



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS, DE CAYAMBE, ECUADOR

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

AUTOR:

DIEGO ANDRÉS CÁRDENAS BRACERO

TUTOR: PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE

Otavalo, Agosto de 2017

DECLARACIÓN

Yo, DIEGO ANDRÉS CÁRDENAS BRACERO, portador de la cédula de ciudadanía No. 172522587-2 declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

DIEGO ANDRÉS CÁRDENAS BRACERO
C.I 172522587-2

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR:

Certifico que el proyecto de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS, DE CAYAMBE, ECUADOR” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería Comercio Exterior y Finanzas del estudiante Diego Andrés Cárdenas Bracero, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE
C.I.175695755-9

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a toda mi familia en especial a mis padres, que con su apoyo incondicional y consejo me ayudaron a culminar mis estudios universitarios, a mis hermanos quienes siempre estuvieron prestos para ayudarme en todo lo que fuera necesario.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia, a mis padres y en especial a mis abuelitas quienes siempre contribuyeron con un grano de arena para cumplir mi meta.

Al Director de la Carrera de Comercio Exterior y Finanzas MSc. Oscar Albán quien siempre lleva el entusiasmo por apoyar y colaborar en cualquier situación a los estudiantes de la universidad.

Al PHD. Antonio Romillo Tarke por sus enseñanzas y ser parte fundamental en la guía para la elaboración del presente trabajo.

Al Ing. Emilio Alberto Cárdenas gerente y propietario de la organización, por darme la oportunidad de realizar el trabajo en su organización.

RESUMEN

La presente investigación propone un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa Talleres Cárdenas con el objetivo de incrementar y diversificar las ventas, ayudando de esta manera al fortalecimiento y crecimiento empresarial de la organización.

Para el planteamiento del problema se realizó un análisis de los antecedentes de la empresa, focalizando los principales problemas para darles solución. De esta manera se obtuvieron los objetivos para la realización del plan. Se estudiaron antecedentes y conceptos sobre los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercialización que anteriormente habían sido ejecutados.

En el desarrollo metodológico se emplearon instrumentos y técnicas para el diagnóstico de la empresa, analizando dichos resultados se procedió a realizar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa Talleres Cárdenas en donde se actualizó la misión, visión y crea valores corporativos con la formulación de estrategias y planes de acción para lograr incrementar y diversificación de las ventas.

Se concluye con la validación de los resultados de la investigación para corroborar que la información obtenida es fiable, dando así las conclusiones y recomendación pertinentes.

ABSTRACT

The present research proposes a strategic plan of institutional development and commercialization for the Talleres Cárdenas company with the objective of increasing and diversifying sales, thus helping to strengthen and increase the business of the organization.

To analyze the problem, an analysis of the company's background was carried out, focusing the main problems to solve them. In this way the objectives for the realization of the plan were obtained. Background and concepts were studied on the strategic plans of institutional development and commercialization that had previously been executed.

In the methodological development, the instruments and techniques for the diagnosis of the company were carried out. Analyzing these results, the strategic plan for institutional development and marketing was developed for the company Talleres Cárdenas, where mission, vision and corporate values were updated with the formulation of strategies and action plans to increase and diversify sales.

It concludes with the validation of the results of the investigation to corroborate that the information obtained is reliable, thus giving the pertinent conclusions and recommendations.

INDICE GENERAL

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| DECLARACIÓN | ii |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR: | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT | vii |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO I. MARCO TEÓRICO: | 12 |
| ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN | 12 |
| 1.1 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL | 12 |
| 1.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN | 19 |
| 1.3 LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS | 27 |
| 1.3.1 GENERALIDADES | 27 |
| 1.3.2 MISION | 27 |
| 1.3.3 VISIÓN | 28 |
| 1.3.4 PRODUCCIÓN..... | 28 |
| CAPÍTULO II..... | 30 |
| DESARROLLO METODOLÓGICO | 30 |
| 2.1 ENCUESTA A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRES TALLERES CÁRDENAS..... | 30 |
| 2.1.1 PERFIL DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA | 30 |
| 2.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS..... | 33 |
| 2.1.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS..... | 39 |
| 2.2 ENCUESTA A CLIENTES | 40 |
| 2.2.1 EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA | 40 |
| 2.2.2 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CIENTES SOBRE LA EMPRESA..... | 44 |
| 2.2.3 EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS..... | 45 |
| 2.2.4 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES SOBRE LOS PRODUCTO Y SERVICIOS..... | 49 |
| 2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS | 49 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL..... | 51 |
| CAPITULO III | 55 |
| PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN | 55 |
| CONCLUSIONES GENERALES..... | 86 |
| RECOMENDACIONES | 87 |
| BIBLIOGRAFÍA | 88 |
| ANEXOS | 91 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Formación Académica | 31 |
| Tabla 2: Estado Civil | 32 |
| Tabla 3: Área de la Empresa | 33 |
| Tabla 4: Motivación | 34 |
| Tabla 5: Expectativa..... | 34 |
| Tabla 6: Conocimiento..... | 35 |
| Tabla 7: Oportunidad de Mejora | 36 |
| Tabla 8: Oportunidad de Mejora por Área | 37 |
| Tabla 9: Capacitación | 38 |
| Tabla 10: Expansión | 39 |
| Tabla 11: Atención al Cliente..... | 40 |
| Tabla 12: Asesoría Técnica | 41 |
| Tabla 13: Atención de Reclamos | 42 |
| Tabla 14: Confianza | 43 |
| Tabla 15: Logística | 44 |
| Tabla 16: Calidad | 45 |
| Tabla 17: Producto Conforme, no Conforme | 46 |
| Tabla 18: Durabilidad..... | 47 |
| Tabla 19: Capacidad de Respuesta | 48 |
| Tabla 20: FODA..... | 49 |
| Tabla 21: Mejora continua del producto y servicio..... | 57 |
| Tabla 22: Atención a clientes y necesidades..... | 58 |

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tabla 23: Promoción y publicidad..... | 58 |
| Tabla 24: Crecimiento Institucional | 59 |
| Tabla 25: Plan de acción 1 | 60 |
| Tabla 26: Plan de Acción 2 | 62 |
| Tabla 27: Plan de acción 3 | 65 |
| Tabla 28: Plan de acción 4 | 68 |
| Tabla 29: Resumen de presupuesto | 71 |
| Tabla 30: Análisis económico..... | 71 |
| Tabla 31: Impacto social | 78 |
| Tabla 32: Impacto educativo..... | 79 |
| Tabla 33: Impacto ambiental | 79 |
| Tabla 34: Impacto tecnológico | 80 |
| Tabla 35: Impacto económico | 81 |
| Tabla 36: Impacto global | 82 |
| Tabla 37: Resultado de la encuesta de validación | 83 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Formación Académica..... | 31 |
| Gráfico 2: Estado Civil | 32 |
| Gráfico 3: Área de la Empresa | 33 |
| Gráfico 4: Motivación | 34 |
| Gráfico 5: Expectativa..... | 35 |
| Gráfico 6: Conocimiento | 35 |
| Gráfico 7: Oportunidad de Mejora..... | 36 |
| Gráfico 8: Oportunidad de Mejora por área..... | 37 |
| Gráfico 9: Capacitación | 38 |
| Gráfico 10: Expansión..... | 39 |
| Gráfico 11: Atención al Cliente | 41 |
| Gráfico 12: Asesoría Técnica | 42 |
| Gráfico 13: Atención de Reclamos | 42 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 14: Confianza | 43 |
| Gráfico 15: Logística | 44 |
| Gráfico 16: Calidad..... | 46 |
| Gráfico 17: Producto Conforme, no Conforme | 47 |
| Gráfico 18: Durabilidad | 48 |
| Gráfico 19: Capacidad de Respuesta | 48 |
| Gráfico 20: Esquema del Proceso de Planificación Estratégico | 52 |
| Gráfico 21: Fanpage | 75 |
| Gráfico 22: Fanpage información..... | 75 |
| Gráfico 23: Fanpage fotografías | 76 |

INTRODUCCIÓN

La globalización ha sido la columna vertebral en la innovación de las empresas a nivel mundial. Ofertar un producto cero defectos a un precio aceptable es un reto para quienes buscan mantenerse en un mercado competitivo. Por esta razón las organizaciones en todo el mundo en especial las multinacionales buscan mecanismos de mejora para mantener o destacar parte del todo en su estructura frente a la competencia. Buscar mecanismos para acceder a varias fuentes de conocimiento que permitan especificar estrategias de control para evitar conflictos futuros en sus procesos es la clave del éxito frente a la competencia, además de buscar la forma de favorecer las necesidades de los clientes.

Las empresas de éxito en todo el mundo analizan formas para superarse a sí mismas, estar a la vanguardia no es una alternativa sino un deber, quienes no evolucionan acarrearán problemas que retrasan el progreso de la organización en este tiempo en el que la tecnología y la información tienen el pilar más importante. Todas aquellas que han alcanzado el éxito utilizan innumerables herramientas de mejora continua con el propósito de obtener rentabilidad y crecimiento. Para mantener su competitividad multinacionales de éxito buscan la manera de innovar sus productos, procesos, nivel organizacional, comercial o establecer un adecuado plan estratégico para cumplir su objetivo principal de generar riqueza, todas buscan la herramienta para mantener el negocio en pie.

Establecer un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización en una empresa es una cuestión medular que va de lo local a lo global, no es suficiente con poseer un producto de buena calidad, a bajo costo y disponer del mejor personal e infraestructura. Es importante determinar cuál es el potencial mercado, cómo ampliarlo y la manera de llegar en una forma eficiente y rápida. La mejora de su estructura debe estar acorde con la visión y misión de la empresa para convertir los proyectos en acciones inmediatas de acuerdo a lo que quieren sus socios e integrantes.

Por esta razón se requiere realizar un plan estratégico de desarrollo institucional y de comercialización para la empresa Talleres Cárdenas. Por medio del análisis de la situación actual se establecerá objetivos a cumplir y cómo conseguirlos, ampliar su

mercado por medio de la búsqueda de clientes a nivel nacional, aprovechando su óptimo nivel de producción e infraestructura, con el objetivo de permitirle a la empresa crear ventajas competitivas al optimizar su espacio en el ámbito socioeconómico.

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El comercio existe desde tiempos inmemorables, y está en continua evolución. Empezaron de formas primitivas y continúan desarrollándose en la actualidad, “Es un derecho natural de todo individuo el relacionarse (comprar, vender, negociar, etc.) en las mejores condiciones y en aquellos mercados que le sean más convenientes y/o ventajosos.” (Charbert, 2000, p.27,28).

Encontrar las mejores vías de desarrollo para realizar intercambios comerciales siempre será un objetivo primordial de cualquier país, esto con el propósito de obtener beneficios en la venta de bienes y servicios que impulsan el crecimiento económico, para lo cual es importante conocer las estrategias que llevan a un efectivo manejo de comercialización al promover el desarrollo económico y social de una nación. Realizar planes estratégicos y de comercialización es un campo que en el Ecuador se debe explotar para el bien del emprendedor y del país.

Según estadísticas registradas de exportación en el Ecuador, su gran mayoría es materia prima, lo que no es completamente beneficioso al no promover desarrollo de productos propios en la zona, con poco valor agregado y resultando precios bajos en ventas Trade Map (2016). Para poder desarrollar empresas que puedan comercializar en otros países es necesario poseer estrategias y planes que conlleven a la comercialización de sus bienes y servicios a nivel internacional.

El país necesita de procesos de reestructuración del aparato productivo que permitan mejorar los niveles de competitividad y productividad, estos son determinantes y sumamente importantes para la evolución del comercio, teniendo así la oportunidad de ofertar productos propios que sean reconocidos a nivel mundial, generando progreso en la economía ecuatoriana.

Talleres Cárdenas es una empresa que ofrece productos y servicios industriales en la ciudad de Cayambe-Pichincha. Está ubicada en una zona de producción florícola y agrícola, la compañía ha desarrollado productos en suministros que sirven como implementos de riego y fumigación para esta área, además ha logrado comprender las necesidades que estas poseen y supliéndolas con productos de calidad. Esto ha permitido que sea uno de los principales distribuidores a nivel nacional.

Los servicios que brinda la empresa están enfocados al diseño y construcción de piezas, estructuras en acero inoxidable y acero al carbono, accesorios en acero inoxidable para muebles finos, desarrollo de maquinaria para PYMES y montaje de maquinaria con sus respectivos servicios generales. Además ofrece asesoría para mejora de procesos de producción. Los proveedores de materia prima son los mismos para proyectos especiales y para producción en serie.

Uno de los aspectos más importantes referentes a un plan estratégico institucional y comercialización es el mercado al que se apunta dirigir, tal como describe, Gualsaquí (2015) en su trabajo de grado “Estrategias de Marketing para la Comercialización de las artesanías textiles de la familia Anrango Panamá del cantón Otavalo, provincia de Imbabura” tuvo como objetivo general: Determinar la situación actual del taller de artesanías textiles de la Filia. Anrango Panamá a través de un diagnóstico y así identificar las vías para el mejoramiento de la comercialización de sus productos. En referencia al antecedente descrito, el beneficio que se pretende para la organización es el crecimiento económico, social, cultural entre otros.

La proyección que se espera con el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización es favorecer al crecimiento empresarial de la entidad, generando estrategias que puedan servir a la organización en el escenario actual y futuro que se plantee en este estudio.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo contribuir a incrementar y diversificar las ventas de la empresa Talleres Cárdenas?

INTERROGANTES

- ¿Cuáles son los antecedentes de planes estratégicos de desarrollo institucional y comercialización?
- ¿Qué situación actual presenta la empresa Talleres Cárdenas?
- ¿Cómo diseñar un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización?
- ¿Cómo validar los resultados de la investigación?

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para incrementar y diversificar las ventas de la empresa “Talleres Cárdenas”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los antecedentes de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercialización
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Talleres Cárdenas
- Diseñar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa Talleres Cárdenas
- Validar los resultados de la investigación

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

El desarrollo de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización permite a la empresa “Talleres Cárdenas” incrementar y diversificar sus ventas.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización.

VARIABLE DEPENDIENTE

Incremento y diversificación de las ventas de la empresa Talleres Cárdenas.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

| Variables | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos de Medición |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercialización | Fundamentos Teóricos | Antecedentes, conceptos y definiciones | Documento: Físico Digital |
| | Análisis FODA | Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas | Documento: Físico Digital |
| | Marketing Mix | Producto Precio Plaza Promoción | Documento: Físico Digital |
| | Proyecciones estratégicas | Misión Visión Valores corporativos Objetivos estratégicos Estrategias Planes de acción | Documento: Físico Digital |
| Incremento y diversificación de las ventas de la empresa Talleres Cárdenas | Análisis Comercial | Mercado Meta | Documento: Físico Digital |
| | Formas de ingreso a nuevos mercados | Directa Indirecta Concertada Compensada Productiva | Documento: Físico Digital |
| | Proyección de ventas | Productos y servicios Infraestructura Ganancias | Documento: Físico Digital |

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa “Talleres Cárdenas” se utilizaron los métodos de investigación siguientes:

MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO

Deymor (2006). La inducción es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal también significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es también recomendable porque el ser humano más rápidamente percibe los hechos captados sensorialmente y como tal puede señalar como se inicia un determinado fenómeno. (p. 33). La deducción: Es el fenómeno universo por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para ir desmenuzando sus diferentes elementos. (p. 34)

El análisis de la información se hizo de lo general a lo particular, partiendo de los antecedentes que tienen relación con planes estratégicos de desarrollo institucional y comercialización siguiendo un curso descendente, manteniendo un plano de generalizaciones que sirvan para dar soluciones al tema planteado.

MÉTODO HISTÓRICO LÓGICO

Sampieri, (2010). El método histórico de investigación puede aplicarse no solo a la disciplina que generalmente se denomina historia, sino que también es posible emplearlo para garantizar el significado y fiabilidad de los hechos pasados en las ciencias naturales y básicas, la medicina, derecho o cualquier otra disciplina científica, El método histórico ayudará a establecer las relaciones existentes entre los hechos acontecidos en el desarrollo de estas ciencias. (p. 41).

Este método se empleó para establecer los antecedentes de la empresa Talleres Cárdenas para recopilar información de la misión, visión, productos, servicios y clientes, los cuales nos dieron un panorama general para conocer el estado actual de la empresa.

MÉTODO SINTÉTICO ANALÍTICO

Sampieri, (2010). “El análisis maneja juicios. La síntesis considera los objetos como un todo. El método que emplea el análisis y la síntesis consiste en separar el objeto de estudio en dos partes y, una vez comprendida su esencia, construir un todo.” (p. 45).

Este método ayudó con el análisis de la situación actual de la empresa mediante una reunión con los integrantes de esta, validado por medio del formato TC-RRHH-F01 (ANEXO N°1), el cual es utilizado por la empresa para realizar inducciones, reuniones, capacitaciones y asuntos varios, a partir de esto se conoció las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que enfrenta Talleres Cárdenas.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es una estrategia que responde al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Se utilizó el diseño no experimental y diseño bibliográfico.

DISEÑO NO EXPERIMENTAL

Se utilizó este diseño debido a que no se manipula en forma deliberada ninguna variable. Se observaron los hechos tal y como se presentaron en su contexto real para luego analizarlos. No se construyó una situación específica sino que se observó las ya existentes

DISEÑO BIBLIOGRÁFICO

Se revisa un material documental de cualquier clase, analizando los fenómenos o el establecimiento de la relación entre las dos variables. Una vez recolectada la información se selecciona, analiza y se presenta resultados coherentes con la finalidad de fundamentar la construcción de conocimientos. Toda la información recopilada ayuda a visualizar un marco de referencia de la situación actual del problema.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Sampieri, (2010). "La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados".

Una vez realizada la investigación se procede al uso de las técnicas de recopilación de datos, que son las distintas formas o maneras de obtener información. Para tal efecto se utilizará las siguientes técnicas.

LA ENTREVISTA

Se realizó una entrevista al Ingeniero Alberto Emilio Cárdenas Novoa Gerente Propietario de Talleres Cárdenas, para esclarecer la situación de la empresa de los últimos años, donde se encontró que la empresa actualmente no posee planes estratégicos de desarrollo institucional de ningún tipo con respecto a los productos y servicios, además se encontró que la misión y visión no ha sido actualizada desde hace 12 años, carece de valores corporativos los cuales son la esencia de toda organización.

LA OBSERVACIÓN

Se hizo uso de los sentidos orientados a la captación visual que se pueda realizar en la empresa Talleres Cárdenas con dirección a su producción, producto, sistema organizacional entre otros. Se observó que la empresa cuenta con buenas instalaciones tanto en la parte administrativo como en lo operativo dotado de equipos y maquinaria modernos que pueden ser utilizados de manera más eficiente.

LA ENCUESTA

Se realizaron encuestas a los 14 integrantes y a los 20 principales clientes de la empresa para medir el nivel de satisfacción que poseen a nivel nacional, y si fuese el caso recomendar posibles cambios en la producción y comercialización de los productos y servicios.

INSTRUMENTOS

Cuestionario

Se realizaron encuestas a los 14 integrantes de la empresa (Nº 3) donde se recopila información acerca de lo que sus participantes conocen y opinan sobre la empresa en cuanto a la motivación, expectativa, conocimiento, oportunidad de mejora, capacidad y expansión.

Por medio de una reunión con el jefe de comercialización (ANEXO Nº 2) se procedió a conocer los 20 clientes principales a quienes se les realizó una encuesta (ANEXO Nº 4) en la cual se califica atención al cliente, asesoría técnica, atención de reclamos, confianza, logística, calidad, durabilidad y capacidad de respuesta.

Identificación de la población o universo

Debido que el estudio se puede realizar en base al universo, no se utiliza ninguna fórmula o método para la valoración del muestreo, teniendo de esta manera un 100% de confiabilidad en los datos obtenidos. Este resultado se repite en las encuestas a los clientes, ya que estos fueron propuestos por el gerente, administrador y comercialización según sus datos históricos de ventas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (DAFO)

En las instalaciones de la empresa se realizó una reunión (ANEXO N° 1) formato perteneciente a la empresa cuyo código es: TC-RRHH-F01, al tratarse de una empresa familiar se citó a los integrantes que ocupan cargos altos en la empresa, Gerente Propietario Ing. Alberto Emilio Cárdenas Novoa, Jefe Administrativo y Recursos Humanos Sra. Mercedes Judith Bracero, Jefe de Producción Ing. Emilio Javier Cárdenas Bracero y la Ing. María Belén Cárdenas como Jefe de Comercialización, en la cual se realizó el análisis de la situación actual permitiendo hacer el diagnóstico DAFO que posteriormente sirvió para crear estrategias de desarrollo para su crecimiento organizacional.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

El principal aporte de la investigación es el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización que facilitará a la empresa Talleres Cárdenas incrementar y diversificar sus ventas.

IMPACTO EDUCATIVO

El trabajo a realizarse ayudará al estudiante a plasmar todos los conocimientos adquiridos dejando información que pueda servir a los miembros de la empresa para incrementar y diversificar las ventas de la organización.

IMPACTO ECONÓMICO

La entidad contará con los resultados de la investigación para valorar un mercado potencial en el que pueda vender su producto. Al generar un flujo comercial mayor, se

aporta al crecimiento empresarial. Se podrá contribuir con el crecimiento del país al generar incremento y diversificación de ventas.

IMPACTO SOCIAL

Por medio de la aplicación de estrategias de desarrollo institucional y comercialización en la empresa, sus miembros gozarán de capacitación en este ámbito, recibiendo valiosa información todos los integrantes.

IMPACTO AMBIENTAL

Al mejorar la organización de la empresa se fomentará la concientización del cuidado medioambiental, ya que es un factor que tiene incidencia en cualquier institución y está implícita en el desarrollo colectivo.

IMPACTO TECNOLÓGICO

Al aplicar nuevas tendencias en captación de mercado, mediante redes tecnológicas se podrá actualizar los conocimientos de la empresa y sus integrantes en el desarrollo de información.

ESTRUCTURA CAPITULAR

La introducción, detalla la reseña histórica, problemáticas y motivos por las cuales se realizó el trabajo de investigación, determinando así los objetivos y los restantes elementos del diseño teórico de la investigación, que se desarrollan mediante los capítulos siguientes:

CAPTÍTULO I: Marco Teórico en donde se analiza los antecedentes y conceptos de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercialización de empresas.

CAPTÍTULO II: Desarrollo Metodológico en el que se proponen las metodologías para el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización, poniendo en práctica las técnicas e instrumentos para el diagnóstico de los resultados que se obtuvieron de los integrantes y principales clientes de la organización.

CAPTÍTULO III: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercialización en la Empresa Talleres Cárdenas, en donde se formularon las estrategias mediante los diagnósticos para el incremento y diversificación de las ventas de la organización.

Conclusiones y recomendaciones generadas por el proyecto.

Finalmente se detallan las citas bibliográficas de la información que se obtuvo de otros documentos y los Anexos.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO: ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN

1.1 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El término estrategia se deriva de la palabra griega strategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993). Lo anterior se puede corroborar con la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006).

La planeación estratégica formal con sus características actuales fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación de largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. (Steiner, 1998, p.7)

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera. Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas:

mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia, qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. (Tarziján, 2008).

Durante las últimas décadas los planes estratégicos han tomado un gran valor en todas las organizaciones de todo el mundo, desarrollando a lo largo de los años distintos procesos y etapas que dinamicen la elaboración de planes para las empresas. Por tal motivo, analizar la historia descrita por los autores mencionados, quedará sentado como base las propuestas de etapas para un desarrollo estratégico, entendiendo que se seguirá tendiendo significativos avances, magnificando el beneficio que pueda tener una organización.

Concepto de Plan Estratégico

Díaz (2011) afirma: “Estrategia es un conjunto integrado de decisiones que posicionan a una compañía dentro de un sector para obtener mejores resultados a largo plazo. Plan Estratégico, es hablar de qué tareas se realizarán para afirmar que esas decisiones son las correctas”.

Cantera (como se citó en Sainz, 2012) y cuando se hable de planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio.

Graue (2017), El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2015-2019 es el punto de referencia del que hacer universitario. Permite determinar, orientar y dar seguimiento a las acciones que se requieren para que la marcha de la Institución atienda a las necesidades que se presentan en todos los órdenes, niveles y sectores, además de impulsar acciones decisivas para su devenir y refrendar, con ello, la calidad y fortaleza que distingue a la Universidad y su consecuente liderazgo en materia de educación superior, investigación y extensión de los beneficios de la cultura a la sociedad (p. 2).

Por medio de los conceptos descritos un plan estratégico comprende formular soluciones que conlleven a una mejora de resultados en una organización a través de estrategias que alcancen los objetivos planteados.

Importancia de un plan estratégico

Huamani (2010) afirma: El planteamiento estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planteamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias
- Fomenta el planteamiento y la comunicación interdisciplinarios
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Mejora el desempeño de la organización
- Favorece a la dirección y coordinación organizacional a unificar esfuerzos y expectativas colectivas
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los esfuerzos en logros sinérgicos
- Contribuye a la creación y definición de valores corporativos, que se traducen en: trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano, innovación y creatividad, comunicación y liderazgo

Es importante tener en cuenta los aspectos mencionados para elaborar un plan estratégico acertado, considerando las ventajas que se obtendrán una vez que se ejecute el mismo.

Beneficios de un plan estratégico

Testa, (2007) afirma: Así los beneficios de la planificación estratégica están localizados en:

- El establecimiento de prioridades y jerarquización de los objetivos
- Concentración de las energías para la consecución de los objetivos
- Mayor objetividad superando los tópicos comunes y falsos provenientes de una autoestima tanto positiva como negativa
- Sistematización de los objetivos por áreas: apoyo, competitividad, estructura, etc.
- Colaboración entre las esferas de lo público y de lo privado sobre la base de una serie de proyectos concretos
- Creación de una cultura estratégica común, consensuando visiones históricas del pasado, análisis del presente, y planes de futuro
- Refuerzo del liderazgo de las instituciones locales
- Uso más efectivo de los recursos disponibles

- Facilidad para conseguir más recursos, tanto públicos como privados

Señalando todos los beneficios que conlleva tener un plan estratégico en una organización, es necesario realizarlo en la empresa Talleres Cárdenas, planteando una ruta empresarial a futuro que pueda ser llevada por todos y cada uno de los miembros de la organización.

Elementos de un plan estratégico

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) afirman que:

Misión o Propósitos. Identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener, si es coherente una misión o propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

Visión: Consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo a dónde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

Valores Corporativos: son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Objetivos o metas. Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no solo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y control.

Estudio de los factores internos y externos: Se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos. A partir del cruce estratégico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es posible determinar las estrategias que permiten el cumplimiento a la visión y los objetivos estratégicos.

Estrategias. Durante años los militares usaron la palabra estrategia para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. Estrategia se define como la forma en que se logran los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Planes de acción. Prioriza iniciativas importantes para cumplir con objetivos y metas en una organización. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía para el cumplimiento de las estrategias.

Políticas. Son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados. Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar

ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

Procedimientos. Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Reglas. Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

Programas. Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación. (Koontz, et al., 2012)

Uno de los elementos no mencionados por el autor pero importante y base principal de un plan estratégico de desarrollo institucional es el FODA, siendo una herramienta muy utilizada por todas las empresas que quieren diagnosticar su situación actual para plantearse estrategias que ayuden a la organización a mejorar para alcanzar la visión y objetivos estratégicos.

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2006, p.2)

Otros elementos importantes son sus impactos en los planes estratégicos de desarrollo institucional con los valores corporativos, el análisis de escenarios y los planes de acción.

1.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Plantea como definición Ugarte (2003) “Que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución.”

Al definir un plan de comercialización es importante indicar, que representa directamente al marketing y lo que engloba su definición, refiriéndose a sus procedimientos, técnicas y metas para llegar de forma oportuna a un consumidor. Por tal motivo se definieron sus antecedentes y conceptos de manera que pueda dar un punto de partida para la realización del presente trabajo de investigación.

Para Arellano (2000). Los orígenes del marketing se dan en tiempos remotos, cuando, a nivel mundial, los hombres comenzaron a practicar el trueque entre ellos. Algunos se convirtieron en detallistas, mayoristas y vendedores ambulantes. Pero el comercio en gran escala empezó a tomar forma en Europa y Estados Unidos durante la Revolución Industrial a fines de la década de 1800. Como consecuencia del desarrollo del comercio en Estados Unidos y Europa, el comercio en América Latina también tuvo que desarrollarse. Desde entonces, el marketing mundial ha pasado por cinco etapas sucesivas de desarrollo: Orientación a la Producción, Orientación a las Finanzas, Orientación a las Ventas, Orientación al Marketing y Orientación al Concepto Humano (Marketing Social).

Según Mercado y publicidad (2007) el nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma pero su estudio es muy reciente.

Dos grandes autores precisan Living (1991); Stapleton, (1992) que el Plan de Marketing es un documento previo a una inversión, inicio de un negocio, lanzamiento de un servicio o producto en el cuál se detallan lo que se espera conseguir, cuánto costará, los recursos que se requieren, el tiempo y el análisis de todos los pasos a seguir para alcanzar los objetivos, también puede abarcar aspectos técnicos, legales y sociales.

Según Arturo K (2014) cada país cuenta con empresas ya sean públicas o privadas que tienen la finalidad de generar un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores y que a su vez les genere una utilidad, pero para que el bien o servicio sea aceptado es necesario el uso de estrategias comerciales.

Comparando las teorías de los autores y sus distintos años, los conceptos y perfiles de planes de comercialización y/o marketing han tenido grandes cambios. Como menciona los autores en los años 91 y 92, antes se limitaba al plan como un análisis anterior para determinar una inversión, sin embargo a lo largo de los años, los planes han servido para muchas empresas en sus inicios y desarrollo empresarial.

Conceptos de Planes Comercialización y/o Marketing

Para Kotler (2009) el marketing. Es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo busca fidelizar clientes mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. Buscando ser la acción principal y llegar al usuario final partes de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

Refiere Stanton W. (2009) que es una herramienta que permite la aplicación de los diferentes conceptos y métodos que comprenden el mercadeo o comercialización estratégica de productos o servicios. El objetivo general del plan consiste en identificar las oportunidades y alternativas estratégicas del mercadeo, con base en un adecuado análisis situacional.

Diamond y Oppenheim (2013) marketing, as much as any area, is a field that requires information for decision making. On a day to day basis, marketers find themselves involved with research, investigation, analysis, evaluation, comparisons, qualitative measures of psychology and emotion, and quantitative calculations about almost everything (p. XV)

Rivadeneira (28 de marzo del 2012) Refiere: “Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios”.

Se puede definir, en reseña de lo descrito, que un plan de comercialización y/o marketing, viene a ser una herramienta que permite mediante de sus procedimientos y técnicas, desarrollar estrategias que conlleven a la empresa a expandirse y mantenerse en un mercado altamente competitivo, generando un crecimiento empresarial.

A continuación se detallan las funciones principales:

- **Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

“Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización”.
(Rivadeneira, 2012)

Es importante que todos los participantes en la cadena de comercialización se vean involucrados en la formulación de estrategias, de esta forma se puede lograr opciones sólidas, seguidas por el compromiso de los integrantes de la organización, las cuales puedan ser cumplidas para el éxito de un plan que conlleve al desarrollo de la empresa.

Objetivo de un plan de comercialización y/o marketing

Stanton W. (2009) el plan debe contener una descripción, bajo el punto de vista comercial. De los futuros productos o servicios que se lanzaran, el precio y condiciones de pago que se ofertara, el sistema de comercialización que se utilizara y la forma que se dará a conocer a los potenciales compradores.

Talleres Cárdenas actualmente posee distintas líneas comerciales, sin embargo no se ha realizado un análisis comercial, que pueda delimitar y potenciar los productos o servicios que maximicen las ganancias de la empresa. Mediante el presente plan y en base a la información disponible será fundamental realizar un análisis interno.

Análisis del entorno de un plan de comercialización

Según Kotler (2009) “Deben ser analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tenga o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejos no solo la situación actual sino el posible futuro”.

Para tener un panorama interno y externo claro, se debe tomar algunos factores, que deben analizarse de manera oportuna, acorde a las necesidades de la empresa.

Los aspectos más relevantes son los siguientes:

Entorno de la organización

- Imagen
- Calificación profesional
- Posicionamiento en la red

- Mercado
- Red de distribución
- Competencia
- Producto
- Política de comunicación. (Kotler P. , 2009)

Los elementos que propone el autor, forman parte de muchos planes vigentes que se realizan en la actualidad, por lo que es necesario para la empresa realizar un estudio que contenga tales factores. Esto permitirá tener un panorama claro de la situación en la que se encuentra y se podrán realizar distintos planes de acción para corregir inconvenientes.

Marketing Mix

Según Kotler (1995), un proceso de comercialización debe formular cuatro preguntas fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? El primero, refiere al período preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica o plaza; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

Para Armstrong (2003) el Marketing Mix es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta basada en el mercado meta, esta incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda del su producto.

El marketing mix es una “mezcla de ingredientes para generar una oferta de marketing eficaz dirigida al mercado objetivo” (Kloter., 2004, p.4). Aquellos ingredientes son considerados como herramientas estratégicas utilizadas por los mercadólogos, las mismas que son conocidas como las 4p. Para Powers y Barrows (2006) “La primera P, es el producto en sí mismo, para continuar con el precio de este, la plaza o plazas donde será ofertado y por último la promoción del mismo”.

Según Van Hoof (2007) “Las 4p, son las variables controlables que la compañía manipula para poder lograr sus objetivos”; a este punto Zeithaml y Bitner (2003) agregan que “todas estas variables siempre estarán relacionadas entre sí y dependerán unas de otras”.

En síntesis las preguntas realiza el autor y en concordancia con las definiciones anteriores sobre el marketing mix, un plan de comercialización desarrollo elementos clave, como es el producto, precio, plaza y promoción, centrando los planes que se vayan a efectuar en los factores que realmente tienen impacto en el mercado.

Producto

Es un conjunto de productos tangibles o intangibles que satisfacen una necesidad determinada; es la integración de una serie de satisfactores visuales combinados con elementos de satisfacción que no son claramente perceptibles, pero que en conjunto dan al consumidor la sensación de haber llenado sus necesidades y/o deseos. (Fernández, 2007, p54)

Según (Acuña, 2013) es la unión características que constituyen un elemento dispuesto a ser reconocido. Los productos poseen dos denominaciones que se definen como tangibles e intangibles. Como su nombre lo precede son los que podemos tocar, como por ejemplo un mueble, marcador, bicicleta etc. Por otro lado cuando nos referimos a productos intangibles son aquellos que no podemos palpar como: una investigación, trabajo escrito, auditorias, etc. A esta clase de productos se les denominan servicios.

Los autores William, Michael y Bruce (2004) realizan una clasificación más específica de productos que la resume de la manera siguiente:

- **Productos de consumo:** Son los destinados al consumo personal en los hogares
- **Productos de negocios:** Su intención es la reventa, su uso va en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización

- **Productos según su duración y tangibilidad:** Este está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible. (William, Michael y Bruce 2004)

La empresa Talleres Cárdenas posee una amplia variedad de productos y servicios, por lo que será de suma importancia delimitarlos para realizar una efectiva comercialización. De tal manera que se puedan generar estrategias puntuales que ayuden a sacar adelante el plan.

Precio

Según American Marketing Association (A.M.A. 2010), define al precio como "la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios".

Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio, este representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto solo crea egresos. Sus variables son precio de lista, descuentos, complementos, periodos de pago y condiciones de crédito. (Kotler y Armstrong, 2003, p.63)

El precio de un producto es solo una oferta para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, debe cambiarse con rapidez. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y, en última instancia, el producto irá al fracaso. Pero, si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasarán. (Fisher, Espejo, Hill, 2011, p. 230)

El precio comprende una parte primordial en la oferta de un producto o servicio, manteniendo una relación directa en la venta. Todos los conceptos que manejan los autores para definir el precio, hacen relación al éxito o fracaso de cualquier empresa sin importar su etapa de desarrollo. Un ejemplo real, es el que escribió Walter Isaacson 2011 en su libro sobre la biografía de Steve Jobs, en donde describe, que "La casi quiebra de la famosa empresa Apple fue por motivo del precio, siendo muy costosos y no estando a la altura de la calidad de su producto".

La importancia para Talleres Cárdenas de manejar precios acorde al mercado será fundamental en las estrategias que se vayan a proponer.

Plaza

Para Serrano (1994) consiste en administrar el producto desde que fabricación lo entrega listo para su utilización, hasta que llega a mano del consumidor final. El diseño de los canales, la localización de almacenes estratégicamente situados, los equipos de embalaje, embarque y transporte, son factores muy importantes para esta variable.

Según Kloter (2007) “la plaza es el canal de marketing (también llamado canal de distribución), incluye todas aquellas actividades de la empresa que pone al producto en disposición al mercado meta, teniendo como variables: canales, cobertura, surtido, ubicación, inventario, transporte y logística”.

Existen varios canales de distribución que son citados por algunos autores, sin embargo los más generales e importantes para el trabajo de investigación son los siguientes:

- **Canales directos:** Es el cual se tiene una relación entre el fabricante y el consumidor final.
- **Canales cortos:** En este interfiere la empresa, el intermediario y finalmente el consumidor final.
- **Canales largos:** Aquí se cuenta con la participación del fabricante, mayoristas, detallistas y el consumidor final. Canales Doble: Participan el fabricante, agente exclusivo, mayorista, detallistas y consumidor final. (Muñiz, 2010).

La distribución en conclusión, es la relación que posee el vendedor con su cliente, delimitando de esa forma el contacto y responsabilidad que el fabricante tiene con su producto. La organización debe centrarse en uno de ellos, para lograr una correcta distribución y fijación de mercado. Algunas empresas han sabido aprovechar dicho elemento, debido al análisis que tienen de sus organizaciones, como las multinacionales Coca Cola, Nestlé, Pepsi, entre otros.

Promoción

Según Acuña (2013) “Son las estrategias que la empresa tiene realizar para que el público quiera consumir y comprar los productos se ofrezcan, esto es el convencimiento mediante la exaltación de las características del producto que se disponga.”

La forma en que se combinaran los distintos instrumentos de comunicación dependerá de las características del producto, del mercado, de los competidores y de los objetivos y las estrategias de la empresa. En general supone la combinación de las siguientes actividades: venta personal, promoción de venta, relaciones públicas y publicidad. (Casado, Sellers, 2006)

La promoción es necesaria para la propagación de información para los demandantes. En referencia a lo descrito por los autores, se debe tomar con importancia este elemento. Al formular estrategias que estén dirigidas de manera correcta, se podrá ganar más mercado, fortaleciendo el ya establecido.

1.3 LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS

1.3.1 GENERALIDADES

Talleres Cárdenas es una empresa que ha contribuido durante 25 años con las grandes, medianas y pequeñas industrias a nivel nacional, ofreciendo sus servicios en mecánica industrial, diseño y fabricación de proyectos especiales, servicios de construcción de piezas en serie dentro de lo cual ofrece productos para la producción agrícola-florícola. Actualmente está ubicada en la ciudad de Cayambe provincia de Pichincha, equipada con maquinaria e infraestructura su objetivo es continuar expandiéndose para contribuir con el país y su sociedad. (Talleres Cárdenas, 2015)

A continuación se cita la misión y visión actual de la empresa por las que se plantean actualizarla.

1.3.2 MISION

Prestar servicios de manera eficiente, al brindar soluciones prácticas y sencillas en función de las necesidades inmediatas y futuras de las grandes, medianas y pequeñas industrias a nivel nacional.

1.3.3 VISIÓN

Ser una empresa con prestigio a nivel nacional, reconocida por sus logros y profesionalismo en su trabajo.

1.3.4 PRODUCCIÓN

Todos los trabajos que realiza Talleres Cárdenas son acorde a las necesidades del cliente, en algunos casos se añade, modifica dimensiones o diseño con el propósito de mejorar un proyecto especial. Se divide en dos grupos la producción de la empresa producción en serie y proyectos especiales, los cuales se detalla a continuación:

PRODUCCIÓN EN SERIE: La empresa produce accesorios de fumigación, esto lo hace durante todo el año, trabaja con distribuidores y plantaciones directamente. Talleres Cárdenas tiene un extenso catálogo de productos que se envía a los clientes vía internet, cada semestre o cada vez que se genera un nuevo producto. Se realiza reuniones semestrales con los clientes, con el objetivo de innovar los productos y verificar la satisfacción de las necesidades de los clientes. La empresa posee varios proveedores, por lo tanto la provisión de materia prima no es un problema. Con respecto al stock de materia prima y producto terminado, la empresa trabaja con pedidos por vía telefónica, fax e internet.

Priore y Sabel como cita Gutiérrez (2014) piensa que Las Fluctuaciones tal vez frenaran el crecimiento desviando la atención de la tarea de mejorar el proceso y el producto, pero no paralizarían la inversión, como sucede en el sistema de producción en serie, en el que perturba el cálculo de las decisiones de inversión. (p. 165)

PROYECTOS ESPECIALES: enfocado a la producción de maquinaria y equipos personalizados, instalaciones industriales, montaje de maquinaria y asesoramiento para mejorar la producción. Con relación a la competencia la empresa maneja buenos precios, los clientes aumentan en lugar de disminuir y cada vez se puede atender a más personas gracias a la tecnología que la empresa posee. Los proveedores de materia prima son los mismos para proyectos especiales y producción en serie.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO

- Un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización es muy útil para analizar el estado actual de la organización para el fortalecimiento empresarial. Crear estrategias que beneficien la comercialización de cualquier producto que pueda ser distribuido a nivel nacional. Por tal motivo la organización se verá beneficiada en la formulación de estrategias que puedan ser aplicables en cualquier ámbito comercial.
- El comercio nacional puede servir a muchas empresas a crecer de forma exponencial, por lo que encaminar a la empresa en tal sentido, puede convertirse en una gran fuente de oportunidades en cuanto a un crecimiento que se ha podido ver en las empresas que han alcanzado la excelencia como muchas multinacionales.
- La diversificación de productos y servicios que posee la empresa da una amplia perspectiva para crear un óptimo plan estratégico y de comercialización, ya que se puede analizar que producto o servicio está siendo desaprovechado y potencializarlo con las herramientas adecuadas.
- Talleres Cárdenas tiene trayectoria de 25 años en el mercado local, ha resultado fuerte frente a sus competidores, demostrando que tiene oportunidad en el mercado nacional por la calidad y precio de sus productos y servicios.
- Talleres Cárdenas se ha mantenido por 25 años en el mercado, sin embargo no ha podido aumentar su desarrollo empresarial, esto debido a la falta de planeación y formulación de objetivos que le permitan crecer frente a su competencia, por tal motivo la necesidad de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización viene a ser parte fundamental para que la empresa alcance un posicionamiento importante en el mercado.

CAPÍTULO II

DESARROLLO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realiza el desarrollo de aspecto metodológico de la investigación analizando los siguientes aspectos:

1. Encuesta a los integrantes de la empresa Talleres Cárdenas. Con el objetivo de conocer experiencia y capacitación que posee el recurso humano: para emprender el crecimiento empresarial.
2. Encuesta a los clientes. Cabe indicar que los productos son distribuidos a nivel nacional, con el propósito de analizar su nivel de satisfacción y establecer posibles soluciones en el caso de encontrar clientes inconformes.
3. A través de una Matriz FODA, se establece el diagnóstico estratégico a aplicarse en el desarrollo del plan estratégico de desarrollo institucional y de comercialización en la empresa Talleres Cárdenas.
4. Metodología para el desarrollo del plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización en la empresa Talleres Cárdenas.
5. El escenario de la empresa para el 2021.

2.1 ENCUESTA A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS

Las encuestas que se utilizaron para el análisis de datos han sido validados en la institución ya que fueron creadas por el Departamento de Recursos Humanos de Talleres Cárdenas en base al sistema de gestión propio utilizado para organizar y tabular información, dicha información fue corregida por el tutor de la investigación, para obtener resultados más apropiados a los objetivos de la presente investigación.

2.1.1 PERFIL DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA

Talleres Cárdenas es una empresa familiar, cuenta con 14 personas en su estructura. La empresa se dedica a la producción en serie y a la ejecución de

proyectos por lo que requiere de personal calificado, en soldadura, maquinado y montajes industriales.

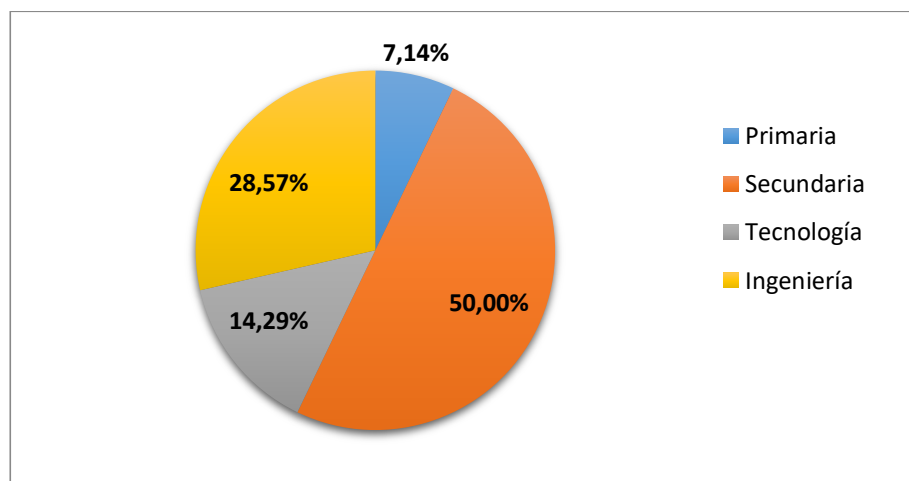
A continuación se expone lo obtenido del perfil de los integrantes encuestados:

FORMACIÓN ACADÉMICA

Tabla 1: Formación Académica

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| PRIMARIA | 1 | 7,14 % |
| SECUNDARIA | 7 | 50,00 % |
| TECNOLOGÍA | 2 | 14,29 % |
| INGENIERÍA | 4 | 28,57 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 1: Formación Académica



Análisis

El 50% de los integrantes de la empresa tienen estudios secundarios y son las personas que realizan trabajos como operarios, sin embargo esto no refleja falta de conocimiento especializado ya que continuamente el personal está en capacitación por exigencia de sus clientes, directivos y entorno, tales como cursos de soldadura, seguridad industrial e higiene, montajes mecánicos, entre otros. El 28.57% poseen título de educación superior, coincidentemente son los directivos de la empresa y participan activamente en la toma de decisiones principalmente para lo que este

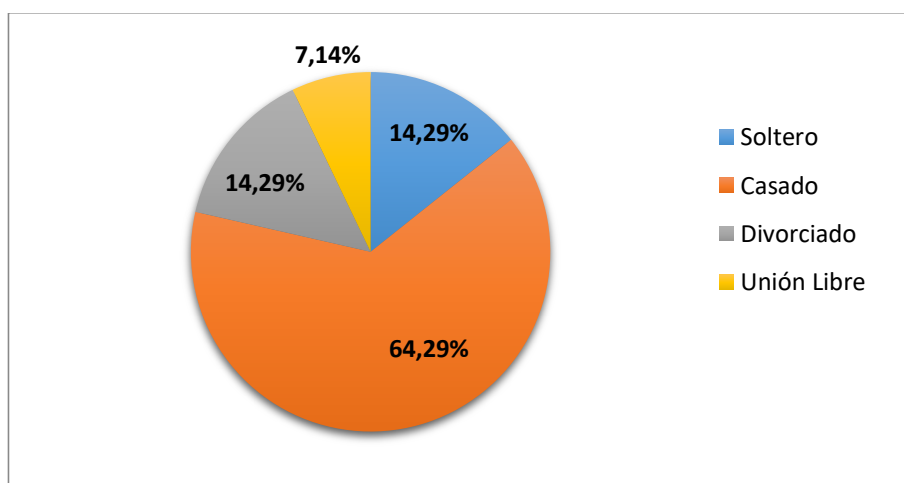
trabajo pretende enfocar, planeación estratégica de desarrollo institucional y comercialización de sus productos y servicios.

ESTADO CIVIL

Tabla 2: Estado Civil

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| SOLTERO/A | 2 | 14.29 % |
| CASADO/A | 9 | 64.29 % |
| DIVORCIADO/A | 2 | 14.29 % |
| UNIÓN LIBRE | 1 | 7.14 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 2: Estado Civil



Análisis

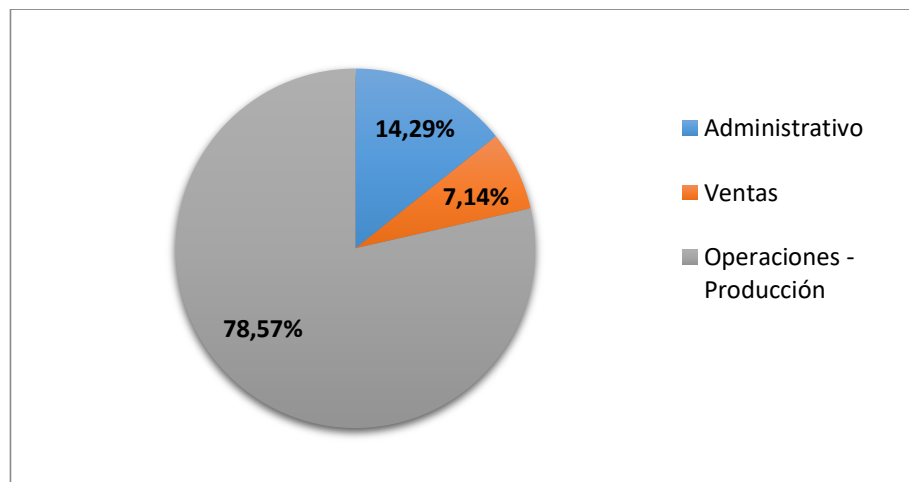
Según los resultados obtenidos el 64,29% del personal es casado, y el 7,14% vive en unión libre debidamente legalizada, lo que nos muestra un 71.43% de personas que tienen cargas familiares. Utrech (2009) refiere: “Las personas que están comprometidas disfrutan más de la vida y del trabajo, por lo que, no sólo son más felices en su día a día, sino que, además tienen un mayor éxito”. Esto influirá en el interés por el crecimiento empresarial de sus colaboradores.

ÁREA DE LA EMPRESA EN LA QUE LABORA

Tabla 3: Área de la Empresa

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------|------------|--------------|
| ADMINISTRATIVO | 2 | 14.29 % |
| VENTAS | 1 | 7.14 % |
| OPERACIONES/PRODUCCIÓN | 11 | 78.57 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 3: Área de la Empresa



Análisis

Con lo expuesto en la tabla 3 y gráfico 3, se puede observar que la mayoría del personal se dedica a la producción y las áreas administrativa - ventas está conformado por 1 persona que representa el 7.14% del personal en la empresa, de modo que para conocer la situación actual se deberá analizar todas las áreas con el propósito de socializar la planeación estratégica de desarrollo institucional y comercialización que se vaya a realizar.

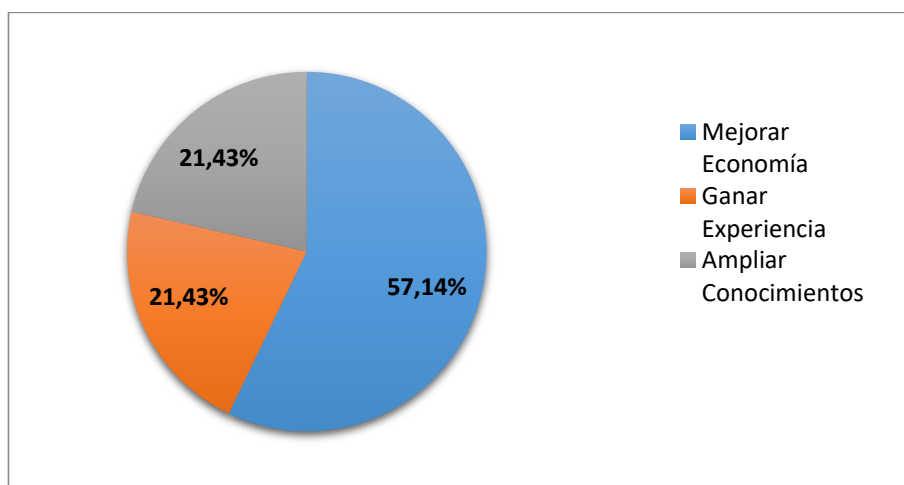
2.1.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS

Pregunta 1: ¿Qué lo motivó para trabajar en Talleres Cárdenas?

Tabla 4: Motivación

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------------|------------|--------------|
| MEJORAR ECONOMÍA | 8 | 57.14 % |
| GANAR EXPERIENCIA | 3 | 21.43 % |
| AMPLIAR CONOCIMIENTOS | 3 | 21.43 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 4: Motivación



Análisis

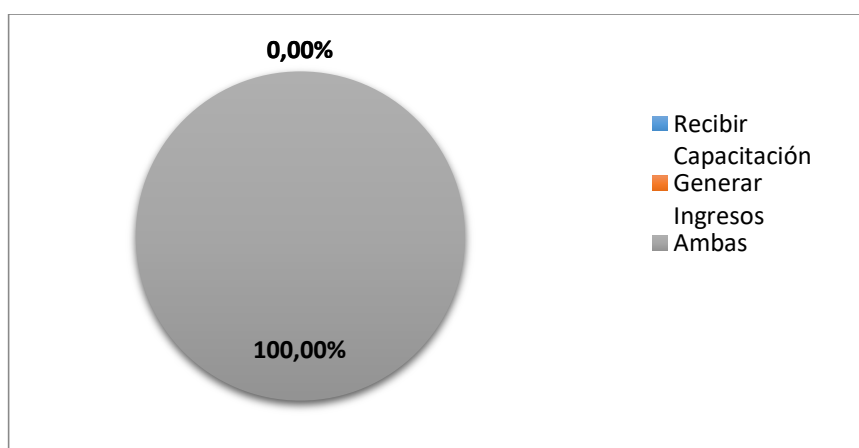
El 57,14% de los integrantes ingresó a Talleres Cárdenas para mejorar su economía, por lo que se puede afirmar que la empresa reconoce el esfuerzo de sus integrantes y su trabajo es bien remunerado. Debido a su trayectoria y antigüedad en el mercado, la organización se caracteriza por brindar un sin número de conocimientos a sus integrantes para mejorar continuamente y obtener productos y servicios de calidad.

Pregunta 2: ¿Cuál es la expectativa de trabajar para Talleres Cárdenas?

Tabla 5: Expectativa

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|--------------|
| RECIBIR CAPACITACIÓN | 0 | 0.00 % |
| GENERAR INGRESOS | 0 | 0.00 % |
| AMBAS | 14 | 100.00 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 5: Expectativa



Análisis

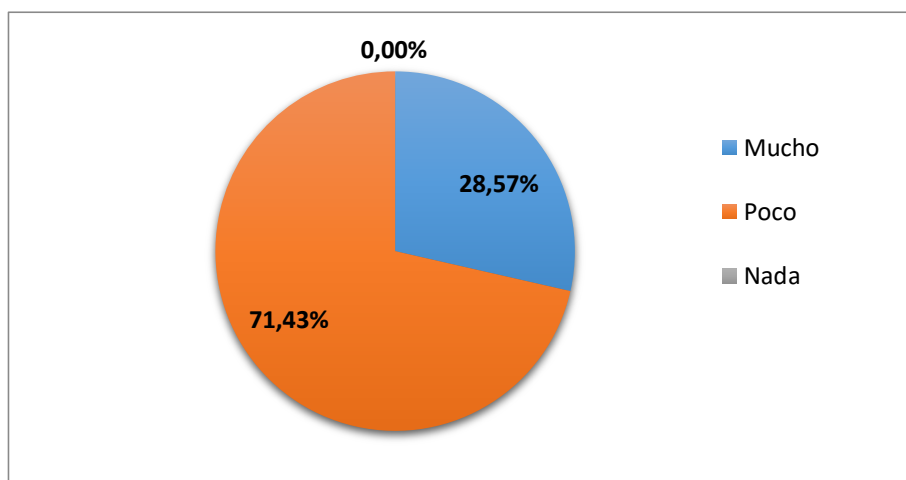
El 100% del personal afirma que conocen claramente que recibir capacitación y generar ingresos va de la mano con los ingresos que perciben. Están conscientes que al mejorar su posición en la empresa repercutirá en la ganancia monetaria, esto nos ayuda a entender que la empresa cuenta con gente comprometida con su trabajo y están en la búsqueda de la mejora continua para sí mismos.

Pregunta 3: ¿Conoce sobre la planeación estratégica de la empresa?

Tabla 6: Conocimiento

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| MUCHO | 4 | 28.57 % |
| POCO | 10 | 71.43 % |
| NADA | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 6: Conocimiento



Análisis

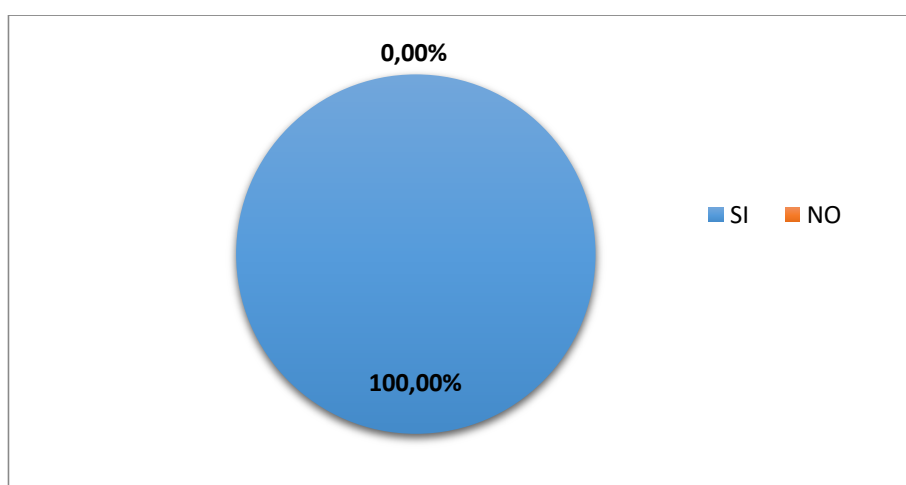
Solo el 28, 57% del personal que labora en la empresa conoce sobre la planificación estratégica de la empresa, tomando como referencia tal situación se debe prever que el plan a ejecutarse tendrá que socializar con todos los integrantes de la empresa. Esto permitirá la ejecución correcta de los objetivos y metas propuestas.

Pregunta 4: **¿Usted cree que Talleres Cárdenas pueda mejorar sus resultados empresariales?**

Tabla 7: Oportunidad de Mejora

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| SI | 14 | 100.00 % |
| NO | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 7: Oportunidad de Mejora



Análisis

Con sus 25 años en el mercado ha tenido que evolucionar a cada paso, por razones propias y a causa de las exigencias de sus clientes. Mejorar su nivel empresarial no solo es compromiso y deseo de sus directivos sino de todos los integrantes ya que si crece se verán mejoras que beneficiarán a cada uno de los que conforman la empresa. Según los datos obtenidos Grafico 7, el 100% de los encuestados confían que la empresa puede mejorar sus resultados empresariales.

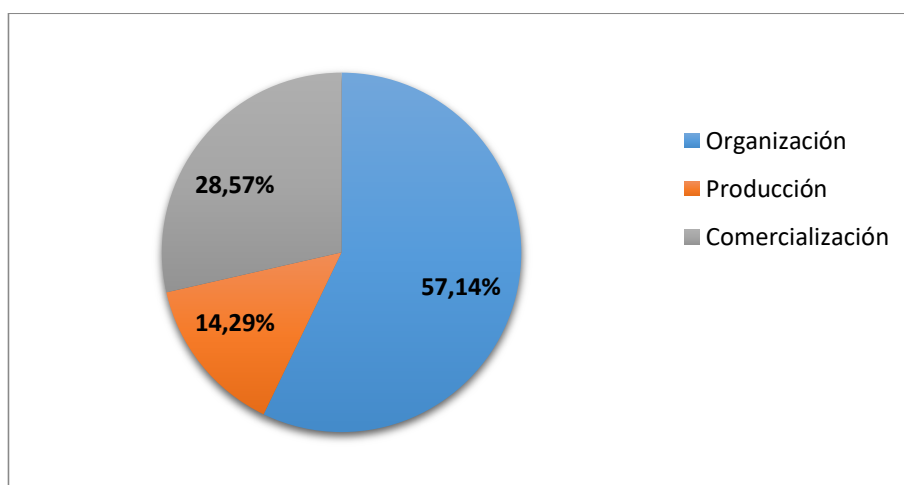
Para lo cual se estableció la pregunta que a continuación se detalla, una vez aplicada en la encuesta se analizará los resultados para proponer la mejora en las deficiencias.

Pregunta 5: Con respecto a la pregunta 4. ¿En qué aspecto cree que la empresa debería mejorar sus resultados empresariales?

Tabla 8: Oportunidad de Mejora por Área

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|------------|--------------|
| ORGANIZACIÓN | 8 | 57.14 % |
| PRODUCCIÓN | 2 | 14.29 % |
| COMERCIALIZACIÓN | 4 | 28.57 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 8: Oportunidad de Mejora por área



Análisis

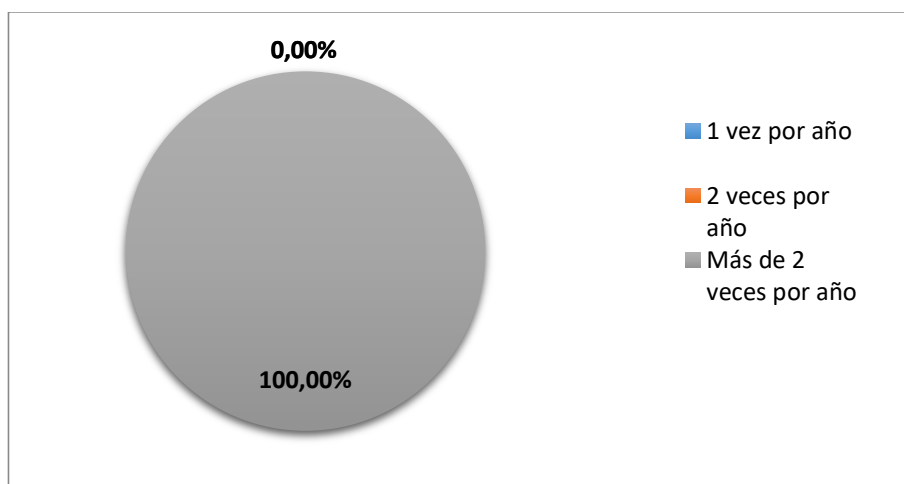
El 57,14% de sus integrantes opina que Talleres Cárdenas debería mejorar en su aspecto organizacional, y otros en su comercialización. Tomando en cuenta que se tiene una minoría en producción, el plan estratégico de desarrollo institucional se reforzará en los dos aspectos mencionados.

Pregunta 6: ¿Recibe capacitación por parte de la empresa?

Tabla 9: Capacitación

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------|------------|--------------|
| 1 vez por año | 0 | 0.00 % |
| 2 veces por año | 0 | 0.00 % |
| Más de 2 veces por año | 14 | 100.00 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 9: Capacitación



Análisis

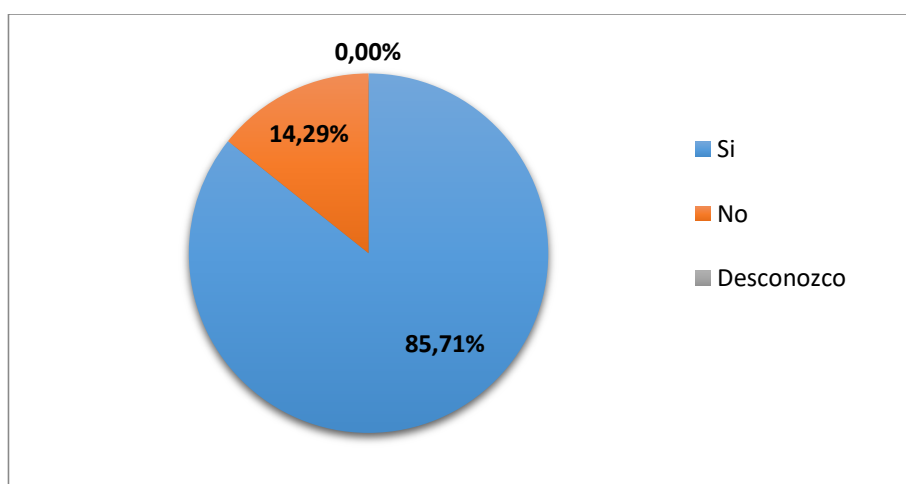
El 100% de los integrantes de la empresa reciben capacitación más de dos veces al año en sus respectivas áreas, lo que muestra que la Empresa tiene una mano de obra calificada e innovada. Las capacitaciones están de acuerdo a las normativas que sus clientes tienen como exigencias para trabajar con ellos, la empresa toma estas exigencias como oportunidad de mejora y por ende están enfocadas para el mejoramiento del negocio.

Pregunta 7: ¿Usted cree que los productos y servicios se pueden comercializar de mejor manera a nivel local?

Tabla 10: Expansión

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| SI | 12 | 85.71 % |
| NO | 0 | 0.00 % |
| DESCONOZCO | 2 | 14.29 % |
| TOTAL | 14 | 100 % |

Gráfico 10: Expansión



Análisis

Es de conocimiento de los integrantes de la empresa que poseen productos y servicios de calidad debido a las exigencias internas. El 85,71% confía en que se puede comercializar de mejor manera a nivel nacional por las características y calidad. Sin embargo se debe analizar cambios para mejorar la calidad y costo de los productos y servicios para que estos sean más competitivos, al generar estrategias que sean útiles para un proceso de mejora continua.

2.1.3 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS

Los datos recopilados permitieron conocer que Talleres Cárdenas se encuentra liderada por profesionales y personal muy capacitado con mucha experiencia que han adquirido a través de los años de vida del Taller. La mayor parte de su personal tiene familia, esto conduce a considerar que cuidarán de su trabajo y

continuamente buscarán mejorar en sus labores para bien propio y de los suyos, al ser su objetivo principal la generación de ingresos y crecimiento personal se tiene un sistema dispuesto a la mejora, por lo que proponer cambios para mejorar serán bien acogidos por sus integrantes.

Debido a las exigencias de sus principales clientes, la empresa está continuamente capacitando a su personal, lo que es bueno para mantener un nivel competitivo. Por otro lado los directivos son los únicos que están al tanto de la planeación estratégica de la empresa, esto genera descoordinación en el cumplimiento de objetivos que pueden llegar a afectar el alcance de metas propuestas. Sus integrantes consideran que se puede mejorar los resultados de la empresa.

2.2 ENCUESTA A CLIENTES

2.2.1 EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Es importante conocer la opinión de los clientes acerca de la empresa, de esta manera se puede establecer estrategias para mejorar los resultados de los productos y servicios de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior se realizó la encuesta.

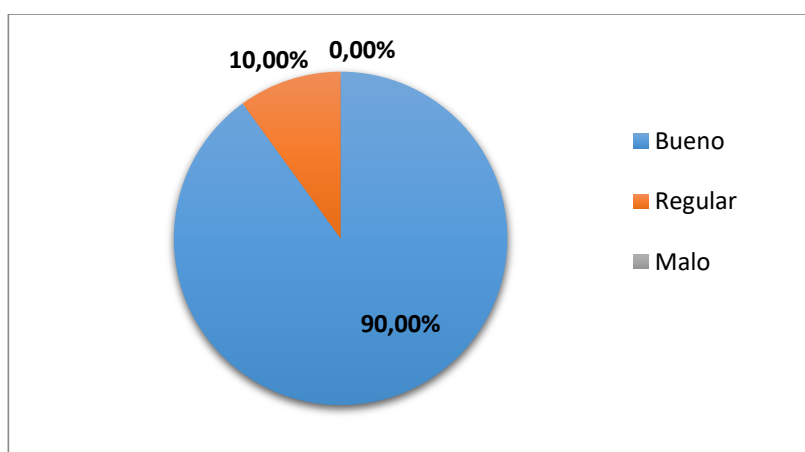
Los resultados de esta encuesta se analizarán a continuación:

Pregunta 1: ¿Cómo califica la atención del cliente en la empresa Talleres Cárdenas?

Tabla 11: Atención al Cliente

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|-------------------|
| BUENO | 18 | 90.00 % |
| REGULAR | 2 | 10.00 % |
| MALO | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 11: Atención al Cliente



Análisis

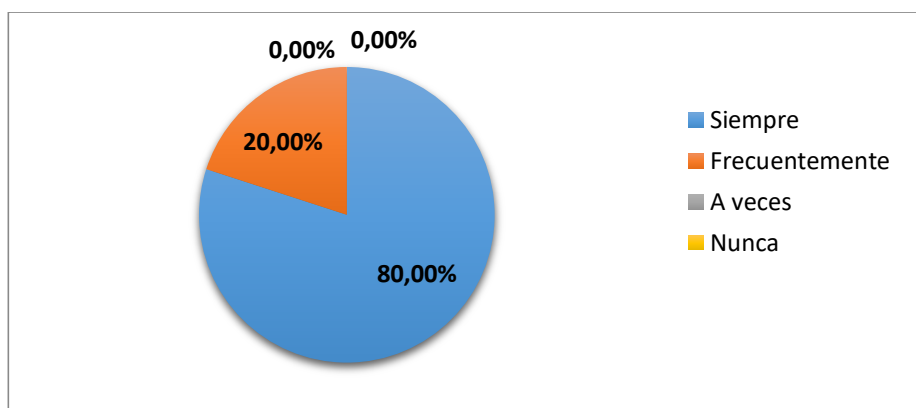
El 90% de los clientes de la empresa Talleres Cárdenas coinciden que tiene un buen sistema de atención al cliente, se fomenta en el entorno la cordialidad y aprecio hacia los compradores, puesto que de ellos depende los ingresos y mantención de la organización. “Tu objetivo como empresa no es tener solamente el mejor servicio al cliente, sino que sea legendario”. (Sam Walton, 1990) fundador de Wal-Mart. Tener presente este fundamento es esencial para el éxito de la entidad.

Pregunta 2: ¿Ha recibido asesoría técnica por parte de los colaboradores de Talleres Cárdenas?

Tabla 12: Asesoría Técnica

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|-------------------|
| SIEMPRE | 16 | 80.00 % |
| FRECUENTEMENTE | 4 | 20.00 % |
| A VECES | 0 | 0.00 % |
| NUNCA | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 12: Asesoría Técnica



Análisis

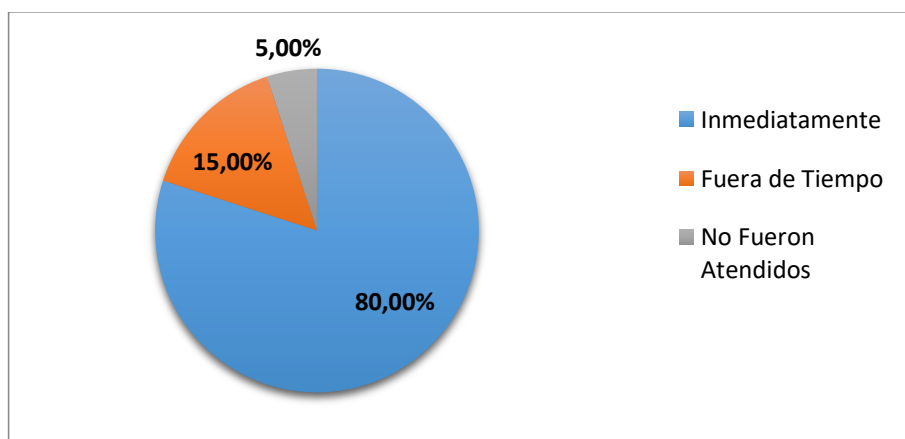
Los indicadores muestran una buena asistencia técnica, esto se encuentra con la capacitación, la cual sirve para mantener actualizados a todo el grupo de trabajo que se desenvuelve en todas sus actividades diarias de manera fluida y efectiva, de esta manera se contribuye con la venta de productos y servicios que la empresa oferta. El 80% de los clientes ha sido asesorado por el personal de la empresa.

Pregunta 3: ¿Sus reclamos son atendidos?

Tabla 13: Atención de Reclamos

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|--------------|
| INMEDIATAMENTE | 16 | 80.00 % |
| FUERA DE TIEMPO | 3 | 15.00 % |
| NO FUERON ATENDIDOS | 1 | 5.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 13: Atención de Reclamos



Análisis

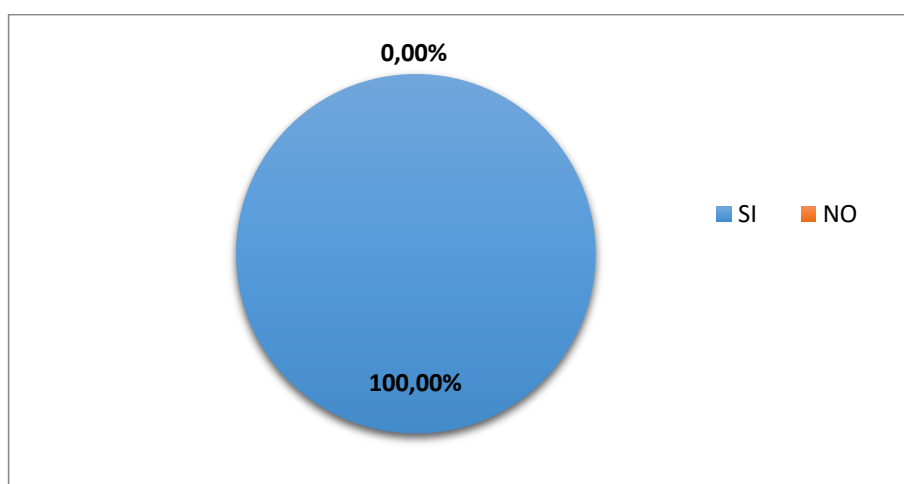
Parte de la atención al cliente es dar solución a los reclamos, ya sea por productos con defectos o servicios no conformes. El 80% de los reclamos han sido atendidos inmediatamente Sin embargo por el volumen de trabajo no es posible atender estas necesidades en un 100% por lo que el indicador refleja que al 15% de los clientes se les atendió fuera de tiempo y en un 5% no se pudo satisfacer el reclamo. Esto nos permite visualizar un punto de mejora en la empresa. Según los datos históricos facilitados por la empresa, los reclamos tratan de errores de facturación, despacho de materiales y de pedido. Debido a la cantidad de despachos que maneja la empresa son los reclamos más comunes que atiende la empresa.

Pregunta 4: ¿Considera a Talleres Cárdenas una empresa confiable?

Tabla 14: Confianza

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| SI | 20 | 100.00 % |
| NO | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 14: Confianza



Análisis

El 100% de los clientes consideran confiable a Talleres Cárdenas. Lo que significa que la empresa ha demostrado experticia y calidad en los productos y servicios que ofrece. Además ratifica que la empresa puede extenderse a nivel nacional.

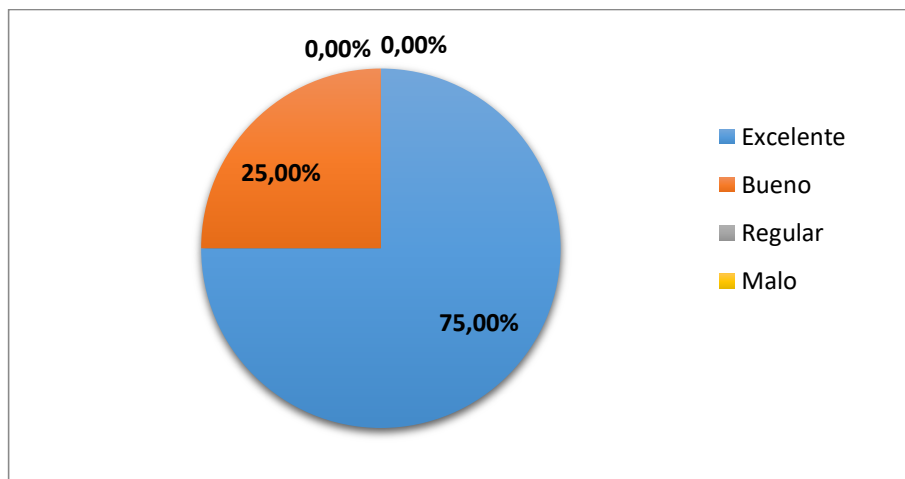
“Lleva 20 años construir una reputación y 5 minutos destrozarla. Si piensas en ello harás las cosas de forma diferente” (Warren Buffett, 2012)

Pregunta 5: ¿Qué opina de la logística en la entrega de los productos y servicios de Talleres Cárdenas?

Tabla 15: Logística

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| EXCELENTE | 15 | 75.00 % |
| BUENO | 5 | 25.00 % |
| REGULAR | 0 | 0.00 % |
| MALO | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 15: Logística



Análisis

La respuesta de entrega de las mercancías en la empresa es satisfactoria, ya que un 75% de los clientes coinciden que el servicio es excelente, 25% bueno y ninguna opina que este sea regular o malo. Se debe considerar como estrategia el realizar convenios con organizaciones o cooperativas de transporte para que las entregas sean en lo posible más eficientes y oportunas.

2.2.2 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CIENTES SOBRE LA EMPRESA

Según los encuestados Talleres Cárdenas brinda una buena atención al cliente, tiene claro que este es un recurso para mantener su mercado. Se menciona en la

tabla 8, que la capacitación es parte fundamental de la empresa, esto se encuentra ligado con la asesoría técnica, ya que el personal calificado genera respuestas coherentes y útiles a las necesidades inmediatas y futuras de los clientes. Al visualizar que el 15% de los reclamos fueron atendidos fuera de tiempo es un indicador de mejora, por lo que un óptimo seguimiento de reclamos dará más prestigio a la empresa.

La encuesta muestra los problemas que tiene Talleres Cárdenas en cuanto a la atención a los clientes y la calidad del producto-entre otros inconvenientes a los que se planteará mejoras con el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización.

2.2.3 EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS CLIENTES A LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

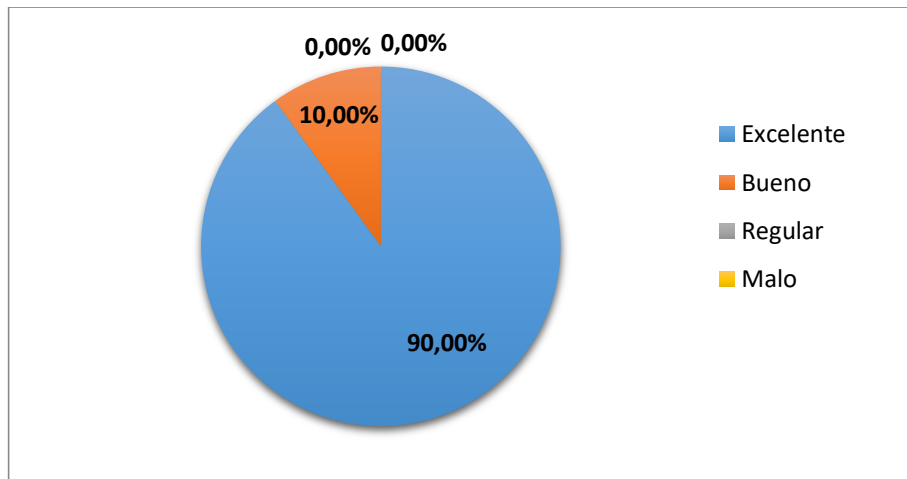
La opinión de los clientes acerca de los productos y servicios es un factor importante, determinar cómo el cliente ve a estos en términos de calidad, durabilidad, precio y capacidad de respuesta para poder realizar una retroalimentación efectiva. Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta 1: **En su criterio, considera que la calidad de los productos y servicios son:**

Tabla 16: Calidad

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|-------------------|
| EXCELENTE | 18 | 90.00 % |
| BUENO | 2 | 10.00 % |
| REGULAR | 0 | 0.00 % |
| MALO | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 16: Calidad



Análisis

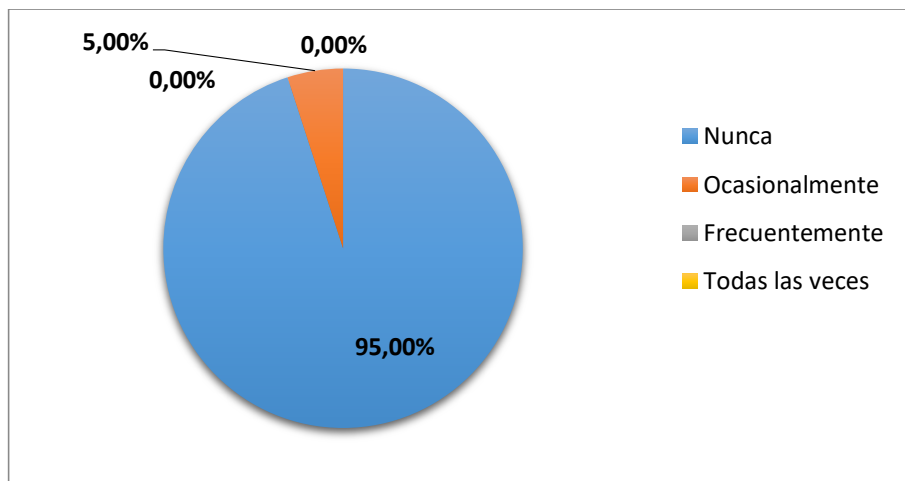
El 90% de los clientes encuestados opinan que la calidad de los productos y servicios es excelente, esto gracias a la experiencia que posee la empresa en la realización de productos y servicios, sin embargo en un mercado competitivo y cambiante se debe analizar continuamente estos datos para mantenerse a la vanguardia.

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia ha recibido productos y servicios no conformes?

Tabla 17: Producto Conforme, no Conforme

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|--------------|
| NUNCA | 19 | 95.00 % |
| OCASIONALMENTE | 1 | 5.00 % |
| FRECUENTEMENTE | 0 | 0.00 % |
| TODAS LAS VECES | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 17: Producto Conforme, no Conforme



Análisis

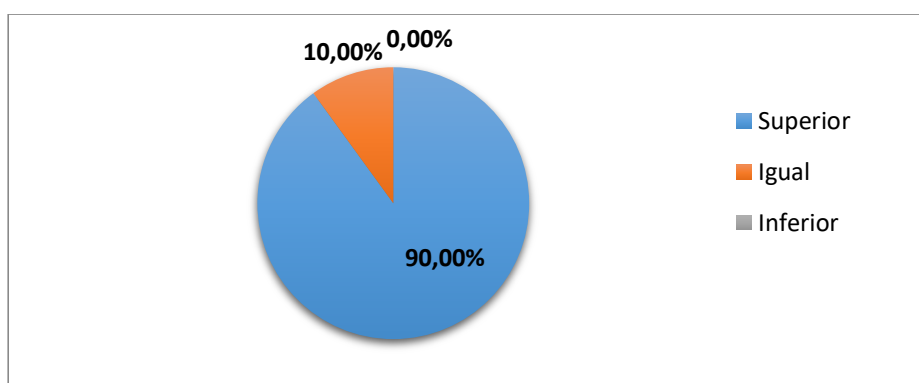
A pesar de los esfuerzos por ofrecer productos y servicios con cero defectos, un cliente ha recibido producto con defecto, se realizó una investigación acerca de este tema y se determinó que hubo error por ambas partes, a pesar de tener registro de acta entrega-recepción firmada, tanto el supervisor de la empresa como del cliente no se percataron de un faltante en el servicio.

Pregunta 3: ¿La durabilidad de los productos con respecto a otros similares?

Tabla 18: Durabilidad

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|--------------|
| SUPERIOR | 18 | 90.00 % |
| IGUAL | 2 | 10.00 % |
| INFERIOR | 0 | 0.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 18: Durabilidad



Análisis

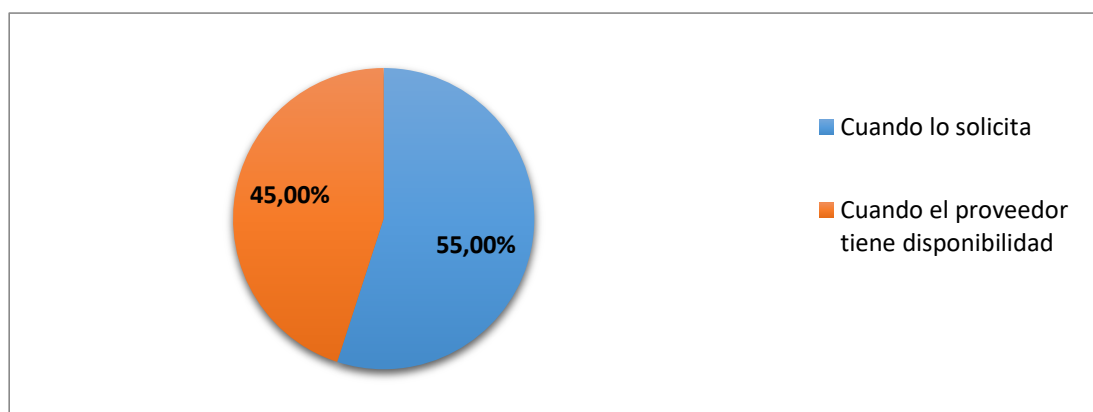
Se conoce que los productos tienen un competidor de importación en el mercado nacional, por razones de confidencialidad no se mencionará la empresa. El 90% de los clientes opinan que los productos de Talleres Cárdenas superan la durabilidad, el 10% considera que es igual, lo que muestra un factor benéfico para el objetivo de comercialización.

Pregunta 4: ¿El tiempo de entrega de los productos, se hace?

Tabla 19: Capacidad de Respuesta

| CATEGORÍA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|------------------------------------|------------|--------------|
| CUANDO LO SOLICITA | 11 | 55.00 % |
| CUANDO EL PROVEEDOR PUEDE ENTREGAR | 9 | 45.00 % |
| TOTAL | 20 | 100 % |

Gráfico 19: Capacidad de Respuesta



Análisis

Según los resultados el 55% de los clientes coinciden que el tiempo de entrega se hace cuando éste lo necesita, y el 45% cuando el proveedor tiene disponibilidad de este. Esto sugiere que la empresa debe tener un mejor control de inventarios en la producción, desde materia prima hasta el producto terminado, para satisfacer siempre los requerimientos de los elementos en cuanto al tiempo de entrega.

2.2.4 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES SOBRE LOS PRODUCTO Y SERVICIOS.

Debido a la aceptación de los productos y servicios por parte de los clientes, se puede concluir que este tiene oportunidad de expansión en el mercado nacional según la tabla 14.

Por medio de la encuesta se pudo confirmar que el producto frente a la competencia tiene mayor durabilidad.

Una debilidad de la empresa es la entrega del producto porque el 55% se realiza oportunamente de acuerdo a la necesidad del cliente y el restante queda pendiente por parte del proveedor, es decir hay inconformidad en ciertas entregas.

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS

Por medio de los resultados obtenidos en las encuestas, se mantuvo una reunión con los directivos e integrantes de la empresa Talleres Cárdenas donde se realizó un análisis general, interno y externo de la situación actual de la empresa para determinar el diagnóstico estratégico por medio de un análisis FODA:

Tabla 20: FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1: Maquinaria, equipos e infraestructura moderna F2: Accesibilidad financiera en bancos nacionales. F3: Estabilidad y experiencia laboral. | O1: Crecimiento en la producción agrícola y florícola a nivel mundial. O2: Demanda de productos que posean calidad y precio. |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F4: Experiencia en el mercado. F5: Desarrollo en procesos de producción | O3: Creación de incentivos productivos para las exportaciones. O4: Disposición del internet para recolección de información de posibles clientes. O5: Apoyo de entidades financieras para proyectos de producción nacional. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| D1: Insuficiente de planeación estratégica D2: Carencia de promoción y publicidad de sus productos y servicios. D3: Problemas con el control de inventario. D4: Escases de objetivos y metas. D5: Carencia de alianzas estratégicas. | A1: Incertidumbre política en el país. A2: Cambios de reglamentos tributarios y comerciales. A3: Desarrollo de nuevos productos. A4: Inestabilidad económica. A5: Internación de empresas más grandes |

A partir de la información anterior se realizó el cruce de la matriz FODA para determinar las estrategias que permitan mejorar a la empresa.

2.3.1 Estrategia FO

F1, F3, O2, Debido al crecimiento en la producción agrícola –florícola a nivel mundial se puede realizar una estrategia comercial para la **expansión de las ventas** en los productos y servicios, en la que se pueda llegar a más distribuidores nivel local, para de esta manera generar más ingresos en la empresa.

2.3.2 Estrategia FA

F3, F4, A5, Tomando en cuenta la trayectoria, el personal altamente calificado, la experiencia en el mercado local, se puede innovar para mantener la fortaleza frente a la competencia, para lo cual se debe realizar una estrategia **para la mejora continua del producto**.

F1, F4, A3, Gracias a la fiabilidad comercial y productos de calidad que la empresa ofrece, se puede enfrentar a la competencia por medio de **una mejor atención a sus clientes y necesidades**.

2.3.3 Estrategia DO

D1, D2, D4, D5, O2, por medio de la creación de un **plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización** se pretende suplir las debilidades analizadas en el cruce del FODA, de esta manera se puede establecer objetivos y planteamientos claros que permitan el crecimiento de la empresa.

D2, D4, O4, aprovechar la tecnología para **promocionar los producto y servicios al buscar nuevas alternativas de mercado** es una estrategia a tomar en cuenta

2.3.4 Estrategia DA

D1, D3, D4, A5, Fomentar reuniones y comunicaciones entre los miembros de la organización sobre los planes que se vayan a realizar para **mejorar el control y funcionamiento de la empresa.**

2.4 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La metodología para realizar el plan estratégico de desarrollo institucional de la empresa Talleres Cárdenas está basado en el esquema que utiliza la Universidad de Otavalo.

Gráfico 20: Esquema del Proceso de Planificación Estratégica



Fig.No.1. Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Dirección Estratégica de la Universidad. Caso UNAH

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015 – 2020

Fuente: (Universidad de Otavalo, 2015)

A partir del diagnóstico estratégico del análisis FODA, se determinaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para pasar de la situación actual a la deseada reflejada en la visión y los objetivos estratégicos que permiten trazar las estrategias y planes de acción. Talleres Cárdenas cuenta con la misión, visión y valores corporativos desarrollados, los cuales fueron actualizados para adecuarlos a los objetivos de la investigación.

DETERMINACIÓN DEL ESCENARIO PARA EL 2021

Se determinó el escenario por medio del diagnóstico y el análisis del cruce FODA para establecer las acciones para el año que se está planificando la visión y

objetivos empresariales, de esta forma anticipar futuros inconvenientes, y desarrollar acciones para contrarrestar posibles problemas.

Se ha identificado el escenario para el año 2021 de la siguiente manera:

- Cambios de reglamentos tributarios y comerciales.
- Innovación de productos existentes.
- Elaboración de nuevos productos por parte de la empresa.
- Aparición de competidores con precios bajos.
- Nueva tecnología para mejorar los productos y rentabilidad.
- Nuevas vías para la promoción.
- Estabilidad económica del país.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

Como resultado del desarrollo metodológico se llega a las conclusiones parciales siguientes:

- La encuesta a los integrantes de la empresa permitió conocer el potencial de recursos humanos para el crecimiento empresarial de Talleres Cárdenas. Los datos reflejaron que la mayoría de los integrantes están interesados en materializar un plan que permita la mejora de la empresa.
- Se realizó una encuesta a los clientes de la empresa, con esta información se conoció que la organización tiene un alto nivel de aceptación, por motivos de confidencialidad no se puede revelar el nombre de las empresas encuestadas.
- Las encuestas realizadas a los clientes demostraron que los productos y servicios pueden incrementar su comercialización a nivel nacional gracias a su calidad.
- Por medio de la matriz FODA elaborada en base a las encuestas realizadas a integrantes de la empresa, conversaciones con los directivos y clientes pudieron establecer las estrategias para el desarrollo institucional y comercialización de los productos y servicios.
- Al recopilar información por medio de encuestas y el análisis FODA se obtuvieron bases para la realización del plan estratégico de desarrollo

institucional y comercialización que se aborda en el tercer capítulo de esta investigación.

- El escenario previsto para el 2021 posibilitará la proyección establecida de la empresa y ayudará a contrarrestar futuros inconvenientes, permitiendo desarrollar acciones para eliminar posibles problemas en los planes de acción desarrollados para la comercialización de productos y servicios a nivel nacional.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN

En el presente capítulo se muestran los principales resultados de la investigación: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, Plan de Comercialización y validación de los resultados.

3.1 PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

3.1.1 MISIÓN

Somos una empresa metalmecánica industrial cuyo principal propósito es ofrecer productos y servicios de calidad adaptados a las necesidades de nuestro entorno, con personal altamente capacitado, excelente servicio al cliente, comprometida con la seguridad industrial y la salud ocupacional de sus colaboradores.

3.1.2 VISIÓN

Ser para el año 2021 una empresa metalmecánica industrial reconocida en la Sierra por la calidad de sus productos y servicios, así como por su expansión en el mercado.

3.1.3 VALORES CORPORATIVOS

Equidad: Facilitamos el desarrollo integral de los integrantes y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios que la empresa otorga.

Honestidad: Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Lealtad: Somos fieles a la organización, buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Responsabilidad: Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos, acorde con nuestro compromiso con la empresa.

Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Mística: El trabajo lo realizamos bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.

Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Trabajo en Equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.4 ÁREAS DE RESULTADO CLAVE

Las áreas de resultados están planteadas para la proyección estratégica de la empresa, en la que se concentran los objetivos estratégicos que darán cumplimiento a la visión:

ARC1: Mejora continua del producto y servicio

ARC2: Atención a clientes y necesidades

ARC3: Promoción y publicidad

ARC4: Crecimiento institucional

3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos representan resultados que se deben obtener para darle cumplimiento a la Visión. Para la empresa Talleres Cárdenas se consideró las estrategias siguientes:

ARC1: Mejora continua del producto y servicio

Objetivo 1: Mejorar continuamente los productos y servicios que Talleres Cárdenas ofrece, con los criterios de medida siguiente:

1.1 Crear un departamento de calidad para controlar los estándares de los productos y fases de los servicios que se brindan por medio de los diagramas de flujo existentes en la empresa.

1.2 Crear empaques para la entrega de productos al por mayor, como cajas con el logo de la empresa que indiquen el número de unidades del producto que se vende, además de fundas con el mismo concepto para el despacho de productos más pequeños.

- 1.3 Realizar mensualmente evaluaciones a los clientes, por medio de un formato para evaluar la satisfacción, logrando no menos de un 95% de satisfacción de los clientes.
- 1.4 Analizar los productos y servicios de la competencia mediante un formato de control.
- 1.5 Innovar los productos y servicios para lograr una mejor relación de calidad/precio y poder competir en el mercado.

GRADOS DE CONSECUCCIÓN

Tabla 21: Mejora continua del producto y servicio

| Nº | INDICADORES | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----|------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1.1 | % Creación departamento de calidad | - | 100 | | | |
| 1.2 | Creación empaques para productos | - | X | X | X | X |
| 1.3 | % de satisfacción a los clientes | 95 | 96 | 97 | 98 | 99 |
| 1.4 | Análisis de productos y servicios de la competencia | - | X | X | X | X |
| 1.5 | Mejorar calidad/precio con relación a la competencia | - | X | X | X | X |

ARC2: Atención a clientes y necesidades

Objetivo 2: Mantener una continua comunicación con los clientes para determinar sus necesidades y expectativas, con los criterios citados a continuación:

- 2.1 Crear una central IP que indica las áreas y extensiones a los que los clientes pueden dirigirse.
- 2.2 Elaborar un sistema para la gestión de requerimientos y reclamos.
- 2.3 Capacitar a los integrantes en atención al cliente anualmente.
- 2.4 Enviar información trimestralmente a los clientes acerca de los productos y servicios que se crea o mejora.
- 2.5 Instalar una recepción y área de espera dentro de la empresa, para mejorar la atención al cliente al interior de las instalaciones.

GRADOS DE CONSECUCCIÓN

Tabla 22: Atención a clientes y necesidades

| Nº | INDICADORES | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 2.1 | Creación de central IP | - | - | X | X | X |
| 2.2 | Elaboración sistema de requerimientos y reclamos | - | X | X | X | X |
| 2.3 | Capacitación en servicio al cliente | X | X | X | X | X |
| 2.4 | Envío de información a clientes | - | X | X | X | X |
| 2.5 | Instalación de recepción en la empresa | - | - | X | X | X |

ARC3: Promoción y publicidad

Objetivo 3: Captar a nuevos clientes por medio de la promoción y publicidad con los criterios de medida que se señalan a continuación:

3.1 Habilitar la página web de la empresa www.tallerescardenas.com.ec con información actualizada que transmita el desarrollo de los productos y servicios a sus potenciales y clientes vigentes.

3.2 Hacer un jingle publicitario para difusión radial, de modo que se pueda llegar a más clientes en zonas rurales.

3.3 Crear una Fanpage en Facebook que permita llegar a potenciales clientes a nivel nacional.

3.4 Hacer un catálogo de productos y servicios digital.

3.5 Etiquetar productos y servicios, por medio de placas metálicas con el logo de Talleres Cárdenas acompañado de datos específicos para obtener diferenciación y reconocimiento de quienes lo producen.

GRADOS DE CONSECUCCIÓN

Tabla 23: Promoción y publicidad

| Nº | INDICADORES | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-----|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| 3.1 | % Habilitación de la página web. | 30 | 100 | | | |
| | Actualización de datos | - | X | X | X | X |
| 3.2 | % realización jingle publicitario | 0 | 100 | | | |
| | Divulgación radial del jingle | - | X | X | X | X |
| 3.3 | % creación de Fanpage | 100 | | | | |

| | | | | | | |
|------------|--------------------------------------------------------|---|-----|---|---|---|
| | Publicidad en redes sociales | X | X | X | X | X |
| 3.4 | % realización de catálogo | 0 | 100 | | | |
| | Actualización y Promoción del catálogo | - | X | X | X | X |
| 3.5 | % Implementación de etiquetas en productos y servicios | 0 | 100 | | | |

ARC4: Crecimiento Institucional

Objetivo 4: Establecer lineamientos para el crecimiento institucional, con los siguientes criterios de medida.

4.1 Socializar los planes con los integrantes de la empresa.

4.2 Realizar reuniones semanales con los jefes de cada área, para mantener una óptima comunicación interna.

4.3 Realizar reuniones recreacionales con los familiares de los integrantes de la empresa, para fomentar una buena relación entre los miembros, se programa dichas reuniones en carnaval, día del trabajador, fiestas cantonales y en navidad.

4.4 Premiar a los trabajadores, mediante un programa de incentivos, por medio de la evaluación trimestral que realiza la empresa, el integrante con mayor puntuación recibirá el 50% de su salario.

4.5 Mejorar uniformes para promover la identidad entre los integrantes de la empresa.

GRADOS DE CONSECUCIÓN

Tabla 24: Crecimiento Institucional

| Nº | INDICADORES | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 4.1 | % Establecimiento de lineamientos % Socialización de planes estratégicos | 100 100 | | | | |
| 4.2 | Realización de reuniones semanales | X | X | X | X | X |
| 4.3 | Programación de reuniones recreacionales | X | X | X | X | X |
| 4.4 | Programa de premiación a integrantes | - | X | X | X | X |
| 4.5 | Mejora de uniformes para los integrantes | - | X | X | X | X |

3.1.6 ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

Por medio del diagnóstico estratégico explicado en el capítulo II se diferenciaron las estrategias y los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos planteados relacionados con la visión de la empresa.

Las estrategias para el desarrollo institucional de la empresa Talleres Cárdenas hasta el año 2021 son:

1. Mejora continua de los productos y servicios que la empresa ofrece.
2. Consolidar una óptima comunicación con los clientes para determinar sus necesidades y expectativas.
3. Promoción y publicidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.
4. Fomentar la unión organizacional por medio de lineamientos para el crecimiento institucional.

Los **Planes de Acción** de las estrategias planteadas son los siguientes:

1. Mejora continua de los productos y servicios que la empresa produce.

Tabla 25: Plan de acción 1

| Nº | Acciones | Responsable | Participantes | Periodo | Presupuesto |
|-------|-----------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1.1 | Creación del departamento de calidad | Jefe de producción | Gerente propietario, administrador, RR.HH. | 2018 | 975.00 |
| 1.1.1 | Determinación las responsabilidades del departamento de calidad | Jefe de producción | Gerente propietario, administrador, RR.HH. | | |
| 1.1.2 | Creación lineamientos para el control de calidad | Jefe de producción | Gerente propietario, administrador, RR.HH. | | |
| 1.1.3 | Control de calidad de productos y servicios | Jefe de producción | Gerente propietario, administrador, RR.HH. | 2018-2021 | |

| | | | | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|------|---------|
| 1.2 | Creación de empaques para productos | Jefe de comercialización | Gerente propietario, administración, RR.HH., cartonera | 2018 | 2000.00 |
| 1.2.1 | Selección de productos que requieren este tipo de empaquetado | Gerente propietario | Jefe de producción, jefe de comercialización | | |
| 1.2.2 | Aprobación de diseño de empaques (cajas y fundas) | Gerente propietario | Administrador, RR.HH. , jefe de comercialización, jefe de producción | | |
| 1.2.3 | Contratación del diseño de los empaques (cajas y fundas) | Administrador | Gerente propietario, jefe de comercialización | | |
| 1.2.4 | Despacho de productos en empaques | Jefe de producción | Jefe de producción y jefe de comercialización | | |
| 1.3 | Evaluación de los clientes a la empresa | Jefe de Comercialización | Gerente propietario, administrador, RR.HH. y jefe de producción | 2017 | 300.00 |
| 1.3.1 | Realización de formato que permita conocer la opinión de los clientes acerca de los productos y servicios | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. y jefe de producción | | |
| 1.3.2 | Aprobación de formato | Gerente propietario | Jefe de comercialización, administrador, RR.HH. , jefe de producción | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|
| 1.3.3 | Aplicación del formato | Jefe de comercialización | Clientes | 2017-2021 | |
| 1.4 | Análisis de productos y servicios de la competencia | Jefe de comercialización | Gerente propietario, administrador, RR.HH. y jefe de producción | 2018 | 240.00 |
| 1.4.1 | Realización de formato que permita conocer los productos y servicios de la competencia. | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. , jefe de producción | | |
| 1.4.2 | Aprobación de formato | Gerente propietario | Jefe de comercialización, administrador, RR.HH. , jefe de producción | | |
| 1.4.3 | Aplicación del formato | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. | 2018-2021 | |
| TOTAL PRESUPUESTO ESTRATEGICO | | | | | 3515.00 |

2. Consolidar una óptima comunicación de los clientes para determinar sus necesidades y expectativas.

Tabla 26: Plan de Acción 2

| Nº | Acciones | Responsable | Participantes | Periodo | Presupuesto |
|------------|-----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------|----------------|--------------------|
| 2.1 | Implementar una central IP | Administrador, RR.HH. | Gerente propietario, jefe de comercialización | 2018 | 410.00 |
| 2.1.1 | Definición de áreas que requieren extensiones | Administrador, RR.HH. | Gerente propietario | | |
| 2.1.2 | Aprobación del servicio | Gerente propietario | Administrador, RR.HH. | | |

| | | | | | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------|-----------|--------|
| 2.1.3 | Contratación del servicio | Administrador, RR.HH. | Gerente propietario, central IP | 2018-2021 | |
| 2.1.4 | Uso del servicio | Administrador, RR.HH. | Integrantes de la empresa y clientes | | |
| 2.2 | Elaboración un sistema para la gestión de requerimientos y reclamos | Jefe de comercialización | Gerente propietario, administración y RR.HH. | | |
| 2.2.1 | Elaboración de formato para requerimientos y reclamos | Jefe de comercialización | Gerente propietario, administrador | 2018 | 240.00 |
| 2.2.2 | Aprobación del formato | Gerente propietario | Jefe de comercialización, administrador, RR.HH. | | |
| 2.2.3 | Aplicación de formato | Jefe de comercialización | Jefe de comercialización, administrador, RR.HH. | | |
| 2.2.4 | Tabulación de datos obtenidos con el formato mensualmente | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. | 2018-2021 | |
| 2.2.5 | Uso continuo | Jefe de comercialización | Clientes | | |
| 2.3 | Capacitación a los integrantes para atención al cliente | Diego Cárdenas | Integrantes de la empresa | | |
| 2.3.1 | Elaboración de programa de capacitación | Diego Cárdenas | Integrantes de la empresa | 2017-2021 | 400.00 |
| 2.3.2 | Capacitación a integrantes de la empresa por medios web | Diego Cárdenas | Integrantes de la empresa | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|------|----------------|
| 2.4 | Envío de información trimestral a los clientes | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. y jefe de producción | 2018 | 40.00 |
| 2.4.1 | Crear un correo electrónico: productos&servicios@tallerescardenas.com. | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. y jefe de producción | | |
| 2.4.2 | Elaboración de información sobre productos y servicios | Jefe de producción | Administrador, RR.HH. y jefe de producción | | |
| 2.4.3 | Aprobación de información recopilada | Gerente propietario | Jefe de comercialización | | |
| 2.4.4 | Envío de información a clientes | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. , jefe de producción | | |
| 2.5 | Adecuación de recepción y área de espera en la empresa para los clientes | Administrador, RR.HH. | Gerente propietario, jefe de comercialización | 2019 | 1200.00 |
| 2.5.1 | Contratación del servicio | Administrador, RR.HH. | Gerente propietario y jefe de comercialización | | |
| 2.5.2 | Aprobación del diseño | Gerente propietario | Administrador, RR.HH. , jefe de comercialización | | |
| 2.5.3 | Readecuación del área e instalación de los muebles | Administrador, RR.HH. | Gerente propietario, jefe de comercialización | | |
| TOTAL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO | | | | | 2490.00 |

3. Promoción y publicidad de los productos y servicios que la empresa ofrece.

Tabla 27: Plan de acción 3

| Nº | Acciones | Responsable | Participantes | Periodo | Presupuesto |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 3.1 | Restablecimiento de la página web | Diego Cárdenas | Gerente propietario, administrador, RR.HH. , jefe de comercialización y diseñador web | 2017-2018 | 800.00 |
| 3.1.1 | Habilitación de dominio de la página www.tallerescardenas.com.ec | Diego Cárdenas | Administrador, RR.HH. | | |
| 3.1.2 | Contratar diseñador web para habilitar la página | Diego Cárdenas | Administrador, RR.HH. y diseñador web | | |
| 3.1.3 | Revisión de información para subir a la página web | Diego Cárdenas | Gerente Propietario, jefe de producción, administrador, RR.HH. y jefe de comercialización | | |
| 3.1.4 | Aprobación de la información | Gerente Propietario | Administrador, RR.HH. , jefe de producción, jefe de comercialización | | |
| 3.1.5 | Actualización de información en página web | Diego Cárdenas | Diseñador web | 2017-2021 | |
| 3.2 | Creación de jingle publicitario | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. y productor musical | | |

| | | | | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| 3.2.1 | Contratación de jingle publicitario | Administrador | Productor musical | 2018 | 6100.00 |
| 3.2.2 | Elección y aprobación de jingle publicitario | Jefe de comercialización | Administrador, RR.HH. , productor musical | | |
| 3.2.3 | Elección y aprobación de estación de radio | Jefe de comercialización | Gerente propietario, administrador, RR.HH. , medios de comunicación | | |
| 3.2.4 | Lanzamiento de jingle publicitario en estación de radio | Diego Cárdenas | Administrador, RR.HH. , jefe de comercialización , medios de comunicación | 2018-2021 | |
| 3.3 | Creación de Fanpage | Diego Cárdenas | Gerente propietario, jefe de producción, jefe de comercialización | 2017 | 600.00 |
| 3.3.1 | Recopilación de información | Diego Cárdenas | Jefe de producción | | |
| 3.3.2 | Elección y aprobación de la información | Gerente propietario | Jefe de producción y jefe de comercialización | | |
| 3.3.3 | Publicación de información y lanzamiento | Diego Cárdenas | Gerente propietario, jefe de producción y jefe de comercialización | | |
| 3.4 | Realización de Catálogo digital de productos y servicios | Diego Cárdenas | Gerente propietario, jefe de producción, | | |

| | | | | | |
|------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|
| | | | jefe de comercialización y diseñador gráfico | 2018 | 150.00 |
| 3.4.1 | Recopilación de información | Diego Cárdenas | Jefe de producción | | |
| 3.4.2 | Elección y aprobación de la información y diseño del catálogo | Gerente propietario | Jefe de producción, jefe de comercialización y diseñador gráfico | | |
| 3.4.3 | Hacer llegar a los principales clientes | Jefe de comercialización | Gerente propietario y jefe de producción | 2018-2021 | |
| 3.5 | Implementación de etiquetas en productos y servicios | Diego Cárdenas | Gerente propietario, jefe de producción, jefe de comercialización y matricero | 2018 | 290.00 |
| 3.5.1 | Determinación de información para el grabado en la placa | Gerente propietario | Jefe de producción, jefe de comercialización, matricero | | |
| 3.5.2 | Contratación del Diseño de la placa (tamaño y datos) | Gerente propietario | Administrador, RR.HH. y matricero | | |
| 3.5.3 | Selección de productos en los que se coloca la placa | Gerente propietario | Jefe de producción y jefe de comercialización | | |
| 3.5.4. | Colocación de placa en productos seleccionados | Gerente propietario | Jefe de producción y | 2018-2021 | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--------------------------|--|---------|
| | | | jefe de comercialización | | |
| TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO | | | | | 7940.00 |

4. Fomentar la unión organizacional por medio de lineamientos para el crecimiento institucional.

Tabla 28: Plan de acción 4

| Nº | Acciones | Responsable | Participantes | Periodo | Presupuesto |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 4.1 | Socializar los planes de desarrollo institucional con los integrantes de la empresa | Diego Cárdenas | Todos los integrantes de la empresa | 2017 | 50.00 |
| 4.1.1 | Colocación de colchógrafo y franelógrafo informativos al interior de la empresa | Diego Cárdenas | Todos los integrantes de la empresa | | |
| 4.1.2 | Capacitación de los planes de desarrollo institucional | Diego Cárdenas | Todos los integrantes de la empresa | | |
| 4.1.3 | Evaluación acerca de las capacitaciones | Diego Cárdenas | Todos los integrantes de la empresa | | |
| 4.1.4 | Ejecución y seguimiento de los planes de desarrollo institucional y comercialización | Jefe de comercialización | Todos los integrantes de la empresa | 2017-2021 | |
| 4.2 | Realización de reuniones semanales para fomentar la comunicación | Administrador | Gerente propietario, RR.HH. , jefe de producción, jefe de comercialización | | |
| 1.2.1 | Creación de un cronograma de reuniones | Administrador | Gerente propietario, RR.HH. , jefe de | 2018 | 0.00 |

| | | | | | |
|------------|----------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|
| | | | producción, jefe de comercialización | | |
| 1.2.2 | Verificación de asistencia | Administrador | Gerente propietario, RR.HH. , jefe de producción, jefe de comercialización | | |
| 1.2.3 | Recopilación de datos | Administrador | Gerente propietario, RR.HH. , jefe de producción, jefe de comercialización | | |
| 4.3 | Programación de reuniones recreacionales | RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | | |
| 4.3.1 | Fijación de fechas especiales para la realización de reuniones | RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | 2018-2021 | 1200.00 |
| 4.3.2 | Definición de lugares | RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | | |
| 4.3.3 | Definición de actividades | RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | | |

| | | | | | |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|------|---------|
| 4.3.4 | Aprobación de actividades, lugares y fechas | Gerente propietario | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | | |
| 4.3.5 | Ejecución y evaluación de resultados de convivencia anualmente | RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | | |
| 4.4 | Programa de premiación a integrantes | Administración y RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa, familiares de los integrantes | 2018 | 2400.00 |
| 4.4.1 | Elaboración de formato para evaluación a los integrantes de la empresa | Administrador y RR.HH. | Gerente propietario | | |
| 4.4.2 | Aprobación de formato | Gerente propietario | Administrador y RR.HH. | | |
| 4.4.3 | Aprobación de incentivo 50% del sueldo al mejor trabajador en la evaluación trimestral | Gerente propietario | Administrador y RR.HH. | | |
| 4.4.4 | Ejecución del programa de incentivo | Administrador y RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa | | |
| 4.5 | Mejora de distintiva en uniformes para promover la identidad entre los integrantes de la empresa | Administración y RR.HH. | Todos los integrantes de la empresa | 2018 | 560.00 |
| 4.5.1 | Selección de distintivo | Administración y RR.HH. | Todo los integrantes de la empresa | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------|----------------|
| 4.5.2 | Diseño de distintivo | Administración y RR.HH. | Todo los integrantes de la empresa | | |
| 4.5.3 | Aprobación de distintivo | Gerente propietario | Jefes de área | | |
| 4.5.4 | Entrega de distintivo a los integrantes de la empresa | Administración y RR.HH. | Todo los integrantes de la empresa | 2018-2021 | |
| TOTAL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO | | | | | 4210.00 |

3.1.7 RESUMEN DE PRESUPUESTO

Tabla 29: Resumen de presupuesto

| ESTRATEGIAS | PRESUPUESTO |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Mejora continua de productos y servicios | 3515.00 |
| Consolidar una óptima comunicación con los clientes para determinar sus necesidades y expectativas | 2490.00 |
| Promoción y publicidad de los productos y servicios que ofrece la empresa | 7940.00 |
| Fomentar la unión organizacional por medio de lineamientos para el crecimiento institucional | 4210.00 |
| TOTAL | 18155.00 |

3.1.8 ANÁLISIS ECONÓMICO

Para analizar el impacto económico que tendría la propuesta de investigación se realizó un presupuesto con proyecciones, de la realización del plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización en la empresa Talleres Cárdenas.

Tabla 30: Análisis económico

| PERDIO ANUAL | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | TOTAL |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| INGRESOS | \$237.500,00 | \$247.905,00 | \$257.974,35 | \$271.293,84 | \$301.735,11 | \$1.316.408,31 |
| Productos | \$82.000,00 | \$87.740,00 | \$93.004,40 | \$101.374,80 | \$126.718,50 | \$490.837,69 |
| Servicios | \$155.500,00 | \$160.165,00 | \$164.969,95 | \$169.919,05 | \$175.016,62 | \$825.570,62 |
| EGRESOS | \$230.707,32 | \$238.453,17 | \$243.558,28 | \$247.232,00 | \$252.101,19 | \$1.212.051,95 |

| GASTOS DE PERSONAL | \$101.519,32 | \$103.549,71 | \$105.620,70 | \$107.733,11 | \$109.887,78 | \$528.310,62 |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Sueldos Personal Administrativo | \$35.100,00 | \$35.802,00 | \$36.518,04 | \$37.248,40 | \$37.993,37 | \$182.661,81 |
| Decimo Tercero | \$2.925,00 | \$2.983,50 | \$3.043,17 | \$3.104,03 | \$3.166,11 | \$15.221,82 |
| Decimo Cuarto | \$1.875,00 | \$1.912,50 | \$1.950,75 | \$1.989,77 | \$2.029,56 | \$9.757,58 |
| Fondos de Reserva | \$2.923,83 | \$2.982,31 | \$3.041,95 | \$3.102,79 | \$3.164,85 | \$15.215,73 |
| Aporte Patronal | \$4.264,65 | \$4.349,94 | \$4.436,94 | \$4.525,68 | \$4.616,19 | \$22.193,41 |
| Total Personal Administrativo | \$47.088,48 | \$48.030,25 | \$48.990,85 | \$49.970,67 | \$50.970,09 | \$245.050,34 |
| Sueldos Personal Operaciones | \$40.800,00 | \$41.616,00 | \$42.448,32 | \$43.297,29 | \$44.163,23 | \$212.324,84 |
| Decimo Tercero | \$3.400,00 | \$3.468,00 | \$3.537,36 | \$3.608,11 | \$3.680,27 | \$17.693,74 |
| Decimo Cuarto | \$1.875,00 | \$1.912,50 | \$1.950,75 | \$1.989,77 | \$2.029,56 | \$9.757,58 |
| Fondos de Reserva | \$3.398,64 | \$3.466,61 | \$3.535,95 | \$3.606,66 | \$3.678,80 | \$17.686,66 |
| Aporte Patronal | \$4.957,20 | \$5.056,34 | \$5.157,47 | \$5.260,62 | \$5.365,83 | \$25.797,47 |
| Total Personal Administrativo | \$54.430,84 | \$55.519,46 | \$56.629,85 | \$57.762,44 | \$58.917,69 | \$283.260,28 |
| GASTOS OPERACIONALES | \$89.798,00 | \$91.593,96 | \$93.425,84 | \$95.294,36 | \$97.200,24 | \$467.312,40 |
| Luz | \$1.140,00 | \$1.162,80 | \$1.186,06 | \$1.209,78 | \$1.233,97 | \$5.932,61 |
| Agua | \$120,00 | \$122,40 | \$124,85 | \$127,34 | \$129,89 | \$624,48 |
| Telefono | \$480,00 | \$489,60 | \$499,39 | \$509,38 | \$519,57 | \$2.497,94 |
| Internet | \$900,00 | \$918,00 | \$936,36 | \$955,09 | \$974,19 | \$4.683,64 |
| Movilización | \$1.200,00 | \$1.224,00 | \$1.248,48 | \$1.273,45 | \$1.298,92 | \$6.244,85 |
| Logistica | \$600,00 | \$612,00 | \$624,24 | \$636,72 | \$649,46 | \$3.122,42 |
| Compras | | | | | | |
| Operacionales | \$85.358,00 | \$87.065,16 | \$88.806,46 | \$90.582,59 | \$92.394,24 | \$444.206,46 |
| OTROS GASTOS | \$38.100,00 | \$38.862,00 | \$39.639,24 | \$40.432,02 | \$41.240,67 | \$198.273,93 |
| Contabilidad | \$3.600,00 | \$3.672,00 | \$3.745,44 | \$3.820,35 | \$3.896,76 | \$18.734,54 |
| Contratación de Personal Calficado | \$30.000,00 | \$30.600,00 | \$31.212,00 | \$31.836,24 | \$32.472,96 | \$156.121,20 |
| Capacitaciones | \$350,00 | \$357,00 | \$364,14 | \$371,42 | \$378,85 | \$1.821,41 |
| Cursos de Calificación | \$2.350,00 | \$2.397,00 | \$2.444,94 | \$2.493,84 | \$2.543,72 | \$12.229,49 |
| Certificaciones | | | | | | |
| Médicas | \$1.800,00 | \$1.836,00 | \$1.872,72 | \$1.910,17 | \$1.948,38 | \$9.367,27 |
| GASTOS DE PROYECTO | \$1.290,00 | \$4.447,50 | \$4.872,50 | \$3.772,50 | \$3.772,50 | \$18.155,00 |
| PLAN DE ACCIÓN Nº1 | \$60,00 | 95,00 | \$820,00 | \$820,00 | \$820,00 | \$3.515,00 |
| Departamento calidad | \$ | \$375,00 | \$200,00 | \$200,00 | \$200,00 | \$975,00 |
| Cajas y fundas | \$ | \$500,00 | \$500,00 | \$500,00 | \$500,00 | \$2.000,00 |
| Evaluación cliente | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$300,00 |
| Evaluación producto | \$ | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$240,00 |
| PLAN DE ACCIÓN Nº2 | \$80,00 | \$560,00 | \$1.350,00 | \$250,00 | \$250,00 | \$2.490,00 |
| Central IP | \$ | \$410,00 | \$ | \$ | \$ | \$410,00 |
| Sistema de requerimientos | \$ | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$60,00 | \$240,00 |
| Capacitación de atención al cliente | \$80,00 | \$80,00 | \$80,00 | \$80,00 | \$80,00 | \$400,00 |
| Envío de información | \$ | \$10,00 | \$10,00 | \$10,00 | \$10,00 | \$40,00 |
| Readecuación | \$ | \$ | \$1.200,00 | \$100,00 | \$100,00 | \$1.400,00 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| PLAN DE ACCIÓN N°3 | \$1.100,00 | \$1.852,50 | \$1.662,50 | \$1.662,50 | \$1.662,50 | \$7.940,00 |
| Página Web | \$640,00 | \$40,00 | \$40,00 | \$40,00 | \$40,00 | \$800,00 |
| Gingle | \$340,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$1.440,00 | \$6.100,00 |
| Fan page | \$120,00 | \$120,00 | \$120,00 | \$120,00 | \$120,00 | \$600,00 |
| Catálogo | \$ | \$150,00 | \$ | \$ | \$ | \$150,00 |
| Placas/ etiquetado | \$ | \$102,50 | \$62,50 | \$62,50 | \$62,50 | \$290,00 |
| PLAN DE ACCIÓN N°4 | \$50,00 | \$1.040,00 | \$1.040,00 | \$1.040,00 | \$1.040,00 | \$4.210,00 |
| Socialización de planes | \$50,00 | \$- | \$ | \$ | \$ | \$50,00 |
| Reuniones | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Programa de Recreación | \$ | \$300,00 | \$300,00 | \$300,00 | \$300,00 | \$1.200,00 |
| Premiación Laboral | \$ | \$600,00 | \$600,00 | \$600,00 | \$600,00 | \$2.400,00 |
| Distintivo Uniformes | \$ | \$140,00 | \$140,00 | \$140,00 | \$140,00 | \$560,00 |
| SUPERÁVIT O DEFICIT ANUAL | \$6.792,68 | \$9.451,83 | \$14.416,07 | \$24.061,85 | \$49.633,93 | \$104.356,36 |
| Incremento Porcentual | 28,13% 34,44% 40,09% 51,52% | | | | | |

Los ingresos y egresos calculados en el año 2017 fueron tomados de los datos que posee Talleres Cárdenas y mediante la colaboración de la empresa, que ayuda con la contabilidad de la organización se pudo ver los datos históricos, los mismos que sirvieron para realizar la proyección al final de cada año.

Los ingresos del 2017 son los productos y servicios vendidos por la empresa, teniendo una proyección al final del año, de \$ 237.500,00. Para los egresos se añadió una cuenta de gastos de proyecto, en el que se detalla los montos que se prevé gastar por los planes de acción que fueron propuestos. Todas las cuentas de gastos fueron aplicadas un 2% de inflación anual.

Para el año 2018 se estima tener un mayor gasto de proyecto con un valor de \$ 4.447,50. Sin embargo se estima incrementar en un 28,13% más que el anterior año teniendo un superávit de \$9.451,83 representado un deducible de \$ 2.659,15 más que el anterior año.

En el año 2019 se pretende realizar un desembolso para cumplir con los planes de acción de \$ 4.872,50 el mismo que viene haciendo el más alto en todos los años. Se plantea de esa forma, en relación a la recuperación que se pretende tener en el anterior año. Con tal implementación se estima ganar una mayor

presencia en el mercado nacional y orden empresarial. De esta manera se espera tener un incremento del 34,44%.

En los siguientes años se tiene un monto constante, que conserva el plan en mantenimiento y funcionamiento. En estos años se puede ver un incremento del 40,09% y 51,52% respectivamente en el superávit del 2020 y 2021. Todos los porcentajes que se representan, son significativamente mayores a los históricos de cualquier año que se hayan reflejado en la organización. Por tal razón es viable, desarrollar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización ya que se lograría mayor reconocimiento y captación de mercado.

3.2 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Para la elaboración del plan de comercialización se realizaron estrategias que potencializan la venta de los productos y servicios que la empresa ofrece, las cuales se citan a continuación.

3.2.1 Estrategia de marketing digital y radial

Para potencializar la promoción de los productos y servicios se plantea las estrategias siguientes:

a) Habilitación de página web

Talleres Cárdenas creó su página web en el año 2010, debido a inconvenientes de programación en el año 2015, la página dejó de funcionar y parte de la información se perdió, durante los 5 años de funcionamiento la página web sirvió para captar clientes ocasionales a nivel nacional. Por esta razón se decidió plantear la habilitación de la página web, además mejorar la imagen de la página y fomentar la actualización de datos en la misma, para que los clientes existentes dispongan de información al día sobre los productos y servicios que brinda la empresa.

b) Creación de Fanpage

La Fanpage es también parte fundamental del plan de marketing digital, por medio de ésta los actuales y potenciales clientes acceden a información más detallada y personalizada sobre los productos y servicios de la empresa. Sobre todo la ventaja que tiene la Fanpage en el medio web, es la selección de mercado al que queremos llegar.

Gráfico 21: Fanpage

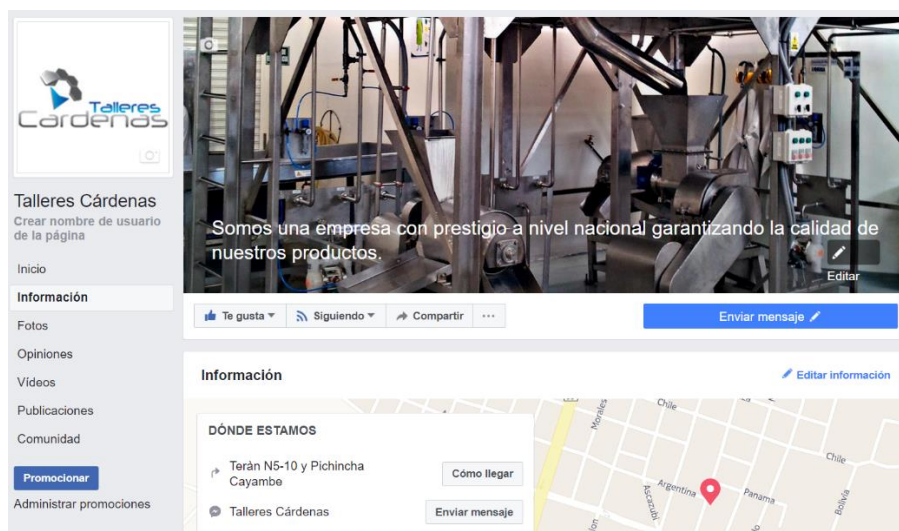


Gráfico 22: Fanpage información

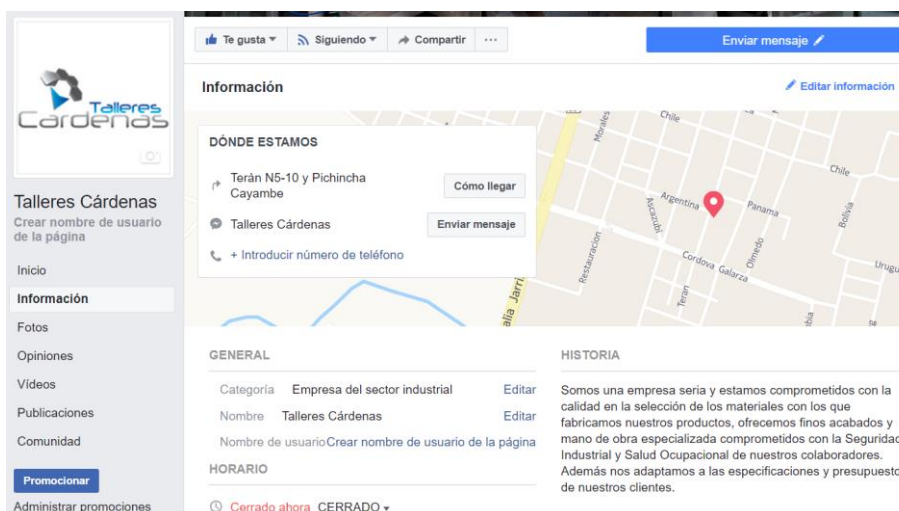
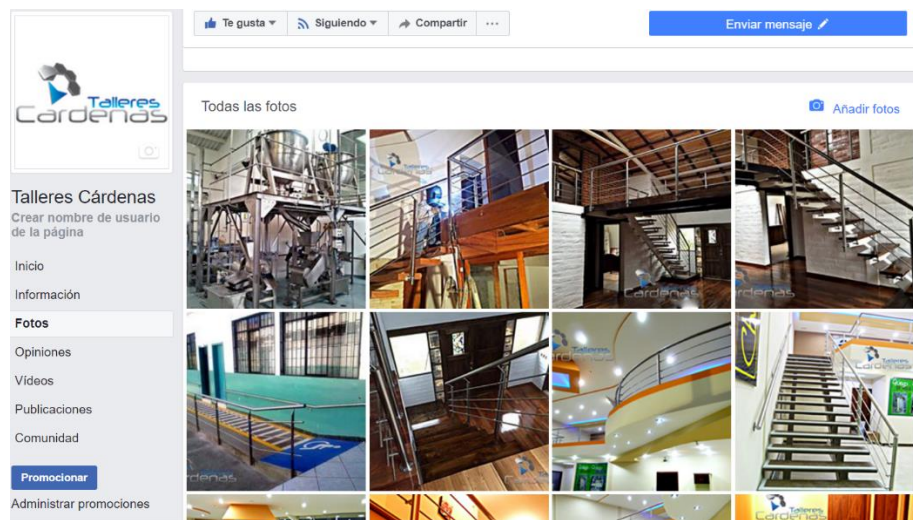


Gráfico 23: Fanpage fotografías



c) Catálogo digital

En este medio se encuentra información sobre los productos y servicios, que se envía únicamente a los clientes frecuentes.

d) Jingle publicitario

La creación del jingle permite crear una identidad del cliente hacia la empresa por medio de la radio difusión de esta publicidad. Con esto se capta clientes que no están familiarizados con los medios tecnológicos de red.

3.2.2 Estrategia de producto

Se implementó en la presentación de los productos y servicios placas metálicas que identifican a la empresa para que el cliente conozca su procedencia. En el caso de los productos en serie que produce y comercializa Talleres Cárdenas, se implementaron empaques y fundas para su despacho. A continuación se detalla:

a) Empaques para productos en serie

Se analizó el tamaño y cantidad de producto que generalmente se despacha, para la realización de empaques de cartón lo que muestra formalidad e industrialización de lo que se produce, también se tiene piezas en serie más pequeñas las cuáles se venden en decenas, se produjo fundas plásticas para su despacho. Los cartones y fundas tienen el logo de la empresa y datos de contacto, especificación del producto y cantidad.

b) Placas distintivas para productos y servicios

Dentro de los productos que produce Talleres Cárdenas se tienen maquinarias y equipos que fueron vendidos a las PYMES y grandes industrias a nivel nacional. Se consideró importante que la maquinaria y equipos fabricados tengan un distintivo, así como los servicios de montaje e instalación de tubería. Las placas metálicas miden 10 x 5 cm, están diseñadas para ser remachadas en la superficie deseada, en estas se aprecia el logo actual de la empresa, contacto, año de fabricación y número de serie de ser el caso grabados con letras-números de impacto.

3.3 VALORACIÓN DE LOS POSIBLES IMPACTOS

METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el análisis de los posibles impactos de la investigación se determinaron las posibles áreas de impactos, encontrándose los siguientes: social, educativo, ambiental, tecnológico, económico,

Con lo antes mencionado se estableció la siguiente escala de impacto:

- 3 impacto alto negativo
- 2 impacto medio negativo
- 1 impacto bajo negativo
- 0 no hay impacto
- 1 impacto bajo positivo
- 2 impacto medio positivo
- 3 impacto alto positivo

En la matriz diseñada, se exponen niveles de impacto e indicadores en los que se mide el nivel de relación mediante el número de impactos. En las siguientes tablas se realiza el análisis por medio de la escala expuesta anteriormente en el eje horizontal y en el eje vertical las áreas estudiadas. Tales impactos fueron planteados y calificados por el gerente propietario de la empresa (ANEXO N° 8).

Con los datos recopilados se obtuvo los siguientes impactos:

IMPACTO SOCIAL

Dónde:

ΣV = Sumatoria del impacto de cada variable

NIS= Nivel de impacto social

Ni= Número de variables de impacto

Tabla 31: Impacto social

| Nº | Indicadores | Nivel de Impacto | | | | | | |
|--------------|-------------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|----|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Integración de los miembros de la empresa | | | | | | | X |
| 2 | Impulsar el trabajo colectivo | | | | | | X | |
| 3 | Crecimiento laboral | | | | | | X | |
| 4 | Integración familiar | | | | | | | X |
| 5 | Fomentar de valores | | | | | | | X |
| TOTAL | | | | | | | 4 | 12 |
| ΣV | | 16 | | | | | | |

$$NIS = \frac{\Sigma V}{Ni}$$

$$NIS = \frac{16}{5} = 3.2$$

Nivel de impacto social: alto positivo

Análisis:

El nivel de impacto social es alto positivo, ya que la integración de los miembros de la empresa, en el entorno colectivo, permite el crecimiento laboral al integrar la familia en reuniones sociales de la Empresa.

IMPACTO EDUCATIVO

Dónde :

ΣV = Sumatoria del impacto de cada variable

NIE= Nivel de impacto educativo

Ni= Número de variables de impacto

Tabla 32: Impacto educativo

| Nº | Indicadores | Nivel de Impacto | | | | | | |
|--------------|----------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Desarrollo de conocimientos | | | | | X | | |
| 2 | Entrenamiento frecuente | | | | | | X | |
| 3 | Incentivar a la investigación | | | | X | | | |
| 4 | Búsqueda de nuevas tendencias | | | | | X | | |
| 5 | Aplicación de conocimientos adquiridos | | | | | | | X |
| TOTAL | | | | | 0 | 2 | 2 | 3 |
| ΣV | | 7 | | | | | | |

$$NIE = \frac{\Sigma V}{Ni}$$

$$NIE = \frac{7}{5} = 1.4$$

Nivel de impacto educativo: bajo positivo

Análisis:

Al analizar el nivel del impacto educativo nos permitió determinar que al fomentar el desarrollo de conocimientos y la investigación fuera del horario de trabajo es contraproducente, ya que todo esfuerzo no remunerado no cuenta como incentivo para los trabajadores, lo que dificulta obtener un resultado favorable en este impacto.

IMPACTO AMBIENTAL

Dónde :

ΣV = Sumatoria del impacto de cada variable

NIA= Nivel de impacto ambiental

Ni= Número de variables de impacto

Tabla 33: Impacto ambiental

| Nº | Indicadores | Nivel de Impacto | | | | | | |
|--------------|-------------------------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Disminución de residuos contaminantes | | | | | | | X |
| 2 | Aumento de área de producción sostenible | | | | | | X | |
| 3 | Establecimiento de sistemas de producción sostenibles | | | | | | X | |
| 4 | Reutilización de materiales reciclables | | | | | | X | |
| 5 | Educación ambiental | | | | X | | | |
| TOTAL | | | | | 0 | 1 | 6 | 3 |
| ΣV | | 10 | | | | | | |

$$\text{NIA} = \frac{\sum V}{Ni}$$

$$\text{NIA} = \frac{10}{5} = 2$$

Nivel de impacto ambiental: medio positivo

Análisis:

Con respecto al impacto ambiental, las estrategias para favorecer al medio ambiente y la reutilización de materiales se cumplen, no sucede lo mismo con la educación ambiental debido a lo anteriormente mencionado acerca de la capacitación no remunerada.

IMPACTO TECNOLÓGICO

Dónde :

$\sum V$ = Sumatoria del impacto de cada variable

NIT= Nivel de impacto tecnológico

Ni= Número de variables de impacto

Tabla 34: Impacto tecnológico

| Nº | Indicadores | Nivel de Impacto | | | | | | |
|--------------|---------------------------------------------|------------------|----|----|---|---|----------|-----------|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Creación de nuevos canales de mercado | | | | | | | X |
| 2 | Instauración de nuevas redes de información | | | | | | | X |
| 3 | Utilización de herramientas tecnológicas | | | | | | X | |
| 4 | Aprovechamiento de plataformas virtuales | | | | | | | X |
| 5 | Utilización de bases de datos | | | | | | | X |
| TOTAL | | | | | | | 2 | 12 |
| $\sum V$ | | 14 | | | | | | |

$$\text{NIT} = \frac{\sum V}{Ni}$$

$$\text{NIT} = \frac{14}{5} = 2.8$$

Nivel de impacto tecnológico: alto positivo

Análisis:

El resultado del impacto tecnológico es alto positivo, ya que se aprovecha al máximo los medios tecnológicos disponibles para la ejecución de las estrategias de marketing. La utilización de los datos históricos de la empresa permitió esclarecer el panorama para la realización del análisis financiero.

IMPACTO ECONÓMICO

Dónde :

ΣV = Sumatoria del impacto de cada variable

NIEc= Nivel de impacto económico

Ni= Número de variables de impacto

Tabla 35: Impacto económico

| Nº | Indicadores | Nivel de Impacto | | | | | | |
|--------------|-------------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Promover fuentes de trabajo | | | | | X | | |
| 2 | Estimulación de la economía local | | | | | X | | |
| 3 | Ampliación del mercado | | | | | | X | |
| 4 | Estabilidad económica de los trabajadores | | | | | | X | |
| 5 | Incremento del flujo de dinero | | | | | | X | |
| TOTAL | | | | | | 2 | 6 | |
| ΣV | | 8 | | | | | | |

$$\text{NIEc} = \frac{\Sigma V}{Ni}$$

$$\text{NIEc} = \frac{8}{5} = 1.6$$

Nivel de impacto económico: medio positivo

Análisis:

Como resultado del impacto económico se obtiene un nivel positivo, por medio de los planes estratégicos se promueve la ampliación del mercado, estabilidad económica de los trabajadores y el incremento del flujo de dinero en la empresa.

IMPACTO GLOBAL

Donde:

ΣV = Sumatoria del impacto de cada variable

NIG= Nivel de impacto global

Ni= Número de variables de impacto

Tabla 36: Impacto global

| Nº | Indicadores | Nivel de Impacto | | | | | | |
|--------------|---------------------|------------------|----|----|---|---|-----|-----|
| | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Impacto Social | | | | | | | 3.2 |
| 2 | Impacto Educativo | | | | | | 1.4 | |
| 3 | Impacto Ambiental | | | | | | 2 | |
| 4 | Impacto Tecnológico | | | | | | | 2.8 |
| 5 | Impacto Económico | | | | | | 1.6 | |
| TOTAL | | | | | | | 5 | 6 |
| ΣV | | 11 | | | | | | |

$$NIG = \frac{\Sigma V}{Ni}$$

$$NIG = \frac{11}{5} = 2.2$$

Nivel de impacto global: medio positivo

Análisis:

Se obtuvo un nivel de impacto global medio positivo, lo que manifiesta que es factible para la sociedad los resultados de la investigación realizada, por lo tanto se puede decir que el proyecto no solo ayuda a la empresa y a sus integrantes sino también a su entorno.

3.4 VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la validación de los resultados de la investigación se realizaron dos reuniones en la primera fueron convocados los directivos de la empresa Talleres Cárdenas, por medio de una presentación se expuso el plan de desarrollo estratégico institucional y comercialización para su aprobación o modificación. Para constancia se utilizó el formato TC-RRHH-F01 ANEXO N° 5, y la aprobación de este por medio del gerente propietario ANEXO N°6.

Una vez aprobado el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización se citó a todos los integrantes de la organización para la socialización de este, en el cual estuvieron presentes los 14 miembros ANEXO N° 7. En la reunión se expuso la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y planes de acción. Por disposición de los directivos de la empresa se expuso ante los miembros información selecta. Además se realizó una escala de valores para calificar las estrategias del plan estratégico de desarrollo y comercialización del 1 al 5, dónde:

1. muy inadecuado
2. inadecuado
3. Regular
4. Adecuado
5. Muy adecuado

Tabla 37: Resultado de la encuesta de validación

| ESCALA DE VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------|------------------|--------------|-----------|--------------|----------------|
| | Muy inadecuado % | Inadecuado % | Regular % | Adecuado % | Muy Adecuado % |
| Aspectos del plan estratégico de desarrollo | | | | | |
| El plan estratégico de desarrollo planteado | | | | 20.00 | 80.00 |
| Misión | | | | 20.00 | 80.00 |
| Visión | | | | | 100 |
| Valores corporativos | | | | | 100 |
| Objetivos estratégicos | | | | 20.00 | 80.00 |
| Estrategias | | | | 40.00 | 60.00 |
| Planes de acción | | | | 20.00 | 80.00 |
| Aspectos del plan de plan de comercialización | | | | | |
| El plan de marketing planteado | | | | | 100 |
| Estrategia de Marketing digital y radial | | | | | 100 |
| Habilitación de página web | | | | | 100 |
| Creación de Fanpage | | | | | 100 |

| | | | | | |
|-----------------------------------------------|--|--|--|--------------|--------------|
| Catálogo Digital | | | | 20.00 | 80.00 |
| Jingle Publicitario | | | | 20.00 | 80.00 |
| Estrategia de Producto | | | | | 100 |
| Empaques para productos en serie | | | | 20.00 | 80.00 |
| Placas distintivas para productos y servicios | | | | | 100 |
| Valoración general de la investigación | | | | | |
| Impactos | | | | | 100 |
| Conclusiones y Recomendaciones | | | | | 100 |

Análisis:

En la tabla 37, se pudo observar la tabulación de datos de la encuesta realizada a los directivos de la empresa, en la que se menciona que las estrategias son muy adecuadas. Al realizar el análisis detenidamente se puede observar que los directivos con respecto al plan estratégico de desarrollo, misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción opinan que están acorde al desarrollo que se plantea para el crecimiento de Talleres Cárdenas.

Debido a la inexistencia de planes de comercialización digital, tanto el jefe de comercialización como los directivos se mostraron entusiastas con el plan de marketing planteado, ya que estas permitirán aumentar el número de clientes. La habilitación de la página web fue un tema que se mantuvo pendiente durante 2 años, lo que generó que el 100% de los integrantes valores como muy adecuado esta acción, al igual que la creación de la Fanpage. Con respecto al catálogo digital y envío de información periódica a los clientes frecuentes de los productos y servicios que la empresa ofrece, el 80% considera que es muy adecuado y un 20% adecuado, manteniendo gran aceptación al igual que la creación de un jingle publicitario para captar clientes en los sectores rurales. El empaque para productos no se ha podido concretar, sin embargo ha sido una idea que ha estado en latente, finalmente gracias a la propuesta realizada se

definió como estrategia para su ejecución la cual fue validada por los directivos en un 80% como muy adecuada, y un 20% como adecuada. La distinción en los productos y servicios que la empresa brinda a sus clientes ha sido una parte fundamental, por esta razón el 100% de los directivos consideran que es una estrategia muy adecuada la creación de placas que se colocarán en los productos tales como maquinaria y equipos al igual que en algunos servicios. Con los datos obtenidos en los impactos, conclusiones y recomendaciones los directivos califican 100% muy adecuado lo expuesto en la investigación.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III

El resultado del plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización proyectó las siguientes conclusiones:

- Se actualizó la misión, visión y se crearon valores corporativos, así como estrategias y planes de acción que permitieron el desarrollo de la empresa.
- Se crearon estrategias de comercialización que servirán para incrementar la captación del mercado, generando identificación y valoración a la empresa a nivel nacional.
- En el análisis económico se realizó un presupuesto con los montos destinados para cumplir los planes de acción planteados, en el que se verificó la viabilidad de dichas inversiones traducidas en ganancias para la empresa.
- Mediante la valoración de los impactos que tendrán los resultados de la investigación se obtuvo un global medio positivo, el cual indica que la investigación aporta a su entorno.
- Por medio de la valoración de los directivos se determinó que el plan de desarrollo institucional y comercialización está acorde con las necesidades que poseía la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

Como resultado de la investigación sobre el plan de desarrollo institucional y comercialización en la empresa Talleres Cárdenas se llegó a las conclusiones siguientes:

1. Por medio del análisis de los antecedentes de los planes estratégicos y comercialización existentes, se lograron establecer lineamientos para el desarrollo de la investigación, demostrando la importancia que estos tienen en el desarrollo empresarial de las organizaciones.
2. En el diagnóstico se pudo obtener un resultado de la empresa para analizar el interés de los integrantes en el progreso y crecimiento de la institución a la que pertenecen. De igual manera se evidenció las falencias que posee la empresa, generando estrategias para su mejoramiento
3. En la creación del plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización de la empresa Talleres Cárdenas se actualizó la misión y visión, añadiendo valores corporativos los cuales son indispensables en toda organización. Se diseñaron estrategias de acción para cumplir con la visión proyectada que permitirá mejorar el funcionamiento de las áreas en la empresa, aumentando, fomentando el trabajo en equipo e incrementando los ingresos de la Empresa Talleres Cárdenas.
4. Los impactos sociales, educativos, ambientales, tecnológicos y económicos analizados dieron como resultado un impacto global medio alto, lo que permite conocer que el objeto de estudio de esta investigación tiene incidencia positiva en la sociedad.
5. Para una mejor retroalimentación se validaron los resultados ante los directivos de la empresa mediante un método de expertos que mide el grado de satisfacción y conformidad del plan propuesto. Una vez aprobado se pudo socializar con todos los integrantes de la empresa, incentivando al cumplimiento de objetivos de manera grupal que sirve para el crecimiento de la empresa y sus integrantes.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización siguiendo los planes de acción planteados y actividades anuales en la empresa Talleres Cárdenas. En la socialización de los planes de acción estar abiertos a mejoras propuestas por sus integrantes.
- Analizar actualizaciones del plan mediante las necesidades que se puedan presentar manteniendo un proceso de mejora continua que puede impulsar positivamente el crecimiento empresarial
- Realizar reuniones de verificación y control mensualmente evaluando a los responsables de cada área. Para que el plan tenga un seguimiento en el que se dé cumplimiento a las acciones y metas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Charbert, J. (2000). Manual de Comercio Exterior. Barcelona, España: GESTION 2000
- Gualsaquí, J. (2015). Estrategias de Marketing para la Comercialización de las artesanías textiles de la familia Anrango Panamá del cantón Otavalo, provincia de Imbabura. (Tesis de Pregrado), Universidad de Otavalo, Otavalo
- Toapanta E. y Pineda J (2017). Plan Estratégico de Desarrollo y Comercialización para el Museo Otavalongo de la Provincia de Imbabura. (Tesis Pregrado). Universidad de Otavalo. Otavalo
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Koontz H., Wehrich H. y Cannice M. (2012). Administración: una perspectiva global. Madrid, España: McGrawHill
- Ponce, H (2006). Contribuciones a la Economía, Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Castellanos, C (2003). Marketing, comercialización y orientación al mercado. Definición y tendencias principales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/marketing-comercializacion-orientacion-mercado-definicion-tendencias-principales/>
- Soler, D (2014). Guía Práctica de las Reglas Incoterms 2010. Sadabell, Barcelona: Marge Books
- Reseña Histórica, (2010) COMUNIDAD ANDINA, Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/>
- Saniz, J (2012). El Plan Estratégico en la Práctica. Madrid, España: ESIC
- Rivadeneira, D (2012). COMERCIALIZACIÓN: Definición y Conceptos, Recuperado de <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>
- Diamond W. y Oppenheim M. (2013). A Strategic Guide for Business and Finance Libraries. New York, United States: Routledge
- UTRECH, (2009). Un estudio revela que las personas comprometidas son más felices y tienen más éxito. El Día.es, Recuperado de

<http://web3.eldia.es/sociedad/2009-06-15/7-estudio-revela-personas-comprometidas-son-felices-tienen-exito.htm>

- Gutiérrez, T. (2014). La Incidencia del Cambio Tecnológico en el Mercado de Trabajo: La precariedad laboral. Madrid, España: DYKINSON
- Díaz, A. (2011). Qué es y cómo se hace un Plan Estratégico, Recuperado de <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/>
- Huamani, P. (2010). Importancia del Planteamiento Estratégico para el desarrollo organizacional, Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Testa, S. (2007). Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible en red para Roraima (Brasil). Málaga, España: ISBN
- Definición de Marketing “El Plan de Marketing Segunda Edición” 2007
- Arellano, R. (2000). Marketing: Enfoque América Latina. Mexico, Mexico: McGrawGill
- Pliego, E., Rochac, J. y Tobar, M. (2001). Plan Estratégico de Marketing para el Desarrollo del Turismo Cultural en la Zona Central de El Salvador. (Tesis de Pregrado). Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlán
- Fisher, L. y Espejo J. (2011). Mercadotécnia. Madrid, España: Interamericana
- Gómez, D. y Sánchez R. (2015). Plan de Marketing Estratégico para posicionar la marca en la empresa UNIcasa. (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil
- Carranza, R. (2015). Plan de Marketing para la Empresa Comercial Carranza, Cantón Quevedo, año 2015. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Los Ríos
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2012). MARKETING. México, México: PEARSON
- Alvarado, Annel (2013), Plan de Comercialización. Universidad Tecnológica de TULA. (Tesis de Pregrado). México
- Salazar, L. (2015). Plan de Marketing: Café y Chocolate una propuesta cualitativa para la Comercialización en la ciudad autónoma de Buenos Aires. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de la Plata. Argentina

- Loroña, D. (2009). Estudio de factibilidad para la comercialización asociativa de productos tradicionales orgánicos en la provincia de Chimborazo. (Tesis de Pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba
- Omaña, E. (2016). Creación del Plan Estratégico para la empresa Construcciones Interventorías y Suministros de Santander S.A.S. (Tesis de Pregrado). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga

ANEXOS