetales del Norte para iniciar su actividad son los siguientes:

- Patente Municipal.
- Permiso de Bomberos.
- Permiso de la Junta de Artesanos (Empresas artesanales).
- Permiso Anual de Funcionamiento.
- Obtención del RUC.
- Registro en la Cámara de comercio.

5.6.1.1.2.3. Productos sustitutos

Los almacenes de repuestos automotrices y concesionarios de la ciudad de Tulcán comercializan el tambor de freno y disco de freno en las diferentes marcas de vehículos y precios, los mismos que se constituyen en productos sustitutos para Fundimetales del Norte. Ésta Amenaza impide el crecimiento y desarrollo de la misma, influye directamente a los consumidores de este tipo de productos porque existen opciones de compra.

5.6.1.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

En la ciudad de Tulcán existe una gran cantidad proveedores de materias primas, materiales para acabados del producto y maquinas industriales, los mismos son fuentes de abastecimiento de pintura, equipos y accesorios de pintura, soldaduras, accesorios de protección personal, aceites, brocas, pulidoras industriales, taladros, aditivos, materiales de limpieza industrial, entre otros.

La desorganización de proveedores hace que trabajen de manera independiente, por tal razón los precios de sus productos están en función de la Oferta y Demanda del mercado.

Otros proveedores de materias primas como: carbón de piedra, bentocol, aleaciones, ladrillo reflectivo y arena bituminosa, son materiales principales para la elaboración del tambor y disco de freno, estos insumos se producen, comercializan y se importan desde Colombia. Son empresas mineras también desorganización y los precios de sus productos están función de la oferta y la demanda.

De tal manera se puede evidenciar una oportunidad mínima para la empresa Fundimetales del Norte, la misma puede influir en los proveedores y sus productos, el cual puede comprar a precios en beneficio de la organización.

5.6.1.1.2.5. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores de la ciudad de Tulcán tienen la capacidad y decisión de compra de productos y del lugar donde adquirirlos, este factor hace que los precios de los productos en el mercado disminuyan y las empresas mejoren la calidad de los mismos.

Por tal razón se convierte una amenaza para Fundimetales del Norte, debido que aumentan los esfuerzos para captar clientes nuevos, satisfacer a clientes actuales y diseñar nuevas políticas de valores agregados, cuyo fin sea lograr la primera opción de compra de tambores y discos de freno.

Es importante mencionar los datos poblacionales del INEC 2010 alcanzó 86.498 habitantes, cuya proporción urbana corresponde 53.558 habitantes, se estima para el año 2013, un total de 55.199 habitantes, considerando una tasa de crecimiento anual del 1.52%. Por tal razón, es benéfico su crecimiento para las diferentes actividades económicas, en especial crecerá el parque automotor de la ciudad y requerirá servicios de mantenimiento y productos automotrices como tambor y disco de freno.

Actualmente la empresa Fundimetales del Norte, no posee documento alguno que permita identificar la segmentación de mercado, se puede mencionar que la empresa conoce gran parte de las marcas automotrices, pero no tiene bien identificados los clientes actuales y potenciales para la empresa. La Fábrica atiende aproximadamente a 250 posibles clientes.

5.6.1.1.3. Resumen análisis externo

Tabla 23. Matriz de resumen análisis externo oportunidades.

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Factor Político			X
2	PIB (crecimiento).			X
3	Factor Social (empleo, desempleo, subempleo)		X	
4	Factor Tecnológico		X	
5	Poder de Negociación de los Proveedores		X	
6	Clientes Nuevos e Insatisfechos	X		
7	Satisfacción con Promoción	X		
8	Posicionamiento	X		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

Tabla 24. Matriz de resumen análisis externo amenazas.

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Inflación		X	
2	Rivalidad Competidores Existentes	X		
3	Entrada de Nuevos Competidores		X	
4	Productos Sustitutos	X		
5	Poder de Negociación de los Consumidores	X		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.2. Análisis interno

La aplicación eficiente de las funciones administrativas son pilares fundamentales de éxito para la empresa; la Producción, la Comercialización de productos, Talento Humano y Finanzas permite a Fundimetales del Norte la alta productividad en la gestión empresarial.

El análisis interno se basa en identificar las fortalezas y debilidades que actualmente posee Fundimetales del Norte, a través de la gestión integral de la empresa y la aplicación de funciones tales como Producción, Comercialización, Finanzas y Talento Humano, los cuales ayudan a determinar la posición actual de la misma. Además se realizara una síntesis de los indicadores investigados.

5.6.1.2.1. Administración de la empresa

La administración la realizan los propietarios de la Organización, la gestión de actividades se ejecutan con sustento a sus conocimientos empíricos y basado en experiencias, son acciones que implementan con el objetivo de ser oportunas al crecimiento y desarrollo de la empresa.

La empresa Fundimetales del Norte no implementa directrices del proceso administrativo, considerados muy importantes en la gestión efectiva de estrategias el cual le ayudan a obtener la productividad de su actividad.

5.6.1.2.2. Función producción de la empresa

La Empresa Fundimetales del Norte cuenta con diversidad de productos, los principales son el tambor de freno y disco de freno. Actualmente son de mayor comercialización y considerados productos estrella, la empresa elabora y comercializa dichos productos para varias marcas de Vehículos (Véase tabla17), además ofrece sumideros y tapas de alcantarillado, collarines de freno, piezas para maquinaria agrícola, y por pedido en aluminio y cobre.

La infraestructura de la empresa respecto a instalaciones es propia, pero no son las adecuadas debido a que existen deficientes distribuciones de áreas de trabajo y malas las instalaciones eléctricas. Se evidencia inseguridad industrial, ineficacia del proceso de producción ya que el mismo es artesanal, insalubridad y desorganización.

Los tornos industriales que actualmente poseen, pertenecen al año 1960-1970, la cual no garantizan la calidad de los productos, el proceso de moldeo manual lleva consigo el desperdicio de materias primas y pérdida de tiempo en la fase de mecanizado del tambor y disco de freno, además el horno de fundición de hierro es fabricación artesanal, el mismo no contiene filtros de purificación, lo cual es obsoleto porque no proporciona seguridad a los trabajadores ni al medio ambiente debido a la alta emisión de gases tóxicos y desperdicios.

Tabla 25. Productos para marcas de vehículos que ofrece Fundimetales del Norte.

NÚMERO	MARCA VEHÍCULO	PRODUCTO DE FRENO		NÚMERO	MARCA VEHÍCULO	PRODUCTO DE FRENO	
		TAMBOR	DISCO			TAMBOR	DISCO
1	ASIA	X	X	18	KIA	X	X
2	AUDI		X	19	LADA	X	X
3	CHEVROLET	X	X	20	LAND ROVER	X	
4	DAEWOO	X	X	21	MAN		X
5	DAIHATSU	X	X	22	MAZDA	X	X
6	DINA	X		23	MACK	X	
7	DODGE	X	X	24	MERCEDEZ BENZ	X	X
8	DATSUN	X	X	25	MITSUBISHI	X	X
9	FIAT		X	26	NISSAN	X	X
10	FORD	X	X	27	RENAULT	X	X
11	GASELA		X	28	SCANIA	X	X
12	HONDA		X	29	SUZUKI	X	X
13	HINO	X		30	TOYOTA	X	X
14	HYUNDAI	X	X	31	VOLSKWAGEN	X	X
15	INTERNATIONAL	X		32	VOLVO	X	
16	JAC	X		33	WILLYS	X	
17	KINLONG		X	34	UNIDADES DE CARGA	X	

Fuente: Catálogo Fundimetales del Norte

Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.2.2.1. Elaboración de productos y servicios

La empresa Fundimetales del Norte tiene un total de 30 personas trabajando para la elaboración y comercialización de tambor y disco de freno, los mismos se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 26. Talento Humano Fundimetales del Norte.

Número	Función
1	Gerente Propietario
1	Jefe de Operaciones
3	Selección de chatarra
8	Moldeadores
5	Torneros
4	Taladros
3	Acabados
1	Almacén
1	Bodega
1	Atención al cliente

Elaborado por: Danny Ontaneda

5.6.1.2.2.2. Capacidad de las instalaciones

La empresa Fundimetales del Norte tiene la capacidad instalada en uso del 50%, su distribución física se basa en espacios para oficinas administrativas, producción y ventas, los mismos que son utilizados para el funcionamiento de la organización, además es necesario indicar que la empresa, en su punto de venta y taller atienden alrededor de 250 posibles clientes para satisfacer sus necesidades.

5.6.1.2.3. Función comercialización de la empresa

Fundimetales del Norte tiene el punto de venta en la ciudad de Tulcán, el cual distribuye los productos a las demás provincias, la empresa coloca el producto directamente al consumidor final, el cual ha permitido tener una rentabilidad considerable, en la actualidad no aplica publicidad ni promociones efectivas que permitan a la sociedad en general conocer la existencia de la empresa, los productos que elabora y comercializa, tampoco de los beneficios de los mismos.

Además no aplica la investigación de mercados, lo cual no puede identificar ni captar nichos de mercado, además no conoce otra clase de productos que deberían ser elaborados para satisfacer las necesidades latentes.

5.6.1.2.4. Función finanzas de la empresa

Fundimetales del Norte no tiene un departamento financiero, es decir, la asignación del recurso económico se hace basado a las necesidades que se presentan a diario, ya sea en compra de materias primas, compra y mantenimiento de maquinarias, pago de remuneraciones, aportaciones al IESS, préstamos y bonificaciones al Talento Humano. El registro de ingresos y gastos de efectivo lo hacen de manera empírica en base a la experiencia, el cual no permite conocer el valor real disponible del dinero, tampoco facilita la administración del mismo, ya sea en ahorro, inversión o gasto.

5.6.1.2.5. Función talento humano de la empresa

No es fortaleza el talento humano de Fundimetales del Norte, son personas cuyo nivel de educación es primaria y secundaria, conforman los propietarios de la empresa, familiares de los mismos y otros trabajadores. Los eventuales planes de formación son realizados por el propietario y jefe de operaciones

basados en la experiencia, con el objetivo de solucionar problemas momentáneos que se generen en el proceso de producción.

5.6.1.2.6 Resumen implementación estrategia empresarial

La aplicación de los índices de la estrategia empresarial en la empresa Fundimetales del Norte, permite identificar la eficiencia de los mismos en base a sus resultados, el análisis realizado ha identificado diferentes factores problema que repercuten la gestión de la organización.

La empresa está aplicando de manera ineficiente factores muy importantes para su desarrollo, la misma no implementa la planificación estratégica la cual deja de prever acciones a posibles eventos de mejora interna y aprovechamiento de oportunidades, además no plantea objetivos estratégicos los cuales dirigen la empresa hacia el futuro, carece de actividades de apoyo como el marketing que ayudan su posicionamiento, no dispone de especialistas en contabilidad, administración de empresas, metalurgia y marketing.

El incumplimiento de las actividades en general, se origina por la inexistencia de un control estratégico, tampoco de un plan operativo que defina actividades a realizarse para el cumplimiento de sus fines, más aun deja de realizar el análisis integral del entorno y sus factores.

La empresa al no diagnosticar la situación actual respecto a su capacidad de producción, habilidades empresariales, servicios agregados, diversidad y calidad de productos, no le permiten satisfacer las necesidades del mercado automotriz.

La inexistencia del análisis hacia los grupos de interés; tales como: la competencia, proveedores, compradores, gobierno central y seccional, medio ambiente y tecnologías, han provocado en la empresa el desconocimiento y gozo de beneficios a causa del posicionamiento, crecimiento y rentabilidad.

La empresa es deficiente en desarrollo de mercados debido que no realiza una investigación de mercados, el cual no capta nichos de mercado tampoco aumentar la participación en el mismo.

Los productos defectuosos no le permite ser competitiva en calidad, lo cual no satisface las necesidades presentes de clientes porque requiere tecnificar el proceso de producción (Véase tabla19).

Tabla 27. Variables de la empresa Fundimetales del Norte.

ÍNDICES ESTRATEGIA EMPRESARIAL			
ÍNDICES		CALIFICACIÓN	
		CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Planificación	Planificación Estratégica	2	BAJA
	Misión	3	MEDIA
	Visión	3	MEDIA
	Objetivos Estratégicos	2	BAJA
	Actividades Primarias	3	MEDIA
	Actividades de Apoyo	2	BAJA
	Control Estratégico	2	BAJA
	Planificación operativa	2	BAJA
	Micro entorno	2	BAJA
	Macro entorno	2	BAJA
Estrategia	Desarrollo de mercados	1	MUY BAJA
	Atractivo de Mercado	4	BAJA
Ventaja Competitiva	Eficiencia en costos	3	BAJA
	Diferenciación	4	ALTA
Participación de mercado	Segmentación	3	MEDIA
Crecimiento de mercado	Ciclo de vida del producto	2	BAJA
Satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción	2	BAJA
Nivel de ventas	Eficaz en ventas	1	MUY BAJA
CALIFICACIÓN: 1-MUY BAJA 2-BAJA 3-MEDIA 4-ALTA 5-MUY ALTA			

Fuente: Entrevista Propietario

Elaborado Por: Danny Ontaneda

Tabla 28. Matriz resumen análisis interno fortalezas.

No.	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Conocimiento en la producción de los productos	X		
2	Experiencia en el negocio	X		
3	Buena capacidad de la infraestructura		X	
4	Diversificación de productos	X		
5	Utilización de materia prima de calidad	X		
6	Servicios post-venta	X		
7	Precios accesibles	X		
8	Excelente ubicación	X		

Fuente: Entrevista Propietario

Elaborado Por: Danny Ontaneda

Tabla 29. Matriz resumen análisis interno debilidades.

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Administración inadecuada del negocio	X		
Tecnificación inadecuada de procesos		X	
Deficiente calidad de productos	X		
Deficiente aplicación de estrategias competitivas	X		
Baja aplicación de promoción y publicidad		X	
Personal no capacitado en producción y ventas	X		
Inadecuada segmentación de clientes		X	
Inexistencia de direccionamiento estratégico		X	

Fuente: Entrevista Propietario

Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.3. Evaluación situación interna y externa

La evaluación se realiza con los factores que pueden influir directamente en la ejecución de las actividades de estrategias empresariales de la empresa Fundimetales del Norte.

- Se asigna la valoración y ponderación de acuerdo al nivel de impacto en la empresa Fundimetales del Norte.
- Obtenemos el valor relativo de cada factor, dividiendo el valor del nivel de impacto para el total obtenido.
- Multiplicamos el valor relativo por la calificación asignada.
- La sumatoria del resultado se graficará para evidenciar la situación interna y externa de la empresa Fundimetales del Norte.

ESCALA DE NIVEL DE IMPACTO	
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

ESCALA DE PONDERACIÓN/CALIFICACIÓN		
<i>Factores Externos</i>		<i>Factores Internos</i>
Oportunidad Mayor	4	Fortaleza Mayor
Oportunidad Menor	3	Fortaleza Menor
Amenaza Menor	2	Debilidad Menor
Amenaza Mayor	1	Debilidad Mayor

5.6.1.3.1 Matriz evaluación factores externos

Tabla 30. Matriz Evaluación Factores Externos (EFE).

No.	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Peso Relativo	Pond.	Resul.
OPORTUNIDADES						
1	Factor Político	B	1	0,02	4	0,085
2	PIB (crecimiento).	B	1	0,02	4	0,085
3	Factor Social (empleo, desempleo, subempleo)	M	3	0,06	3	0,191
4	Factor Tecnológico	M	3	0,06	4	0,255
5	Poder de Negociación de los Proveedores	M	3	0,06	3	0,191
6	Clientes Nuevos e Insatisfechos	A	5	0,11	4	0,426
7	Satisfacción con Promoción	A	5	0,11	3	0,319
8	Posicionamiento	A	5	0,11	4	0,426
AMENAZAS						
1	Inflación	M	3	0,06	2	0,128
2	Rivalidad Competidores Existentes	A	5	0,11	2	0,213
3	Entrada de Nuevos Competidores	M	3	0,06	2	0,128
4	Productos Sustitutos	A	5	0,11	2	0,213
5	Poder de Negociación de los Consumidores	A	5	0,11	2	0,213
TOTALES			47	1	39	2,87

Fuente: Análisis externo

Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.3.2 Matriz evaluación factores internos

Tabla 31. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI).

No.	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Peso Relativo	Pond.	Resul.
FORTALEZAS						
1	Conocimiento en la producción de los productos	A	5	0,07	4	0,294
2	Experiencia en el negocio	A	5	0,07	4	0,294
3	Buena capacidad de la infraestructura	M	3	0,04	3	0,132
4	Diversificación de productos	A	5	0,07	4	0,294
5	Utilización de materia prima de calidad	M	3	0,04	4	0,176
6	Servicios post-venta	A	5	0,07	3	0,221
7	Precios accesibles	A	5	0,07	4	0,294
8	Excelente ubicación	A	5	0,07	4	0,294
DEBILIDADES						
1	Administración inadecuada del negocio	A	5	0,07	1	0,074
2	Tecnificación inadecuada de procesos	M	3	0,04	1	0,044
3	Deficiente calidad de productos	A	5	0,07	1	0,074
4	Deficiente aplicación de estrategias competitivas	A	5	0,07	1	0,074
5	Baja aplicación de promoción y publicidad	M	3	0,04	2	0,088
6	Personal no capacitado en producción y ventas	A	5	0,07	2	0,147
7	Inadecuada segmentación de clientes	M	3	0,04	2	0,088
8	Inexistencia de direccionamiento estratégico	M	3	0,04	2	0,088
TOTALES			68	1	42	2,68

Fuente: Análisis interno

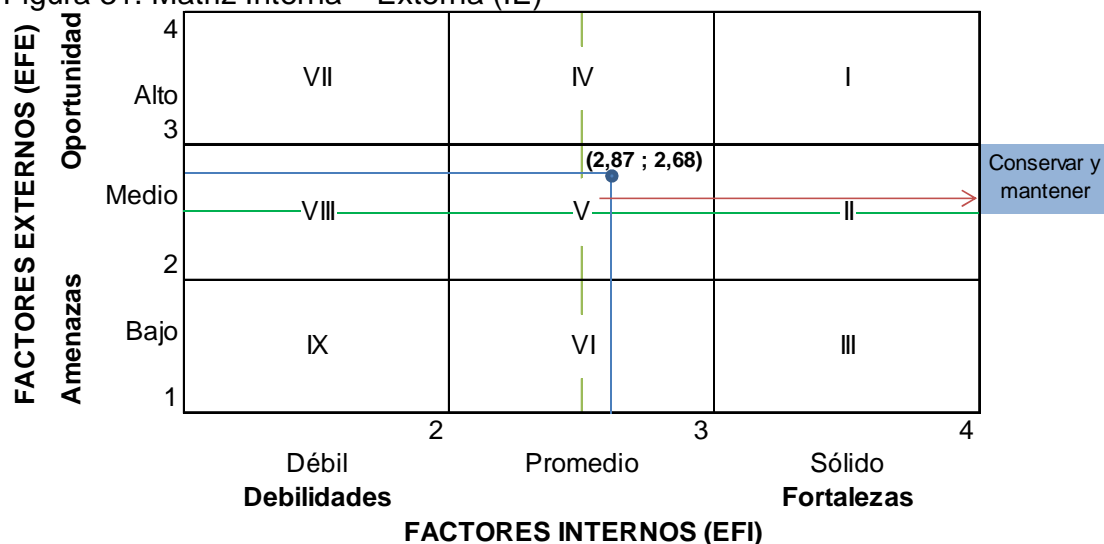
Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.4 Análisis de estrategias

5.6.1.4.1 Matriz interno – externa (IE)

Luego del análisis interno y externo de la empresa Fundimetales del Norte, se identificó aspectos positivos y negativos que influyen directamente en las actividades de la misma, las cuales afectan o benefician al desarrollo y crecimiento, los resultados obtenidos permiten graficar en la matriz a fin de conocer la posición actual de la empresa.

Figura 31. Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente: Análisis interno - externo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

La empresa Fundimetales del Norte en la matriz de evaluación de factores internos y externos, está ubicada en el cuadrante cinco (V), una posición media y promedio, la cual tiene varias posibilidades de mejorar y alcanzar el nivel óptimo de calidad, por tanto es necesario potencializar las fortalezas existentes, aprovechar las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas y debilidades presentes. Mediante la propuesta a plantear se pretende lograr satisfacer las necesidades actuales y latentes del mercado automotriz, como también el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa, en la ciudad de Tulcán por ende en el Ecuador.

5.6.1.4.2. Matriz iniciativas estratégicas ofensivas

Mediante la confrontación entre fortalezas y oportunidades importantes, permite analizar la influencia que tiene la fortaleza para aprovechar la oportunidad. Por tanto se utiliza la siguiente pregunta; ¿En qué nivel la fortaleza "X", me permite influir en la oportunidad "Y"?, y se asigna un valor de acuerdo a su importancia (Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1).

A través de la matriz de iniciativas ofensivas, permitirá obtener resultados en que la empresa puede tomar acciones de mejora, utilizando las fortalezas de la misma para explotar las oportunidades del negocio.

Figura 32. Matriz iniciativas estratégicas ofensivas

	Oportunidades									
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		
	Factor Político	PIB (crecimiento).	Factor Social (empleo, desempleo, subempleo)	Factor Tecnológico	Poder de Negociación de los Proveedores	Cientes Nuevos e Insatisfechos	Satisfacción con Promoción	Posicionamiento	TOTALES	PRIORIDAD
Fortalezas										
F1 Conocimiento en la producción de los productos	1	1	1	1	1	3	3	3	14	VIII
F2 Experiencia en el negocio	1	1	3	3	5	5	5	5	28	II
F3 Buena capacidad de la infraestructura	1	1	3	5	1	5	1	5	22	VI
F4 Diversificación de productos	1	5	1	5	1	5	1	5	24	IV
F5 Utilización de materia prima de calidad	1	3	1	1	5	5	1	5	22	VII
F6 Servicios post-venta	1	1	1	5	1	5	5	5	24	V
F7 Precios accesibles	1	5	5	5	1	5	5	5	32	I
F8 Excelente ubicación	1	1	5	5	1	5	1	5	24	III
TOTALES	8	18	20	30	16	38	22	38		
PRIORIDAD	VIII	VI	V	III	VII	II	IV	I		

Fuente: Análisis interno - externo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

Las oportunidades primordiales que el entorno ofrece para la empresa Fundimetales del Norte son: posicionamiento, clientes nuevos e insatisfechos, factor tecnológico, satisfacción con promociones y factor social. Por tanto se evidencia grandes posibilidades de mejora, desarrollo y crecimiento para la misma en base a sus habilidades.

Las Fortalezas que la empresa presenta son: precios accesibles de sus productos, experiencia en el negocio, la excelente ubicación, diversificación de productos y servicios post-venta, los cuales permiten a la empresa ser competitiva en el mercado de repuestos automotrices de la ciudad de Tulcán.

5.6.1.4.3. Matriz iniciativas estratégicas defensivas

El fin es relacionar las debilidades con amenazas para convertir las debilidades en fortalezas. Por tanto se utiliza las más importantes para evaluar el impacto que tienen entre sí, además se utilizará la siguiente pregunta; ¿En qué nivel debo mejorar la debilidad "X", para neutralizar la amenaza?, y se asigna un valor de acuerdo a su importancia, (Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1).

Se puede observar en la matriz de iniciativas estratégicas defensivas las debilidades que la empresa Fundimetales del Norte debe mejorar a fin de minimizar el riesgo que pueden causar las amenazas, las mismas que pueden convertirse en fortalezas mediante una aplicación de estrategias competitivas.

Las debilidades que necesitan ser mejoradas y que causan mayor impacto son: Inexistencia de direccionamiento estratégico, deficiente calidad de productos, deficiente aplicación de estrategias competitivas, administración adecuada del negocio, inadecuada tecnificación de procesos.

Las amenazas que se debe tomar en cuenta y que producen mayor impacto a la empresa son: Rivalidad de competidores existentes, entrada de nuevos competidores, poder de negociación de consumidores y productos sustitutos.

Figura 33. Matriz iniciativas estratégicas defensivas.

		Amenazas						
		A1	A2	A3	A4	A5		
		Inflación	Rivalidad Competidores Existentes	Entrada de Nuevos Competidores	Productos Sustitutos	Poder de Negociación de los Consumidores	TOTALES	PRIORIDAD
Debilidades								
D1	Administración inadecuada del negocio	1	5	5	3	5	19	IV
D2	Tecnificación inadecuada de procesos	1	5	5	1	5	17	V
D3	Deficiente calidad de productos	1	5	5	5	5	21	II
D4	Deficiente aplicación de estrategias competitivas	1	5	5	5	3	19	III
D5	Baja aplicación de promoción y publicidad	1	5	5	3	3	17	VIII
D6	Personal no capacitado en producción y ventas	1	5	5	1	5	17	VI
D7	Inadecuada segmentación de clientes	1	5	5	3	3	17	VII
D8	Inexistencia de direccionamiento estratégico	1	5	5	5	5	21	I
TOTALES		8	40	40	26	34		
PRIORIDAD		V	I	II	IV	III		

Fuente: Análisis interno - externo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.4.4. Matriz análisis y estrategias FODA

La información que permite realizar la siguiente matriz se deriva de los análisis internos y externos de la empresa Fundimetales del Norte, la misma hace referente a los aspectos negativos y positivos de la organización.

Figura 34. Matriz análisis y estrategias FODA.

<p>Empresa Fundimetales del Norte</p>	<p>Fortalezas (F): Interno</p> <p>F1 Conocimiento en la producción de los productos F2 Experiencia en el negocio F3 Buena capacidad de la infraestructura F4 Diversificación de productos F5 Utilización de materia prima de calidad F6 Servicios post-venta F7 Precios accesibles F8 Excelente ubicación</p>	<p>Debilidades (D): Interno</p> <p>D1 Administración inadecuada del negocio D2 Tecnificación inadecuada de procesos D3 Deficiente calidad de productos D4 Deficiente aplicación de estrategias competitivas D5 Baja aplicación de promoción y publicidad D6 Personal no capacitado en producción ventas D7 Inadecuada segmentación de clientes D8 Inexistencia de direccionamiento estratégico</p>
<p>Oportunidades (O): Externo</p> <p>O1 Factor Político O2 PIB (crecimiento). O3 Factor Social (empleo, desempleo, subempleo) O4 Factor Tecnológico O5 Poder de Negociación de los Proveedores O6 Clientes Nuevos e Insatisfechos O7 Satisfacción con Promoción O8 Posicionamiento</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Usando los precios accesibles, la ubicación excelente, atraerá clientes nuevos e insatisfechos. La experiencia en el negocio mejora las relaciones comerciales con proveedores. El conocimiento en la producción de los productos, utilización de materias primas, la diversificación y servicios post-venta, permite posicionar la empresa y satisfacer a clientes con promociones. La buena capacidad de infraestructura permite la tecnificación de los procesos en la empresa.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>La tecnología mejora los procesos, mejora la calidad de productos. Mejorar la administración, para definir el direccionamiento estratégico, estrategias competitivas, publicidad y promoción para la empresa el cual logra posicionarse. Mejorar la segmentación y aplicar un plan de ventas para captar clientes nuevos e insatisfechos y ofrecerles satisfacción. Mejorar la administración para fomentar relaciones comerciales estables con proveedores.</p>
<p>Amenazas (A): Externo</p> <p>A1 Inflación A2 Rivalidad Competidores Existentes A3 Entrada de Nuevos Competidores A4 Productos Sustitutos A5 Poder de Negociación de los Consumidores</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Utilizar el conocimiento de la producción de productos y la experiencia del negocio para contrarrestar los competidores actuales y nuevos por entrar. Utilizar la diversificación, precios accesibles, servicios post-venta para contrarrestar el poder de negociación de los consumidores, productos sustitutos, competidores actuales y nuevos.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Aplicar la administración, para definir el direccionamiento estratégico, estrategias competitivas para superar la competencia actual y nueva. Aplicar la segmentación, publicidad, promoción y calidad de productos para contrarrestar productos sustitutos y poder de negociación de los consumidores.</p>

Fuente: Análisis interno - externo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

5.6.1.4.4.1. Síntesis estrategias FODA

Estrategias FO. Combinación Fortalezas y Oportunidades

- F7, F8-O6: Usando los precios accesibles, la ubicación excelente, atraerá clientes nuevos e insatisfechos.
- F2-O5: La experiencia en el negocio mejora las relaciones comerciales con proveedores.
- F1, F4, F5, F6 – O6, O7, O8: El conocimiento en la producción de los productos, utilización de materias primas, la diversificación y servicios post-venta, permite posicionar la empresa y satisfacer a clientes con promociones.
- F3 – O4: La buena capacidad de infraestructura permite la tecnificación de los procesos en la empresa.

Estrategias DO. Combinación Debilidades y Oportunidades

- O4 – D3: La tecnología mejora los procesos, mejora la calidad de productos.
- D1, D4, D5, D8 – O8: Mejorar la administración, para definir el direccionamiento estratégico, estrategias competitivas, publicidad y promoción para la empresa el cual logra posicionarse.
- D6, D7 – O6, O7: Mejorar la segmentación y aplicar un plan de ventas para captar clientes nuevos e insatisfechos y ofrecerles satisfacción.
- D1 – O5: Mejorar la administración para fomentar relaciones comerciales estables con proveedores.

Estrategias FA. Combinación Fortalezas y Amenazas

- F1, F2 – A2, A3: Utilizar el conocimiento de la producción de productos y la experiencia del negocio para contrarrestar los competidores actuales y nuevos por entrar.
- F4, F6, F7 – A2, A3, A4, A5: Utilizar la diversificación, precios accesibles, servicios post-venta para contrarrestar el poder de negociación de los consumidores, productos sustitutos, competidores actuales y nuevos.

Estrategias DA. Combinación Debilidades y Amenazas.

- D1, D4, D8 – A2, A3: Aplicar la administración, para definir el direccionamiento estratégico, estrategias competitivas para superar la competencia actual y nueva.
- D5, D7 – A4, A5: Aplicar la segmentación, publicidad, promoción y calidad de productos para contrarrestar productos sustitutos y poder de negociación de los consumidores.

5.6.2 Direccionamiento estratégico

La carta de navegación que la empresa Fundimetales del Norte deberá seguir continuamente, son acciones con perspectivas hacia el futuro, en la cual se define la misión, visión, objetivos estratégicos y ventajas competitivas a fin de que la empresa mejore las ventas de tambor y disco de freno ofreciendo los mismos de calidad satisfaciendo las exigencias del parque automotor.

5.6.2.1. Misión propuesta

Fundimetales del Norte elabora y comercializa productos metálicos de calidad para el sector automotriz, agrícola y sistemas de alcantarillado, logrando siempre la satisfacción integral de sus clientes, creando bienestar con el entorno social y ambiental.

5.6.2.2. Visión propuesta

Fundimetales del Norte líder en la fabricación de productos fundidos no ferrosos en el Ecuador mediante la mejora continua en empresa, productividad y tecnología originado por la implementación de un sistema de calidad internacional.

5.6.2.3. Objetivos estratégicos

- Mejorar la gestión administrativa de la empresa Fundimetales del Norte.
- Posicionar la marca de Fundimetales del Norte en la ciudad de Tulcán y Ecuador.
- Mejorar el nivel de satisfacción del cliente, que permita lograr la expansión de mercado y fidelización de compradores.

5.6.2.3.1 Objetivos específicos

- Implementar el proceso administrativo de la empresa.
- Implementar el plan de mejora continua de procesos para aseguramiento de la calidad de los productos.
- Tecnificar el proceso de producción.
- Desarrollar el plan de marketing.
- Aplicar programas de formación para la fuerza de ventas.
- Diversificar productos.
- Desarrollar nuevos mercados objetivos en el país.

5.6.2.4. Políticas y valores propuestas

Fundimetales del Norte pensando siempre en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés, a través de la mejora continua de procesos, características de producto, servicios de asesoramiento y entrega.

Su esfuerzo por:

- Satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de calidad.
- Responsabilidad Social y del Medio Ambiente, mediante la implementación de sistemas de manufactura ecológicos.
- Optimizar y consolidar las relaciones comerciales de mercado local y nacional.
- Calidad de sus procesos y productos.
- Excelencia en servicios.
- Compromiso con la mejora continua para el desarrollo de la empresa.
- Innovación de productos para satisfacer necesidades latentes.

5.6.2.5. Formulación de estrategias

Estrategia de Diferenciación, La empresa Fundimetales del Norte se diferenciará por la productividad en la gestión administrativa, la diversificación de productos, satisfacción de clientes por calidad de productos y servicios post-venta.

Estrategia de Desarrollo de Mercado busca mercados objetivos en el país, en el cual Fundimetales del Norte ofertar sus productos actuales, por tanto sería pertinente identificar mercados geográficos preferentemente en las Provincias de Pichincha, Imbabura, Guayaquil, Cuenca, El Oro y Carchi.

La Penetración en el mercado con los productos que actualmente ofrece, para lo cual se debería utilizar herramientas de marketing tales como: publicidad, ofertas, promociones y descuentos. Estas mismas herramientas permitirían atraer clientes de la competencia y captar a consumidores nuevos

Fundimetales del Norte debería desarrollar el producto, esto a través del Ingeniero en metalurgia, por ejemplo, mejorar de la estructura química de las materias primas que componen el tambor de freno y disco de freno, lo cual permitiría la calidad de los mismos

5.6.2.6 Estrategias funcionales para el desarrollo empresarial de Fundimetales del Norte

1.- Contratar un profesional en Administración de empresas o Ingeniero Comercial, el cual desarrolle el proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), para que la empresa gestione sus actividades de manera técnica.

2.-Contratar un Ingeniero Químico o en Metalurgia, para que se responsabilice de la calidad del producto en base a los estándares internacionales de productos industriales, como también en el diseño, dirección e implementación del procesos de producción.

3.- Contratar un Ingeniero en Finanzas, para que se responsabilice del manejo y administración del recurso económico, además también, realice planes de financiamiento e inversión para posibles proyectos a realizarse en el futuro.

4.- El ingeniero en Finanzas elaboraría una contabilidad de costos para establecer los costos reales de los productos. Por lo general Fundimetales del Norte, fija sus precios de venta en base a precios de referencia, es decir de la competencia. Al no realizar la contabilidad de costos, da como resultado el desaprovechamiento efectivo de las materias primas e insumos de producción, como también de la mano de obra. Por lo tanto la contabilidad de costos permite tomar decisiones apropiadas para minimizar costos, maximizar utilidades y fijar precios acordes a las necesidades y requerimientos del mercado.

5.- Capacitar al Talento Humano de acuerdo a sus necesidades técnicas o de conocimiento. El propietario de Fundimetales del Norte en conjunto con la Gerencia, debe de proporcionar capacitaciones permanentes a sus obreros y empleados para mejorar las destrezas y habilidades de los mismos en todas las áreas.

6.- Elaborar un manual de funciones para las áreas de producción, comercialización, contabilidad y Administración. Cada obrero y empleado necesitan conocer de una forma clara y sencilla, las funciones bajo su responsabilidad.

7.- Estudiar la viabilidad para tecnificar el proceso de producción. La elaboración de tambores freno y discos de freno no debería seguir siendo artesanal, ya que en la actualidad existen diferentes tipos de herramientas y máquinas que permitan mejorar la producción de estos productos. Para alcanzar lo planteado se deberá realizar un presupuesto al valor de esta inversión, además buscar contactos de empresas que provean estas maquinarias y establecer convenios útiles para los dos partes.

8.-Desarrollar alianzas comerciales con distribuidores o grandes clientes. Fundimetales del Norte tiene su punto de distribución en la Ciudad de Tulcán, y se necesita poner otros puntos de distribución en las ciudades de Ibarra, Quito, Guayaquil, Cuenca y Huaquillas, con el objetivo de poder estar más cerca del cliente y llegar con los pedidos de una forma más rápida y oportuna. De esta forma se incrementaría el volumen de ventas en los mercados antes descritos.

9.-Se podría elaborar e implementar un plan de marketing, debido a que ésta fábrica no cuenta con ningún plan de este tipo, es por esto que los productos de Fundimetales del Norte no son muy conocidos en la ciudad de Tulcán. El plan a través de su publicidad permitiría un incremento en las ventas, para lo cual se debería gestionar adecuadamente las 4 p del marketing (producto, precio, plaza y promoción). Es importante indicar que Fundimetales del Norte tiene su planta de producción en la ciudad de Tulcán, no cuenta con muchos clientes en la Provincia del Carchi, ante esto, se podría usar las ventas personalizadas, es decir hablar con negocios y empresas de transporte que necesiten tambores de freno y disco de freno.

10.- Utilizar los medios de comunicación para dar a conocer los productos Fundimetales del Norte, A través del diseño de una página web para promocionar los productos de misma. La tecnología informática puede convertirse en un buen aliado para que los productos de Fundimetales del Norte sean conocidos de forma local, provincial, nacional e internacional.

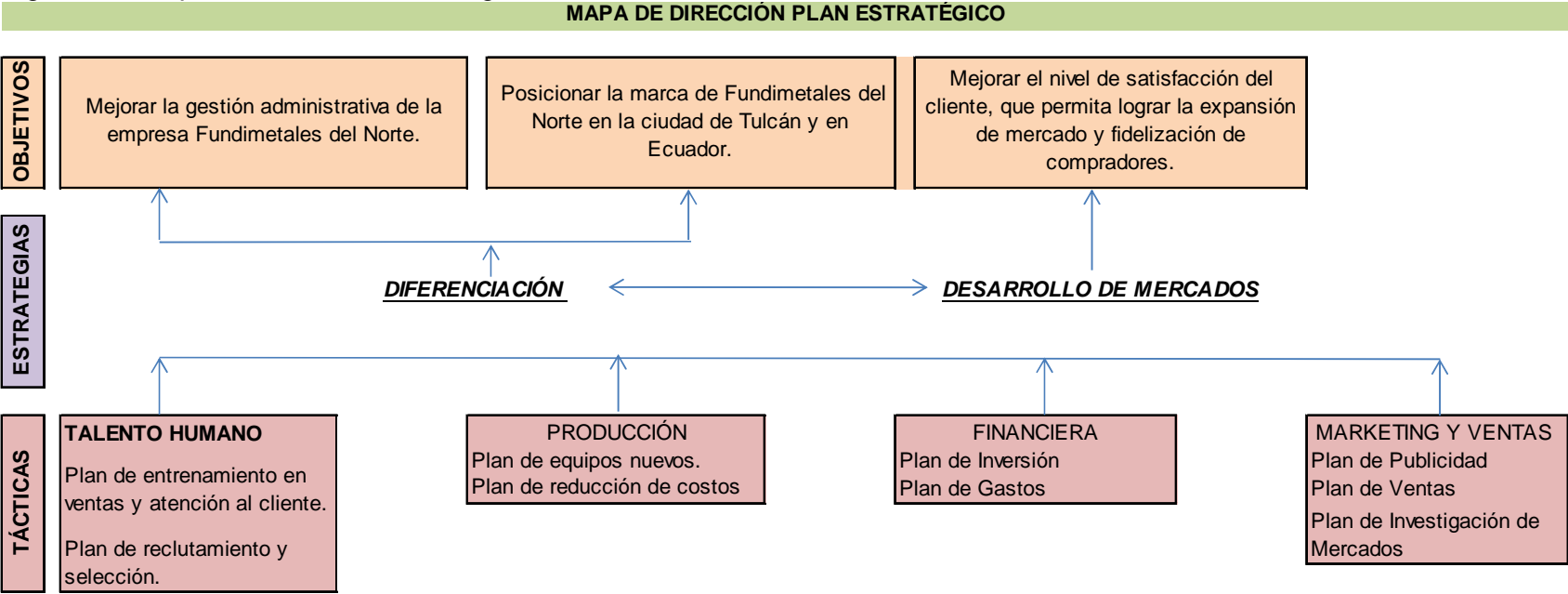
11.- Utilizar los medios de comunicación radial, el cual se podría contratar cuñas radiales para promocionar los atributos del producto y servicios de mecanizado que ofrece Fundimetales del Norte.

12.- Participar en ferias automotrices para promocionar los productos de Fundimetales del Norte, las mismas que se organizan en los concesionarios y ferias de vehículos en todas partes del Ecuador, de esta forma se podrían conseguir nuevos clientes.

13.- Conocer los gustos y preferencias de los consumidores, lo cual se debería hacer la investigación de mercados para conocer características homogéneas del segmento de clientes de Fundimetales del Norte. El mayor conocimiento de los clientes facilitará la toma de decisiones para mejorar las funciones de sus productos y satisfaga a los clientes.

14.- Cumplir puntualmente con los pedidos de los clientes, a fin de mantener al cliente satisfecho, para lo cual la entrega del producto de Fundimetales del Norte debería cumplir con los siguientes estándares: rapidez, oportuna y eficiente, el cual disminuir los retrasos en los pedidos de entrega de los tambores y discos de freno.

Figura 35. Mapa de Dirección Estratégica



Elaborado por: Danny Ontaneda

5.6.3. Plan de trabajo

Figura 36. Plan de Trabajo.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN			
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
TALENTO HUMANO	1 Plan de entrenamiento en ventas y atención al cliente	Determinar fecha de entrenamiento	GERENTE PROPIETARIO				
		Reservar salón de eventos					
		Contratar consultoría Ventas					
		Elaborar Certificados					
	2 Plan de reclutamiento y selección de personal (Ing. Administración, Comercial, Finanzas, Marketing, Químico)	Publicación en el diario la Prensa	GERENTE PROPIETARIO				
		Contratar Asesoría de reclutamiento (Concurso de méritos y oposición)	ASESOR LEGAL				
PRODUCCIÓN	1 Plan de equipos nuevos	Ratificar proveedores de tornos CNC, horno industriales, moldeadoras a inyección.	ADMINISTRADOR / PROPIETARIO				
		Presupuesto Plan de Equipos nuevos	INGENIERO EN FINANZAS				
		Reemplazar maquinarias	TRABAJADORES				
		Instalaciones eléctricas de maquinarias	TÉCNICO ELECTRISISTA				
		Capacitación técnica de funcionamiento de maquinarias	PROVEEDOR / TRABAJADORES				
		Gasto Viáticos	PROPIETARIO				
	2 Plan de reducción de costos	Diseño de diagramas de procesos	ADMINISTRADOR / INGENIERO QUÍMICO				
		Implementar diagramas de procesos	ADMINISTRADOR				
	FINANCIERA	1 Plan de Inversión	Situación Financiera de la empresa	INGENIERO EN FINANZAS			
	MARKETING Y VENTAS	1 Plan de publicidad	Spot publicitario	INGENIERO EN MARKETING			
Valla publicitaria							
Medios POP (hojas volantes)							
Tarjetas de presentación							
2 Plan de ventas		Definición de objetivos de ventas por producto	INGENIERO EN MARKETING				
		Definición de cualidades por productos					
		Determinar posibles clientes					
		Pronóstico de ventas					
3 Plan de Investigación de mercados		Presupuesto de ventas	INGENIERO EN MARKETING				
		Determinar posibles mercados					
		Análisis de Oferta, demanda, precios, plaza y promoción.					
		Presupuesto Investigación de mercados					

Elaborado por: Danny Ontaneda.

5.6.4. Presupuesto plan estratégico.

Tabla 32. Presupuesto Plan estratégico.

Actividad	Medio	Cantidad	Valor Unitario	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
Reservar Salón de eventos	Hotel Flor de los Andes	1	120	120		
Contratar consultoría ventas	Cámara de Comercio de Quito	1	1000	1000		
Publicación diario La Prensa	La Prensa	1	75	75		
Contratar Asesoría de reclutamiento	ADECCO Consultores	1	1000	1000		
Legalizar Contrato laboral	Dr. Omar Cotacachi	1	200	200		
Instalaciones eléctricas de maquinas	Sr. Pablo Arcos	1	200	200	200	200
Gastos viáticos	Comida	1	300	300	300	300
	Transporte	1	400	400	400	400
	Estadía	1	300	300	300	300
Spot Publicitario	Radio planeta	50	4	200	200	200
	Radio Tulcán	100	2	200	200	200
Valla publicitaria	Grupo MAYA	2	500	1000	1000	1000
Medios POP (hojas volante)	Graficas Guerrón	500	0,1	50	50	50
Tarjetas de presentación	Graficas Guerrón	400	0,1	40	40	40
Certificados	Graficas Guerrón	5	1	5	5	5
SUBTOTAL				5090	2695	2695
				TOTAL	10480	

Elaborado por: Danny Ontaneda

El presupuesto detalla los egresos de dinero que deben realizarse para la ejecución del plan estratégico en la empresa Fundimetales del Norte durante 3 años, además se detalla cantidades, valores unitarios y valores totales requeridos para las diferentes actividades.

5.6.5. Plan de resultados

Para realizar los cálculos y proyecciones se consideran datos obtenidos de la investigación de mercados e información proporcionada por el propietario de la empresa Fundimetales del Norte, los cuales son cantidades y valores aproximados, debido a que la empresa no dispone de registros contables.

5.6.6. Proyección de ventas

La proyección de ventas se realiza a partir del número promedio de clientes atendidos por mes, de acuerdo a los datos proporcionados por los propietarios de la empresa del primer semestre del año 2014.

Para realizar el cálculo de la media móvil, se utiliza la cantidad promedio de clientes desde Agosto hasta Noviembre del 2014, para luego obtener la cantidad proyectada del siguiente mes, es decir de julio, luego se considera los 6 últimos meses tomando en cuenta julio, el cual se hará el mismo proceso para obtener las cantidades de los próximos meses, por tanto utilizamos la siguiente formula:

$$\text{Media móvil} = \frac{\sum \text{demanda de } n \text{ periodos previos}}{n}$$

$$\text{Media móvil} = \frac{(250+270+260+280)}{4} = 265$$

Tabla 33. Cálculo de la media móvil.

Cantidades obtenidas Investigación		Proyecciones cantidad promedio de clientes al mes	
Mes	Promedio clientes al	Mes	Media móvil
Agosto	250	Diciembre	265
Septiembre	270	Enero	269
Octubre	260	Febrero	268
Noviembre	280	Marzo	271
		Abril	268
		Mayo	269
		Junio	269
		Julio	269
		Agosto	269
		Septiembre	269
		Octubre	269
		Noviembre	269
		Diciembre	269
		Enero	269
		Febrero	269
		Marzo	269
		Abril	269
		Mayo	269
		Junio	269
		Julio	269
		Agosto	269
		Septiembre	269
		Octubre	269
		Noviembre	269
		Diciembre	269
		Enero	269
		Febrero	269
		Marzo	269
		Abril	269
		Mayo	269
		Junio	269
		Julio	269
		Agosto	269
		Septiembre	269
		Octubre	269
		Noviembre	269
		Diciembre	269

Elaborado por: Danny Ontaneda

Además es importante utilizar la información del estudio de mercado, en la cual se obtuvo la aceptación por parte de los clientes, referente si estaría dispuesto a comprar productos del sistema de freno que elabore una empresa de la localidad, por tanto los resultados indican el 75% de aprobación, del cual se considera el 25% de incremento, sírvase de base los datos del cálculo de la media móvil, el cual corresponde a 67 clientes por captar de manera mensual en relación a la cantidad proyectada de clientes actuales.

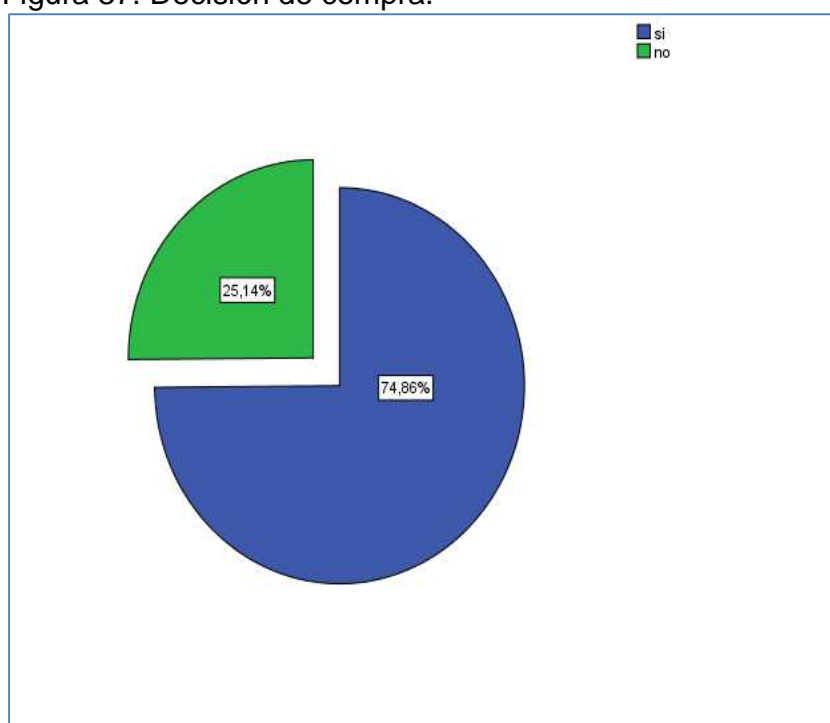
Tabla 34. Decisión de compra.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	277	73,5	74,9	74,9
	No	93	24,7	25,1	100,0
	Total	370	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		377	100,0		

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Danny Ontaneda

Figura 37. Decisión de compra.



Fuente: Investigación de mercado

Elaborado por: Danny Ontaneda

También se estima los ingresos de ventas correspondientes al aumento de clientes y/o consumo esperado, el cual se considera un gasto promedio de 50,00 dólares por cliente.

Tabla 35. Cálculo de la media móvil (Dólares).

Mes	Media móvil	Incremento de clientes y/o consumo	Ingreso por incremento de clientes y/o consumo
Enero	269	67	3359,38
Febrero	268	67	3355,47
Marzo	271	68	3381,84
Abril	268	67	3352,29
Mayo	269	67	3362,24
Junio	269	67	3362,96
Julio	269	67	3364,83
Agosto	269	67	3360,58
Septiembre	269	67	3362,66
Octubre	269	67	3362,76
Noviembre	269	67	3362,71
Diciembre	269	67	3362,18
Enero	269	67	3362,57
Febrero	269	67	3362,55
Marzo	269	67	3362,50
Abril	269	67	3362,45
Mayo	269	67	3362,52
Junio	269	67	3362,51
Julio	269	67	3362,50
Agosto	269	67	3362,49
Septiembre	269	67	3362,50
Octubre	269	67	3362,50
Noviembre	269	67	3362,50
Diciembre	269	67	3362,50
Enero	269	67	3362,50
Febrero	269	67	3362,50
Marzo	269	67	3362,50
Abril	269	67	3362,50
Mayo	269	67	3362,50
Junio	269	67	3362,50
Julio	269	67	3362,50
Agosto	269	67	3362,50
Septiembre	269	67	3362,50
Octubre	269	67	3362,50
Noviembre	269	67	3362,50
Diciembre	269	67	3362,50
TOTAL	9684	2421	121050,00

Elaborado por: Danny Ontaneda

De acuerdo a los propietarios de la empresa Fundimetales del Norte, actualmente tienen ingresos por concepto de ventas entre 2500,00 a 3250,00 dólares mensuales.

5.6.7. Flujo de efectivo

Se considera los ingresos esperados por concepto de ventas, resultado de la aplicación de las diferentes estrategias del plan estratégico, para lo cual se utiliza los datos obtenidos de la proyección, demás se evidencia los valores como gastos operativos en un 20%. La proyección se realiza de forma anual para obtener los flujos netos, se incluye un periodo anual adicional, en el cual se estima la continuidad de los gastos del plan estratégico. Suponiendo las ventas se mantienen igual, los ingresos anuales se obtienen sumando los ingresos mensuales, también se utilizan solo los gastos expuestos en el presupuesto, el mismo se estima 10480 dólares el segundo año.

Tabla 36. Flujo de Efectivo.

AÑOS					
Ingresos	0	1	2	3	AÑO 4
Ventas		40349,89	40350,11	40350,00	121050,00
Costos		20174,95	14122,54	14122,50	48419,98
Utilidad Bruta		20174,95	26227,57	26227,50	72630,02
Egresos					
Gastos plan Estratégico		5090	2695	2695	10480
Gastos Operativos		8069,98	8070,02	8070,00	24210
Total Gastos		13159,98	10765,02	10765,00	34690
Utilidad		7014,97	15462,55	15462,50	37940,0159
Inversión Inicial	10480	0	0	0	0
Flujo Neto	-10480	7014,97	15462,55	15462,50	37940,0159

Elaborado por: Danny Ontaneda

5.6.8. Control de seguimiento y evaluación

El monitoreo es un instrumento de control administrativo y herramienta de gestión de actividades y metas, permite tomar decisiones estratégicas sobre el avance de las actividades y cumplimiento de los planes sugeridos, además facilita emitir juicios de valor basado en el resultado de las actividades programadas. Para el plan estratégico propuesto, los indicadores de verificación y control se basa al tiempo estimado en el desarrollo y ejecución de cada uno de los sub-planes antes detallados mediante la siguiente tabla.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A., Coulter, M., Huerta, J., Jones, G., Robbins, S., Rodríguez, G. y Varela, R. (2009). *Administración un Empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Blanco, A. (2007). *Atención al Cliente* (3ra. Ed). Madrid: Pirámide
- Brian, J., Mintzberg, H. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Collier, D. y Evans, J. (2009). *Administración de Operaciones*. México: Cengage Learning.
- David, Fred R., (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11 ed.). México: Pearson Educación.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, D. (2008). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Jobber, D., y Geoffrey, L. (2012). *Administración de Ventas* (8va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Lerma, A. Bárcena Juárez, S. y Kirchner. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Alfaomega.
- Navajo Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Porter, M. (2010). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Posso, M., (2009). *Metodología para el Trabajo de Grado, Tesis y Proyectos* (4ta. Ed.). Quito-Ecuador, NINA Comunicaciones.
- Schiffman, L. y lazar, k. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. México: Pearson Educación.
- Thompson, P., y Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

LINKOGRAFÍA

Asamblea Nacional del Ecuador, *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2010*, [en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2014, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=All&title=codigo+organico+de+la+producci%C3%B3n%2C+comercio+e+inversiones&fecha=>

Asamblea Nacional del Ecuador, *Constitución de la República del Ecuador, (2008), Versión Español*. [en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2014, de <https://es.scribd.com/doc/33714641/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador-Version-en-Espanol>

Banco Central del Ecuador, (2014). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Conyuntural*, [en línea]. Recuperado el 3 de Octubre del 2014, de www.bce.gob.ec

Comisión Europea, (2008). *Competitividad de la Industrias Metalúrgicas*, [en línea]. Recuperado el 3 de Octubre del 2014, de ec.europa.eu

Correa Lalangui, A., (2012). *Elaboración de un Plan de Mejoramiento para Incrementar las Ventas de Productos Automotrices en la línea "PRESTONE" de la Empresa IVERNEG S.A.* [en línea]. Universidad Politécnica Salesiana, Escuela de Administración de Empresas, Quito. Recuperado el 5 de Octubre del 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2153>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2014). *Indicadores Laborales Marzo 2014*, [en línea]. Recuperado el 3 de Octubre del 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/Empleo-mar2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf

Melgar Poluche, L., y Quillupangui Álvarez, S., (2012). *Competitividad en la Industria de la Fundición de Piezas Metálicas en Ecuador*. [en línea]. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería Empresarial, Quito. Recuperado el 5 de Octubre del 2014, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/5161>

Ministerio de Industrias y Productividad, *Ley de Fomento Artesanal, 2003*, [en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2014, de <http://www.industrias.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/04/LEY-DE-FOMENTO-ARTESANAL.pdf>

Ministerio del Ambiente, *Ley de gestión Ambiental, 2004*, [en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Ley-de-Gestio%C2%81n-Ambiental.pdf>

Núñez Ruiz, C., (2011). *La Ventaja Competitiva y su Incidencia en las Ventas de la Empresa Krystell Jeans del Cantón Pelileo*. [en línea]. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Ambato. Recuperado el 5 de Octubre del 2014, de <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/2432>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, *Plan Nacional para el Buen Vivir, (2013-2017)*, [en línea]. Recuperado el 5 de octubre del 2014, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

ANEXOS

Anexo No. 1



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Encuesta dirigida a propietarios de vehículos del Cantón Tulcán
OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento y aceptación que tiene en la ciudadanía del Cantón Tulcán los productos de la empresa "FUNDIMETALES DEL NORTE" de la ciudad de Tulcán.

La presente encuesta tiene fines netamente académicos por lo cual se garantiza total confidencialidad.

INSTRUCCIONES

Marque con una X las respuestas correcta

Edad del propietario

Entre 20-35 años Entre 36-50 años
Entre 51-65 años Más de 66 años

1.- ¿Cuántos vehículos tiene usted?

UNO DOS TRES O MÁS

2.- ¿Cuál es la marca de su vehículo?

Chevrolet	<input type="checkbox"/>	Hyundai	<input type="checkbox"/>	Kia	<input type="checkbox"/>
Honda	<input type="checkbox"/>	Mazda	<input type="checkbox"/>	Lada	<input type="checkbox"/>
Daewoo	<input type="checkbox"/>	Toyota	<input type="checkbox"/>	Datsun	<input type="checkbox"/>
Isuzu	<input type="checkbox"/>	Dina	<input type="checkbox"/>	Carpati	<input type="checkbox"/>
Man	<input type="checkbox"/>	Kinglon	<input type="checkbox"/>	Great Wall	<input type="checkbox"/>
Asia Motors	<input type="checkbox"/>	Cronos	<input type="checkbox"/>	Kenworth	<input type="checkbox"/>
Nissan	<input type="checkbox"/>	Mercedes Benz	<input type="checkbox"/>	Jac	<input type="checkbox"/>
Daihatsu	<input type="checkbox"/>	Suzuki	<input type="checkbox"/>	Dacia	<input type="checkbox"/>
Hino	<input type="checkbox"/>	Volkswagen	<input type="checkbox"/>	Volvo	<input type="checkbox"/>
International	<input type="checkbox"/>	Scania	<input type="checkbox"/>	Faw	<input type="checkbox"/>
Freightliner	<input type="checkbox"/>	Mack	<input type="checkbox"/>	Ford	<input type="checkbox"/>
Renault	<input type="checkbox"/>	Otro cuál?.....			

3.- ¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte?

SI NO

Si su respuesta es **SI** continúe contestando, si su respuesta es **NO** continúe desde la pregunta 4

3.1.- ¿Cómo considera usted, el conocimiento de los productos de Fundimetales el Cantón Tulcán?

3.1.- ¿Cómo considera usted, el conocimiento de los productos de Fundimetales del norte en el Cantón Tulcán?

Demasiado conocidos
Poco conocidos
Nada conocidos

4.- ¿Qué Producto usted ha comprado?

Tambor de freno Disco de freno
Tambor y Disco de Freno Ninguno

4.1.- ¿Dónde ha comprado este producto?

Disco de freno

Fabrica Almacén Concesionario

Cuál ?.....

Tambor de freno

Fabrica Almacén Concesionario

Cuál ?.....

Tambor y Disco de freno

Fabrica Almacén Concesionario

Cuál ?.....

5.- ¿Conoce usted otros puntos de venta de productos similares?

SI NO

Cuál ?.....

6.- ¿Cómo calificaría la calidad general del producto?

Excelente Muy buena Buena
Regular Malo Muy malo

7.- ¿Con qué frecuencia compra usted este producto?

Anual Semestral Trimestral

Otro ?.....

8.- ¿Qué cantidad compra usted de este producto?

Tambor de freno

UNO DOS TRES O MÁS

Disco de freno

UNO DOS TRES O MÁS

9.- ¿Por qué razón usted compra este producto?

Calidad Precio Durabilidad

Por qué ?.....

10.- ¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto?

Extremadamente satisfecho
Moderadamente satisfecho
Ligeramente satisfecho
Ni satisfecho ni insatisfecho

Ligeramente insatisfecho

Moderadamente insatisfecho

Extremadamente insatisfecho

11.- ¿Cómo considera el precio del producto?

Demasiado caro

Moderadamente caro

Ni caro ni barato

Moderadamente barato

Demasiado barato

12.- ¿Qué tipo de promociones ofrece la fábrica, almacén o concesionario donde usted compró el producto?

Descuentos Premios Sorteos

Cupones Ninguna Otro cuál?.....

13.- ¿Cómo considera el producto en relación a otros que ya existen en el mercado?

Excelente Muy buena Buena

Regular Malo Muy malo

Por qué ?.....

14.- ¿Estaría dispuesto a comprar productos del sistema de freno que elabore una empresa de la localidad?

SI NO

Por qué ?.....

GRACIAS

Anexo No. 2



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Entrevista dirigida a propietarios de la empresa Fundimetales del Norte

OBJETIVO: Determinar el nivel de conocimiento y aceptación que tiene en la ciudadanía del Cantón Tulcán los productos de la empresa "FUNDIMETALES DEL NORTE" de la ciudad de Tulcán.

- | No. | Preguntas |
|-----|---|
| 1 | ¿La empresa prevé actividades hacia el futuro? |
| 2 | ¿Cuál es la actividad principal que la empresa realiza? |
| 3 | ¿Cómo mira a la empresa en el futuro? |
| 4 | ¿Cuáles son las metas que en tres años la empresa desea alcanzar? |
| 5 | ¿Cuál es el proceso de producción de la empresa? |
| 6 | ¿Qué considera usted las fortalezas de la empresa? |
| 7 | ¿Cuáles son las debilidades de la empresa? |
| 8 | ¿La empresa importa materias primas para la elaboración de sus productos? |
| 9 | ¿Desarrolla la empresa programas de capacitación hacia el Talento Humano? |
| 10 | ¿La empresa utiliza contabilidad general y de costos? |
| 11 | ¿Qué tipo de actividades realiza la empresa para captar clientes? |
| 12 | ¿Es actual la tecnología que la empresa utiliza? |
| 13 | ¿Qué hace la empresa para conocer la producción y comercialización de nuevos productos? |
| 14 | ¿Cuál es la forma de control en las actividades de la empresa? |
| 15 | ¿Cuál es el proceso para corregir el desempeño actual de las actividades estratégicas? |
| 16 | ¿Cuáles son los clientes de la empresa? |
| 17 | ¿Cuál es la competencia de la empresa? |
| 18 | ¿Cómo mantiene la lealtad de los clientes fijos y nuevos hacia su marca? |
| 19 | ¿Cuáles son los puntos de venta de la empresa? |
| 20 | ¿Cree que el producto es competitivo en el mercado? |
| 21 | ¿En la empresa optimiza costos? |
| 22 | ¿Qué productos elabora la empresa? |
| 23 | ¿Qué tipo de servicios pos-venta ofrece la empresa? |
| 24 | ¿En qué etapa de vida considera usted que se encuentra su producto? |
| 25 | ¿Está la empresa en la capacidad de satisfacer nuevas necesidades? |
| 26 | ¿Qué acciones realizo para introducir el producto en el mercado? |
| 27 | ¿Qué hace si las ventas de su producto disminuyen? |
| 28 | ¿Cuáles son las ventas de sus productos? |
| 29 | ¿Puede la empresa responder a un incremento de ventas? |
| 30 | ¿Realiza la empresa un pronóstico de ventas? |

Estrategia empresarial y su incidencia en la venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán.

Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)



**Danny Washington
Ontaneda Yapud**

Ingeniero de la Escuela de Administración de Empresas y Marketing, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Actualmente Emprendedor, Networker y distribuidor independiente de Organo Gold, desempeño las funciones antes mencionadas desde Febrero 2014.

e-mail: dany.ontaneda@gmail.com

Resumen

El presente trabajo de investigación se enmarca en la medición de aplicación de estrategia empresarial y nivel de ventas que experimenta la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán; para lo cual se analizó el ambiente externo e interno respecto a funciones de Administración, Talento humano, Producción, Finanzas y Mercadotecnia.

Mediante la investigación de campo se obtuvo información recolectada a través de diversas técnicas, permitiendo evaluar si existe implementación de estrategias empresariales, nivel de ventas y conocer el grado de satisfacción de los clientes. Los resultados evidenciaron factores como: administración empírica del negocio, incorrecta organización estructural, procesos de producción deficientes, tecnologías industriales obsoletas, talento humano no especializado; lo que impiden el diseño y ejecución de ventajas competitivas que proporcionen a la empresa el desarrollo, posicionamiento, y crecimiento económico en beneficio de sus propietarios.

De tal forma, se logró conocer la situación empresarial de Fundimetales del Norte en el mercado automotriz, y la información adquirida sirvió de sustento base para la implementación de estrategias empresariales en la organización, con el objetivo de presentar una propuesta que permita mejorar las ventas de sus productos y satisfacer las necesidades presentes que exige el mercado.

Palabras clave: Estrategia empresarial, ventas, ventaja competitiva, empresa, satisfacción del cliente.

Summary

This research is part of the measurement application of business strategy and sales levels experienced by the company "Fundimetales del Norte" in Tulcán city; for this reason, the external and internal environment was analyzed, as well as human talent, Production, Finance and Marketing.

Through field research, data was obtained through various techniques ,this allows to evaluate the existence and implementation of business strategies, sales levels and customer satisfaction degree. The results presented factors such as empirical business administration, incorrect structural organization, deficient production processes, obsolete industrial technologies, unskilled human talent; all of these, prevent the design and implementation of competitive advantages to provide enterprise development, positioning, and economic development for their owners.

Consequently, it was possible to know the business situation of "Fundimetales del Norte" in the automotive market and the information obtained was the supporting basis for the implementation of business strategies in this organization, this way, it is possible to present a proposal to improve products sales and meet the market demand.

Keywords: Business strategy, sales, competitive advantage, business, customer satisfaction.

1. Introducción.

La ciudad de Tulcán, capital de la provincia del Carchi está ubicada a 7 Km de la frontera con Colombia y es la puerta comercial y turística del norte del Ecuador. Según datos del censo del 2010 tiene una población de 60.403 habitantes, de los cuales alrededor del 46% representan la población económicamente activa. Recibe alrededor de 2000 visitantes diariamente provenientes de otras ciudades de la provincia y del país, así como del vecino país de Colombia. Tulcán también es la capital del cantón que lleva el mismo nombre, y que además está conformado por las parroquias rurales de Julio Andrade, El Carmelo, Maldonado, Pioter, Tobar Donoso, Tufiño, Urbina, Sta. Martha de Cuba y Chical, en las cuales se desarrollan diferentes actividades industriales, comerciales y de servicios, como es la oferta de productos para automotores. El creciente nivel del parque automotor de la provincia influye en la demanda de productos dentro de esta industria, aumenta el nivel de exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y servicio automotriz, factores implícitos en variables como ventas de productos, ventajas competitivas, infraestructura, tecnificación entre otros; lo que obliga a las empresas dedicadas a este sector productivo estar preparados para competir y mejorar día a día.

Lamentablemente los propietarios de los negocios en la provincia del Carchi no aplican herramientas estratégicas, condicionados a vender productos de forma empírica y desaprovechando las oportunidades que el mercado presenta. El dinamismo mercantil y las sociedades, hace que se generen nuevas necesidades, las cuales exigen ser satisfechas con productos y servicios innovadores de alta calidad.

Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, D. (2008). Indica: La Estrategia es un plan de acción que la empresa desarrolla e implementa para mejorar el desempeño en el mercado, utiliza un conjunto integrado de recursos y explota las potencialidades de la empresa creando una estrategia competitiva permitiéndole diferenciarse de la competencia. (p. 106)

El presente trabajo de investigación se enfoca en el análisis y aplicación de la estrategia empresarial y el nivel de ventas de los productos en la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán, cuyos resultados obtenidos sirvieron de sustento en la elaboración del diseño de una propuesta de plan estratégico, que permitió la ejecución de directrices pertinentes, fortaleciendo la actividad económica de la empresa frente a su competencia, mejorando el nivel de ventas de sus productos y elevando el grado de satisfacción de sus clientes.

2. Materiales y métodos.

La presente investigación es de tipo cuali-cuantitativo, porque se analizará la incidencia de la estrategia empresarial en el nivel de ventas de la Empresa Fundimetales del Norte.

El enfoque cualitativo permitió identificar factores específicos de la empresa con el entorno general y ambiente interno, éste diagnóstico situacional actual de la organización facilitó conocer los problemas internos, además determinó el grado de relación entre las variables estrategia empresarial y ventas, el cual describe aspectos negativos que influyeron en las actividades operativas de la misma. El método cuantitativo a través de las técnicas matemáticas y estadísticas facilitó valorar los componentes de mercado, tales como competencia, frecuencia de compra de productos, niveles de satisfacción de clientes, precios, promociones, entre otros. Resultados que profundizaron las causas del problema de la empresa objeto de estudio.

La investigación de campo permitió actuar directamente con los actores principales de la investigación, la empresa Fundimetales del Norte, la competencia, clientes, proveedores y productos, información recabada mediante cuestionario y guías de entrevista.

3. Resultados y la discusión.

A continuación se muestra información estadística que evidencia el estudio ejecutado de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán.

Tabla 1. Parque Automotor de la Provincia del Carchi

AÑO	2011	2012	2013	2014 (Enero - Octubre)
TOTAL VEHÍCULOS	10898	11215	11931	10943

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito - Tulcán Elaborado por: Danny Ontaneda

El parque automotor de la provincia del Carchi crece progresivamente en el tiempo, la industria automotriz en la localidad ofrece oportunidades de emprender negocios, potencializar empresa y satisfacer nuevas necesidades de mercado, por tanto Fundimetales del Norte se beneficia del resultado que el entorno brinda.

Tabla 2. Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

No.	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Peso Relativo	Pond.	Resul.
OPORTUNIDADES						
1	Factor Político	B	1	0,02	4	0,085
2	PIB (crecimiento).	B	1	0,02	4	0,085
3	Factor Social (empleo, desempleo, subempleo)	M	3	0,06	3	0,191
4	Factor Tecnológico	M	3	0,06	4	0,255
5	Poder de Negociación de los Proveedores	M	3	0,06	3	0,191
6	Clientes Nuevos e Insatisfechos	A	5	0,11	4	0,426
7	Satisfacción con Promoción	A	5	0,11	3	0,319
8	Posicionamiento	A	5	0,11	4	0,426
AMENAZAS						
1	Inflación	M	3	0,06	2	0,128
2	Rivalidad Competidores Existentes	A	5	0,11	2	0,213
3	Entrada de Nuevos Competidores	M	3	0,06	2	0,128
4	Productos Sustitutos	A	5	0,11	2	0,213
5	Poder de Negociación de los Consumidores	A	5	0,11	2	0,213
TOTALES			47	1	39	2,87

Fuente: Análisis externo
Elaborado Por: Danny Ontaneda

El diagnóstico del entorno general e industrial de la empresa Fundimetales del Norte determinó la existencia de oportunidades potenciales como: clientes nuevos e insatisfechos, satisfacción con promociones y posicionamiento de la organización en el mercado local y nacional. Además también se identifica amenazas de alto impacto sobre la misma, por ejemplo: la competencia, productos sustitutos y poder de negociación de los consumidores. Factores determinantes que implica diseñar y ejecutar estrategias de marketing para el logro de una ventaja competitiva.

Tabla 3. Matriz Evaluación Factores Internos (EFE)

No.	Factor	Nivel de Impacto	Valor	Peso Relativo	Pond.	Resul.
FORTALEZAS						
1	Conocimiento en la producción de los productos	A	5	0,07	4	0,294
2	Experiencia en el negocio	A	5	0,07	4	0,294
3	Buena capacidad de la infraestructura	M	3	0,04	3	0,132
4	Diversificación de productos	A	5	0,07	4	0,294
5	Utilización de materia prima de calidad	M	3	0,04	4	0,176
6	Servicios post-venta	A	5	0,07	3	0,221
7	Precios accesibles	A	5	0,07	4	0,294
8	Excelente ubicación	A	5	0,07	4	0,294
DEBILIDADES						
1	Administración inadecuada del negocio	A	5	0,07	1	0,074
2	Tecnificación inadecuada de procesos	M	3	0,04	1	0,044
3	Deficiente calidad de productos	A	5	0,07	1	0,074
4	Deficiente aplicación de estrategias competitivas	A	5	0,07	1	0,074
5	Baja aplicación de promoción y publicidad	M	3	0,04	2	0,088
6	Personal no capacitado en producción y ventas	A	5	0,07	2	0,147
7	Inadecuada segmentación de clientes	M	3	0,04	2	0,088
8	Inexistencia de direccionamiento estratégico	M	3	0,04	2	0,088
TOTALES			68	1	42	2,68

Fuente: Análisis interno

Elaborado Por: Danny Ontaneda

El diagnóstico a nivel interno de la empresa Fundimetales del Norte permitió identificar fortalezas que necesitan ser mejoradas, tales como: la capacidad de infraestructura y adquisición y utilización de materias primas de calidad. Las debilidades de alto impacto que inciden en la productividad de la empresa son: Tecnificación inadecuada de procesos, baja aplicación de promoción y publicidad, inadecuada segmentación de clientes e inexistencia de direccionamiento estratégico. Las cuales requieren un enfoque de mejora continua.

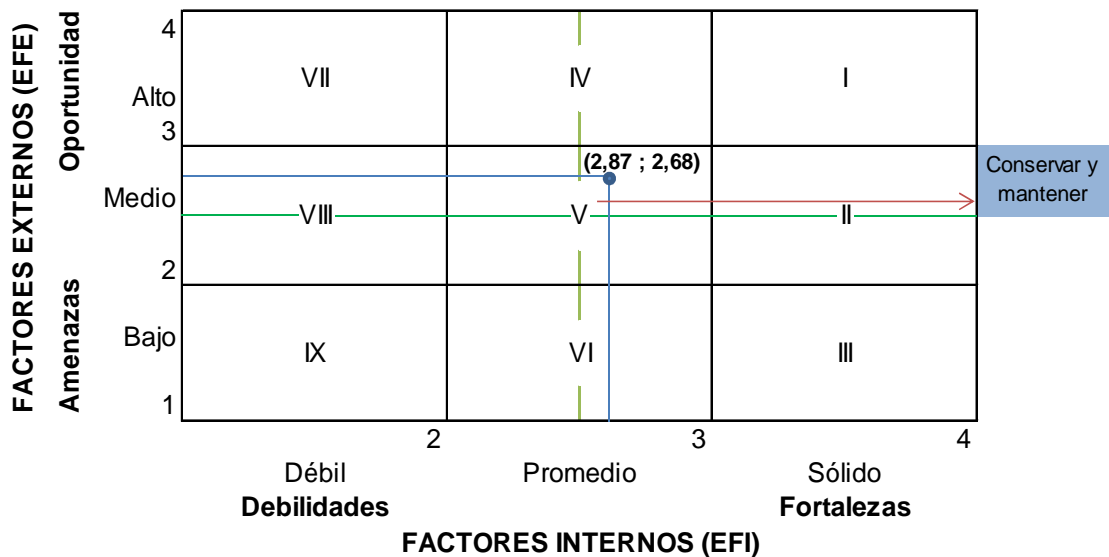


Figura 1. Matriz Interna – Externa (IE)

Fuente: Análisis interno - externo

Elaborado Por: Danny Ontaneda

La matriz interna y externa permitió ubicar y conocer la posición de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán, la misma que está en el cuadrante V, el cual significa que la organización necesita diseñar e implementar estrategias dirigidas a la penetración de mercado y desarrollo de productos, como también al fortalecimiento de las actividades operativas mediante la mejora continua.

Tabla 4. Matriz análisis y estrategias FODA

<p>Empresa Fundimetales del Norte</p>	<p>Fortalezas (F): Interno</p> <p>F1 Conocimiento en la producción de los productos F2 Experiencia en el negocio F3 Buena capacidad de la infraestructura F4 Diversificación de productos F5 Utilización de materia prima de calidad F6 Servicios post-venta F7 Precios accesibles F8 Excelente ubicación</p>	<p>Debilidades (D): Interno</p> <p>D1 Administración inadecuada del negocio D2 Tecnificación inadecuada de procesos D3 Deficiente calidad de productos D4 Deficiente aplicación de estrategias competitivas D5 Baja aplicación de promoción y publicidad D6 Personal no capacitado en producción ventas D7 Inadecuada segmentación de clientes D8 Inexistencia de direccionamiento estratégico</p>
<p>Oportunidades (O): Externo</p> <p>O1 Factor Político O2 PIB (crecimiento). O3 Factor Social (empleo, desempleo, subempleo) O4 Factor Tecnológico O5 Poder de Negociación de los Proveedores O6 Clientes Nuevos e Insatisfechos O7 Satisfacción con Promoción O8 Posicionamiento</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>Usando los precios accesibles, la ubicación excelente, atraerá clientes nuevos e insatisfechos. La experiencia en el negocio mejora las relaciones comerciales con proveedores. El conocimiento en la producción de los productos, utilización de materias primas, la diversificación y servicios post-venta, permite posicionar la empresa y satisfacer a clientes con promociones. La buena capacidad de infraestructura permite la tecnificación de los procesos en la empresa.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>La tecnología mejora los procesos, mejora la calidad de productos. Mejorar la administración, para definir el direccionamiento estratégico, estrategias competitivas, publicidad y promoción para la empresa el cual logra posicionarse. Mejorar la segmentación y aplicar un plan de ventas para captar clientes nuevos e insatisfechos y ofrecerles satisfacción. Mejorar la administración para fomentar relaciones comerciales estables con proveedores.</p>
<p>Amenazas (A): Externo</p> <p>A1 Inflación A2 Rivalidad Competidores Existentes A3 Entrada de Nuevos Competidores A4 Productos Sustitutos A5 Poder de Negociación de los Consumidores</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Utilizar el conocimiento de la producción de productos y la experiencia del negocio para contrarrestar los competidores actuales y nuevos por entrar. Utilizar la diversificación, precios accesibles, servicios post-venta para contrarrestar el poder de negociación de los consumidores, productos sustitutos, competidores actuales y nuevos.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Aplicar la administración, para definir el direccionamiento estratégico, estrategias competitivas para superar la competencia actual y nueva. Aplicar la segmentación, publicidad, promoción y calidad de productos para contrarrestar productos sustitutos y poder de negociación de los consumidores.</p>

Fuente: Análisis interno - externo Elaborado Por: Danny Ontaneda

La matriz análisis y estrategias FODA, son directrices que la empresa Fundimetales del Norte deberá aplicar para lograr y alcanzar el posicionamiento, desarrollo y crecimiento económico

Pregunta: ¿Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte?, ¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto?

Pregunta dirigida a clientes de Fundimetales del Norte y de la competencia, cuyo resultado evidencian estar moderadamente satisfechos con los productos que ofrece la empresa local.

Tabla 5. Nivel de satisfacción de productos entre Fundimetales del Norte y Competencia.

		¿Está satisfecho con los beneficios que ofrece el producto?				Total	
		Extremadamente satisfecho	Moderadamente satisfecho	Ligeramente satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho		
Ha comprado productos de la empresa Fundimetales del Norte	si	Recuento	7	74	5	37	123
		% del total	2,5%	26,2%	1,8%	13,1%	43,6%
	no	Recuento	33	125	0	1	159
		% del total	11,7%	44,3%	0,0%	0,4%	56,4%
Total		Recuento	40	199	5	38	282
		% del total	14,2%	70,6%	1,8%	13,5%	100,0%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Danny Ontaneda

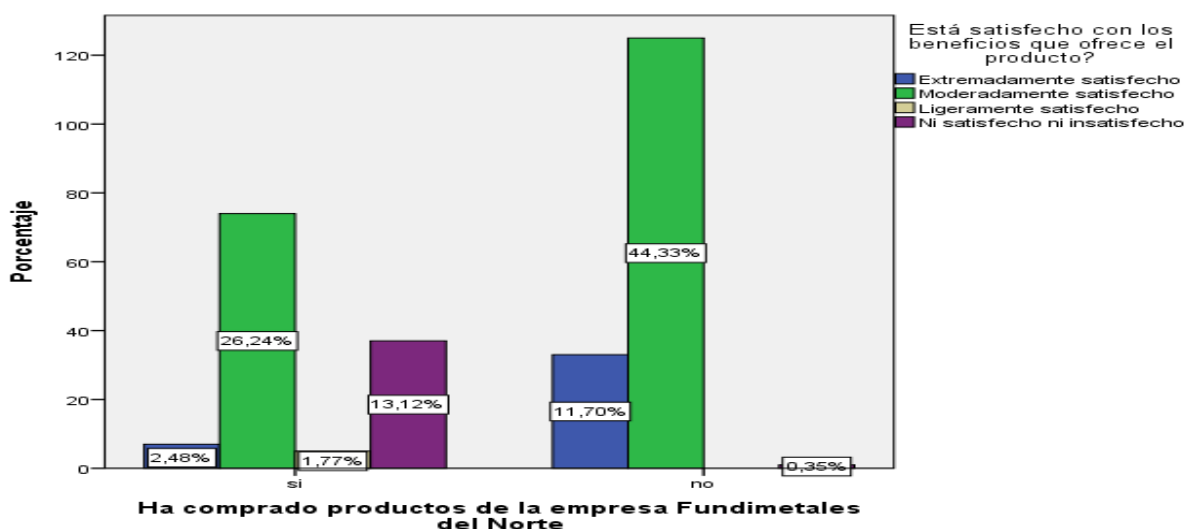


Figura 1. Nivel de satisfacción de productos entre Fundimetales del Norte y Competencia.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Danny Ontaneda

4. Conclusiones.

- La empresa Fundimetales del Norte fabrica y comercializa repuestos automotrices en la provincia del Carchi, está ubicada en el Cantón Tulcán, empresa familiar de emprendedores colombianos, representada y dirigida por sus propietarios, aplican la administración empírica basada en la experiencia, problematizando la gestión de herramientas estratégicas administrativas.
- La planificación empírica que se aplica en la actividad económica de la empresa Fundimetales del Norte, no le permite diseñar el direccionamiento estratégico, el cual no establece su misión, visión y objetivos estratégicos en la organización, no desarrolla actividades que permitan ser alcanzados a fin de tener mayores beneficios.
- El proceso de producción artesanal no permite alcanzar altos estándares de calidad y altos volúmenes de ventas.
- La empresa Fundimetales del Norte no realiza un diagnostico situacional integral de las actividades que ésta realiza, lo cual dificulta identificar problemas y oportunidades de mejora en todas sus áreas.
- La ineficiente o ausencia de estrategias publicitarias acerca de los beneficios y atributos del producto hacia el mercado objetivo, no le permite a Fundimetales del Norte posicionar la marca.

5. Recomendaciones

- Implementar la planificación para la consecución de estrategias competitivas, las mismas permitirá a la empresa Fundimetales del Norte el direccionamiento estratégico (misión, visión y objetivos estratégicos), como también la mejora continua de los procesos administrativos, de producción, contabilidad, de comercialización y ventas, lo cual obtendrá productividad y calidad de los productos, como también el incremento del volumen de ventas de sus productos terminados.

- Desarrollar estrategias para posicionar la marca de la empresa Fundimetales del Norte en el mercado automotriz del cantón Tulcán, las mismas permitirán a la sociedad en general, conocer la existencia de la empresa, la actividad que realiza, los productos que elabora y comercializa. Además también logrará captar nuevos clientes y satisfacer necesidades de los consumidores actuales. A través del uso de cuñas radiales, diseño de páginas web, asistir a ferias automotrices, promociones y publicidad, entre otras.

- Contratar profesionales en Administración, Finanzas y Metalurgia, con el fin de dirigir la empresa técnicamente, mediante el uso del proceso administrativo y la mejora continua de los procesos, además permitirá la calidad de los productos y la responsabilidad social con el medio ambiente.

- Fomentar las relaciones públicas para dar a conocer los productos y beneficios en cuanto a calidad, precio y servicios de mecanizado.

- Establecer planes de entrenamiento para el talento humano de la empresa Fundimetales del Norte, en relación a ventas, atención al cliente y cambios tecnológicos que se presenten.

6. Bibliografía.

- Amaru, A., Coulter, M., Huerta, J., Jones, G., Robbins, S., Rodríguez, G. y Varela, R. (2009). *Administración un Empresario Competitivo*. México: Pearson Educación.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2007). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Brian, J., Mintzberg, H. y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cannice, M., Weihrich, H. y Koontz, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- David, Fred R., (2008). *Conceptos de Administración Estratégica (11 ed.)*. México: Pearson Educación.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Eisner, A., Lumpkin, G. T. y Dess, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Lerma, A. Bárcena Juárez, S. y Kirchner. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Alfaomega.
- Porter, M. (2010). *Estrategia competitiva*. México: Patria.
- Thompson, P., y Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill/Interamerica

