



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO
COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS
ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL
PERIODO 2014-2019.”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de INGENIERA COMERCIAL

Autora:

Chicaiza Vaca Lesly Gissela

Director:

Ing. M.Sc. Walter Humberto Navas Olmedo

Latacunga - Ecuador

Diciembre 2015

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDADES DE AUTORÍA

Los criterios expresados en el presente trabajo de investigación **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERÍODO 2014-2019”** son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Lesly Gissela Chicaiza Vaca
C.I 050369599-1

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERÍODO 2014-2019”, postulante de **la Carrera de Ingeniería Comercial**, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre, 2015

El Director

Ing. M.Sc. Walter Humberto Navas Olmedo

AVAL DEL TRIBUNAL DE TESIS

En calidad de Miembros del Tribunal de la Defensa de Tesis Titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERÍODO 2014-2019**”, **Lesly Gissela Chicaiza Vaca**, postulante de **la Carrera de Ingeniería Comercial**, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad.

Latacunga, Diciembre 2015.

Por constancia firman:

Presidente
Ing. Marlene Salazar

Miembro Interno
Ing. Wilson Trávez

Opositor
Ing. Yadira Borja

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres Edmundo y Marcela por el apoyo inolvidable que me han brindado en todos estos años de educación.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme sus puertas para formarme como Profesional, de la misma manera al Ing. Walter Navas, por apoyarme en la realización y culminación del proyecto.

A Gabriela Guatasaca por ser una de mis amigas que me apoyo a lo largo de la carrera.

Y al Ing. Milton Iza por estar en los momentos más importantes de mi vida profesional y brindarme su apoyo incondicional.

LESLY

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres por darme las fuerzas necesarias para salir adelante, a mi hija Gisell por ser mi aliento de lucha y superación constante.

CON MUCHO CARIÑO LESLY



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Tema: “PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERIODO 2014-2019.”

Autor:

Chicaiza Vaca Lesly Gissela

RESUMEN

El presente trabajo investigativo está basado en un estudio de campo aplicado a la Empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda., con la finalidad de realizar un diagnóstico situacional macro y micro ambiental para poder determinar el nivel de posicionamiento comercial de la empresa. Se iniciará en el desarrollo del marco teórico enfocándose en temas tales como: administración, proceso administrativo, plan estratégico, investigación de mercado, segmentación y posicionamiento. Seguido de este se realizará la evaluación de factores internos y externos además del análisis e interpretación de resultados, se establecerán conclusiones producto de la investigación realizada misma que servirá como base para el establecimiento de estrategias que se plasmarán en el tercer capítulo siendo estas: diseño de una página web del negocio, entregar obsequios a los clientes, adquisición de nueva maquinaria, rediseño de la imagen corporativa del negocio, planes de capacitación al personal operativo y alianzas estratégicas con cooperativas de transporte. La ejecución de este trabajo investigativo será competencia directa del negocio.

Palabras claves: plan estratégico, análisis situacional, posicionamiento



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES

Theme: “STRATEGIC PLAN FOR IMPROVING THE COMMERCIAL BUILDINGS COMPANY MECHANICAL ALBÁN "CMA " POSITIONING IN THE LATACUNGA CITY IN THE PERIOD 2014-2019”

Author: Chicaiza Vaca Lesly Gissela

ABSTRACT

This research work is based on a field study Applied Business Mechanical Construction Alban. Cía. Ltda., In order to conduct a situational analysis macro and micro environment to determine the level of commercial positioning of the company. It began in the development of the theoretical framework focusing on topics such as management, process management, strategic plan, market research, segmentation and positioning. Following this evaluation of internal and external factors will take place in addition to the analysis and interpretation of results, conclusions will be drawn from the research product itself will serve as a basis for the establishment of strategies that were translated in the third chapter which are: design a website for the business, giving gifts to customers, acquisition of new equipment, redesigning corporate image business plans, operational staff training and strategic alliances with transportation cooperatives. The implementation of this research work will be direct competition of business.

Keywords: strategic plan, situation analysis, market positioning

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las señorita Egresada de la Carrera de Ciencias Administrativas y Humanísticas: **CHICAIZA VACA LESLY GISSELA**, cuyo título versa **“PLAM ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRICCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERIODO 2014-2019”**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Latacunga, Diciembre 2015

Atentamente,

LIC. José Ignacio Andrade
C.I. 050310104-0
DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

INDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁG.
Portada	i
Autoría.....	ii
Aval del director de tesis.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Aval de traducción.....	viii
Índice.....	iv
Introducción.....	xix

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACION TEORICA.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Categorización.....	3
1.3 Marco teórico.....	4
1.3.1 Administración.....	4
1.3.1.1 Definición.....	4
1.3.1.2 Importancia de la Administración.....	4
1.3.1.3 Principios de la administración.....	5
1.3.2 Proceso administrativo.....	7
1.3.2.1 Definición.....	7
1.3.2.2 Etapas de proceso administrativo.....	8
1.3.2.2.1 Planeación.....	8
1.3.2.2.2 Organización.....	12
1.3.2.2.3 Dirección.....	12
1.3.2.2.4 Control.....	13
1.3.3 Plan estratégico.....	13
1.3.3.1 Definición.....	13
1.3.4 Etapas que contiene el plan estratégico.....	14

1.3.4.1 Diagnóstico de la situación	15
1.3.4.2 Declaración de Objetivos estratégicos	15
1.3.4.3 Estrategias competitivas	15
1.3.4.4 Planes de acción y presupuestos	16
1.3.4.5 Seguimiento	17
1.3.4.6 Evaluación	17
1.3.5 Investigación de mercado	17
1.3.5.1 Beneficios de la investigación de mercado	17
1.3.6 Segmentación.....	18
1.3.6.1 Beneficios de la segmentación	18
1.3.7 Posicionamiento	18
1.3.7.1 Tipos de posicionamiento	19

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN CÍA. LTDA.	20
2.1 Análisis situacional	20
2.1.1 Análisis interno	20
2.1.1.1 Reseña histórica.....	20
2.1.1.2 Información general de la empresa	21
2.1.1.3 Filosofía actual de la Empresa	21
2.1.1.3.1 Visión.....	21
2.1.1.3.2 Misión.....	21
2.1.1.3.3 Valores corporativos	21
2.1.2 Nomenclatura de la departamentalización	22
2.1.3 Empresa	22
2.1.4 Gerencia General	23
2.1.5 Gerencia de planta	25
2.1.6 Departamento de Recursos Humanos	26
2.1.6.1 Organigrama estructural.....	26
2.1.7 Departamento de producción.....	27
2.1.8 Diseño de la planta.....	28
2.1.9 Departamento Financiero.....	29
2.1.10 Departamento Comercial.....	29

2.1.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos	30
2.2 Análisis Externo	34
2.2.1 Macro ambiente	34
2.2.1.1 Factor demográfico	35
2.2.1.2 Factor económico	36
2.2.2 Inflación.....	36
2.2.3 Tasa de Interés Activa	37
2.2.4 Tasa de Interés Pasiva.....	38
2.2.5 Factor político- legal.....	40
2.2.6 Factor Tecnológico	41
2.2.7 Factor Sociocultural.....	42
2.2.8 Microambiente	43
2.2.8.1 Clientes.....	43
2.2.8.2 Proveedores	44
2.2.8.3 Competencia.....	45
2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos	45
2.2.10 Matriz Interna-Externa	47
2.2.11 Componente competencia	48
2.3 Metodología de la investigación.....	49
2.3.1 Diseño metodológico	49
2.3.2 Problema	49
2.3.2.1 Solución.....	49
2.3.3 Fuentes de información.....	49
2.3.3.1 Fuentes primarias	49
2.3.3.2 Fuentes secundarias.....	49
2.3.4 Tipos de investigación	49
2.3.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	50
2.4 Unidad de estudio	50
2.4.1 Población o universo	50
2.4.2 Tipo de Muestra	50
2.4.3 Estratificación	51
2.4.4 Análisis e interpretación de resultados	52

CAPÍTULO III

3. TEMA: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERIODO 2014-2019.	69
3.1 Objetivos	69
3.1.1 Objetivo general.....	69
3.1.2 Objetivos específicos	69
3.2 Reestructuración de la misión y visión	70
3.2.1 Misión.....	70
3.2.2 Visión.....	70
3.2.3 Análisis FODA	71
3.2.4 Matriz Estratégico FO, FA, DO, DA	72
3.2.5 Formulación de estrategias	74
3.2.6 Presupuesto general	93
3.2.7 CONCLUSIONES	94
3.2.8 RECOMENDACIONES.....	95
3.2.9 BIBLIOGRAFÍA	96

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N. 2.1: Nomenclatura de la departamentalización.....	22
CUADRO N. 2.2: Análisis Factor Empresa.....	22
CUADRO N. 2.3: Análisis del Gerente General.....	24
CUADRO N. 2.4: Análisis del Gerente de Planta.....	25
CUADRO N. 2.5: Análisis del Departamento de Recursos Humanos.....	27
CUADRO N. 2.6: Análisis Departamento de Producción.....	28
CUADRO N. 2.7: Análisis Departamento Financiero.....	29
CUADRO N. 2.8: Análisis Departamento Comercial.....	30
CUADRO N.2.9: Factor Económico.....	39
CUADRO N. 2.10: Entes reguladores.....	40
CUADRO N. 2.11: Factor Político Legal.....	40
CUADRO N. 2.12: Factor Tecnológico.....	41
CUADRO N. 2.13: Factor Sociocultural.....	42
CUADRO N. 2.14: Base de datos clientes.....	43
CUADRO N. 2.15: Base de datos proveedores.....	44
CUADRO N. 2.16: Base de datos competencia.....	45
CUADRO N. 2.17: Ficha de entrevista	67
CUADRO N. 3.1: Reestructuración de la misión del negocio.....	70
CUADRO N. 3.2: Reestructuración de la visión del negocio.....	70
CUADRO N. 3.3: Matriz FODA "CMA".....	71
CUADRO N. 3.4: Matriz Cruzada.....	72
CUADRO N. 3.5: Formulación de estrategias.....	74
CUADRO N. 3.6: Programa de capacitación a soldadores.....	82
CUADRO N. 3.7: Programa de capacitación a operarios área de corte....	83
CUADRO N. 3.8: Programa de capacitación a pintores y masilladores....	84
CUADRO N. 3.9: Características de la mesa de plasma.....	86
CUADRO N. 3.10: Características plegadora CNC.....	87
CUADRO N. 3.11: Características prensa hidráulica CNC.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N. 1.1: Categorías Fundamentales.....	3
GRÁFICA N. 1.2: Funciones Administrativas.....	8
GRÁFICA N. 1.3: Etapas del plan estratégico.....	14
GRÁFICA N. 2.1: Organigrama Estructural.....	26
GRÁFICA N. 2.2: Diseño de la planta.....	28
GRÁFICA N. 2.3: Inflación.....	37
GRÁFICA N. 2.2: Tasa Activa.....	38
GRÁFICA N. 2.3: Tasa Pasiva.....	39
GRÁFICA N. 2.4: Tipo de bus.....	52
GRÁFICA N. 2.5: Construcción de su carrocería.....	53
GRÁFICA N. 2.6: Cambio total de su unidad.....	54
GRÁFICA N. 2.7: Preferencias al momento de enviar a fabricar la carrocería.....	55
GRÁFICA N. 2.8: Pago en el momento de enviar a construir su carrocería.....	56
GRÁFICA N. 2.9: Medio por el cual usted conoce sobre el negocio.....	57
GRÁFICA N. 2.10: Medio de comunicación le gustaría recibir información.....	58
GRÁFICA N. 2.11: Atención brindada a los clientes.....	59
GRÁFICA N. 2.12: Aspectos considera usted que le hace falta.....	60
GRÁFICA N. 2.13: Considera usted la imagen corporativa.....	61
GRÁFICA N. 2.14: Promoción que ha recibido por parte del negocio.....	62
GRÁFICA N. 2.15: Precios de los productos	63
GRÁFICA N. 2.16: Valor dispuesto a cancelar por la compra de un bus.....	64
GRÁFICA N. 2.17: Fabricación de buses autoportantes.....	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N. 3.1: Mesa de plasma CNC.....	86
ILUSTRACIÓN N. 3.2: Plegadora CNC.....	86
ILUSTRACIÓN N. 3.3: Prensa hidráulica.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N. 2.1: Matriz EFI.....	31
TABLA N. 2.2: Datos estadísticos de buses.....	35
TABLA N. 2.3: Inflación.....	36
TABLA N. 2.4: Tasa Activa.....	37
TABLA N. 2.5: Tasa Pasiva.....	38
TABLA N. 2.6: Matriz EFE Factores Externos Claves.....	46
TABLA N. 2.7: Matriz Interna-Externa "CMA".....	47
TABLA N. 2.8: Matriz de perfil competitivo de la empresa.....	48
TABLA N. 2.9: Estadísticas de buses.....	50
TABLA N. 2.10: Porcentajes por secciones.....	51
TABLA N. 2.11: Tipo de bus.....	52
TABLA N. 2.12: Construcción de su carrocería.....	53
TABLA N. 2.13: Cambio total de su unidad.....	54
TABLA N. 2.14: Preferencias al momento de enviar a fabricar la carrocería.....	55
TABLA N. 2.15: Pago en el momento de enviar a construir su carrocería.....	56
TABLA N. 2.16: Medio por el cual usted conoce sobre el negocio.....	57
TABLA N. 2.17: Medio de comunicación le gustaría recibir información.....	58
TABLA N. 2.18: Atención brindada a los clientes.....	59
TABLA N. 2.19: Aspectos considera usted que le hace falta.....	60
TABLA N. 2.20: Considera usted la imagen corporativa.....	61
TABLA N. 2.21: Promoción que ha recibido por parte del negocio.....	62
TABLA N. 2.22: Precios de los productos.....	63
TABLA N. 2.23: Valor dispuesto a cancelar por la compra de un bus....	64
TABLA N. 2.24: Fabricación de buses autoportantes.....	65
TABLA N. 3.1: Estrategia de diseño de una página web.....	75
TABLA N. 3.2: Descripción de la estrategia de diseño de página web....	75
TABLA N. 3.3: Estrategia de entrega de obsequios.....	76
TABLA N. 3.4: Descripción de la estrategia entrega de obsequios.....	76
TABLA N. 3.5: Estrategia de rediseño de una imagen corporativa.....	77

TABLA N. 3.6: Descripción de la estrategia rediseño de la imagen corporativa.....	77
TABLA N. 3.7: Estrategia de diseño de trípticos.....	79
TABLA N. 3.8: Descripción de la estrategia diseño de trípticos.....	80
TABLA N. 3.9: Estrategia programas de capacitación.....	81
TABLA N. 3.10: Adquisición de tecnología de punta.....	85
TABLA N. 3.11: Firma de Alianzas estratégicas.....	88
TABLA N. 3.12: Proforma carrocería para bus interprovincial.....	89
TABLA N. 3.13: Presupuesto General.....	93

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es una herramienta de gestión que permite realizar un estudio sobre planificación, organización, dirección y control de la unidad objeto de estudio, encaminada a establecer una ventaja competitiva. El presente trabajo investigativo está basado en la elaboración de un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERIODO 2014-2019.”** Esta investigación está formada de tres Capítulos, los cuales se detallan a continuación:

CAPÍTULO I: Se desarrolla la fundamentación teórica enfocada en las dos variables que abarca este tema de investigación, las cuales son: plan estratégico y posicionamiento.

CAPÍTULO II: Se realiza el estudio de la metodología aplicada, aplicación de técnicas e instrumentos de investigación los cuales están dirigidos a establecer un análisis e interpretación de resultados. Con la competitividad existen en el mercado tanto nacional como internacional es necesario buscar mecanismos y sistemas que aporten a mejorar el posicionamiento comercial de la empresa Construcciones Mecánicas Albán , puesto que es una empresa nueva, innovadora que se focaliza en la fabricación de productos que aporten al cambio de la matriz productiva que impulsa el país, a través de la vicepresidencia de la república, generadora de gran valor de agregado nacional, investigación y conocimiento. Es por esta razón, que se ha optado aplicar este tema de estudio como base para dar a conocer a la misma y el desarrollo que está teniendo el cantón Latacunga en el mercado carroceros e industrial.

CAPÍTULO III: Se plasma la reestructuración de la filosofía del negocio, el desarrollo de la matriz FODA y el establecimiento de estrategias que servirán como bases para dar solución a los problemas existentes siendo estas: adquisición de nueva maquinaria, programas de capacitación, alianzas estratégicas, entre otras.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 Antecedentes

El diseño de un plan estratégico es importante para poder identificar la situación actual de la empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda., en lo que respecta al posicionamiento comercial. Desde un punto de vista organizacional el plan estratégico fomenta la relación que existe entre todos los niveles de la jerarquía organizacional, es una herramienta de dirección, sirve como guía para alcanzar objetivos y metas planteados.

Una vez realizado la investigación sobre temas similares se establece que un plan estratégico es una herramienta de apoyo para la gestión administrativa, CAMPOVERDE, Lady (2013): *“Plan estratégico de marketing para la empresa Carrocerías y Furgones FAICAN de la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay”*. Planteado para *identificar las debilidades y problemas que esta presenta*. Mediante este estudio han llegado a la conclusión que: *La publicidad que realiza la empresa no ha sido bien difundida en los diferentes medios de comunicación.*

Pág. 157

ESCOBAR, Diana (2014), da a conocer el presente estudio: *“La planificación estratégica y su incidencia en la imagen Corporativa de Carrocerías Pacomar, de la ciudad de Ambato”*. Llegando a la siguiente conclusión: *La Carrocería Pacomar posee una mala imagen corporativa misma que debe ser reestructurada.*
Pág. 147

HERRERA, Francisca (2010), realiza el estudio del tema: *“Evaluación del desempeño del personal en el área de producción y su incidencia en la productividad de la empresa Carrocerías Cepeda Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato”*. Obteniendo la siguiente conclusión: *Los indicadores de producción son una poderosa herramienta para saber qué tan eficaz y eficiente es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber que se está fallando, que está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar.*

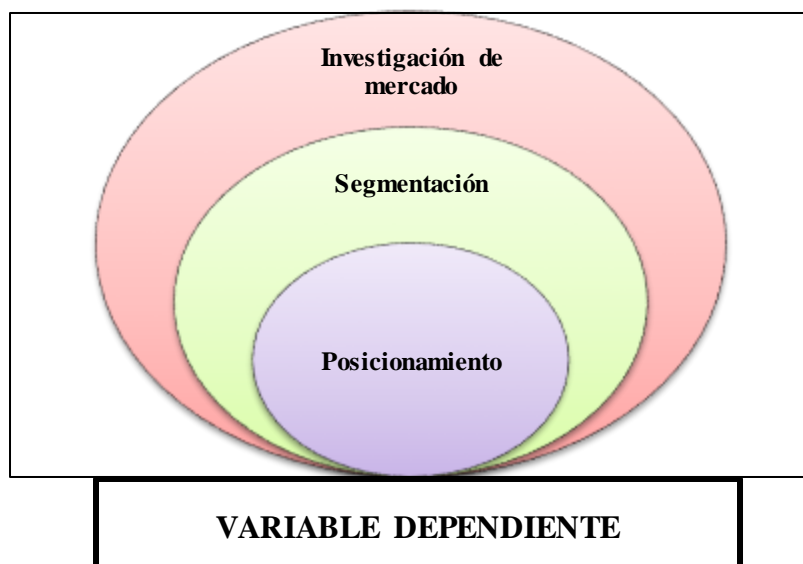
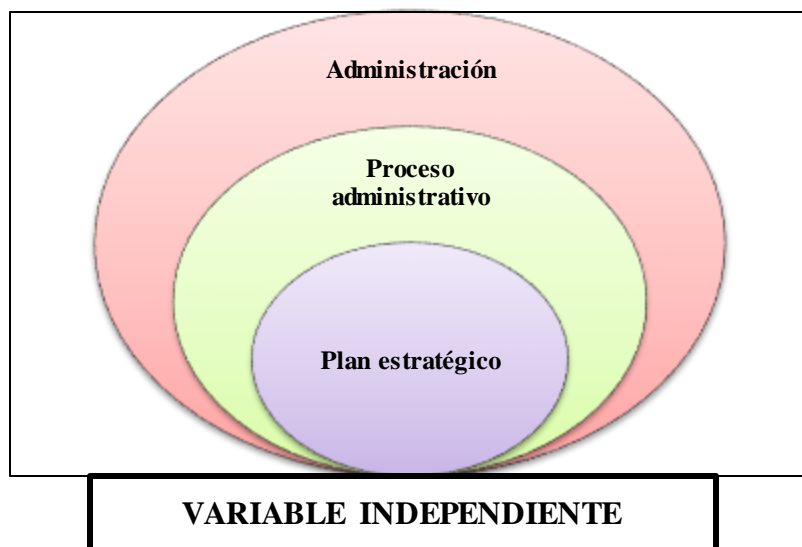
ESPÍN, Cristian (2014), da a conocer: *“Metodología para la implementación de la norma ISO 9001:2008 en CMA (Construcciones Mecánicas Albán) en la Ciudad de Latacunga”*. Dando lugar a la siguiente conclusión: *la empresa se inclina a buscar nuevos mercados para comercializar sus productos y ser más competitivo en el mercado.*

Realizando un relación entre el tema propuesto y los trabajos investigativos mencionados anteriormente, se coincide que es factible el diseño de un plan estratégico para la empresa Construcciones Mecánicas Albán, debido a que servirá como base para canalizar estrategias de mejora, que estén enfocadas en mejorar el posicionamiento que tiene la empresa mediante la venta de sus productos.

1.2 Categorización

A continuación se presenta las gráficas correspondientes al desglose de las categorías fundamentales que serán utilizadas en el presente trabajo investigativo.

GRÁFICA N. 1.1: Categorías Fundamentales



1.3 Marco teórico

1.3.1 Administración

1.3.1.1 Definición

STEPHEN P. Robbins y DECENZO A. David (2009) mencionan que: “El termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.” (Pág. 23).

JIMENEZ, Wilburg (2009), da a conocer: “Como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. (Pág. 10).

Existen cuatro aspectos muy importantes, los cuales serán utilizados para administrar, dirigir y gestionar empresas, organizaciones y negocios, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. La administración se refiere al funcionamiento eficiente y eficaz de las diferentes actividades a realizarse dentro y fuera de las mismas, donde se deben aplicar normas, reglas y procedimientos para transformar la realidad de estas. Se hace énfasis en recursos económicos, humanos, técnicos y materiales de una manera eficaz que se refiere al cumplimiento de los objetivos y la eficiencia al logro de los mismos, los cuales llevaran a la empresa a mejorarla constantemente.

1.3.1.2 Importancia de la Administración

CERTO, Samuel (2010), menciona: “*Nuestra sociedad no podrá existir tal como lo conocemos hoy, ni mejorar sin una permanente fuente de administradores para guiar sus organizaciones. Peter Drucker hizo énfasis en este punto cuando aseveró que la administración eficaz es probablemente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesario de los países desarrollados y de los países en vías de desarrollo*”. (Pág. 4)

La administración es muy importante en todos los ámbitos, mucho más donde existe un organismo social que requiere de una buena dirección para llevar a cabo sus actividades, pues mediante este se puede mejorar la eficiencia de los recursos y el talento humano con la que cuenta la organización, pues sin la administración no tendría sentido del direccionamiento por su magnitud requieren de un manejo adecuado de todos los recursos para llevar a su cabo su misión o razón de ser, da la posibilidad de poder competir con otros mediante el mejoramiento administrativo. También es importante puesto que eleva la productividad dentro del campo económico mediante la eficiencia, en especial para aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo pues deben mejorar la calidad administrativa para lograr alcanzar el tan anhelado desarrollo.

1.3.1.3 Principios de la administración

Para (DÍEZ Francisco Martin; SUARÉZ Ana Cruz, 2014) Formula que los 14 principios de la administración deben tomarse de forma flexible, como recomendaciones para la gestión administrativa, evitando las rigideces, pues la administración no es una ciencia exacta, sino más bien social. A continuación se detallaras cada uno de ellos:

- 1. División del Trabajo:** Con el fin de conseguir aumentarla eficiencia, el trabajo debe fraccionarse especializándose, lo que conduce a reducir el número de objetos o tareas sobre que las personas tienen que fijar su atención. El lado negativo de la especialización es el aburrimiento, por lo que se sugiere que se incrementen la motivación de los trabajadores dándoles mayores responsabilidades sobre sus resultados de apoyo.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** La autoridad consiste en la capacidad y/o derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La autoridad debe llevar siempre aneja la responsabilidad, respecto a los actos y actividades encargadas, de tal manera que a quien ejerza la autoridad se le atribuirá el resultado y las consecuencias de dichos actos p actividades, para bien o para mal. La responsabilidad es por tanto consecuencia natural de la autoridad.

- 3. Unidad de Mando:** Cada empleado solo debe recibir órdenes de un superior. Es el principio de la autoridad única. Cuando dos jefes tiene autoridad sobre una persona y la ejercen cada uno por separado, se producen situaciones de conflicto, entre subordinado y directivos y entre los dos directivos.
- 4. Jerarquía:** Existe una escala jerárquica en la que queda delimitada quien es la persona que ejerce la autoridad por encima y sobre quien se ejerce dicha autoridad por abajo. De este modo, excepto el director general de la empresa, todos tienen un jefe, y, excepto el operario e empleado de base, todos tienen alguien obre cual ejercer el mando.
- 5. Centralización:** La centralización es la concentración de la autoridad en el nivel superior de la organización. Fayol consideraba que la autoridad debía ser repartida entre los distintos niveles de la organización.
- 6. Unidad de dirección:** Cunado un conjunto de operaciones ven encaminadas a un único fin, se debe desarrollar un solo programa con un jefe al mando exclusivamente.
- 7. Equidad:** La lealtad de las personas exige un trato justo y amable por parte de los responsables de una organización. Este principio nos alertan del trato vejatorio y discriminatorio. Es necesario ser justo e imparcial con todos los miembros de la organización.
- 8. Orden:** Se puede resumir en la frase “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- 9. Iniciativa:** La capacidad para proponer y, en su caso ejecutar actividades por parte del personal. La iniciativa está asociada con la creatividad y la innovación. Los directivos deben encontrar el equilibrio entre la necesidad de tener orden en la organización y el deseo e el fomento de la iniciativa de los trabajadores.
- 10. Disciplina:** Las organizaciones no pueden funcionar de si las personas que las forman no acepta los objetivos de la empresa, los programas de trabajo, las decisiones de los superiores, etc. La disciplina no debe consistir exclusivamente de un acto u fuerza por el superior, sino que tiene que basarse en la voluntad de las partes y las normas establecidas.

- 11. Remuneración:** El personal debe ser remunerado y recompensado de forma equitativa en función del esfuerzo útil.
- 12. Estabilidad del personal:** La organización precisa de un personal estable, ya que necesita bastante tiempo para iniciarse en una función, adquirir experiencia en ella y llegar a desempeñarla bien.
- 13. Subordinación del interés particular al interés general:** Aunque los intereses de las personas de la organización son respetables, deben siempre equilibrarse en relación con el interés general de la organización y, en su caso, subordinarse a dicho interés general en función de la trascendencia del tema.
- 14. Espíritu de equipo:** Se puede resumir en la frase “la unión hace la fuerza”. La unión de los esfuerzos de las personas en pro de un propósito común constituye una de las fuerzas más importantes de las organizaciones.

1.3.2 Proceso administrativo

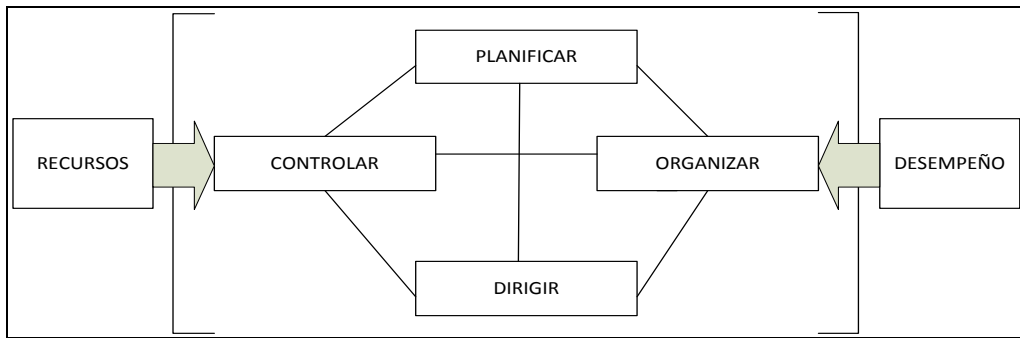
1.3.2.1 Definición

(HÉRNANDEZ y Rodríguez Sergio; MARTÍNES Pulido , 2011); manifiestan: “El proceso administrativo es el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, dirección y control para cumplir sus objetivos.” (Pag. 160)

(STEPHEN P. Robbins; , DECENZO A.David, 2009); manifiestan: “El proceso administrativo es una base fundamental para la administración y consiste en cinco actividades administrativas que son: planificar, dirigir, organizar y controlar.”(Pag. 24.)

El proceso administrativo es una técnica que permite al administrador manejar de una manera eficaz la organización, mediante varias etapas como son la planificación, la organización, la dirección y el control, estos procesos son muy importantes por cuanto permiten facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa.

GRÁFICA N. 1.2: Funciones Administrativas



Elaborado por: La Tesista

1.3.2.2 Etapas de proceso administrativo

1.3.2.2.1 Planeación

(HÉRNANDEZ y Rodríguez Sergio: MARTÍNES Pulido , 2011) mencionan que: “La planeación es la proyección impresa de las acciones a corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito en el contexto donde actúan, lo cual permite administrar sus recursos organizacionales internamente, dirigirlos, gerenciarlos y controlarlos.” (Pag. 170)

La planeación es fundamental dentro de una organización puesto que aquí es donde se plantea todas las tareas necesarias para cumplir con los objetivos y metas ya sean estas a corto o largo plazo. También se definen los objetivos específicos para un periodo determinado los mismos que deben ser planteados por escrito y que sean de conocimiento para todos y cada uno de los miembros de la organización, para que de esta manera todos perciban una idea común en beneficio de la organización. Los objetivos son metas, es decir los resultados o propósitos deseados, y también guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados, por ello es necesario conocer los objetivos deseados y de esta manera poder establecer planes para conseguirlos. Los planes vienen a ser documentos en la cual se describen como se pretende lograr los objetivos planteados, mediante la asignación de recursos, programas y otras acciones que se requieren para cumplir con los objetivos.

– **Elementos de la planificación**

Los elementos de la planificación son:

– **Misión**

Chiavenato (2006), menciona que: *toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofertar un producto o servicio a la sociedad.*

La misión es la razón de ser de una empresa, es decir, conocer su función, actividad económica y productiva, estructura entre otras características.

– **Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

– **Estrategia**

Münch y García (2008) señalan que: *“Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí”.*

Son cursos de acción general o alternativa, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. En consecuencia, las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.

– **Políticas**

Münch y García (2008) las políticas: *“Son guías para orientar la acción; son los criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, acerca de problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”*.

Las políticas son criterios generales de ejecución que apoyan al alcance de los objetivos y facilitan el diseño y establecimiento de estrategias. También forman parte de los planes por consistir en enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones presentes y futuras en beneficio del negocio.

– **Procedimientos**

Münch y García (2008) agregan que: *“Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.”*.

Los procedimientos son el cauce formal que contiene la descripción de actividades cronológicas que deben seguirse en la realización de la serie de actos, tareas o funciones en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin, objetivo o meta. Constituyen los planes porque establecen un método o forma habitual para manejar actividades presentes y futuras, es decir, son medios relacionados con métodos de trabajo o ejecución.

– **Reglas**

Münch y García (2008), establece que: *“Son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa.”*

En las reglas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona”.

Las reglas constituyen la forma más simple de un plan y tienen que ver con el comportamiento solicitado a las personas. Requiere que se tome o no una acción determinada y específica con respecto a determinada situación.

– **Programas**

Münch y García (2008) catalogan: *“Los programas a un esquema en el cual se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general”.*

Los programas son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban realizarse, permitiendo mantener las actividades en orden, sirviendo como herramienta de control. Evita la duplicidad de esfuerzos, y en él se incluyen únicamente las actividades que son necesarias, determinándose el tiempo de iniciación además de la terminación de las tareas.

– **Presupuestos**

Koontz y Wehrich (2004), menciona: *“Un presupuesto es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, éste obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus proyecciones de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital”.*

Están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo.

1.3.2.2 Organización

(HÉRNANDEZ y Rodríguez Sergio: MARTÍNES Pulido , 2011); manifiestan que: “Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Pág. 192)

La organización se encarga de estructurar e integrar cada uno de los recursos así como también los órganos involucrados dentro de la ejecución para llevar a cabo los objetivos y planes establecidos se cumplan, también se puede decir que la organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa.

1.3.2.3 Dirección

(HÉRNANDEZ y Rodríguez Sergio: MARTÍNES Pulido , 2011) ; manifiestan que:“La Dirección es la habilidad en términos de competencia ejecutiva de que los niveles gerenciales requieren para ejecutar la estrategia con eficiencia, eficacia y efectividad, y tomar las decisiones oportunas hacia los objetivos y estrategias. (Pag. 214)

La dirección es la acción y se relaciona con la disposición de los recursos humanos de la organización ya que ellos deben ser asignados a sus cargos y funciones de igual manera deben ser entrenados, guiados y motivados al momento que ingresen a la empresa de esta manera se lograra alcanzar los resultados deseados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizados y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

1.3.2.2.4 Control

(HÉRNANDEZ y Rodríguez Sergio: MARTÍNES Pulido , 2011) Menciona que “El control es el establecimiento de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido lo que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.” (Pág. 240).

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Básicamente consiste en confirmar si todo lo planificado se está cumpliendo a cabalidad con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, ya que de esta manera se puede conocer si existen algunas debilidades y errores que pueden afectar el proceso del alcance de los objetivos, de esta manera corregirlos a tiempo.

1.3.3 Plan estratégico

1.3.3.1 Definición

AYALA, Luis. (2011). La Planeación estratégica “es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño”. (Pág.9)

El plan estratégico es un documento que contiene estrategias en un plazo de uno a cinco años, elaboradas por responsables de la institución, por lo general se maneja un tiempo de cinco a diez años, el cual nos permite alcanzar las aspiraciones plasmadas en un documento. Es proponer acciones y como conseguirlas, aquí concretamos decisiones planificadas en una visión a futuro.

Tenemos que descubrir lo mejor de la empresa es decir sus fortalezas y sus capacidades, identificar lo que se quiere cambiar y lo que se quiere alcanzar mejorando la comunicación dentro de la misma y cultivando la colaboración de quienes la conforman, esto nos servirá para disminuir los conflictos realizando acciones de manera proactiva. Para poder tener una idea más clara de lo que es un plan estratégico primero partiremos definiendo lo que es estrategia. Una estrategia es una disposición de realizar una acción que se ha venido planificando en un cierto tiempo o de identificar las opciones más favorables de la organización para alcanzar objetivos o metas.

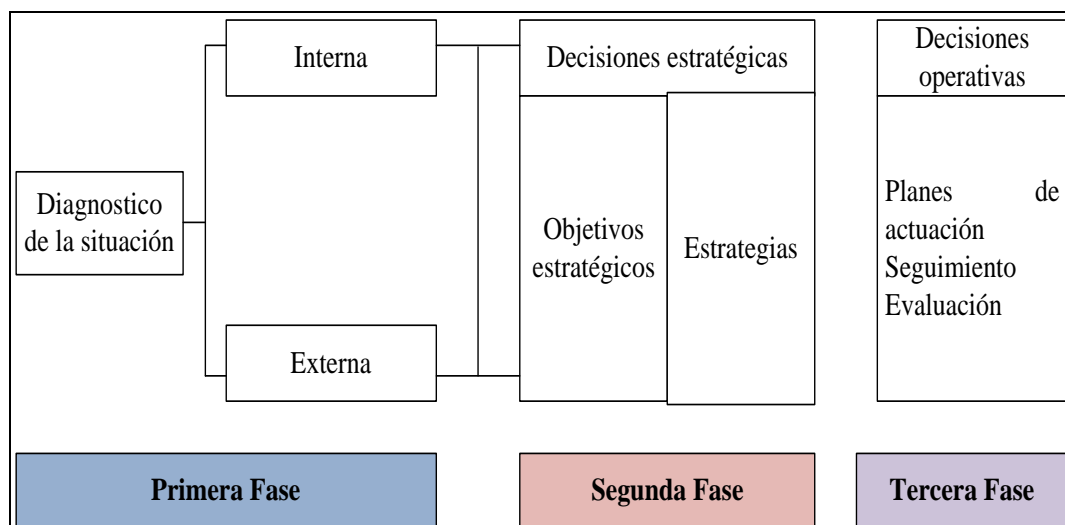
1.3.4 Etapas que contiene el plan estratégico

Las etapas del plan estratégico son:

- Diagnóstico de la situación
- Declaración de objetivos estratégicos
- Estrategias competitivas
- Planes de actuación
- Seguimiento
- Evaluación

A continuación se presenta una gráfica de las etapas antes mencionadas:

GRÁFICA N. 1.3: Etapas del plan estratégico



Elaborado por: La Tesista

1.3.4.1 *Diagnóstico de la situación*

Permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa). Se procederá a realizar un análisis de la situación interna en la cual se estudiara cada una de las áreas de la empresa siendo estas: gerencia general departamentos de recursos humanos, producción, comercialización y finanzas posteriormente se analizará los factores externos tales como: político-legal, económico, demográfico, tecnológico y sociocultural.

1.3.4.2 *Declaración de Objetivos estratégicos*

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

1.3.4.3 *Estrategias competitivas*

Son estrategias que tienen como objetivo principal mejorar el posicionamiento comercial de la empresa. El diseño de estas estrategias requiere de un compromiso y apoyo de todos los involucrados en el negocio. Existen tres tipos de estrategias que facilitan el desempeño de una empresa frente a la competencia, a continuación se detalla cada una:

a. Liderazgo en costos

Este tipo de estrategia consiste en alcanzar el liderazgo total en costos en un sector determinado mediante un conjunto de políticas, acciones orientadas a este objetivo. Requiere de la construcción de instalaciones capaces de producir considerables volúmenes de productos en forma eficiente. Considerando tener una posición de costos bajos, se logra que el negocio obtenga rendimientos mayores al promedio en el mercado al cual se enfoca, a pesar de la presencia de la competencia. El liderazgo en costos es una estrategia que se debe perseguir al mismo tiempo que las estrategias de diferenciación.

b. Enfoque

Este tipo de estrategia es aquella que sigue una empresa cuando su ámbito competitivo se limita a un segmento del sector al cual está enfocado. Existen múltiples criterios en función de los cuales se puede segmentar el sector en aspectos tales como: (edad, sexo) atendiendo a zonas geográficas. Dos tipos de estrategia de enfoque son la estrategia dependiente y la estrategia de evasión de la competencia directa. La estrategia de enfoque o segmentación es muy diferente de las otras estrategias porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Son más eficaces cuando los clientes tienen preferencia o necesidades distintas por tal motivo, las empresas deben innovar productos.

c. Diferenciación

Consiste en que la empresa ofrece en el mercado un producto único, nuevo e innovador, mismo que el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirirlo. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:

- Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes a los que ofrecen los competidores.
- El cliente debe percibir una diferenciación en el producto.

Esta estrategia consiste en que las empresas y negocios se diferencien de los demás, ofertando productos y servicios de calidad.

1.3.4.4 Planes de acción y presupuestos

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente. Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

1.3.4.5 Seguimiento

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

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

1.3.4.6 Evaluación

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.

1.3.5 Investigación de mercado

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos sobre un tema determinado con la finalidad de posteriormente tabularlos e interpretarlos. Este análisis e interpretación de los datos obtenidos sirven como base para la toma de decisiones y establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

1.3.5.1 Beneficios de la investigación de mercado

Los beneficios de la investigación de mercado son:

- Favorece en la toma de decisiones debido a que los datos obtenidos provienen de fuentes reales.
- Ayuda a la identificación y solución de conflictos.
- Permite conocer el tamaño del mercado el cual va a ser objeto de estudio.
- Sirve para determinar el tipo de producto que se debe fabricar.

1.3.6 Segmentación

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total en mercados más pequeños homogéneamente. La importancia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Sirve como base para que las empresas puedan segmentar correctamente su mercado.

1.3.6.1 Beneficios de la segmentación

Los beneficios de la segmentación son:

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes
- La empresa crea una oferta de producto más afinada es decir, mejora su oferta al público.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento.
- La empresa consigue una ventaja competitiva.
- Se facilita en la selección de canales de distribución y comunicación.

1.3.7 Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

Es la forma en la que el cliente define al producto de acuerdo a sus características y cualidades, es la percepción mental de los clientes lo que es la principal diferencia entre la competencia.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

1.3.7.1 Tipos de posicionamiento

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente de nuestro cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN CÍA. LTDA.

2.1 Análisis situacional

2.1.1 Análisis interno

2.1.1.1 Reseña histórica

La empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda., comenzó sus actividades comerciales y productivas desde del año 2012 bajo la dirección del Ing. Rolando Albán en calidad de Gerente-Propietario, en su inicio dedicada al montaje y mantenimiento industrial realizando trabajos para grandes empresas del país como son: Cedal, Enkador, General Motors, entre otros. Dado como resultado experiencia en distintas áreas tales como: mantenimiento y montaje de líneas continuas de producción, construcción de maquinarias, entre otros.

En el año 2009 instala una planta en el Sector San Gerardo perteneciente a la parroquia 11 de Noviembre, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi con una área total de construcción de 5000 metros cuadrados en las cuales instala maquinaria adquirida durante todo el tiempo de realizar trabajos de montajes industriales. Actualmente la empresa cuenta con una línea continua de producción única en el país convirtiéndose en la primera fábrica de buses auto portantes compactos, generadora de tecnología, calidad e innovación en sus productos.

2.1.1.2 Información general de la empresa

- **Nombre de la empresa:** Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda.
- **Gerente General:** Sr. Rolando Albán
- **Dirección:** San Gerardo de la Parroquia Once de Noviembre
- **Actividad:** Fabricación de buses autoportantes
- **Teléfonos:** 032 255-187 / 032 255-189
- **Correo electrónico:** cma_alban@outlook.com

2.1.1.3 Filosofía actual de la Empresa

En la filosofía actual de la empresa se describe la misión, visión, valores corporativos y todo lo implementado para una mejor administración y direccionamiento empresarial por parte del negocio. A continuación se describe:

2.1.1.3.1 Visión

“Convertirse en una industria fabricante de autobuses líder a escala nacional y como referente en la región por sus logros y reconocimientos en la producción y fabricación de buses autoportantes”.

2.1.1.3.2 Misión

“Ofrecer un producto de calidad para brindar seguridad y comodidad, alcanzando resultados positivos en beneficio del sector transportista en el ámbito nacional e internacional”.

2.1.1.3.3 Valores corporativos

- **Lealtad:** El empleado tiene que ser leal en su trabajo teniendo absoluta reserva de modelos, procesos y clientes propios de la empresa.
- **Transparencia:** Tanto empleador como empleado deben demostrar sinceridad mutua en la cual no exista hipocresía y mentira.

2.1.2 Nomenclatura de la departamentalización

CUADRO N. 2.1: Nomenclatura de la departamentalización

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	PONDERACIÓN
GF	Gran Fortaleza	1
F	Fortaleza	2
PE	Punto de Equilibrio	3
D	Debilidad	4
GD	Gran Debilidad	5

Elaborado por: La Tesista

2.1.3 Empresa

- 001.- Líneas continuas de producción para la fabricación de buses y carrocerías
- 002.- Precios competitivos
- 003.- Personal capacitado en el área administrativa
- 004.- Imagen corporativa inadecuada
- 005.- Responsabilidad social adecuada
- 006.- Falta de Publicidad

CUADRO N. 2.2: Análisis Factor Empresa

CÓDIGO	FACTOR EMPRESA	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD	
			1	2	3	4	5	
FFE001	Líneas continuas de producción para la fabricación de buses y carrocerías	Adecuadas Equipadas	GF					
FFE002	Precios competitivos	De acuerdo al tipo de producto Accesibles		F				
FFE003	Personal capacitado en el área administrativa	Cumplimiento Eficiente	GF					
DFE004	Imagen corporativa inadecuada	Inadecuada						GD
FFE005	Responsabilidad social adecuada	Empleo a moradores del sector	GF					
DFE006	Falta de Publicidad	Falta de publicidad						GD

Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

La empresa es un factor interno de gran importancia puesto que esta engloba todos los aspectos necesarios para la actividad empresarial, es así que podemos mencionar que la empresa Construcciones Mecánicas Albán, cuenta con una excelente fortaleza, al poseer un recurso humano comprometido con el desempeño eficiente de sus actividades. En cuanto a los precios de los productos que oferta la empresa sean estos dentro de la línea de producción mecánica, se encuentran en un punto de equilibrio ya que se fijan en base a contratos que la empresa realiza con entidades sean estas públicas o privadas. La empresa en la actualidad se encuentra realizando su proceso de legalización, por tal motivo, las autoridades competentes no le dan la autorización para poder diseñar la rotulación de la empresa. El propietario de esta planta productora Ing. Rolando Albán realizara un viaje a China con el propósito de hacer aprobar la marca de la empresa, cumpliendo de esta manera con todos los requisitos para poder fabricar buses de distintos tipos para la comercialización nacional e internacional. La empresa está dividida en dos líneas de producción que son: Carrocerías, Buses Autoportantes

2.1.4 Gerencia General

Está a cargo de la gerencia general el profesional que debe planear. Organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como dar solución a los problemas que necesiten de su intervención. A continuación se detallan las funciones:

- 001.-** Controlar y dirigir las actividades generales de la empresa.
- 002.-** Establecer políticas y objetivos junto con la persona responsable de cada departamento.
- 003.-** Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión.
- 004.-** Definir políticas administrativas, comerciales, operativas y financieras.
- 005.-** Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento.
- 006.-** Supervisar financiera y comercialmente las áreas de negocios.
- 007.-** Representar judicialmente y legalmente a la empresa.
- 008.-** Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.

CUADRO N. 2.3: Análisis del Gerente General

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD	
			1	2	3	4	5	
FFGG001	Controlar y dirigir las actividades generales de la empresa.	Siempre	GF					
FFGG002	Establecer políticas y objetivos junto con la persona responsable de cada departamento.	Adecuadas		F				
FFGG003	Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión.	Continuamente		F				
FFGG004	Definir políticas administrativas, comerciales, operativas y financieras.	Frecuentemente		F				
DFGG005	Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento	Anualmente Constantemente				D		
FFGG006	Supervisar financiera y comercialmente las áreas de negocios.	Eficientemente Continuamente		F				
FFGG007	Representar judicialmente y legalmente a la empresa.	Siempre		F				
FFGG008	Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.	Siempre		F				

Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

El Gerente General de la empresa, en cuanto al control de las actividades lo realiza frecuentemente, ya que de esto depende el desempeño eficiente de las mismas, en cuanto al establecimiento de políticas las plantea una manera adecuada que se puedan cumplir siendo una de ellas que el personal de la empresa debe asistir correctamente uniformado.

En lo que respecta a la evaluación o control periódico de funciones el Gerente de la empresa no lo hace de una forma frecuente ya que cree en la capacidad de la persona encargada de cada jefatura por una parte; se podría sugerir que esta evaluación se la realice de forma mensual con el fin de comprometer a cada jefatura al alcance de objetivos.

2.1.5 Gerencia de planta

El gerente de planta es el encargado de gestionar y liderar la realización de la producción y mantenimiento, garantizando el cumplimiento de los estándares de seguridad, calidad, riesgos, cumplimiento y respeto ambiental de acuerdo a las leyes vigentes en el país. A continuación se presenta las funciones que debe cumplir:

001.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Gerente General.

002.- Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la planta.

003.- Controlar y verificar el cumplimiento de normas y procedimientos para garantizar las expectativas de los clientes.

004.- Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el proceso productivo.

005.- Efectuar análisis de las órdenes de fabricación.

CUADRO N. 2.4: Análisis del Gerente de Planta

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD	
			1	2	3	4	5	
FFGP001	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Gerente General.	Siempre		F				
FFGP002	Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la planta.	Frecuentemente		F				
FFGP003	Controlar y verificar el cumplimiento de normas y procedimientos para garantizar las expectativas de los clientes.	Constantemente Eficientemente	GF					
DFGP004	Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el proceso productivo.	Siempre					D	
FFGP005	Efectuar análisis de las órdenes de fabricación.	Diariamente		F				

Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

El Gerente de Planta de la empresa monitorea las actividades de los responsables de cada jefatura de la empresa permanentemente lo cual es una gran fortaleza para la misma, viéndose reflejada en el cumplimiento de las actividades y buen funcionamiento de la empresa.

2.1.6 Departamento de Recursos Humanos

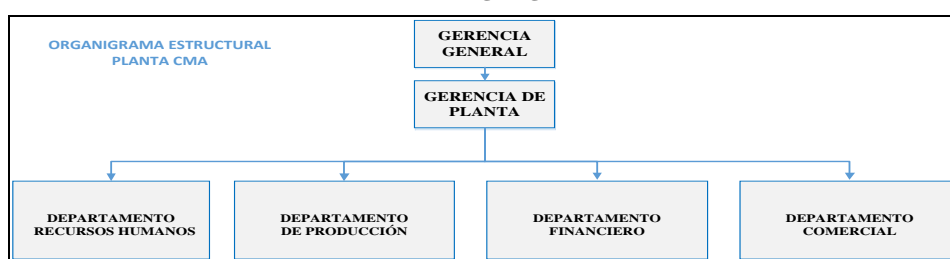
Es el responsable de la administración de los recursos humanos de la organización, mediante la aplicación de procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo. A continuación se detalla algunas de las funciones que debe cumplir el departamento:

- 001.- Ejecutar las etapas de la gestión del Talento Humano (Reclutamiento, selección, capacitación y motivación).
- 002.- Afiliar al personal de la empresa al IESS.
- 003.- Llevar un riguroso control de la asistencia del personal.
- 004.- Organizar eventos de capacitación y motivación al personal.
- 005.- Establecer políticas de motivación al personal en base a su buen desempeño laboral.
- 006.- Mantener un clima laboral adecuado.

2.1.6.1 Organigrama estructural

A continuación se presenta el organigrama estructural de la empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda.:

GRÁFICA N. 2.1: Organigrama Estructural



Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

El presente organigrama estructural está graficado de una forma vertical lo cual significa que existe subordinación, por tal razón se iniciará detallando cada uno de los niveles propuestos: En el nivel directivo contamos con la presencia de un gerente general mismo que es el propietario de la planta, seguido por el gerente de planta. Contamos también con departamentos tales como: financiero, manufactura, recursos humanos y comerciales.

CUADRO N. 2.5: Análisis del Departamento de Recursos Humanos

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD
			1	2	3	4	5
DFDRH001	Ejecutar las etapas de la gestión del Talento Humano (Reclutamiento, selección, capacitación y motivación)	Casi siempre				D	
DFDRH002	Afiliar al personal de la empresa al IESS.	Nunca					GD
FFDRH003	Llevar un riguroso control de la asistencia del personal.	Siempre	GF				
FFDRH004	Organizar eventos de capacitación y motivación al personal.	Casi siempre		F			
FFDRH005	Establecer políticas de motivación al personal en base a su buen desempeño laboral.	Frecuentemente		F			
FFDRH006	Mantener un clima laboral adecuado.	Constantemente		F			

Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

2.1.7 Departamento de producción

Responsable de prever, organizar y dirigir las operaciones de las áreas productivas garantizando los planes de producción con un manejo eficiente de los recursos. A continuación se detallan algunas de las funciones:

- 001.-** Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso productivo.
- 002.-** Dar solución a los fallos o imprevistos durante la producción.
- 003.-** Capacitar al personal operativo de todo el departamento.
- 004.-** Diseñar los diagramas de flujo correspondientes al proceso productivo.
- 005.-** Administrar programas de ingeniería del producto.
- 006.-** Mantener una comunicación fluida entre los líderes de grupo y trabajadores en general.
- 007.-** Optimizar el espacio industrial de la planta.
- 008.-** Mantener actualizada las descripciones de puestos del personal a su cargo.

CUADRO N. 2.6: Análisis Departamento de Producción

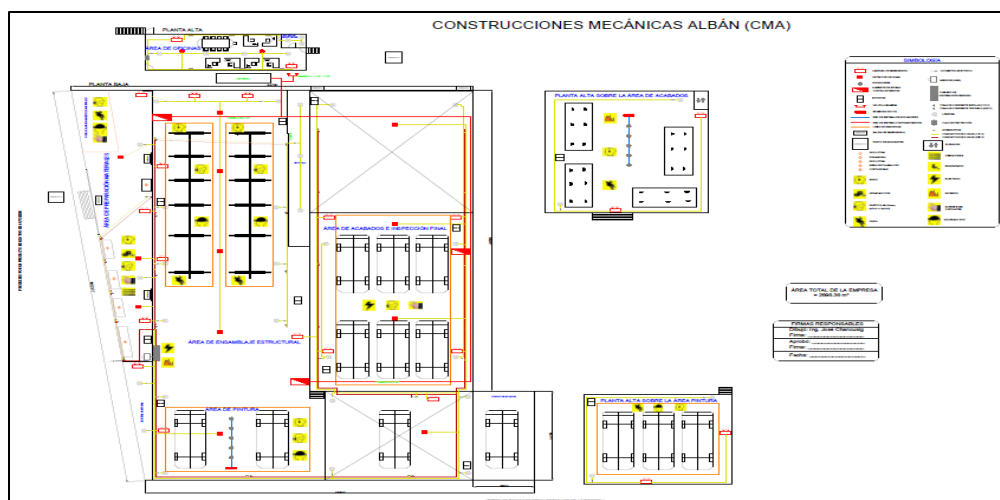
CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD	
			1	2	3	4	5	
FFDP001	Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso productivo.	Diariamente		F				
DFDP002	Dar solución a los fallos o imprevistos durante la producción.	Casi siempre				D		
DFDP003	Capacitar al personal operativo de todo el departamento.	A veces				D		
FFDP004	Diseñar los diagramas de flujo correspondientes al proceso productivo.	Continuamente		F				
FFDP005	Administrar programas de ingeniería del producto.	Frecuentemente		F				
FFDP006	Mantener una comunicación fluida entre los líderes de grupo y trabajadores en general.	Adecuada		F				
FFDP007	Optimizar el espacio industrial de la planta.	Continuamente		F				
FFDP008	Mantener actualizada las descripciones de puestos del personal a su cargo.	Siempre Eficientemente		F				

Elaborado por: La Tesista

2.1.8 Diseño de la planta

A continuación se presenta el diseño de la planta de la empresa CMA CÍA. LTDA.:

GRÁFICA N. 2.2: Diseño de la planta



Fuente: Empresa

2.1.9 Departamento Financiero

Se encarga de la administración general de los recursos económicos de la empresa, siendo sus funciones:

- 001.- Supervisar y aprobar gestión contable.
- 002.- Análisis financiero de proyectos y situación de la compañía.
- 003.- Coordinar y formular criterios básicos para los procesos productivos.
- 004.- Administrar las actividades financieras de la empresa.
- 005.- Pago de nómina del personal y proveedores.

CUADRO N. 2.7: Análisis Departamento Financiero

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD	
			1	2	3	4	5	
FFDF001	Supervisar y aprobar gestión contable.	Siempre Diariamente	GF					
FFDF002	Análisis financiero de proyectos y situación de la compañía.	Siempre		F				
FFDF003	Coordinar y formular criterios básicos para los procesos productivos.	Siempre	GF					
FFDF004	Administrar las actividades financieras de la empresa.	Continuamente		F				
DFDF005	Pago de nómina del personal y proveedores.	Casi frecuente				D		

Elaborado por: La Tesista

La empresa cuenta con una persona encargada del departamento de contabilidad, la misma que elabora los roles de pago, mantiene el catálogo de cuentas actualizado y emite los cheques respectivos a proveedores y otros.

2.1.10 Departamento Comercial

La actividad comercial de una empresa se centra en la colocación en el mercado del producto o servicio. Es decir, se encarga de la venta y difusión de los productos que ofrece la empresa.

- 001.- Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas según lo planificado.
- 002.- Coordinar los planes de trabajo de los vendedores.
- 003.- Analizar el volumen de ventas de la empresa.
- 004.- Conocer las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- 005.- Impulsar la apertura de nuevos mercados.

CUADRO N. 2.8: Análisis Departamento Comercial

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN					
			GRAN FORTALEZA	FORTALEZA	PUNTO DE EQUILIBRIO	DEBILIDAD	GRAN DEBILIDAD	
			1	2	3	4	5	
FFDC001	Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas según lo planificado.	Frecuentemente	GF					
FFDC002	Coordinar los planes de trabajo de los vendedores.	Siempre Eficientemente		F				
DFDC003	Analizar el volumen de ventas de la empresa.	Casi siempre				D		
FFDC004	Conocer las necesidades de los clientes reales y potenciales.	Constantemente		F				
FFDC005	Impulsar la apertura de nuevos mercados.	Adecuadamente		F				

Elaborado por: La Tesista

2.1.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz EFI es una herramienta que ayuda analizar las relaciones internas entre los departamentos de una empresa. Además es un instrumento que sirve para formular estrategias resume y evalúa fortalezas y debilidades.

A continuación se presenta la calificación de cada uno de los factores a efecto de indicar lo que representa:

Debilidad mayor (calificación =1)

Debilidad menor (calificación =2)

Fortaleza menor (calificación = 3)

Fortaleza mayor (calificación = 4)

TABLA N. 2.1: Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES				
N.	FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FACTOR EMPRESA				
FFE001	Líneas continuas de producción para la fabricación de buses y carrocerías	0,03	4	0,12
FFE002	Precios competitivos	0,02	3	0,06
FFE003	Personal capacitado en el área administrativa	0,03	3	0,09
FFE005	Responsabilidad social adecuada	0,02	4	0,08
GERENCIA GENERAL				
FFGG001	Controlar y dirigir las actividades generales de la empresa.	0,03	3	0,09
FFGG002	Establecer políticas y objetivos junto con la persona responsable de cada departamento.	0,02	3	0,06
FFGG003	Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión.	0,02	3	0,06
FFGG004	Definir políticas administrativas, comerciales, operativas y financieras.	0,03	4	0,12
FFGG006	Supervisar financiera y comercialmente las áreas de negocios.	0,02	3	0,06
FFGG007	Representar judicialmente y legalmente a la empresa.	0,02	3	0,06
FFGG008	Aprobar y difundir los documentos normativos de la Empresa.	0,03	3	0,09
GERENTE DE PLANTA				
FFGP001	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Gerente General.	0,03	4	0,12
FFGP002	Dirigir y controlar las actividades de los procesos de la planta.	0,02	3	0,06
FFGP003	Controlar y verificar el cumplimiento de normas y procedimientos para garantizar las expectativas de los clientes.	0,01	3	0,03
FFGP005	Efectuar análisis de las órdenes de fabricación.	0,02	3	0,06
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
FFDRH003	Llevar un riguroso control de la asistencia del personal.	0,02	3	0,06
FFDRH004	Organizar eventos de capacitación y motivación al personal.	0,03	4	0,12
FFDRH005	Establecer políticas de motivación al personal en base a su buen desempeño laboral.	0,02	4	0,08
FFDRH006	Mantener un clima laboral adecuado.	0,03	3	0,09
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				
FFDP001	Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso productivo.	0,02	4	0,08

FFDP004	Diseñar los diagramas de flujo correspondientes al proceso productivo.	0,03	4	0,12
FFDP005	Administrar programas de ingeniería del producto.	0,02	3	0,06
FFDP006	Mantener una comunicación fluida entre los líderes de grupo y trabajadores en general.	0,01	3	0,03
FFDP007	Optimizar el espacio industrial de la planta.	0,03	4	0,12
FFDP008	Mantener actualizada las descripciones de puestos del personal a su cargo.	0,03	3	0,09
DEPARTAMENTO FINANCIRO				
FFDF001	Supervisar y aprobar gestión contable.	0,02	3	0,06
FFDF002	Análisis financiero de proyectos y situación de la compañía.	0,03	4	0,12
FFDF003	Coordinar y formular criterios básicos para los procesos productivos.	0,02	3	0,06
FFDF004	Administrar las actividades financieras de la empresa.	0,02	3	0,06
DEPARTAMENTO COMERCIAL				
FFDC001	Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas según lo planificado.	0,02	3	0,06
FFDC002	Coordinar los planes de trabajo de los vendedores.	0,02	3	0,06
FFDC004	Conocer las necesidades de los clientes reales y potenciales.	0,03	4	0,12
FFDC005	Impulsar la apertura de nuevos mercados.	0,01	3	0,03
N.	DEBILIDADES			
FACTOR EMPRESA				
DFE004	Imagen corporativa inadecuada.	0,02	1	0,02
DFE006	Falta de Publicidad.	0,03	1	0,03
GERENCIA GENERAL				
DFGG005	Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento.	0,02	2	0,04
GERENTE DE PLANTA				
DFGP004	Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el proceso productivo.	0,03	2	0,06
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
DFDRH001	Ejecutar las etapas de la gestión del Talento Humano (Reclutamiento, selección, capacitación y motivación)	0,02	2	0,04
DFDRH002	Afiliar al personal de la empresa al IESS.	0,03	1	0,03
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN				
DFDP002	Dar solución a los fallos o imprevistos durante la producción.	0,03	2	0,06
DFDP003	Capacitar al personal operativo de todo el departamento.	0,02	1	0,02

DEPARTAMENTO FINANCIERO				
DFDF005	Pago de nómina del personal y proveedores.	0,02	2	0,04
DEPARTAMENTO COMERCIAL				
DFDC003	Analizar el volumen de ventas de la empresa.	0,02	2	0,04
SUMATORIA TOTAL:		1		2,52

Elaborado por: La Tesista

En base al resultado obtenido de 2.52 se puede decir, que la posición interna de la empresa es fuerte; por tal motivo detallaremos las fortalezas más relevantes: las líneas continuas de producción que posee la empresa para la fabricación de buses y carrocerías las cuales son únicas en el país además que su infraestructura es propia son factores que hacen que esta se diferencie de otras carroceras debido a que reduce el tiempo de fabricación y el costo de los producto es decir los costos son más cómodos y accesibles para los clientes.

El personal administrativo es calificado debido a que todos cuentan con títulos de tercer lugar esto garantiza el buen desenvolvimiento de los profesionales ya que su respuesta al cumplimiento de disposiciones internas como externas es muy favorable. Se realiza controles permanentes de las actividades, evaluación de funciones lo cual permite contar con una administración sólida y confiable. La empresa cuanta con políticas establecidas mismas que son difundidas con todos los miembros de la empresa, con la finalidad de mantenerlos comunicados y saber cuál es la reglamentación que deben seguir.

Finalmente la homologación de los productos con los cuales cuenta la empresa representa la más alta fortaleza por cuanto esta calificación representa el permiso formal y legal para poder fabricar sin ningún inconveniente; es decir, la empresa ha cumplido con todas las disposiciones legales para obtener la homologación de sus productos en la línea de carrocerías, la empresa deberá realizar el mismo procedimiento para los autobuses.

2.2 Análisis Externo

El análisis del ambiente externo de la empresa Construcciones Mecánicas Albán se basa en la realización de un diagnóstico de los escenarios presentes y futuros del entorno. Al realizar este estudio se podrá identificar una serie de oportunidades las cuales deberán ser aprovechadas al igual que amenazas mismas que serán eliminadas. En este análisis se evaluará factores tales como: político-legal, económico, tecnológico, demográfico, entre otros.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Para el desarrollo de este análisis se debe iniciar determinando las fuerzas claves del entorno y fuentes de información, recolección de información, evaluación de la información obtenida y toma de decisiones.

2.2.1 Macro ambiente

Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

El macro ambiente del negocio Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda., está compuesto por los factores externos que representan oportunidades y amenazas existentes en el mercado. A continuación se detalla cada uno de los factores:

2.2.1.1 Factor demográfico

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta.

El ambiente demográfico revela una era de estructura versátil, un variado perfil de la familia, desplazamientos geográficos de los habitantes, a la vez de una población cada vez mejor preparada y una creciente diversidad étnica y racial, sólo por mencionar algunos aspectos. Son los aspectos relativos a los aspectos y modelos culturales.

Para nuestro estudio en cuanto al factor demográfico analizaremos el número de transportistas según la el tipo de bus que poseen:

TABLA N. 2.2: Datos estadísticos de buses

MODALIDAD DE TRANSPORTE	NUMERO DE UNIDADES
Escolar e institucional	316
Intracantonal urbano y rural	99
Intraprovincial	124
Interprovincial	456
TOTAL	995

Fuente: Agencia Nacional de Transito Latacunga

Este factor representa una OPORTUNIDAD debido q que el mercado y la clientela se mantiene en constante crecimiento.

2.2.1.2 Factor económico

Consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra depende del ingreso, el precio, los ahorros y el crédito del momento; los mercadólogos deben conocer las principales tendencias económicas, tanto en el ingreso como en los cambiantes patrones de gastos de consumidores. Estos se encuentran relacionados con el comportamiento de la economía, como es el flujo de dinero.

2.2.2 Inflación

Es el aumento generalizado de los precios, pero esto es relativo ya que constantemente hay aumento de los precios.

Para los economistas la inflación, es el aumento progresivo, constante generalizado de los precios teniendo como base el aumento anterior. Un aumento genera otro aumento esto es lo que se denomina "la espiral inflacionaria".

El concepto de inflación es de difícil interpretación como un síntoma del estado de deterioro de la economía del país, de una mala política económica, del desbarajuste económico del país. La inflación es una medida estadísticamente, a través del Índice de Precios al consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores.

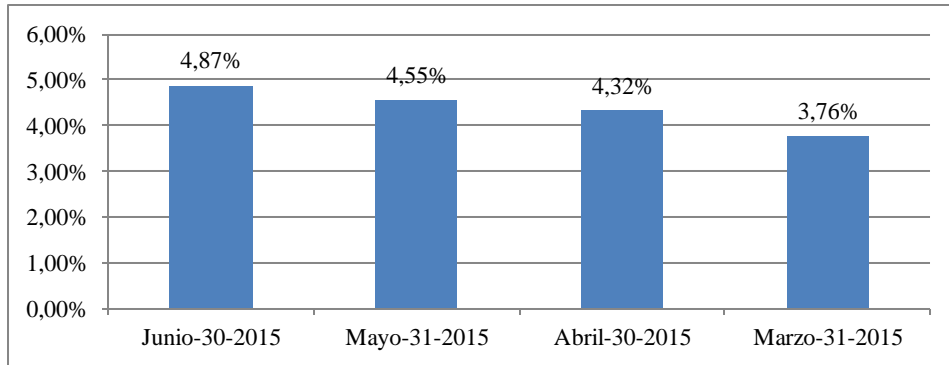
TABLA N. 2.3: Inflación

FECHA	VALOR
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.3: Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Tesista

El comportamiento de la inflación se ha presentado de forma desequilibrada, lo cual refleja una desventaja importante para la empresa, debido a que representa una AMENAZA para la Empresa, por cuanto se incrementan los precios de los materiales utilizados para la fabricación total de los autobuses.

2.2.3 Tasa de Interés Activa

Es la tasa de interés que cobran los bancos a sus clientes. Conocida como el precio del dinero en el mercado financiero de acuerdo a las condiciones del mercado, tasa que es regulada mensualmente por el Banco Central del Ecuador.

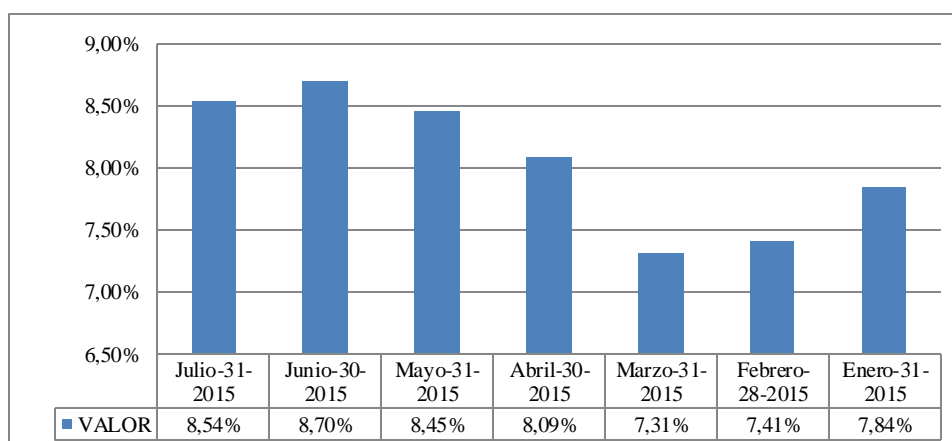
TABLA N. 2.4: Tasa Activa

FECHA	VALOR
Julio-31-2015	8,54%
Junio-30-2015	8,70%
Mayo-31-2015	8,45%
Abril-30-2015	8,09%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.2: Tasa Activa



Elaborado por: La Tesista

La tasa activa en Julio del 2015 alcanza un 8,54% manteniéndose constante por varios períodos esto limita a las empresas a realizar inversiones debido a un aumento en el otorgamiento de créditos, para la Empresa “CMA” este indicador no tiene incidencia directa por cuanto cuentan con capital propio y no requieren de financiamiento para la realización de sus inversiones, a pesar de esto representa una OPORTUNIDAD para el negocio debido a que puede acceder a financiamiento para sus inversiones.

2.2.4 Tasa de Interés Pasiva

Es un porcentaje en la cual una institución bancaria paga por el depósito en la misma mediante instrumentos.

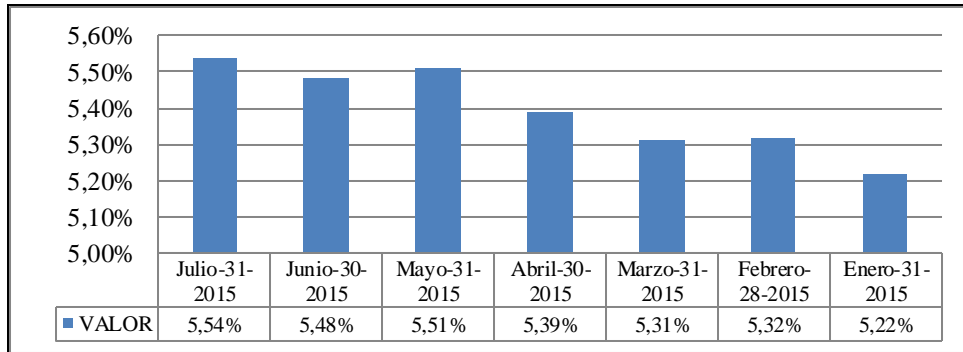
TABLA N. 2.5: Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Julio-31-2015	5,54%
Junio-30-2015	5,48%
Mayo-31-2015	5,51%
Abril-30-2015	5,39%
Marzo-31-2015	5,31%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.3: Tasa Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La Tesista

De acuerdo a los datos en el gráfico, la tasa pasiva en enero del 2015 se ha mantenido constante por varios periodos con el 5,22% de porcentaje que no es favorable para que los depositantes mantengan como prioridad su dinero fijo en las instituciones financieras. Para la empresa este indicador es una Oportunidad para la empresa, ya que no motiva a la sociedad al ahorro y optan por consumir sus ingresos excedentes, siendo esta una circunstancia para que la empresa incremente sus ventas.

CUADRO N.2.9: Factor Económico

CÓDIGO	FACTOR ECONÓMICO	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			Gran Oportunidad	Oportunidad	Punto de equilibrio	Amenaza	Gran amenaza
			1	2	3	4	5
AFE001	Incremento de los precios de las materias primas	Adecuados				A	
AFE002	Alto interés para la obtención de créditos para la empresa	Frecuentemente				A	
AFE003	Ingreso de buses importados al país	Considerables				A	
OFE004	Líneas de crédito abiertas para los transportistas	Constantemente	GO				

Elaborado por: La Tesista

Al incrementarse la inflación en un país significa el crecimiento de los precios, por lo tanto se considera una gran amenaza para nuestra empresa, podemos decir que al tener un alto interés en los créditos también es considerado como una gran amenaza.

La empresa busca Disminuir las importaciones e incrementar las exportaciones ya que nuestra línea de ensamblaje está en la capacidad de abastecer las necesidades del mercado nacional e internacional, con autobuses de calidad y con un considerable bajo costo.

2.2.5 Factor político-legal

La empresa se encuentra restringida por las leyes existentes en nuestro país, ya que tenemos que cumplir con ciertas normas reguladas por la Súper Intendencia de compañías. A continuación se detalla los organismos reguladores del negocio:

CUADRO N. 2.10: Entes reguladores

N.	DETALLE	ASPECTOS
1	Agencia Nacional de Tránsito	Homologación vehicular
2	CCICEV (Centro de Transferencia Tecnológica para la Capacitación y Investigación en Control de Emisiones Vehiculares)	Homologación de la empresa
3	SRI (Sistema de Rentas Internas)	Pago de impuestos
4	Código de trabajo	Afiliación al IESS
5	Reglamento interno	Manual de funciones
6	Ministerio Coordinador de Productividad y desarrollo	Valor de agregado Nacional

Elaborado por: La Tesista

CUADRO N. 2.11: Factor Político Legal

CODIGO	FACTOR POLÍTICO LEGAL	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			Gran Oportunidad	Oportunidad	Punto de equilibrio	Amenaza	Gran amenaza
			1	2	3	4	5
AFPL001	Ausencia de marco legal que beneficie a la industria carrocería	Siempre				A	
AFPL002	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica	Frecuente				A	

Elaborado por: La Tesista

Nuestro país se encuentra en un mundo donde se rige por leyes, las cuales han causado una inestabilidad política y por ende económica, esto representa una AMENAZA para el negocio. Para este caso las normas y leyes que manejan entes de regulación y control tales como: Agencia Nacional de Tránsito y el Centro de

Transferencia Tecnológica para la Capacitación y Investigación en Control de Emisiones Vehiculares, no están acorde a los productos que oferta la empresa puesto que en el país solo existen empresas ensambladoras y no fabricantes directos de buses autoportantes por tal motivo representa una Amenaza para la empresa, debido a que influye al momento de realizar la homologación de las unidades.

2.2.6 Factor Tecnológico

La tecnología en la actualidad es una de las herramientas que se utiliza en las empresas debido a que facilitan el trabajo. En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las empresas, la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas.

CUADRO N. 2.12: Factor Tecnológico

CODIGO	FACTOR TECNOLÓGICO	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			Gran Oportunidad	Oportunidad	Punto de equilibrio	Amenaza	Gran amenaza
			1	2	3	4	5
OFT001	Maquinaria con tecnología de punta	Siempre	GO				

Elaborado por: La Tesista

La tecnología en todo el mundo se ha desarrollado de una forma impresionante, esto representa una gran OPORTUNIDAD para el negocio, debido a que se puede incrementar la maquinaria necesaria para el desarrollo del proceso productivo, además de implementar nuevos software que facilite el desarrollo y cumplimiento de funciones en el área administrativa. Tales como el “sistema Mónica” para llevar un control de inventarios, adquisiciones, ventas, proveedores. Los factores tecnológicos son los cambios en la tecnología que afectan al sector tanto en su parte industrial, como en su parte comercial y administrativa.

2.2.7 Factor Sociocultural

Representa la cultura tanto tradicionalista como de acción de compra. Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. Este factor es muy importante en nuestra empresa ya que va destinada al consumo directo del usuario o de las empresas.

CUADRO N. 2.13: Factor Sociocultural

CODIGO	FACTOR SOCIOCULTURAL	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
OFSC001	Disminución de la tasa de desempleo en la provincia	Mantiene		O			
OFID002	Tendencia creciente del mercado	Siempre		O			
OFID003	Insatisfacción del cliente con el producto ofrecido por otras empresas dedicadas a la fabricación de carrocerías	Siempre		O			
OFID004	Excelente ubicación geográfica	Adecuada		O			

Elaborado por: La Tesista

La cultura o costumbres de cada pueblo, influyen directamente en el comportamiento del consumidor al momento de decidir comprar un producto, El factor socio cultural para el comisariato será considerado como una **Oportunidad**, debido a que tanto el mercado como la clientela está en constante crecimiento, la ubicación geográfica en esta caso sería que la empresa está ubicada en un sector marginal lo cual aporta para que este se desarrolle de forma económica, turística. La empresa actualmente está conformada tanto administrativa como operativa por profesionales del sector, se proyecta ofertar 650 puestos de trabajo que beneficiarían a familias tanto de la provincia como a nivel nacional, debido a que también cuenta con profesionales de provincias aledañas tales como: Tungurahua y Pichincha. De igual manera representa una oportunidad para la empresa el hecho que los clientes tienen una insatisfacción en cuanto al producto que ofrecen otras empresas en lo que se refiere a la fabricación de carrocerías, esto permite que CMA realice un estudio de mercado en el cual se identifique bajo qué criterios el cliente califica su satisfacción en la compra del producto.

2.2.8 Microambiente

Afectan directamente a un negocio en particular, a pesar que no son controlables se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre las cuales podemos mencionar los siguientes: clientes, proveedores y competencia.

2.2.8.1 Clientes

Es la empresa o persona que compra o adquiere un producto o un servicio a cambio de dinero u otro valor.

A continuación se presenta una tabla de los principales clientes de la empresa:

CUADRO N. 2.14: Base de datos clientes

N.	NOMBRE DEL CLIENTE	N. TELEFONICO	COOPERATIVA DE TRANSPORTE	TIPO DE BUS	TIPO DE CARROCERIA
1	Edison Cedeño	760 237	Playas		Urbano
2	Juan Andrade	052 903 393			Escolar
3	Olguer Orellana	0995401386	Trans Esmeraldas		Interprovincial
4	Luis Pilicita		Guaytacama	Compactos interprovincial	
5	Alvarez		Saquisilí	Compactos interprovincial	
6	Richard García	0997559122	15 de Octubre	Compactos interprovincial	
7	Jorge Orellana	0969293453 032 687650	Macuchi		interprovincial

Elaborado por: La Tesista

El cliente es el protagonista de la acción comercial en el caso de este negocio representa una OPORTUNIDAD para poder incrementar las ventas. Cabe mencionar que se debe dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta debido a que las expectativas, gustos y preferencias de un cliente son muy amplias. Además se debe mantener una relación cordial con la finalidad de mantenerlos y fidelizarlos a la empresa.

2.2.8.2 Proveedores

Es la persona o empresa que abastece a otras empresas con materias primas necesarias para el proceso productivo. Para una vez transformados ofertarlos al mercado al cual se enfoca.

A continuación se presenta la base de datos de los proveedores de la empresa:

CUADRO N. 2.15: Base de datos proveedores

N.	PROVEEDOR	PRODUCTO
1	CEDAL	Perfiles de aluminio
2	DIPAC	Tubería galvanizada distintos espesores
3	SECOHI	Tren de rodaje
4	DANNA	Ejes
5	MESSER	Sueldas
6	SHERWIN WILLIAMS	Pintura
7	SEGPA	Asientos y autopartes
8	FAIRIS	Parabrisas delantero, posterior y vidrios laterales
9	VANDERBILT	Ballestas
10	FERRISA	Consumibles

Elaborado por: La Tesista

El negocio por su considerable número de proveedores y por ser empresas de renombre en el mercado nacional e internacional puede establecer alianzas estratégicas con las mismas, mismas que representan una OPORTUNIDAD en el mercado. Debido a que los productos, materias primas, insumos, herramientas son adquiridos a precios considerables, por tal motivo esto influye al momento de la fijación del precio real de los buses o carrocerías que se fabrique.

2.2.8.3 Competencia

Es la rivalidad que existe entre dos empresas para captar clientes. La noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado. Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que los distintos actores se ven imposibilitados de imponer precios por sus propios medios; la relación entre todos estos es la que establece los valores.

CUADRO N. 2.16: Base de datos competencia

N.	COMPETENCIA
1	Olímpica
2	Pacomar
3	Metalbus

Elaborado por: La Tesista

La competencia representa una OPORTUNIDAD debido a que permite que el negocio continúe innovando sus productos. El negocio en cuanto a la línea de fabricación de buses no cuenta con competencia directa debido a que en el país existen empresas fabricantes. En el caso de carrocerías la competencia directa se centraliza en la provincia de Tungurahua cantón Ambato debido a que es un sector industrial que produce un considerable tiempo en el mercado.

2.2.9 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Seguidamente se procederá al desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), siendo esta una herramienta de análisis de los factores externos de la empresa siendo estos: oportunidades y amenazas los cuales se calificaran de la siguiente manera:

Amenaza mayor (calificación =1)

Amenaza menor (calificación =2)

Oportunidad menor (calificación = 3)

Oportunidad mayor (calificación = 4)

TABLA N. 2.6: Matriz EFE Factores Externos Claves

N.	OPORTUNIDAD	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
MACRO AMBIENTE				
FACTOR DEMOGRÁFICO				
OFD001	Mercado y clientela en constante crecimiento	0,09	4	0,36
FACTOR ECONÓMICO				
OFE004	Líneas de crédito abiertas para los transportistas	0,08	4	0,32
FACTOR TECNOLOGÍA				
OFT001	Maquinaria con tecnología de punta	0,09	4	0,36
FACTOR SOCIOCULTURAL				
OFSC001	Disminución de la tasa de desempleo en la provincia	0,04	3	0,12
OFTD002	Tendencia creciente del mercado	0,05	3	0,15
OFTD003	Insatisfacción del cliente con el producto ofrecido por otras empresas dedicadas a la fabricación de carrocerías	0,03	3	0,09
OFTD004	Excelente ubicación geográfica	0,06	3	0,18
MICRO AMBIENTE				
CLIENTES				
OFC001	Considerable número de clientes	0,07	3	0,21
PROVEEDORES				
OFPO01	Variedad de proveedores	0,09	4	0,36
COMPETENCIA				
OFC001	Ofertar un producto único en el mercado nacional	0,09	3	0,27
AMENAZAS				
FACTOR ECONÓMICO				
AFE001	Incremento de los precios de las materias primas	0,04	1	0,04
AFE002	Alto interés para la obtención de créditos para la empresa	0,05	2	0,1
AFE003	Ingreso de buses importados al país	0,09	1	0,09
FACTOR POLÍTICO-LEGAL				
AFPL001	Ausencia de marco legal que beneficie a la industria carrocera	0,09	2	0,18
AFPL002	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica	0,04	1	0,04
SUMA TOTAL:		1		2,87

Elaborado por: La Tesista

Después de realizar un análisis del ambiente externo de la empresa tanto de sus Oportunidades como de sus Amenazas, podemos decir que la empresa se encuentra en un rango aceptable de 2,87 que es mayor que 2,5, lo que quiere decir, que presenta mayor número de oportunidades que amenazas.

2.2.10 Matriz Interna-Externa

La matriz interna-externa ayuda a los estrategas a la formulación de estrategias alternativas que permite colocar a la organización dentro de un cuadro de nueve celdas, basados en dos dimensiones claves, los totales ponderados de la evaluación de factores internos en el eje x y los totales ponderados de la evaluación de factores externos en el eje y, sugiriendo diferentes implicaciones estratégicas en relación al cuadrante en que se encuentre la empresa.

TABLA N. 2.7: Matriz Interna-Externa "CMA"

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
		3,00 a 4	2,00 a 2,99	1,00 a 1,99
TOTALES PONDERADOS EFE	ALTO	I	II	III
	3,00 a 4			
	MEDIO	IV	V	VI
2,00 a 2,99				
BAJO	VII	VIII	IX	
1,00 a 1,99				

Elaborado por: La Tesista

Según el análisis de la matriz IE, se encuentra en el V cuadrante; por lo que, a la empresa le corresponde a establecer estrategias para conservarse y mantenerse. En la búsqueda de desarrollar el producto y penetrarse en el mercado. El negocio en cuanto al desarrollo del producto debería innovar e producto mediante la fabricación de estructuras compactas de los buses; es decir, cambiar por completo los materiales que utiliza actualmente para la fabricación de los buses por otro tipo de materiales más resistentes, que en el caso de accidentes al automotor resista con mayor dureza al impacto con otro tipo de vehículo.

Para penetrarse en el mercado el negocio, primeramente debe realizar una investigación de mercado para conocer las nuevas necesidades de los consumidores, por lo que es necesario que esta desarrolle campañas publicitarias que le permita a la empresa darse a conocer para luego mediante los descuentos en la compra de buses, cumplimiento en el tiempo de entrega, calidad y otros agregados sean penetraos los productos con mayor rapidez.

2.2.11 Componente competencia

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

TABLA N. 2.8: Matriz de perfil competitivo de la empresa

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
			Construcciones Mecánicas Albán		Carrocerías Pacomar	
N.	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
1	Reconocimiento de la marca	0,12	3	0,36	4	0,48
2	Calidad del producto	0,10	4	0,4	4	0,4
3	Publicidad y marketing	0,09	3	0,27	4	0,36
4	Participación en el mercado	0,10	3	0,3	4	0,4
5	Imagen corporativa	0,10	2	0,2	4	0,4
6	Desarrollo profesional	0,08	3	0,24	4	0,32
7	Tecnología	0,12	4	0,48	4	0,48
8	Variedad de fabricación	0,10	4	0,4	4	0,4
9	Cultura organizacional	0,09	2	0,18	3	0,27
10	Convenios	0,10	3	0,3	3	0,3
TOTAL:				3,13		3,81

Elaborado por: La Tesista

Carrocerías Pacomar tiene una mayor ventaja competitiva con un promedio de 3,81, la empresa tiene una ventaja competitiva menor representada por 3.13. Se deduce también que carrocerías Pacomar tiene mayores años de creación que Construcciones Mecánicas Albán. Por lo que, es más sólida, mientras que está en proceso de legalización.

En el ámbito competitivo lo que busca la empresa es que Nuestra competencia directa y demás empresas a nivel nacional tomen nuestros lineamientos, como base para dar un giro completo en la fabricación del transporte público en el Ecuador, con conocimientos de ingeniería e innovación, desarrollando así, y formando parte del cambio de la matriz productiva ecuatoriana.

2.3 Metodología de la investigación

2.3.1 *Diseño metodológico*

2.3.2 *Problema*

¿Cómo la inexistencia de un plan estratégico genera un bajo posicionamiento comercial en la empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda.?

2.3.2.1 *Solución*

¿El diseño de un plan estratégico permitirá mejorar el posicionamiento comercial de la empresa Construcciones Mecánicas Albán?

2.3.3 *Fuentes de información*

2.3.3.1 *Fuentes primarias*

Las fuentes de investigación primarias son consideradas aquellas en las cuales son generadoras de información de primera mano, esta se caracteriza por cuanto construye y recoge el propio investigador. En este estudio se considera como fuente primaria: la observación realizada a través de la visita a la planta.

2.3.3.2 *Fuentes secundarias*

Es aquella que el investigador recoge de otros estudios realizados anteriormente de libros, revistas, folletos, páginas web, tesis, entre otros.

2.3.4 *Tipos de investigación*

Para elaborar el plan estratégico de la empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda., se utiliza la investigación de campo por cuanto esta permite establecer cuestionarios, test, entrevistas y otros que facilitan la obtención de datos relevantes y necesarios para el proyecto.

2.3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que serán utilizadas para el desarrollo del plan estratégico son:

- **Entrevista:** es una conversación verbal entre el entrevistado y el entrevistador sobre un tema específico en el propósito de obtener información veraz. En este estudio la entrevista será aplicada al Gerente General del negoci, con la finalidad de poder conocer la situación actual de la empresa.
- **Encuesta:** es una técnica de investigación que consiste en aplicar un banco de preguntas a un grupo considerado de personas con la finalidad de tabularlas y posteriormente analizarlas.
- **Cuestionario:** es el instrumento que permite el desarrollo de la encuestas.

2.4 Unidad de estudio

2.4.1 Población o universo

La provincia de Cotopaxi en cuanto al sector transportista cuenta con un total de 995 unidades de transporte mismos que están divididos de acuerdo al servicio que brindan. En lo que respecta al número total de trabajadores con 30 personas por lo cual se empleara la encuesta a toda la población.

2.4.2 Tipo de Muestra

BERENSON, Levine manifiesta que: “El muestreo probabilístico es una muestra en el cual los sujetos de esta se eligen de acuerdo con las probabilidades conocidas”. (Pág. 43)

TABLA N. 2.9: Estadísticas de buses

Modalidad de transporte	Número de unidades	Porcentaje del 100%
Escolar e institucional	316	31,8%
Intracantonal urbano y rural	99	9,9%
Intraprovincial	124	12,5%
Interprovincial	456	45,8%
TOTAL	995	100%

Fuente: Agencia Nacional de Transito Latacunga

Datos:

N: 955

e: 0,05

Z: 1,96

p: 0,9

q: 0,1

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) * + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{(995) * (1.96)^2 * (0.9) * (0.1)}{(0.05)^2 * (955- 1) + (1.96)^2 * (0.9) * (0.9)}$$
$$n = \frac{330,18}{2,7307} \quad \mathbf{n = 120}$$

2.4.3 Estratificación

TABLA N. 2.10: Porcentajes por secciones

Modalidad de transporte	Número de unidades	Porcentaje del 100%
Escolar e institucional	38	31,80%
Intracantonal urbano y rural	12	9,90%
Intraprovincial	15	12,50%
Interprovincial	55	45,80%
TOTAL	120	100%

Elaborado por: La Tesista

Del 100% que representa a 120 unidades de buses de diferentes tipos: escolar e institucional, intracantonal urbano y rural, intraprovincial e interprovincial. El 31,8% representa a 38 unidades pertenecientes a la modalidad escolar, 9,9% representa a 12 unidades dedicadas a brindar servicio en la modalidad intracantonal urbano y rural, 12,5% representa a 15 unidades de la modalidad intraprovincial y el 45,8% representa a 55 buses de la modalidad interprovincial. Lo que quiere decir, que las modalidades de transporte que más unidades poseen son las del servicio escolar e interprovincial.

2.4.4 Análisis e interpretación de resultados

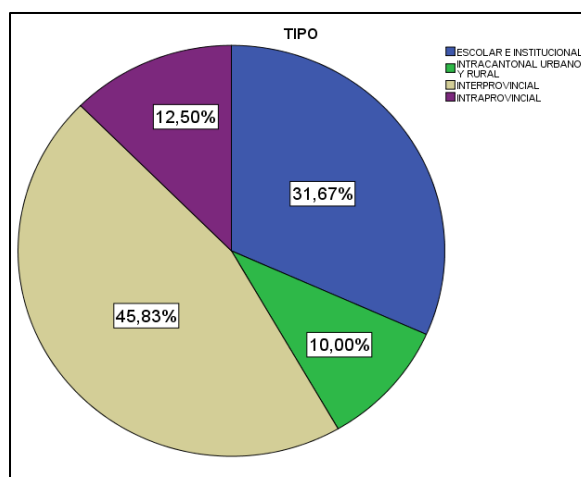
1. ¿Qué tipo de bus posee usted?

TABLA N. 2.11: Tipo de bus

		TIPO			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ESCOLAR E INSTITUCIONAL	38	31,7	31,7	31,7
	INTRACANTONAL URBANO Y RURAL	12	10,0	10,0	41,7
	INTERPROVINCIAL	55	45,8	45,8	87,5
	INTRAPROVINCIAL	15	12,5	12,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.4: Tipo de bus



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de los clientes encuestados el 31,7% que representa a 38 transportistas poseen un bus escolar e institucional, un 10% que representa a 12 transportistas poseen un bus urbano rural, mientras que un 48,5% que representa a 55 transportistas poseen un bus interprovincial y un 12,5% que representa a 15 encuestados poseen un bus intraprovincial. Esto indica que los clientes en su mayoría poseen buses interprovinciales por cuanto, es un producto en el cual debe enfocarse la empresa debido a que es considerablemente comercial y rentable. Se debe establecer estrategias de promoción para incrementar las ventas y poder captar clientes

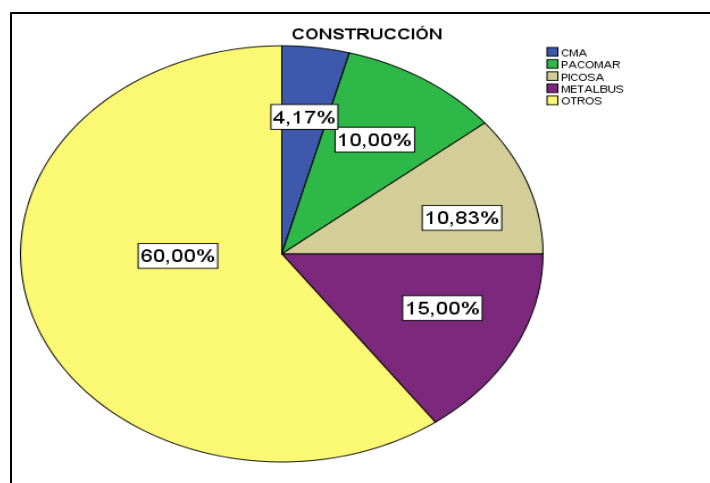
2. ¿En qué empresa realiza la construcción de su carrocería o adquiere su unidad de transporte?

TABLA N. 2.12: Construcción de su carrocería

CONSTRUCCIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CMA	5	4,2	4,2	4,2
	PACOMAR	12	10,0	10,0	14,2
	PICOSA	13	10,8	10,8	25,0
	METALBUS	18	15,0	15,0	40,0
	OTROS	72	60,0	60,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.5: Construcción de su carrocería



Elaborado por: La Tesista

De acuerdo con las encuestas realizadas se puede observar que un 4,2% que corresponde a 5 encuestados construyeron su bus en el negocio CMA, un 10% que corresponde a 12 transportistas edificaron su bus en el negocio Pacomar, mientras que un 10,8% que representa a 13 encuestados montaron su bus en el negocio Picoso, un 15% que representa a 18 encuestados enviaron a construir su bus en Metalbus y un 60% que corresponde a 72 transportistas lo hicieron en otros negocios. De acuerdo con los datos obtenidos se puede observar que la mayoría de transportistas prefieren comprar buses fuera de la provincia, por lo que estos están posicionados en la mente del consumidor.

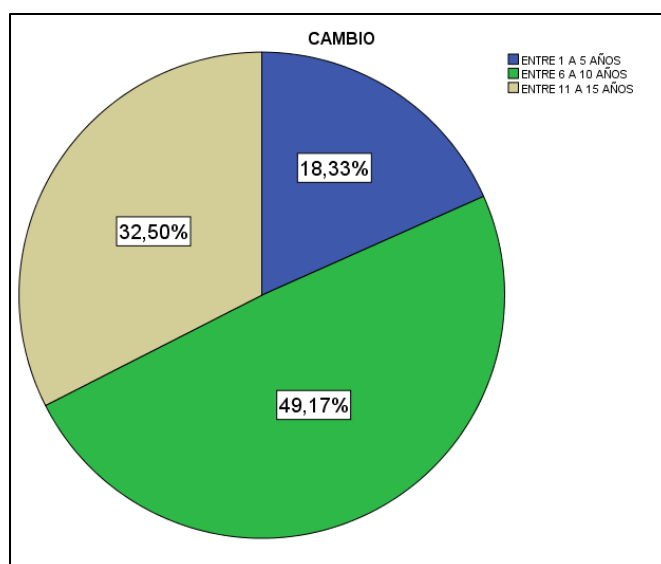
3. ¿Cada que tiempo usted realiza el cambio total de su unidad de transporte?

TABLA N. 2.13: Cambio total de su unidad

CAMBIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ENTRE 1 A 5 AÑOS	22	18,3	18,3	18,3
	ENTRE 6 A 10 AÑOS	59	49,2	49,2	67,5
	ENTRE 11 A 15 AÑOS	39	32,5	32,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.6: Cambio total de su unidad



Elaborado por: La Tesista

El 18,3% que corresponde a 22 encuestados hacen el cambio de su bus entre 1 a 5 años, mientras que un 49,2% que corresponde a 59 transportistas lo hacen entre 6 a 10 años y un 32,5% que corresponde a 39 encuestados hacen el cambio de su bus entre 11 a 15 años. Esto indica que existe un cambio constante a nivel provincial y que a pesar de que un bus tiene su vida útil de 20 años, los señores transportistas lo cambian cada 15 años como fecha máxima.

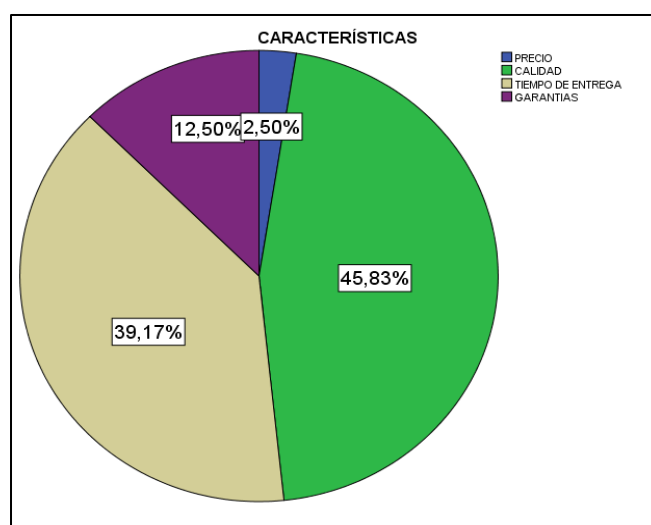
4. ¿Cuáles son las características que usted prefiere al momento de enviar a fabricar la carrocería o comprar un bus?

TABLA N. 2.14: Preferencias al momento de enviar a fabricar la carrocería

CARACTERÍSTICAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PRECIO	3	2,5	2,5	2,5
	CALIDAD	55	45,8	45,8	48,3
	TIEMPO DE ENTREGA	47	39,2	39,2	87,5
	GARANTIAS	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.7: Preferencias al momento de enviar a fabricar la carrocería



Elaborado por: La Tesista

En cuanto a las características que el cliente prefiere al momento de mandar a fabricar su bus o carrocería, del 100% de personas encuestadas el 2,5% manifiesta el precio, 45,83% considera la calidad, el 39,17% da a conocer el tiempo de entrega mientras que el 12,50% considera a las garantías como característica principal. Considerando estos porcentajes se puede decir que la calidad es el factor fundamental que el cliente exige al momento de comprar un producto sin importar el precio que tenga este. Hablar de calidad es hablar de garantías.

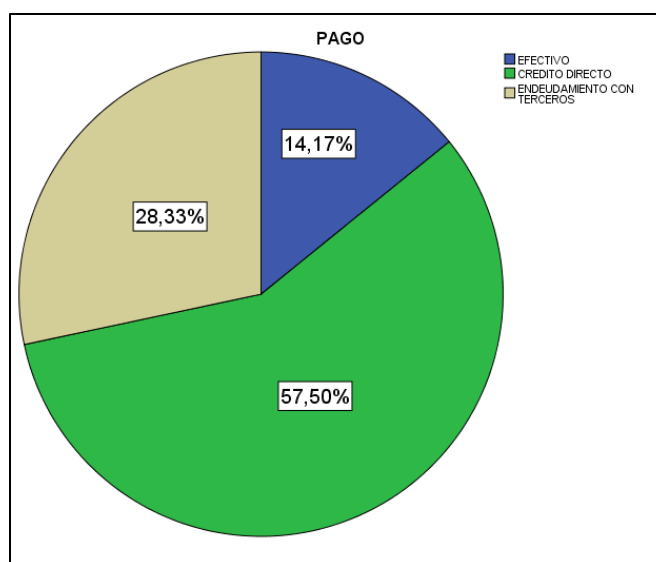
5. ¿Cuál es su forma de pago en el momento de enviar a construir su carrocería o comprar un bus?

TABLA N. 2.15: Pago en el momento de enviar a construir su carrocería

PAGO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EFFECTIVO	17	14,2	14,2	14,2
	CREDITO DIRECTO	69	57,5	57,5	71,7
	ENDEUDAMIENTO CON TERCEROS	34	28,3	28,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.8: Pago en el momento de enviar a construir su carrocería



Elaborado por: La Tesista

Al momento de adquirir un bus un 14,2% que corresponde a 17 personas manifiestan que compraría el bus en efectivo, un 57,5% que corresponde a 69 transportistas desean un crédito directo y un 28,3% que corresponde a 34 encuestados prefieren un endeudamiento con terceros. Debido a que actualmente las instituciones financieras dan créditos a altas tasas de interés, los transportistas desean que la empresa sea la que otorgue el crédito con tasas conveniente.

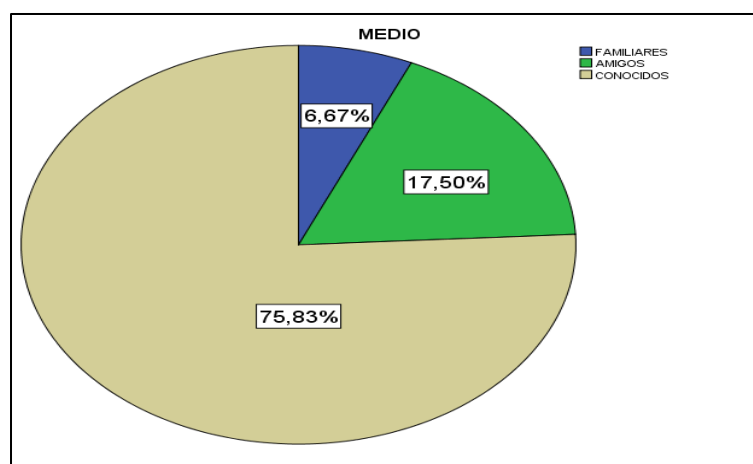
6. ¿Cuál es el medio por el cual usted conoce sobre el negocio Construcciones Mecánicas Albán?

TABLA N. 2.16: Medio por el cual usted conoce sobre el negocio

MEDIO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FAMILIARES	8	6,7	6,7	6,7
	AMIGOS	21	17,5	17,5	24,2
	CONOCIDOS	91	75,8	75,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.9: Medio por el cual usted conoce sobre el negocio



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de clientes encuestados el 6,67% manifiesta que el medio por el cual conoce sobre el negocio Construcciones Mecánicas Albán fueron los familiares, el 17,50% menciona que fue por medio de los amigos y el 75,83% dan a conocer que se enteraron de la existencia del negocio por medio de los conocidos. Se puede decir que es necesario crear estrategias que permitan difundir a la empresa, además que influya en la captación de clientes.

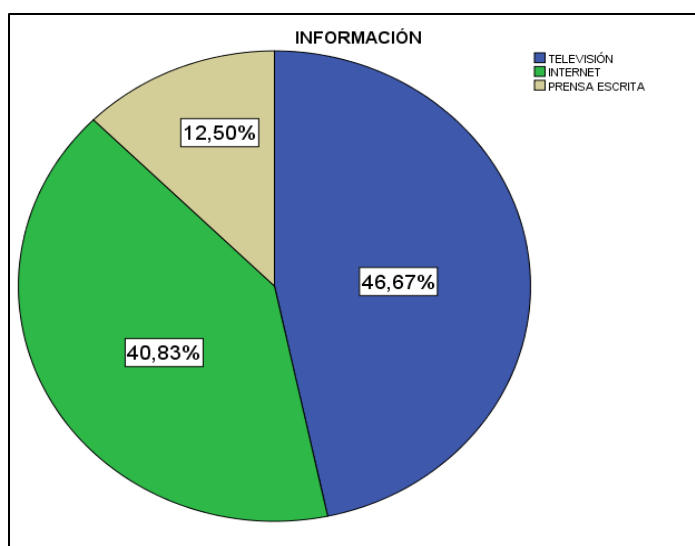
7. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?

TABLA N. 2.17: Medio de comunicación le gustaría recibir información

INFORMACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TELEVISIÓN	56	46,7	46,7	46,7
	INTERNET	49	40,8	40,8	87,5
	PRENSA ESCRITA	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.10: Medio de comunicación le gustaría recibir información



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de clientes encuestados, el 12,50% que representa a 15 personas consideran que la televisión es el medio de comunicación por el cual se debería recibir información de la empresa, el 40,83% menciona que el internet es la mejor opción de recibir información mientras que el 12,50% restante manifiesta que la prensa escrita es la mejor alternativa. La influencia de los medios de comunicación en la publicidad de la empresa y sus productos es de mucha importancia debido a que permite expandirse en el mercado además de llegar con información a más clientes.

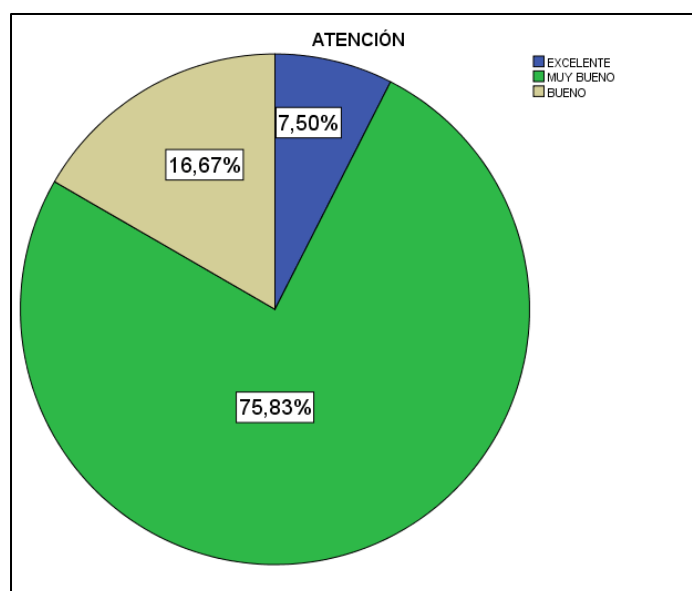
8. ¿Cómo califica usted la atención brindada a los clientes?

TABLA N. 2.18: Atención brindada a los clientes

ATENCIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	9	7,5	7,5	7,5
	MUY BUENO	91	75,8	75,8	83,3
	BUENO	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.11: Atención brindada a los clientes



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de clientes encuestados el 7,5% que representa a 9 personas consideran que la atención que brinda el negocio a los clientes es excelente, el 75,8% manifiestan que la atención es muy buena mientras que el 16,7% menciona que la atención brindada es buena. Podemos decir que Construcciones Mecánicas Albán está pendiente de la atención hacia el cliente, debido que depende de este factor para que este se sienta cómodo, que sus requerimientos sean atendidos de manera amable y respetuosa, con la finalidad de fidelizarlo con la empresa.

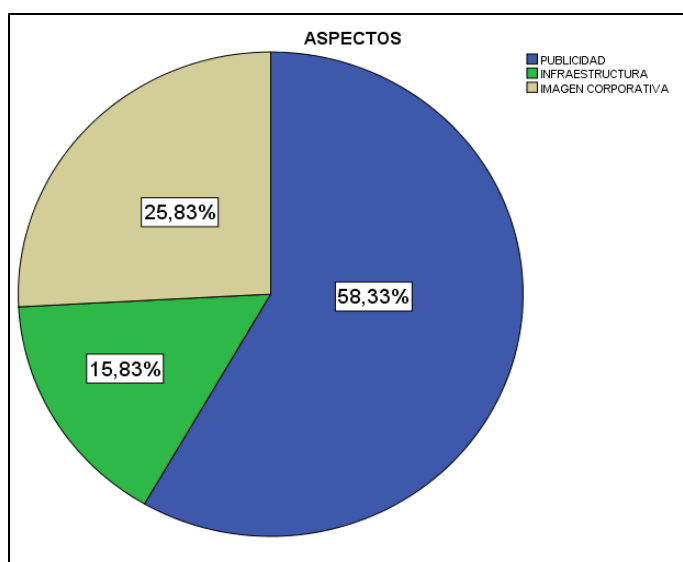
9. ¿Qué aspectos considera usted que le hace falta al negocio CMA?

TABLA N. 2.19: Aspectos considera usted que le hace falta

ASPECTOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	PUBLICIDAD	70	58,3	58,3	58,3
	INFRAESTRUCTURA	19	15,8	15,8	74,2
	IMAGEN CORPORATIVA	31	25,8	25,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.12: Aspectos considera usted que le hace falta



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de los clientes encuestados, el 58,3% que representa a 70 personas manifiestan que le hace falta al negocio publicidad, el 15,8% considera que le hace falta infraestructura mientras que el 25,8% restante manifiesta que le hace falta imagen corporativa. La publicidad es importante tanto para empresas grandes como pequeñas, debido a que ayuda a introducir el producto o servicio en la mente del consumidor, además busca captar clientes, incrementar las ventas y posicionarse con su producto en el mercado.

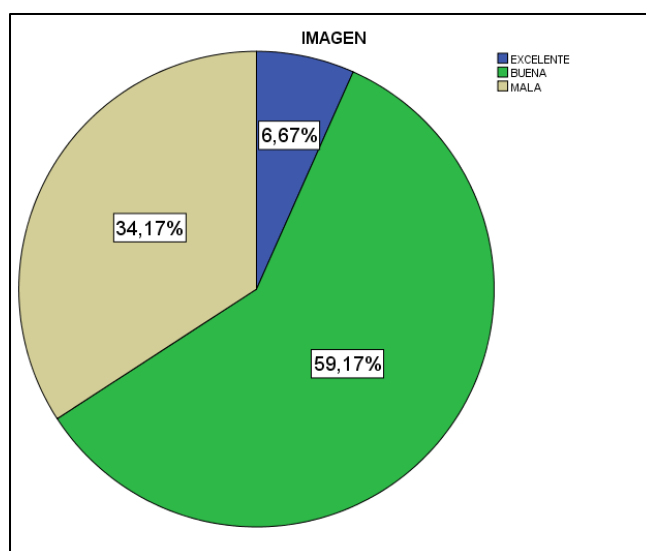
10. ¿A su criterio como considera usted la imagen corporativa del negocio?

TABLA N. 2.20: Considera usted la imagen corporativa

		IMAGEN			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXCELENTE	8	6,7	6,7	6,7
	BUENA	71	59,2	59,2	65,8
	MALA	41	34,2	34,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.13: Considera usted la imagen corporativa



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de los clientes encuestados, el 6,7% que representa a 8 personas manifiestan que la imagen corporativa del negocio es excelente, el 59,2% considera que es buena mientras que el 34,2% restante menciona que es mala. Un negocio no sólo es lo que ofrece también es lo que de ella se percibe. Una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo, constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia es esta filosofía la que debe aplicar Construcciones Mecánicas Albán en cuanto a su imagen.

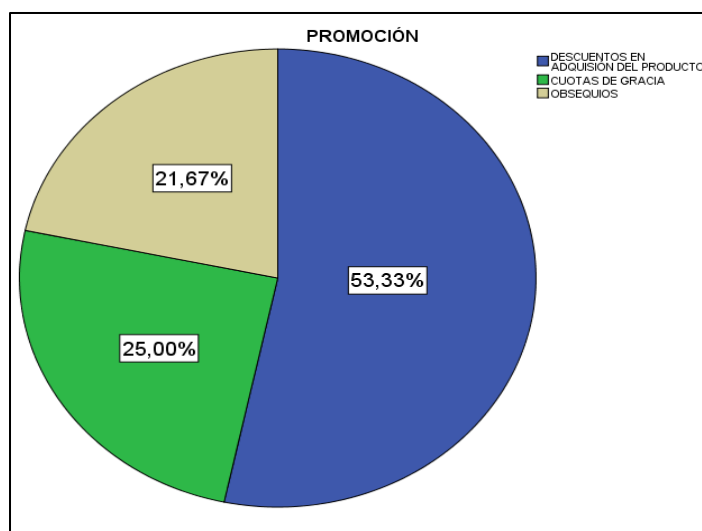
11. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte del negocio?

TABLA N. 2.21: Promoción que ha recibido por parte del negocio

PROMOCIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DESCUENTOS EN ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO	64	53,3	53,3	53,3
	CUOTAS DE GRACIA	30	25,0	25,0	78,3
	OBSEQUIOS	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.14: Promoción que ha recibido por parte del negocio



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de los clientes encuestados el 53,3% manifiesta que el negocio brinda garantías en la compra de sus productos enfocado en descuentos por la adquisición de sus productos, el 25% considera que las garantías está presente en las cuotas de gracia que ofrece la empresa producto de un crédito directo mientras que el 21,7% menciona que los obsequios constituyen una de las garantías que brinda la empresa por la adquisición de sus productos.

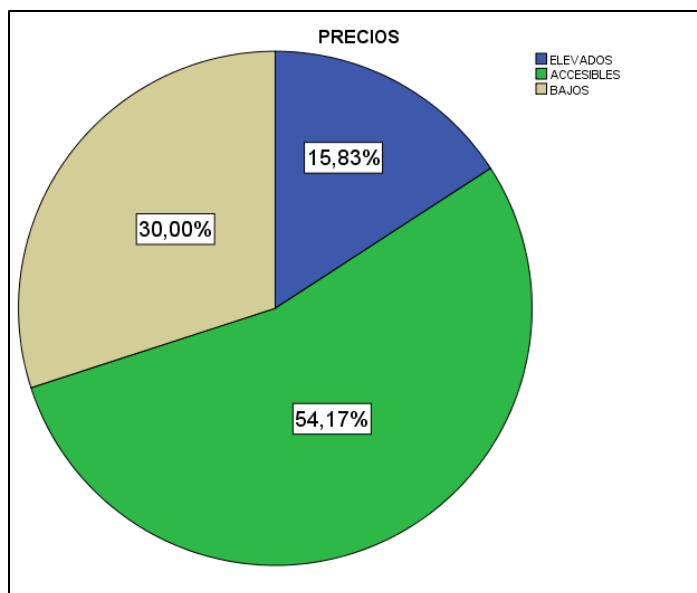
12. ¿Considera usted que los precios de los productos son?

TABLA N. 2.22: Precios de los productos

		PRECIOS			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ELEVADOS	19	15,8	15,8	15,8
	ACCESIBLES	65	54,2	54,2	70,0
	BAJOS	36	30,0	30,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.15: Precios de los productos



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de clientes encuestados el 15,83% que representa a 19 personas consideran que los precios de los productos son elevados, el 54,17% manifiestan que los precios son accesibles mientras que el 30% considera que son bajos. El negocio Construcciones Mecánicas Albán por ser nuevo en el mercado lanza al mercado productos a precios accesibles por cuanto busca captar el mayor número de clientes posibles además de darse a conocer en el mercado.

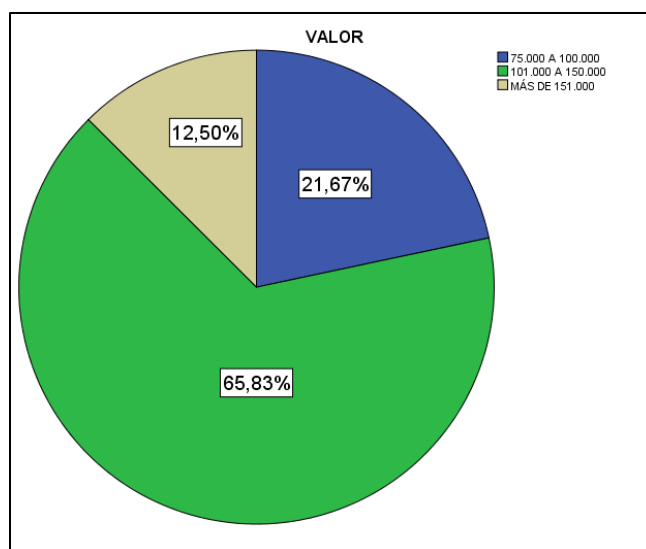
13. ¿Qué valor estaría usted dispuesto a cancelar por la compra de un bus?

TABLA N. 2.23: Valor dispuesto a cancelar por la compra de un bus

		VALOR			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	75.000 A 100.000	26	21,7	21,7	21,7
	101.000 A 150.000	79	65,8	65,8	87,5
	MÁS DE 151.000	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.16: Valor dispuesto a cancelar por la compra de un bus



Elaborado por: La Tesista

Del 100% de clientes encuestados el 21,67% considera que estaría dispuesto a cancelar por la compra de un bus entre un rango de 75.000 a 100.000 dolares, el 65,83% manifiesta que se ajustaría al rango de 101.000 a 150.000 dolares mientras que el 12,50% da a conocer que estaría dispuesto a cancelar un valor más de 151.000 dolares. El precio de bus está acorde a la modalidad que aplica y a las características del bus en cuanto a acabados que es el área en la cuan se puede manejar los costos debido a los requerimientos del cliente.

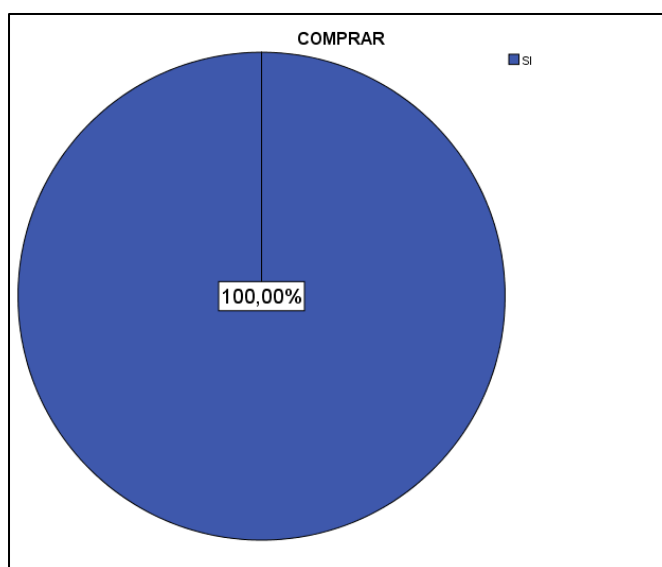
14. ¿Considera usted que es factible la fabricación de buses autoportantes en el país?

TABLA N. 2.24: Fabricación de buses autoportantes

COMPRAR					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	120	100,0	100,0	100,0
	NO	00	00,0	00,0	00,0

Elaborado por: La Tesista

GRÁFICA N. 2.17: Fabricación de buses autoportantes



Elaborado por: La Tesista

El 100% de los clientes encuestados que representan un total de 120 personas manifiestan que es factible la fabricación de buses autoportantes en el país, debido a que no existe ninguna empresa que produzca este tipo de productos, consideran que es un negocio innovador mismo que aportaría al cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno, además los productos que ofrece otorgarían grandes beneficios al sector transportista como es el ahorro de llantas, combustibles, repuestos por los materiales que utiliza para la fabricación.

CONCLUSIONES

- El negocio Construcciones Mecánicas Albán debe enfocarse en innovar el bus y carrocería dirigida al transporte interprovincial debido a que es el producto que posee un mayor porcentaje de demanda en el mercado.
- En cuanto a la promoción de los productos el negocio de diseñar estrategias de publicidad que permitan darse a conocer tanto en el mercado nacional como en los países vecinos.
- Por ofertar un producto nuevo en el mercado nacional es necesario que considere la calidad como principal aspecto al momento de fabricar sus productos, alineándose a los requerimientos de los clientes.
- Los precios establecidos por la empresa son accesibles, es decir, van acorde al nivel económico de los transportistas de acuerdo al tipo de bus que estos poseen.
- El tipo de promoción que les gustaría recibir está dirigido a los descuentos por la adquisición del producto mismo que debe mantenerse y fortalecerse debido a que existen cooperativas que compran las unidades en número considerables.
- El crédito directo es la mejor alternativa de financiamiento que solicita el cliente al momento de comprar un bus, por tal razón es necesario que el negocio cuente con capital propio suficiente para la otorgación de crédito.
- El negocio Construcciones Mecánicas Albán es un proyecto innovador que busca satisfacer la demanda del sector transportista ecuatoriano brindando algunos beneficios por la compra de sus productos mismos que son fabricados con materiales de alta calidad.

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE – PROPIETARIO DE LA
EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN CÍA. LTDA.**

CUADRO N. 2.17: Ficha de entrevista

Razón social :	Construcciones Mecánicas Albán
Representante legal:	Rolando Byron Albán Molina
Fecha de inicio de actividades:	02/07/2013
Dirección:	Barrio San Gerardo perteneciente a la Parroquia Once de Noviembre cantón Latacunga
E-mail:	cma_alban@outlook.com
Monto de inversión inicial:	\$2.300.000.00
Número de empleados:	30
Cuestionario	
1. ¿Cómo nace la idea de crear esta empresa?	Mediante el estudio de empresa internacionales como Marco Polo de Brasil que fabrican buses en su totalidad.
2. ¿Existe una misión establecida en la empresa?	Si, existe
3. ¿Existe una visión establecida en la empresa?	Si, existe
4. ¿Qué tipo de objetivos la empresa tiene establecidos para su funcionamiento?	Desarrollar un producto nuevo, único en el país Generar valor y cambio en la matriz productiva del país mediante el desarrollo de nuestros productos.
5. ¿La imagen corporativa que presenta actualmente su empresa es?	Mala, por la falta de presupuesto
6. ¿Cómo califica la tecnología que presenta sus empresa	Excelente, debido a que es la más moderna del país

<p>7. ¿Con que frecuencia se realiza la publicidad en la empresa?</p>	<p>No hemos desarrollado publicidad de la empresa ni de los productos que ofrecemos debido a que estamos esperando culminar con la fabricación de los prototipos.</p>
<p>8. ¿Cómo considera que se encuentra la empresa en cuanto al nivel de posicionamiento en el mercado?</p>	<p>Mal, por cuanto las personas todavía no nos conocen. O a su vez conocen la empresa pero no nuestro producto.</p>
<p>9. ¿Conoce quién es la principal competencia para su empresa?</p>	<p>Si lo tengo muy en cuenta, en cuanto a la línea de productos compactos no tenemos competencia debido a que nadie los fabrica.</p> <p>En lo que respecta a la línea de carrocerías puedo decir que las carroceras de Ambato tales como: Varma, Miral, Cepeda, Patricio Cepeda, Megabus, entre otros.</p>
<p>10. ¿Qué área geográfica está planificado cubrir con la venta de sus productos?</p>	<p>Todo el país</p>
<p>11. ¿Cómo considera el costo de sus productos?</p>	<p>Son competitivos, pudiera decir, que son bajas a relación de la competencia debido a que hemos realizado varios análisis para poder disminuirlos en beneficios de los señores transportistas.</p>
<p>12. ¿La calidad de sus productos es?</p>	<p>Buena, debido a que contamos con materiales de alta calidad que garantizan nuestros proveedores tales como: SECOHI en la parte automotriz junto con VANDERVILT, CEDAL por los perfiles de aluminio y forros, DIPAC por la tubería para el área de armado y soldadura, FAIRIS por los parabrisas y laterales.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Tesista (2014)

CAPÍTULO III

TEMA: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN “CMA” EN LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERIODO 2014-2019.

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico que permita mejorar el posicionamiento comercial de la empresa Construcciones Mecánicas Albán “cma” en la ciudad de Latacunga en el periodo 2014-2019.

3.1.2 Objetivos específicos

- Realizar la matriz estratégica con la finalidad de identificar los puntos críticos.
- Crear estrategias que permitan dar solución a los problemas identificados.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

3.2 Reestructuración de la misión y visión

3.2.1 Misión

CUADRO N. 3.1: Reestructuración de la misión del negocio

N.	Preguntas	Relación
1	¿Quiénes somos?	Un negocio
2	¿Qué buscamos?	Innovar, tener calidad y tecnología
3	¿Qué hacemos?	Fabricamos buses autoportantes
4	¿Dónde lo hacemos?	En cotopaxi
5	¿Por qué lo hacemos?	Satisfacer las expectativas del sector transportista

Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

Somos un negocio cotopaxense dedicado a la fabricación de buses autoportantes con criterios de innovación, calidad y tecnología enfocados en satisfacer las expectativas del sector transportista.

3.2.2 Visión

CUADRO N. 3.2: Reestructuración de la visión del negocio

N.	Preguntas	Relación
1	¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Satisfacer las expectativas del cliente externo e interno
2	¿Cómo seremos en el futuro?	Ser un negocio con un efectivo sistema de gestión de calidad
3	¿Qué haremos en el futuro?	Implementar nuevas líneas de productos
4	¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Utilizar tecnología avanzada Satisfacer el mercado Comercializar el producto

Fuente: Empresa

Elaborado por: La Tesista

Construcciones Mecánicas Albán implementará nuevas líneas de productos, utilizando tecnología avanzada, satisfaciendo el mercado provincial, además comercializando a nivel nacional, superando las expectativas del cliente externo e interno, bajo un efectivo sistema de gestión de calidad.

3.2.3 Análisis FODA

Esta herramienta servirá para analizar la situación competitiva del negocio. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo. A continuación se detalla la matriz FODA:

CUADRO N. 3.3: Matriz FODA "CMA"

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
FFE001	Líneas continuas de producción para la fabricación de buses y carrocerías	OFD001	Mercado y clientela en constante crecimiento
FFGG004	Definir políticas administrativas, comerciales, operativas y financieras.	OFE004	Líneas de crédito abiertas para los transportistas
FFGP001	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Gerente General.	OFT001	Maquinaria con tecnología de punta
FFDRH004	Organizar eventos de capacitación y motivación al personal.	OFD004	Excelente ubicación geográfica
FFDP004	Diseñar los diagramas de flujo correspondientes al proceso productivo.	OFP001	Variedad de proveedores
FFDP007	Optimizar el espacio industrial de la planta.	OFC001	Ofertar un producto único en el mercado nacional
FFDF002	Análisis financiero de proyectos y situación de la compañía.		
FFDC004	Conocer las necesidades de los clientes reales y potenciales.		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
DFGG005	Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento.	AFE001	Incremento de los precios de las materias primas
DFGP004	Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el proceso productivo.	AFE002	Alto interés para la obtención de créditos para la empresa
DFDRH001	Ejecutar las etapas de la gestión del Talento Humano (Reclutamiento, selección, capacitación y motivación)	AFE003	Ingreso de buses importados al país
DFDP002	Dar solución a los fallos o imprevistos durante la producción.	AFPL001	Ausencia de marco legal que beneficie a la industria carrocera
DFDF005	Pago de nómina del personal y proveedores.	AFPL002	Periodos inesperados de inestabilidad política y económica
DFDC003	Analizar el volumen de ventas de la empresa.		

Elaborado por: La Tesista

La realización de este diagnóstico FODA permitirá a la empresa conocer sus puntos fuertes con la finalidad de seguirlos manteniendo, en cuanto a los puntos débiles se deberá tomar acciones inmediatas transformadas en estrategias las cuales permitirán fortalecer las debilidades, eliminar las amenazas continuar aprovechando las oportunidades presentes en el mercado.

3.2.4 Matriz Estratégico FO, FA, DO, DA

CUADRO N. 3.4: Matriz Cruzada

	FORTALEZAS	DEBILIDAD
	<p>FFE001: Líneas continuas de producción para la fabricación de buses y carrocerías</p> <p>FFGG004: Definir políticas administrativas, comerciales, operativas y financieras.</p> <p>FFGP001: Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Gerente General.</p> <p>FFDRH004: Organizar eventos de capacitación y motivación al personal.</p> <p>FFDP004: Diseñar los diagramas de flujo correspondientes al proceso productivo.</p> <p>FFDP007: Optimizar el espacio industrial de la planta.</p> <p>FFDF002: Análisis financiero de proyectos y situación de la compañía.</p> <p>FFDC004: Conocer las necesidades de los clientes reales y potenciales.</p>	<p>DFGG005: Definir el presupuesto anual de la empresa y velar por su cumplimiento.</p> <p>DFGP004: Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el proceso productivo.</p> <p>DFDRH001: Ejecutar las etapas de la gestión del Talento Humano (Reclutamiento, selección, capacitación y motivación)</p> <p>DFDP002: Dar solución a los fallos o imprevistos durante la producción.</p> <p>DFDF005: Pago de nómina del personal y proveedores.</p> <p>DFDC003: Analizar el volumen de ventas de la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>OFD001: Mercado y clientela en constante crecimiento</p> <p>OFE004: Líneas de crédito abiertas para los</p>	<p>(FFGG004- OFD001) Entregar obsequios a los clientes reales y potenciales del negocio.</p>	<p>(DFDC003- OFD001) Diseñar una página web del negocio en la cual se difunda la filosofía empresarial reestructurada utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.</p>

<p>transportistas</p> <p>OFT001: Maquinaria con tecnología de punta</p> <p>OFTD004: Excelente ubicación geográfica</p> <p>OFP001 : Variedad de proveedores</p> <p>OFC001: Ofertar un producto único en el mercado nacional</p>	<p>(FFGG004- OFD001- OFC001) Diseñar y entregar trípticos a los clientes para dar a conocer los productos que oferta el negocio.</p> <p>(FFDRH004- OFP001)Desarrollar un plan de capacitación dirigido al personal operativo del negocio.</p>	<p>(DFDRH001- OFC001) Rediseñar la imagen corporativa del negocio y de esta promocionar una mejor identidad.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>AFE001: Incremento de los precios de las materias primas</p> <p>AFE002 : Alto interés para la obtención de créditos para la empresa</p> <p>AFE003 : Ingreso de buses importados al país</p> <p>AFPL001: Ausencia de marco legal que beneficie a la industria carrocera</p> <p>AFPL002: Periodos inesperados de inestabilidad política y económica</p>	<p>(FFE001- FFGG004- AFE001) Realizar alianzas estratégicas con cooperativas de transporte con la finalidad de asegurar la venta de los productos.</p>	<p>(DFGP004-DFDP002- AFE002) Adquirir nueva maquinaria.</p>

Elaborado por: La Tesista

3.2.5 Formulación de estrategias

La Empresa Construcciones Mecánicas Albán “CMA”, a pesar que posee muchas falencias en su administración, ha implementado estrategias que le ha permitido mantenerse y mejorar en su actividad. Entre las cuales encontramos las siguientes:

CUADRO N. 3.5: Formulación de estrategias

N.	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
1	Diseñar una página web del negocio en la cual se difunda la filosofía empresarial restructurada utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.	Difundir el negocio utilizando los actuales medios de comunicación.
2	Entregar obsequios a los clientes reales y potenciales del negocio.	Fidelizar y captar más clientes del negocio.
3	Rediseñar la imagen corporativa del negocio y de esta promocionar una mejor identidad.	Posicionar el negocio en el mercado para incrementar la cartera de clientes.
4	Diseñar y entregar trípticos a los clientes para dar a conocer los productos que oferta el negocio.	Captar clientes mediante la información de los productos que ofrece el negocio.
5	Desarrollar un plan de capacitación dirigido al personal operativo del negocio.	Incrementar el perfeccionamiento profesional y humano del personal operativo.
6	Adquirir nueva maquinaria.	Optimizar los recursos en el proceso productivo.
7	Realizar alianzas estratégicas con cooperativas de transporte con la finalidad de asegurar la venta de los productos.	Incrementar la venta de los productos

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.1: Estrategia de diseño de una página web

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Diseñar una página web del negocio en la cual se difunda la filosofía empresarial reestructurada utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.		<input type="checkbox"/> Desarrollar un bosquejo de la información del negocio. <input type="checkbox"/> Cotizar proveedor para el diseño de la página web. <input type="checkbox"/> Diseño de la página web	
OBJETIVO		RECURSOS	
Difundir el negocio utilizando los actuales medios de comunicación.		<input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos	
META		TIEMPO	
Incrementar en un 30% la cartera de clientes del negocio.		Durante el año 2016	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
El mantenimiento y actualización de la página web será semestralmente.		<input type="checkbox"/> Departamento comercial	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño de la página web	1	600	600
VALOR TOTAL:			\$600

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.2: Descripción de la estrategia de diseño de página web.

 <p>C.M.A. Cia. LTDA.</p>	<p>DISEÑO DE UNA PAGINA WEB</p>	
		
<p>Pensando siempre en el bienestar de los transportistas ecuatorianos</p>		
 <p>iMucho mejor! si es hecho en</p> <p>Productos que aportan al cambio de la matriz productiva impulsado por el gobierno Nacional, generadora del 75% de Valor de Agregado Nacional en la fabricación de sus productos.</p>	 <p>RESPONSABILIDAD SOCIAL El negocio emplea a modadores del sector y las provincias vecinas como son Tungurahua y Pichincha.</p>	 <p>SECOHI Repuestos • Tutores • Distribuidor</p> <p>Alianzas estratégicas Con empresas de renombre a nivel nacional o internacional como es SECOHI. Nuestro principal proveedor en todo lo que es tren de rodaje.</p>



Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.3: Estrategia de entrega de obsequios

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Entregar obsequios a los clientes reales y potenciales del negocio.		<input type="checkbox"/> Cotizar precios de los obsequios <input type="checkbox"/> Adquirir obsequios de acorde al presupuesto establecido <input type="checkbox"/> Entregar obsequios a los clientes potenciales y reales.	
OBJETIVO		RECURSOS	
Fidelizar y captar más clientes del negocio.		<input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos	
META		TIEMPO	
Incrementar un 20% la cartera de clientes.		Durante el año 2016	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
Los obsequios serán entregados a los clientes que visiten el negocio.		<input type="checkbox"/> Departamento comercial	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Esferos	600	0,25	150
Camisetas	400	2,00	800
VALOR TOTAL:			\$950

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.4: Descripción de la estrategia entrega de obsequios

		OBSEQUIOS
Esferos ecológicos		
Camisetas		

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.5: Estrategia de rediseño de una imagen corporativa

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Rediseñar la imagen corporativa del negocio y de esta promocionar una mejor identidad.		<input type="checkbox"/> Contratar un proveedor para el diseño de uniformes para personal operativo y administrativo. <input type="checkbox"/> Reunión con todos los empleados para presentar el nuevo uniforme.	
OBJETIVO		RECURSOS	
Posicionar el negocio en el mercado para incrementar la cartera de clientes.		<input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos	
META		TIEMPO	
Captar en un 20% el número de clientes del negocio.		Durante el año 2016	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
Los nuevos uniformes deberán ser utilizados por todo el personal de la empresa. Deben mantenerse limpios y en buen estado.		<input type="checkbox"/> Departamento comercial	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Uniforme personal operativo	30	30,00	900
Uniforme personal administrativo	10	45,00	450
VALOR TOTAL:			\$1350

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.6: Descripción de la estrategia rediseño de la imagen corporativa

 <p>C.M.A. Cia. LTDA.</p>	UNIFORMES PERSONAL
UNIFORME PERSONAL OPERATIVO	
	

UNIFORME PERSONAL ADMINISTRATIVO



Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.7: Estrategia de diseño de trípticos

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Diseñar y entregar trípticos a los clientes para dar a conocer los productos que oferta el negocio.		<input type="checkbox"/> Diseño de trípticos <input type="checkbox"/> Realizar un registro de visitas a las principales cooperativas de transporte <input type="checkbox"/> Entrega de trípticos.	
OBJETIVO		RECURSOS	
Captar clientes mediante la información de los productos que ofrece el negocio.		<input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos	
META		TIEMPO	
Incrementar en un 10% la cartera de clientes de la empresa.		Durante el año 2017	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
Los nuevos uniformes deberán ser utilizados por todo el personal de la empresa. Deben mantenerse limpios y en buen estado.		<input type="checkbox"/> Departamento comercial	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Trípticos	2000	0,05	100
VALOR TOTAL:			\$100

Elaborado por: La Tesista

TABLA N.- : Descripción estrategia de diseño de trípticos

		REGISTRO DE VISITAS A COOPERATIVAS DE TRANSPORTE		
Nombre de la Cooperativa	Nombre del cliente	Hora de visita	Firma de la persona visitada	Teléfono

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.8: Descripción de la estrategia diseño de trópticos

		<h2>DISEÑO DE TRÓPTICOS</h2>
<h3>Parte adverso</h3>		
<p>Ámbito productivo</p>  <p>Ser la primera empresa ecuatoriana en realizar investigación y desarrollo de tecnología en la fabricación de autobuses. Con un diseño de líneas continuas de producción única en la región, con una capacidad instalada de 1500 unidades al año.</p> <p>Influencia en la industrialización a nivel nacional</p>  <p>Nuestra competencia directa y demás empresas a nivel nacional tomarán nuestros lineamientos, como base para dar un giro completo en la fabricación del transporte público en el Ecuador, con conocimientos de Ingeniería e Innovación, desarrollando así, y formando parte del cambio de la matriz productiva ecuatoriana.</p>	<p style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO</p> <p>Ámbito del negocio</p> <p>La estrategia que permite disminuir el precio de los productos es la existencia de la empresa SECOPA "Servicios Generales para el Acero", la cual aporta un 100% con ciertas partes para la fabricación del autobús, siendo estos asientos, tanques de combustibles, entre otras.</p> <p>Ámbito social</p>  <p>CMA es una empresa formal constituida en un pueblo marginado que busca emplear a 400 personas aledañas al sector y la provincia.</p> <p>Ámbito ambiental</p> <p>Reducir las emisiones de CO2, mediante la utilización de motores amigables al ambiente con tecnología de punta; además hemos desarrollado perfiles de aluminio en aleaciones 60-61 para el forrado de las carrocerías logrando una importante disminución de al menos 1000 Kg por unidad, esto incide en un 18% menos consumo de diesel, 15% menos en llantas, lo que representaría \$600 dólares mensuales de ahorro y \$7200 dólares anuales de ahorro, menos cambios de aceites, filtros, entre</p>	<p style="text-align: center;">CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN</p>  <p style="text-align: center;">SOLUCIONES CREATIVAS CON TALENTO NACIONAL. LINEAS DE PRODUCCION CONTINUA E INNOVACION</p> <p>PLANTA APROBADA DE LA AGENCIA NACIONAL DE DIRECCIÓN: BARRIO SAN GERARDO PARROQUIA 11 DE NOVIEMBRE.</p> <p>TELÉFONO: 032 266-187 032 266-189</p> <p>CELULAR: 0997190064</p> <p>CORREO: cma_alban@outlook.com</p> <p>LATACUNGA—ECUADOR</p>
<h3>Parte reverso</h3>		
<p style="text-align: center;">CARACTERÍSTICAS BUS INTERPROVINCIAL</p> <p style="text-align: center;">En base a un diseño propio 100% original</p> <p style="text-align: center;">Especificaciones de la Carrocería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de tubo estructural cuadrado galvanizado de excelente calidad aplicada a la Ingeniería. • Forrado exterior de la estructura con planchas y perfiles de aluminio. • Aire acondicionado • Baño • Luces led Interior • Bandejas portapaquetes de lujo • Sistema de audio, radio, cd • Plasma • Dvd • Largo según el chasis hasta 15m 	<p style="text-align: center;">SERVICIO DE POST VENTA Y MANTENIMIENTO</p> <p>Nuestra forma de construcción modular nos permite crear una línea de piezas y partes originales para el recambio sean estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guardafangos • Techos • Puertas • Entre otros <p style="text-align: center;">FINANCIAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento en el banco del pichincha, banco de Guayaquil • Gestionamos todos los trámites en la CFN • Mejoramos la calificación de riesgo de nuestros clientes 	<p>Contamos con un equipo de gestión ejecutiva y financiero que ayuda a que su proceso de crédito sea más fácil.</p> <p>La empresa cuenta con 5000 metros cuadrados cubiertos, permitiendo ubicarnos como la empresa más grande en el Ecuador dedicada a la fabricación de buses y carrocerías.</p> <p>Fabricamos carrocerías para bus interprovincial, escolar, urbano, mini urbano, interanacional, interparroquial, turismo con diseños originales al gusto de nuestros clientes.</p> 

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.9: Estrategia programas de capacitación

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Desarrollar un plan de capacitación dirigido al personal operativo del negocio.		<ul style="list-style-type: none"> - Reunión con representantes y líderes de cada área operativa - Listado de temas a solicitar capacitación - Contratar empresa responsable 	
OBJETIVO		RECURSOS	
Incrementar el perfeccionamiento profesional y humano del personal operativo.		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos 	
META		TIEMPO	
Actualizar en un 30% los conocimientos en diferentes áreas		- Durante el año 2018	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
<p>Todas las áreas operativas de la empresa recibirán capacitación</p> <p>Estará a cargo de las capacitaciones el jefe del departamento de recursos humanos</p> <p>Se deberá entregar un certificado previo a la finalización de cada capacitación</p> <p>La capacitación deberá ser teórica y práctica.</p> <p>Las capacitaciones deberán ser desarrolladas fuera del horario de trabajo</p>		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Departamento de recursos humanos <input type="checkbox"/> Líderes y jefes de áreas 	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Programas de capacitación	1	1000	\$1.000
Refrigerios	1	2.50	\$2.50
VALOR TOTAL:			\$1.002.50

Elaborado por: La Tesista

CUADRO N. 3.6: Programa de capacitación a soldadores

Nombre del curso:	Programa de capacitación a soldadores sobre suelda GMAW
Dirigido a :	Soldadores
Area a la que aplica:	Armado y soldadura de estructuras
Objetivo general:	Lograr que el soldador en proceso GMAW sea capaz de realizar actividades previas a la aplicación de soldadura MIG, aplicando normas de seguridad en el desarrollo de su trabajo.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - El soldador verifica su seguridad y del equipo a emplear - Verifica instalaciones eléctricas - Verifica la planimetría a ser desarrollada - Verifica el estado de los materiales a utilizar
Modulo I:	Seguridad Ocupacional <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad industrial en el desarrollo del trabajo - Identificación de peligros relacionados con la suelda - Uso de equipos de protección del soldador - Equipos de soldadura y materiales
Módulo II:	Instalaciones Eléctricas <ul style="list-style-type: none"> - Principios de electricidad - Seguridad en las conexiones eléctricas - Tipos de corriente eléctrica
Módulo III:	Planimetría <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de planos - Conversión de unidades de medida - Hoja técnica de soldadura - Especificaciones de proceso de soldadura
Recursos materiales:	Sueldas MIG, tanque de oxigeno
Recursos humanos:	Soldadores
Lugar de capacitación:	Empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda.
Duración:	3 semanas

Elaborado por: La Tesista

CUADRO N. 3.7: Programa de capacitación a operarios área de corte

Nombre del curso:	Programa de capacitación a operarios del área de corte sobre uso de mesa de corte plasma CNC
Dirigido a :	Operarios área de corte
Area a la que aplica:	Corte y almacenamiento de materiales
Objetivo general:	Lograr que el operario pueda realizar los cortes en la mesa de plasma CNC previo el diseño de partes por parte del área de ingeniería.
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio del manual de funcionamiento de la máquina. - Seguridad en el uso de esta maquinaria - Realizar cortes con la maquinaria mediante el diseño previo de diferentes partes. - Plan de mantenimiento de maquinaria
Modulo I:	Estudio del manual de funcionamiento de la máquina. <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos básicos de las partes de la maquinaria - Formas de uso de la maquina - Recomendaciones para su utilización
Módulo II:	Seguridad en el uso de esta maquinaria <ul style="list-style-type: none"> - Importancia del uso de seguridad industrial personal para el operario - Lista de equipos de seguridad a utilizarse
Módulo III:	Practica <ul style="list-style-type: none"> - Realizar cortes con la maquinaria mediante el diseño previo de diferentes partes. - Aplicación de las temáticas anteriores
Módulo IV	Plan de mantenimiento de maquinaria <ul style="list-style-type: none"> - Materiales a utilizar - Forma de aplicación
Recursos materiales:	Mesa plasma CNC
Recursos humanos:	Operarios
Lugar de capacitación:	Empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda.
Duración:	3 semanas

Elaborado por: La Tesista

CUADRO N. 3.8: Programa de capacitación a pintores y masilladores

Nombre del curso:	Programa de capacitación a pintores y masilladores sobre el proceso para pintar una unidad
Dirigido a :	Pintores y masilladores
Area a la que aplica:	Masillado y pintura
Objetivo general:	Preparar el bus de acuerdo al uso correcto y ordenado de materiales de pintura
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"> - Masilla - Lijado - Fondeado - Acabados
Modulo I:	Masilla <ul style="list-style-type: none"> - Preparación del material a ser Masillado - Selección del material a utilizar - Utilización de equipos de protección personal - Formas de uso y aplicación de la masilla - Tiempos en la aplicación de la masilla
Módulo II:	Lijado <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de la unidad - Formas y tiempos de demora en el lijado - Selección de materiales - Uso de equipos de protección personal
Módulo III:	Fondeado <ul style="list-style-type: none"> - Descontaminación total de la unidad - Selección de la pintura - Aplicación
Módulo IV:	Acabado <ul style="list-style-type: none"> - Sacar moldes de los cortes de la pintura - Rayado de los moldes en la unidad - Pintura total - Importancia de la aplicación de brillo
Recursos materiales:	Compresor, lijas y lijadoras, pinturas, masilla
Recursos humanos :	Pintores y masilladores
Lugar de capacitación:	Empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda.
Duración:	3 semanas

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.10: Adquisición de tecnología de punta

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Adquirir nueva maquinaria.		<input type="checkbox"/> Análisis de inventario empresa <input type="checkbox"/> Reunión con departamento de producción <input type="checkbox"/> Elaboración y presentación de propuesta <input type="checkbox"/> Aprobación y compra de maquinaria	
OBJETIVO		RECURSOS	
Optimizar los recursos en el proceso productivo.		<input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos	
META		TIEMPO	
Incrementar en un 20% los procesos productivos. Mejorar la calidad de diseño y corte de los materiales a utilizarse.		– 3 meses	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
La maquinaria a compararse deberá ser utilizada por técnicos capacitados sobre su uso y funcionamiento. El departamento de compras deberá manejar un plazo de pago de 60 a 90 días.		– Departamento de compras y producción	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesa de plasma CNC	1	15.000	\$15.000
Prensa hidráulica	1	25.000	\$25.000
Sueldas MIG	6	1.000	6.000
Plegadora CNC	1	20.000	20.000
VALOR TOTAL:			\$66.000

Elaborado por: La Tesista (2014)

ILUSTRACIÓN N. 3.1: Mesa de plasma CNC



Fuente: CMA

CUADRO N. 3.9: Características de la mesa de plasma

Máquina	Área	Detalle
MESA DE PLASMA	CORTE	Cortes, perforaciones diseñadas en plancha hasta espesor de 25mm

Elaborado por: La Tesista

ILUSTRACIÓN N. 3.2: Plegadora CNC



Fuente: CMA

CUADRO N. 3.10: Características plegadora CNC

Máquina	Área	Función
PLEGADORA CNC	CORTE	Dobleses en plancha hasta 6mm de espesor, y de cualquier angulo, tiene calibracion

Elaborado por: La Tesista

ILUSTRACIÓN N. 3.3: Prensa hidráulica



Fuente: CMA

CUADRO N. 3.11: Características prensa hidráulica CNC

Máquina	Área	Función
Plegadora Hidráulica	Corte	Hace cortes lineales hasta 3000mm de longitud y 6 mm de espesor

Elaborado por: La Tesista

TABLA N. 3.11: Firma de Alianzas estratégicas

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA		PLAN DE ACCION	
Realizar alianzas estratégicas con cooperativas de transporte con la finalidad de asegurar la venta de los productos.		<input type="checkbox"/> Elaborar propuesta <input type="checkbox"/> Buscar lista de federaciones del transporte <input type="checkbox"/> Agendar una cita <input type="checkbox"/> Presentar y analizar propuesta de convenio <input type="checkbox"/> Firmar convenio	
OBJETIVO		RECURSOS	
Incrementar las ventas de buses autoportantes		<input type="checkbox"/> Humanos <input type="checkbox"/> Materiales <input type="checkbox"/> Económicos	
META		TIEMPO	
Incrementar el nivel de posicionamiento comercial en un 25%		– 5 años	
POLÍTICAS		RESPONSABLE	
<p>Los precios de las unidades firmadas en el convenio serán variables con un incremento del 10% en el precio transcurrido un año calendario.</p> <p>La empresa, cooperativa o federación deberá fijar un cupo estimado de cambio de unidades anuales.</p> <p>El tiempo de duración del convenio es de 5 años.</p> <p>La empresa, cooperativa o federación tendrá opción a variar la proforma del producto en cuanto a chasis y acabados.</p>		<input type="checkbox"/> Gerente general <input type="checkbox"/> Departamento de ventas	
PRESUPUESTO			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACUERDO FENACOTIP	1	100	100
VALOR TOTAL:			\$100

Elaborado por: La Tesista

	
Dirección: San Gerardo – Parroquia Once de noviembre	Contactos: 032 255 187
Correo: cma_alban@outlook.com	Celular: 0997190064 / 0993384024
PROFORMA	

Latacunga, 13 de Julio de 2015.

Estimados señores FENACOTIP

Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Interprovincial

Presente:

Dando respuesta a su solicitud envío proforma sobre Construcción de UNA CARROCERÍA INTERPROVINCIAL sobre chasis HINO AK AK8JRSA con las siguientes características:

TABLA N. 3.12: Proforma carrocería para bus interprovincial

CARRO CERIA PARA BUS INTERPROVINCIAL		
DETALLE		CMA
VALOR DE CARRO CERÍA ESTANDAR	1	65000
EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO	1	10000
BAÑO PARA BUS	1	2500
VALOR CARRO CERIA FULL DE CONTADO:		77500

PRODUCTO	PRECIO S/IVA	IVA	PRECIO C/IVA	CUOTA INICIAL	SEGUNDA CUOTA	CUOTA FINAL
CARROCERIA ESTÁNDAR	65000	7800	72800	30% = 21840	20% = 14560	50% = 36400
CARROCERIA FULL	77500	9300	86800	30% = 26040	20% = 17360	50% = 43400

PLAZO DE ENTREGA: 45 días laborables después del pago de la cuota inicial.

VALIDEZ OFERTA: 15 días

GARANTÍA CARROCERÍA: 10 años

CARACTERISTICAS CARROCERIAS CENTAURO CMA	
Chasis:	Hino Ak
Modelo:	AK8JRSA
Capacidad de pasajeros:	42-45
Marca de carrocería:	Centauro CMA (Selecto)

DIMENSIONES	
Longitud total:	11,92 m
Ancho total:	2,52 m
Altura Total:	3,63 m
ESTRUCTURA	
Estructura:	Tuvo estructural galvanizado espesor de 2mm y 3mm
FORROS EXTERIORES	
Techo, paneles laterales y recubrimiento de bodegas:	100% Aluminio
Bodegas:	Cajuelas laterales traspasantes con puertas pantográficas automáticas y bloqueo neumático .
Vidrios laterales:	Templado (Según norma)
Parabrisa delantero:	CMA dúplex de 7mm, claro, laminado y templado (Según norma)
Parabrisa Posterior:	CMA explosivo de 6mm, oscuro, laminado y templado (Según norma)
Puerta principal:	Pantográfica con vidrio gris de 5 mm
FORROS INTERIORES	
Techo:	Paneles de fibra de policarbonato tapizado
División cabina del chofer:	División de vidrio de 5mm color gris, incluye puerta de ingreso
Canastillas:	Estructura de aluminio con luces individuales de lectura
Piso:	Tipo marino de 18mm, forrado con moqueta
Asientos:	Dobles con esponja inyectada de 95 cm y 3 puntos de reclinación, forrado con tela según muestra
Cinturones de seguridad:	En cada uno de los asientos de 2 puntos, y la primera fila cinturones de 3 puntos
Escotillas:	2 escotillas con accesorios de escape
Basureros:	En fibra de vidrio
Sistema de audio:	1 radio MP3 con USB TV de 32" Parlantes DVD
OTRAS CARACTERÍSTICAS	
Aislamiento térmico:	Poliuretano expayado
Luces interiores:	Luces de pasillo, salón y gradas tipo led
Luces exteriores:	Direccionales, delanteras altas, bajas y medias, posteriores, de stop, retro y cajuelas.
Letrero de destinación:	Electrónico
Pintura:	Poliuretano
Consola :	En fibra
Tablero:	En fibra

Elaborado por: La Tesista

MODELO DE CONVENIO

CONVENIO DE FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS PARA BUS INTERPROVINCIAL

Conste por el presente documento, el contrato que celebra de una parte el Señor **Rolando Byron Albán Molina** portador de la cédula de ciudadanía **171052177-2**, Gerente propietario de la empresa Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda. A quien en adelante se le denominara **CONTRATADO**, y por otra parte **FENACOTIP** (Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público), con RUC **1709527113001**, a quien en adelante se le denomina **EL CONTRATANTE**, bajo los términos siguientes:

PRIMERO

Que el señor **Rolando Byron Albán Molina** portador de la cedula de ciudadanía **1710521772**, es fabricante de **Carrocerías marca CENTAURO CMA** homologadas en la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador, construye y refacciona carrocerías para buses urbanos, interprovinciales, interparroquiales, escolares y turismo.

SEGUNDO

Que **FENACOTIP** (Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público), con RUC **1709527113001**, es una federación la cual está constituida por socios de diferentes cooperativas de transporte interprovincial a nivel nacional.

TERCERO

Ambas partes en común acuerdo realizan el presente convenio de fabricación anual de 30 carrocerías interprovinciales, durante un tiempo de 5 años consecutivos, con características presentadas en la proforma.

CUARTO

El precio pactado por dicha fabricación es de \$77.500 (SETENTA Y SIETE MIL QUINIENTOS DÓLARES AMERICANOS INCLUIDO EL IVA) valor que consta en la proforma por unidad.

QUINTO

EL CONTRATANTE

Cancelara la suma de **xxxxxxxxxx** al momento de la firma del presente convenio como cuota inicial y el saldo a medida del avance de la obra.

SEXTA

La fabricación y entrega de las unidades para servicio interprovincial se realizará en la Ciudad de Latacunga, Barrio San Gerardo de la Parroquia Once de Noviembre, dirección que se encuentra ubicada la empresa.

SÉPTIMA

La garantía de la carrocería que da el convenio es de 10 años en carrocería y 200.000 Km en tren de rodaje en la parte automotriz.

En señal de conformidad se suscriben en tres ejemplares, el presente contrato de fabricación de un bus para servicio de transporte, a los....., días del mes de.....del año 2015.

Firman

.....
Representante FENACOTIP

.....
GERENTE GENERAL CMA CÍA. LTDA.

3.2.6 Presupuesto general

TABLA N. 3.13: Presupuesto General

N.	ESTRATEGIA	COSTO
1	Diseñar una página web del negocio en la cual se difunda la filosofía empresarial restructurada utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación.	\$600
2	Entregar obsequios a los clientes reales y potenciales del negocio.	\$950
3	Rediseñar la imagen corporativa del negocio y de esta promocionar una mejor identidad.	\$1350
4	Diseñar y entregar trípticos a los clientes para dar a conocer los productos que oferta el negocio.	\$100
5	Desarrollar un plan de capacitación dirigido al personal operativo del negocio.	\$1.002,50
6	Adquirir nueva maquinaria.	\$66.000,00
7	Realizar alianzas estratégicas con cooperativas de transporte con la finalidad de asegurar la venta de los productos.	\$100,00
TOTAL:		70102,5

Elaborado por: La Tesista

En lo que respecta al costo total de las estrategias tiene un valor de \$397.962.50, aproximadamente debido a que el costo de la primera estrategia es alto por el precio de venta al público de los dos tipos de productos que se va a ofertar, es importante mencionar que el costo de estos es real.

3.2.7 CONCLUSIONES

- La empresa Construcciones Mecánicas Albán no cuenta con un plan estratégico que permita mejorar el nivel de posicionamiento comercial.
- El posicionamiento comercial de la empresa Construcciones Mecánicas Albán es bajo debido a la falta de presupuestación para desarrollo de publicidad.
- En cuanto a la imagen corporativa la empresa debe presupuestar la adquisición de compra de uniformes para los empleados tanto del área administrativa como financiera debido a que es inadecuada.
- La empresa actualmente posee líneas de producción continua que cubren con la capacidad de producción de la planta, pero es necesario presupuestar la compra de nueva maquinaria que agilite el proceso de producción destinado al área de corte.
- Falta de programas de capacitación enfocados a las áreas operativas de la empresa.
- La empresa por ser nueva en el mercado necesita desarrollar un plan de incentivos para sus clientes mismo que está enfocado en incrementar el nivel de ventar y captar clientes.
- La empresa se enfoca en el desarrollo y diseño de productos que aporten al Cambio de la matriz productiva que impulsa el gobierno nacional a través de la Vicepresidencia de la Republica.

3.2.8 **RECOMENDACIONES**

- Proponer un plan estratégico que permita mediante un análisis de la situación interna y externa de la empresa establecer estrategias de mejora continua.
- Desarrollar un plan de marketing interno o a su vez contratar un proveedor para diseñar un plan de marketing corporativo que permita mejorar el nivel de posicionamiento comercial.
- Cotizar la compra de uniformes para personal administrativo y operativo.
- Proponer la adquisición de maquinarias tales como: mesa de plasma, guillotina hidráulica, sueldas MIG, entre otras, que agilicen el proceso de corte y distribución de materiales.
- Diseño de planes de capacitación para soldadores, operarios de corte, pintores y masilladores en temas técnicos de relevancia para cada una de sus áreas.
- Mediante una tabla comparativa de precios entre las empresas carroceras de renombre, se propone el diseño de un plan de crecimiento empresarial enfocado en la promoción y publicidad de los productos de la empresa en la línea de carrocerías para bus interprovincial, urbano y escolar.
- Diseñar nuevos productos que cuenten con el mayor valor de agregado nacional, mismo que sean de calidad y económico, generador de beneficios para el sector del transporte.

3.2.9 BIBLIOGRAFÍA

- AYALA, Luis, 2011: “Plan estratégico”. Pág. 9
- CERTO, Samuel, 2010: “Importancia de la administración”. Pág. 4
- CHIAVENATO, Idalberto (2006): “Administración”: teoría, proceso y práctica. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- DÍEZ Francisco Martín; SUARÉZ Ana Cruz, 2014: “Principios de la Administración”. Pág.112
- GONZÁLEZ: “Direccionamiento Estratégico”. Pág. 27
- HAIDAR, 2012: “Competitividad”. Pág. 20
- HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ Sergio; MARTÍNEZ Pulido, 2011:” Proceso administrativo”. Pág. 170
- HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ Sergio; MARTÍNEZ Pulido, 2011:” Proceso administrativo”. Pág. 192
- HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ Sergio; MARTÍNEZ Pulido, 2011:” Proceso administrativo”. Pág. 214
- HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ Sergio; MARTÍNEZ Pulido, 2011:” Proceso administrativo”. Pág. 240
- HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ Sergio; MERTÍNEZ Pulido, 2011:” Proceso administrativo”. Pág. 160
- JIMENEZ, 2009: “Administración”. Pág.10
- KOONTZ, H y WEHRICH H. (2004): “Administración” Una perspectiva Global. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Münch, L y García, J. (2008). Fundamentos de Administración. México. Trillas.
- POYEEAUX, Ana Rita, 2008: “Plan estratégico”. Pág. 6
- STEPHEN P. Robbins; DECENZO A. David, 2009: “Administración. Pág. 23.
- STEPHEN P. Robbins; DECENZO A. David, 2009: “Proceso administrativo”. Pág. 24
- TAYLOR: “Gestión Administrativa”. Pág. 22
- TAYLOR: “Gestión Financiera”. Pág. 4

ANEXOS

ANEXO N.1



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES DEL NEGOCIO

CONSTRUCCIONES MECÁNICAS ALBÁN

Objetivo: Conocer el nivel de posicionamiento comercial que tiene el negocio Construcciones Mecánicas Albán Cía. Ltda., en el sector carrocerero.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué tipo de bus posee usted?

- a. Escolar e institucional
- b. Intracantonal urbano y rural
- c. Interprovincial
- d. Intraprovincial
- e. Ninguno de los anteriores

2. ¿En qué empresa realiza la construcción de su carrocería o adquiere su unidad de transporte?

- a. CMA
- b. Pacomar
- c. Picoso
- d. Metalbus
- e. Otros

3. ¿Cada que tiempo usted realiza el cambio total de su unidad de transporte?

- a. Entre 1 a 5 años
- b. Entre 6 a 10 años
- c. Entre 11 a 15 años

4. ¿Cuáles son las características que usted prefiere al momento de enviar a fabricar la carrocería o comprar un bus?

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Tiempo de entrega
- d. Garantías
- e. Promociones

5. ¿Cuál es su forma de pago en el momento de enviar a construir su carrocería o comprar un bus?

- a. Efectivo
- b. Crédito directo
- c. Endeudamiento con terceros

6. ¿Cuál es el medio por el cual usted conoce sobre el negocio Construcciones Mecánicas Albán?

- a. Familiares
- b. Amigos
- c. Conocidos

7. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?

- a. Televisión
- b. Internet
- c. Prensa escrita

8. ¿Cómo califica usted la atención brindada a los clientes?

- a. Excelente
- b. Muy bueno
- c. Bueno
- d. Regular
- e. Malo

9. ¿Qué aspectos considera usted que le hace falta al negocio CMA?

- a. Publicidad
- b. Infraestructura
- c. Imagen corporativa

10. ¿A su criterio como considera usted la imagen corporativa del negocio?

- a. Excelente
- b. Buena
- c. Mala

11. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte del negocio?

- a. Descuentos en la adquisición del producto
- b. Cuotas de gracia
- c. Obsequios

12. ¿Considera usted que los precios de los productos son?

- a. Elevados
- b. Accesibles
- c. Bajos

13. ¿Qué valor estaría usted dispuesto a cancelar por la compra de un bus?

- a. 75.000 – 100.000
- b. 100.000 -150.000
- c. Más de 150.000

14. ¿Considera usted que es factible la fabricación de buses autoportantes en el país?

- a. Si
- b. No

Gracias por su colaboración

ANEXO N.2







