

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **EXTENSIÓN – LATACUNGA**



### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA: “PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011”.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA COMERCIAL**

**ELABORADO POR:**

**VERÓNICA ALEXANDRA CULQUI SINCHIGUANO**

**Latacunga, Junio 2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Verónica Alexandra Culqui Sinchiguano, bajo nuestra supervisión.

---

**ING. VERÓNICA PARREÑO**  
**DIRECTORA DE PROYECTO**

---

**ING. LUIS LEMA**  
**CODIRECTOR DE PROYECTO**

---

**ING. XAVIER FABARA**  
**DIRECTOR DE CARRERA**

---

**DR. RODRIGO VACA**  
**SECRETARIO**

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**YO**, Verónica Alexandra Culqui Sinchiguano

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011**” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, 9 de junio del 2011.

-----  
VERÓNICA ALEXANDRA CULQUI SINCHIGUANO

C. C. No.- 050324419-6

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

## CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### CERTIFICADO

ING. VERÓNICA PARREÑO (DIRECTORA)

ING. LUIS LEMA (CODIRECTOR)

#### CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011**”. Realizado por la Señorita: Verónica Alexandra Culqui Sinchiguano ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que constituye un trabajo de excelente contenido científico que coadyuvará a la aplicación de conocimientos y al desarrollo profesional, **SI** recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de UN empastado y UN disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat. Autorizan a la Señorita: Verónica Alexandra Culqui Sinchiguano que lo entregue al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de Carrera.

Latacunga, 9 de Junio del 2011.

-----  
Ing. Verónica Parreño  
**DIRECTORA**

-----  
Ing. Luis Lema  
**CODIRECTOR**

# ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

## AUTORIZACIÓN

**YO**, Verónica Alexandra Culqui Sinchiguano

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011”** cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, 9 de junio del 2011

-----  
VERÓNICA ALEXANDRA CULQUI SINCHIGUANO

C. C. No.- 050324419-6

## **AGRADECIMIENTO**

Mil gracias por el apoyo incondicional de mis queridos padres, por el esfuerzo y los buenos consejos de mi Madre Yolandita Sinchiguano, que cada día me han permitido seguir adelante y nunca rendirme, porque lo que se quiere con esfuerzo y mucha fe se lo puede conseguir. A mi querido Padre Aníbal Culqui que siempre ha luchado en la vida ofreciéndome lo mejor y pensando en que algún día sea una profesional de éxito.

A mis abuelitos (+) que desde niña me enseñaron que nada es fácil en la vida; que la constancia te hace grande permitiéndote cumplir con cada meta propuesta en tu vida, a mis hermanos y sobrinos gracias por el cariño, palabras de aliento y el ejemplo que he visto en ellos. En general a toda mi familia y personas que admiró y quiero mucho que siempre han estado ahí cuando más lo he necesitado.

A mis Ingenieros por el tiempo y paciencia, que me han brindado en cada momento, ayudándome a culminar este trabajo investigativo con éxito y orgullosa de cumplir con una meta más en mi vida.

*Verónica Alexandra*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a toda mi familia, especialmente a mi hermana Paulina porque me ha demostrado que la vida se va labrando esfuerzo tras esfuerzo, demostrando los conocimientos que cada persona adquirido en su vida estudiantil y poniéndolos en práctica en su vida laboral.

A mis abuelitos que partieron para que en el cielo se sientan orgullosos de mí.

*Verónica Alexandra*

# ÍNDICE

CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
CERTIFICADO.....	iv
AUTORIZACIÓN.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
INDICE.....	viii
INDICE DE TABLAS .....	xii
INDICE DE GRAFICOS .....	xv
INDICE DE ANEXOS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
<b>I.- CAPÍTULO.....</b>	<b>1</b>
1.1.-TÍTULO DEL PROYECTO.....	1
1.2.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	1
1.2.1.- CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN ECUADOR.....	2
1.3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.3.1.- OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4.- MARCO TEÓRICO .....	8
1.4.1.- DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA .....	8
1.4.2.- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN .....	8
1.4.3.- PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	8
1.4.4.- PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	9
1.4.5.- LA DISTRIBUCIÓN EN LA PLANTA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA	11
1.4.6.- COMPETITIVIDAD: .....	11
1.4.7.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: .....	11
1.5.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	12
1.6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	16



<b>II.- CAPÍTULO.....</b>	<b>20</b>
2.1.- MICROAMBIENTE.....	20
2.1.1.- LA EMPRESA.....	20
2.1.2.- LOS CLIENTES.....	51
2.1.3.- LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS .....	58
2.1.4.- FIRMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA .....	59
2.1.5.- LOS PROVEEDORES.....	61
2.1.6.- LA COMPETENCIA .....	63
2.1.7.- PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	67
2.2.- MACROAMBIENTE .....	69
2.2.1.- AMBIENTE DEMOGRÁFICO .....	69
2.2.2.- AMBIENTE ECONÓMICO.....	73
2.2.3.- AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL .....	81
2.2.4.- AMBIENTE SOCIO CULTURAL .....	83
2.2.5.- AMBIENTE GEOGRÁFICO.....	84
2.2.6.- INFRAESTRUCTURA .....	85
2.2.7.- COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	85
2.3.- ANÁLISIS FODA.....	104
2.3.1.- MATRIZ FODA.....	104
<b>III.- CAPÍTULO.....</b>	<b>113</b>
3.1.- VISIÓN.....	114
3.2.- MISIÓN .....	116
3.3.- OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	119
3.3.1.- OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....	119
3.3.2.- OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO.....	119
3.3.3.- OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	120
3.4.- PRINCIPIOS .....	120
3.5.- VALORES.....	122
3.6.- ANÁLISIS DIRECCIONAL .....	122
3.6.1.- MATRICES DE ACCIÓN .....	122

3.6.2.- MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICO .....	131
3.6.3.- MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO .....	135
3.6.4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	138
3.6.5.- MATRIZ DE DIFERENCIACIÓN Y CREACIÓN DEL VALOR .....	147
3.7.- ALTERNATIVAS U OPCIONES ESTRATÉGICAS .....	148
3.7.1.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	148
3.7.2.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	150
3.7.3.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN .....	152
3.7.4.- ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES .....	153
<b>IV.- CAPÍTULO .....</b>	<b>154</b>
4.1.- PRODUCTO .....	154
4.1.1.- MEZCLA Y LÍNEAS DE PRODUCTOS .....	154
4.1.2.- ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS .....	158
4.1.3.- ANÁLISIS DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS .....	160
4.1.4.- CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS .....	162
4.1.5.- OBJETIVOS DE ESTRATEGIAS DE LOS PRODUCTOS.....	165
4.1.6.- PRESENTACIÓN .....	166
4.2.- PRECIO .....	167
4.2.1.- MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS .....	167
4.2.2.- FORMAS DE PAGO .....	169
4.2.3.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS .....	170
4.3.- PLAZA O DISTRIBUCIÓN .....	171
4.3.1.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL .....	171
4.3.2.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTA PARA LOS PRODUCTOS .....	173
4.3.3.- LOGÍSTICA EXTERNA.....	175
4.3.4.- ALMACENAMIENTO .....	175
4.3.5.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	177
4.4.- PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	178
4.4.1.- PUBLICIDAD .....	178
4.4.2.- PROMOCIÓN DE VENTAS.....	181
4.5.- PLAN OPERATIVO.....	182

<b>V.- CAPÍTULO .....</b>	<b>190</b>
5.1.- CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	190
5.1.1.- EVOLUCIÓN TABLERO BALANCED SCORECARD .....	190
5.1.2.- MAPEO ESTRATÉGICO .....	199
<b>VI.- CAPÍTULO .....</b>	<b>201</b>
6.1.-CONCLUSIONES .....	201
6.2.-RECOMENDACIONES .....	203

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N: 1.1</b> Diseño de líneas de producción actual.....	15
<b>TABLA N: 1.2</b> Estructura Organizacional De “I M C” Planta N: 1 .....	17
<b>TABLA N: 1.3</b> Estructura organizacional de “I M C” Planta N: 2.....	18
<b>TABLA N: 2.1</b> Listado de precios de hornos rotativos para pan “I M C” .....	23
<b>TABLA N: 2.2</b> Listado de precios de troquelados “I M C” .....	23
<b>TABLA N: 2.3</b> Listado de materiales en bodega para la elaboración de hornos rotativos y troquelados de hojas de una punta mediana. “I M C” .....	26
<b>TABLA N: 2.4</b> Factores característicos de los productos “I M C” .....	30
<b>TABLA N: 2.5</b> Tarjeta de procesos de elaboración de un horno rotativo “I M C” .....	31
<b>TABLA N: 2.6</b> Tarjeta de procesos de elaboración de un horno rotativo “I M C” .....	36
<b>TABLA N: 2.7</b> Tarjeta de procesos de elaboración de hojas de una punta mediana “I M C”.....	39
<b>TABLA N: 2.8</b> Clientes finales hornos rotativos de dieciocho latas “I M C” .....	52
<b>TABLA N: 2.9</b> Clientes revendedores mayoristas de hojas de una punta mediana “I M C”.....	55
<b>TABLA N: 2.10</b> Clientes revendedores minoristas de hojas de una punta mediana “I M C”.....	56
<b>TABLA N: 2.11</b> Clientes finales de hojas de una punta mediana “I M C” .....	58
<b>TABLA N: 2.12</b> Firmas de distribución física para envío de hojas de una punta mediana “I M C”.....	60
<b>TABLA N: 2.13</b> Proveedores hornos rotativos “I M C”.....	61
<b>TABLA N: 2.14</b> Proveedores hojas de una punta mediana “I M C” .....	63
<b>TABLA N: 2.15</b> Participación de la competencia de hornos rotativos “I M C” .....	66

<b>TABLA N: 2.16</b> Porcentaje de participación de competencia de hojas de una punta mediana “I M C” .....	67
<b>TABLA N: 2.17</b> Empresas que fabrican hornos estáticos “I M C” .....	68
<b>TABLA N: 2.18</b> Empresas que fabrican hornos industriales “I M C” .....	68
<b>TABLA N: 2.19</b> Población del Ecuador.....	70
<b>TABLA N: 2.20</b> Población de las ciudades ubicadas en el centro del Ecuador .....	71
<b>TABLA N: 2.21</b> inflación anual y mensual en Ecuador .....	75
<b>TABLA N: 2.22</b> Salario básico unificado en Ecuador .....	76
<b>TABLA N: 2.23</b> Estructura del gasto de consumo año 2010 .....	77
<b>TABLA N: 2.24</b> Listado de productos alimenticios de mayor consumo a nivel nacional urbano del año 2010 .....	78
<b>TABLA N: 2.25</b> Tasa activa .....	79
<b>TABLA N: 2.26</b> Tasa pasiva .....	80
<b>TABLA N: 2.27</b> Crecimiento de la industria metalmecánica .....	85
<b>TABLA N: 2.28</b> Matriz de factores internos .....	106
<b>TABLA N: 2.29</b> Matriz de factores externos .....	109
<b>TABLA N: 2.30</b> Matriz interna – externa de “I M C” .....	111
<b>TABLA N: 3.1</b> Características para formular la visión “I M C” .....	115
<b>TABLA N: 3.2</b> Matriz de área de ofensiva estratégica (FO).....	124
<b>TABLA N: 3.3</b> Matriz de área de defensa estratégica (DA) .....	127
<b>TABLA N: 3.4</b> Matriz de área de respuesta estratégica (FA).....	128
<b>TABLA N: 3.5</b> Matriz de área de mejoramiento estratégico (DO).....	130
<b>TABLA N: 3.6</b> Matriz de síntesis estratégica .....	132
<b>TABLA N: 3.7</b> Análisis de factibilidad e impacto.....	136
<b>TABLA N: 3.8</b> Matriz de factibilidad e impacto .....	137

<b>TABLA N: 3.9</b> Perspectiva financiera .....	139
<b>TABLA N: 3.10</b> Perspectiva del cliente.....	141
<b>TABLA N: 3.11</b> Perspectiva de procesos internos.....	143
<b>TABLA N: 3.12</b> Perspectiva de desarrollo humano y tecnología .....	146
<b>TABLA N: 3.13</b> Matriz de diferenciación y creación de valor.....	147
<b>TABLA N: 4.1</b> Mezcla de productos por amplitud “I M C” .....	155
<b>TABLA N: 4.2</b> Mezcla de productos por profundidad “I M C” .....	156
<b>TABLA N: 4.3</b> Mezcla de productos por consistencia “I M C” .....	157
<b>TABLA N: 4.4</b> Productos en etapa de crecimiento “I M C” .....	159
<b>TABLA N: 4.5</b> Formas de pago “I M C” .....	169
<b>TABLA N: 4.6</b> Logística externa “I M C” .....	175
<b>TABLA N: 4.7</b> Costos de publicidad en medios de comunicación “I M C” .....	181
<b>TABLA N: 4.8</b> Plan operativo de “I M C” – Producto .....	183
<b>TABLA N: 4.9</b> Plan operativo de “I M C” – Precio .....	185
<b>TABLA N: 4.10</b> Plan operativo de “I M C” – Plaza o distribución.....	187
<b>TABLA N: 4.11</b> Plan operativo de “I M C” – Promoción o comunicación.....	188
<b>TABLA N: 4.12</b> Plan operativo de “I M C” – Promoción de ventas .....	189
<b>TABLA 5.1</b> “I M C” – Balanced scorecard - perspectiva financiera.....	195
<b>TABLA 5.2</b> “I M C” – Balanced scorecard - perspectiva del cliente .....	196
<b>TABLA 5.3</b> “I M C” – Balanced scorecard - perspectiva de procesos internos.....	197
<b>TABLA 5.4</b> “I M C” – Balanced scorecard - perspectiva del capital intangible.....	198

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N: 1.1</b> Índice de crecimientos sectoriales .....	4
<b>Gráfico N: 1.2</b> Índice de crecimiento sector comercio .....	5
<b>Gráfico N: 1.3</b> Índice de crecimiento sector industrial .....	5
<b>Gráfico N: 1.4</b> Índice de crecimiento sector construcción .....	6
<b>Gráfico N: 1.5</b> Ubicación de plantas de producción “I M C” .....	12
<b>Gráfico N: 1.6</b> Planta N: 1 “I M C” .....	13
<b>Gráfico N: 1.7</b> Planta N: 2 “I M C” .....	14
<b>Gráfico N: 1.8</b> Organigrama estructural “I M C” .....	18
<b>Gráfico N: 1.9</b> Organigrama funcional “I M C” .....	19
<b>Gráfico N: 2.1</b> Organigrama analítico estructural y vertical de seguridad y salud del trabajo “I M C” .....	28
<b>Gráfico N: 2.2</b> Flujograma de la tarjeta de procesos del horno rotativo “I M C” .....	33
<b>Gráfico N: 2.3</b> Organigrama de procesos para la fabricación de un horno rotativo .	35
<b>Gráfico N: 2.4</b> Diagrama de flujo de procesos horno rotativo para pan “I M C” .....	38
<b>Gráfico N: 2.5</b> Flujograma de procesos de la tarjeta para la fabricación de hojas de una punta mediana. “I M C” .....	40
<b>Gráfico N: 2.6</b> Organigrama de procesos para la fabricación de hojas de una punta mediana “I M C” .....	41
<b>Gráfico N: 2.7</b> Diagrama de flujo de procesos para la fabricación de hojas de una punta mediana. “I M C” .....	43
<b>Gráfico N: 2.8</b> Organigrama de procesos propuesto para la fabricación de un horno rotativo para pan .....	46
<b>Gráfico N: 2.9</b> Diagrama de flujo de procesos propuesto para la fabricación de un horno rotativo “I M C” .....	47

<b>Gráfico N: 2.10</b> Organigrama de procesos propuesto para la fabricación de hojas de una punta mediana “I M C” .....	49
<b>Gráfico N: 2.11</b> Diagrama de flujo de procesos propuesto para la fabricación de hojas de una punta mediana “I M C” .....	50
<b>Gráfico N: 2.12</b> Total número de clientes de las dos secciones hornos rotativos y troquelados “I M C” .....	51
<b>Gráfico N: 2.13</b> Ventas mensuales a clientes finales de hornos rotativos año 2010 “I M C” .....	53
<b>Gráfico N: 2.14</b> Ventas a clientes revendedores de hojas de una punta mediana año 2010 “I M C” .....	57
<b>Gráfico N: 2.15</b> Intermediarios financieros “I M C” .....	59
<b>Gráfico N: 2.16</b> Principales proveedores “I M C” .....	62
<b>Gráfico N: 2.17</b> Cinco fuerzas de Porter .....	65
<b>Gráfico N: 2.18</b> Población por estado civil 2009.....	73
<b>Gráfico N: 2.19</b> Inflación Anual.....	75
<b>Gráfico N: 2.20</b> Salario Básico Unificado En Ecuador.....	77
<b>Gráfico N: 2.21</b> Mapa Geográfico del Ecuador.....	84
<b>Gráfico N: 3.1</b> Parámetros de priorización en el área administrativa .....	133
<b>Gráfico N: 3.2</b> Parámetros de priorización en el área de producción .....	134
<b>Gráfico N: 3.3</b> Parámetros de priorización en el área de mercadotecnia .....	134
<b>Gráfico 4.1</b> Hornos rotativos de dieciocho latas ventas 2010-2011 “I M C”... ..	160
<b>Gráfico 4.2</b> Hojas de una punta mediana ventas 2010- 2011 “I M C” .....	161
<b>Gráfico 4.3</b> Etiqueta de los hornos rotativos “HORNIPAN” .....	163
<b>Gráfico 4.4</b> Curva de fijación de precio por la demanda.....	168
<b>Gráfico 4.5</b> Medios de comunicación “I M C” .....	179
<b>Gráfico 5.1</b> Perspectivas del balanced scorecard .....	193
<b>Gráfico 5.2</b> Mapeo Estratégico “I M C” .....	200



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b> Documento de Registro Único de Contribuyentes .....	206
<b>ANEXO 2</b> Encuesta.....	208
<b>ANEXO 3</b> Entrevista.....	210
<b>ANEXO 4</b> Listado de Gremio de Panaderos encuestados .....	211
<b>ANEXO 5</b> Fotos Empresa .....	214
<b>ANEXO 6</b> Fotos Producción.....	216
<b>ANEXO 7</b> Fotos productos .....	217
<b>ANEXO 8</b> Logotipo empresa.....	219

## INTRODUCCIÓN

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI (IMC) es una de las empresas en constante crecimiento en la producción de artículos industriales como cocinas, hornos para pan paneles en acero, licuadoras, batidoras, entre otros. En la provincia de Cotopaxi, el incremento de la demanda obliga a la empresa a volverse más competitiva y a mantener una planeación estratégica constante.

La empresa cuenta con seis secciones de producción; Cocinas, Puertas, Hornos Rotativos, Paneles, Troquelados, Matricería. Para el desarrollo del proyecto de tesis se va analizar dos productos de mayor demanda, los Hornos Rotativos de Dieciocho Latas y el Par de Hojas de una Punta Mediana. Estos productos se diferencian por su mercado, precio, tamaño, tiempo y se asemejan por el margen de utilidad que generan a la empresa.

Los resultados arrojados por la investigación de mercado que se aplicó a nivel nacional en el país. Ha permitido conocer las necesidades y perspectivas que tiene el cliente hacia los productos. Por tal motivo se modificaron las tarjetas de producción optimizando cada proceso. Estos aspectos permiten a la empresa mejorar su calidad y tiempo de entrega en cada uno de sus productos.

Las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con las que cuenta la empresa, demuestra el incremento de demanda que ha tenido la empresa en los últimos años. Las estrategias competitivas que se proponen aplicar, mejoran el desarrollo productivo y por ende financiero con el que cuenta INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI.

El objetivo de la empresa al poner en práctica un plan estratégico, es involucrar a empleados y dueños a ser participes de un cambio interno y externo, mejorando la imagen competitiva de la empresa industrial en un mercado nacional, proyectándose al futuro aplicando los objetivos estratégicos medibles y alcanzables, propuestos para la empresa.

## **PRESENTACIÓN**

El tema de investigación titulado, **“PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011”**. Busca generar conciencia en pequeñas y medianas empresas, que piensan que un plan estratégico puede ser utilizado solo por grandes empresas que se encuentran posicionadas en un mercado nacional e internacional.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

Tradicionalmente las empresas no se suelen enfrentar a grandes dificultades para definir su estrategia, sino para su implementación. Es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos estratégicos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. Se deberán incrementar fortalezas aprovechando cada oportunidad que se presente en un mercado que obliga a las empresas a ser competitivas.

Pienso que esta investigación va a contribuir al pensamiento crítico de pequeños empresarios artesanales, que buscan una oportunidad en el mercado industrial de nuestro Ecuador. La creación de una empresa es como la vida propia de su dueño, se basará en sueños y en objetivos por alcanzar, que con una correcta planificación y esfuerzo arduo día a día se harán realidad.

No limitarse a pensar en grande es el lema de exitosos empresarios que hoy en día ven sus sueños y metas transformados en realidad, y sus empresas líderes en el mercado Ecuatoriano.

# **I.- CAPÍTULO**

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1.-TÍTULO DEL PROYECTO**

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” PARA EL AÑO 2011.

### **1.2.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI (IMC) es una de las empresas en constante crecimiento en la producción de artículos industriales como cocinas, hornos para pan, paneles en acero, etc. En nuestra provincia; para nuestro estudio se tomará en cuenta la producción de Hornos Rotativos para pan de dieciocho latas y la elaboración de Troquelados de hojas de una punta mediana de la sección Troquelados.

Al contar con una mayor demanda de productos la empresa ha visto la necesidad de mejorar cada proceso de elaboración de sus productos.

La empresa cuenta con maquinaria necesaria para la elaboración de sus productos pero no es aprovechada en un cien por ciento, el desperdicio de materia prima en los procesos de producción es la situación que más preocupa a la empresa. El tiempo ocioso se presenta en el primer paso de la producción cuando se necesita cortar laminas de acero de acuerdo a las medidas necesarias para cada producto, dando comienzo al primer paso de fabricación, actualmente la empresa cuenta con dos cortadoras de laminas de acero utilizadas para las cuatro secciones de producción como son; Cocinas Hornos Rotativos, Puertas y Paneles.

Este es un factor prioritario para la optimización del tiempo que se necesita para transformar un producto y seguir una secuencia lógica en cada proceso productivo este tiempo puede ser optimizado con una correcta distribución de la maquinaria, o la adquisición de una nueva cortadora de láminas de acero.

También la empresa no cuenta con un presupuesto establecido para el mejoramiento y optimización del área de producción. Es fundamental contar con este presupuesto porque si necesitamos mejorar los procesos de producción siempre va ser indispensable realizar estudios que permitan conocer diferentes alternativas de solución para esta área. Podemos mencionar que los materiales con los que se trabaja en la transformación de materia prima a un producto final no son utilizados eficazmente, es necesario capacitar a los empleados de la empresa para poder contar con un mejor uso de los materiales y optimizar el tiempo en cada proceso.

En la provincia de Cotopaxi contamos con un gran número de empresas dedicadas a la metal-mecánica, este es un factor muy importante por el cual las empresas deberán buscar un constante cambio o mejoramiento a nivel del área de producción, porque al entregar un producto con la mejor materia prima, en el plazo establecido y con un correcto funcionamiento no solo se entrega calidad al cliente, también permite que una empresa se desarrolle y pueda ser competitiva.

Sin embargo al ser el área de producción de la industria metal-mecánica la más importante es la que más carece de nueva tecnología, por esto Industria Metálica Cotopaxi no solo busca ser una empresa competitiva sino desarrollar y mejorar cada proceso de producción, optimizando tiempo y recursos.

### **1.2.1.- CRECIMIENTO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN ECUADOR**

Para conocer que tan competitivo es el sector industrial debemos analizar cómo van creciendo otros sectores. Cuáles son las oportunidades que tiene la

industria que porcentaje de desarrollo aporta al país, como el incremento de producción ayuda a disminuir el nivel de desempleo.

Desde tiempos muy remotos el hombre ha trabajado los metales, desarrollando materiales y herramientas, que han marcado el progreso de los pueblos. En la actualidad, la industria metal-mecánica afronta el desafío de adecuarse a las exigencias del mundo globalizado.

A nivel industrial, el sector metalmecánico ha sido uno de los que más se ha desarrollado y generado conocimiento; sin embargo, competitivamente este sector como muchos otros sectores industriales, se están viendo seriamente afectados por la Gestión que hacen de su Conocimiento, sus Activos Intelectuales y su Propiedad Intelectual.

Prueba de esto como manifiesta el Boletín del Banco Central del Ecuador, en materia de patentes y registros de propiedad Intelectual, la industria en general presenta un diagnóstico desalentador y pobre en cuanto a innovación e Investigación y Desarrollo se trata; a nivel metalmecánico, la situación no es diferente, y preocupa teniendo en cuenta la importancia económica y social del sector en el país.

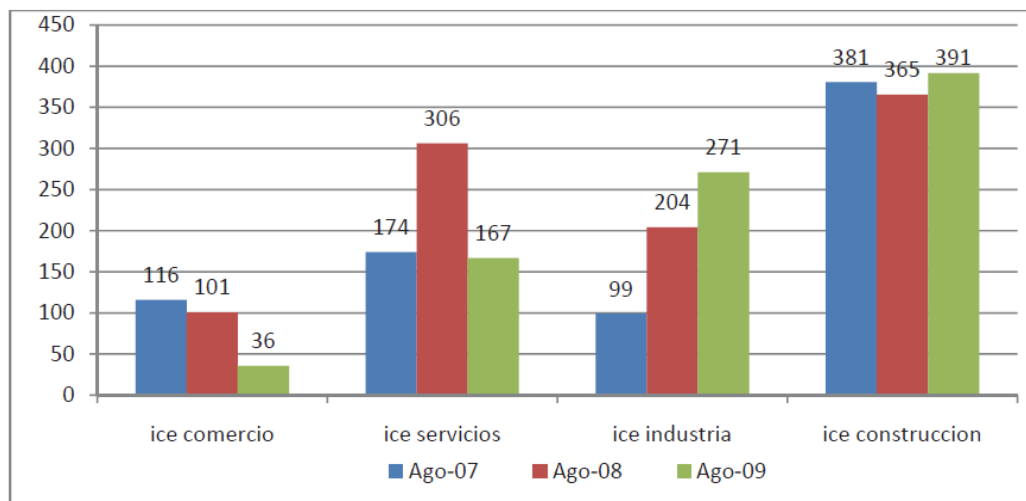
En Ecuador existen veinte grandes empresas procesadoras que trabajan con acero, mientras que en el sector metalmecánico son cerca de veinte mil empresas.

“Es de suma importancia conocer como se ha desarrollado el sector Industrial en el país, comparándolo con sector: Construcción, Servicios y Comercio que son los más importantes. El índice de crecimiento sectorial permite diferenciar a través de puntuaciones como va creciendo cada sector.

Para el análisis sectorial se realiza un estudio anual de cada sector a través de encuestas relacionando a las empresas que pertenecen a este giro comercial productivo y de servicio. En el siguiente gráfico podemos apreciar como el

índice de crecimiento comercial en el año 2007 tuvo un incremento notable para el año 2008 y una gran caída para el año 2009 (Graf.1.1). ” <sup>1</sup>

**Gráfico N: 1.1**  
**ÍNDICE DE CRECIMIENTOS SECTORIALES**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

El sector de la construcción se ha mantenido con una variación mínima de crecimiento para agosto del 2009, mientras el sector industrial para agosto del 2007 comienza a desarrollarse para llegar a convertirse en el sector que mayor crecimiento tuvo para el año 2009.

Para un mejor análisis es necesario comparar el sector que menor crecimiento ha tenido con el que mayor nivel de crecimiento presentó y el sector que se ha mantenido en el año 2009.

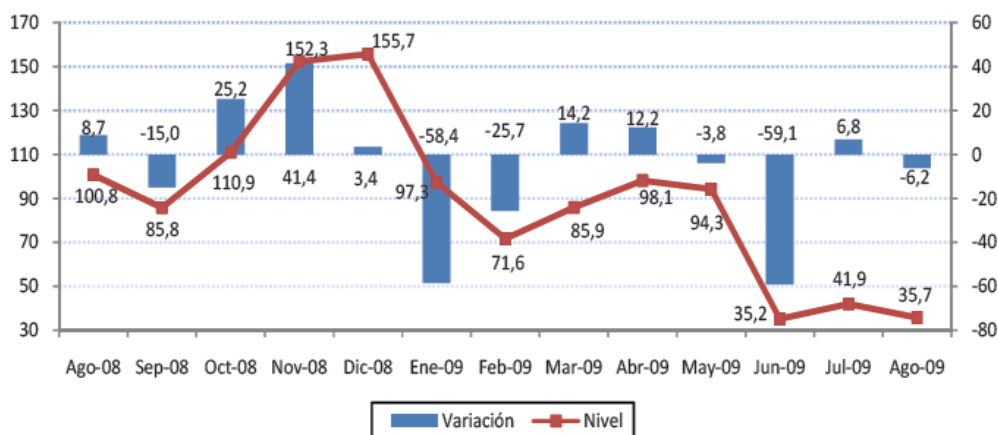
### 1.2.1.1.- Sector Comercio

“Este sector es uno de los más importantes en nuestro país, la mayoría de las personas pueden tener pequeños negocios con ganancias mínimas, el incremento de competencia respecto a este sector para el año 2009 muestra

<sup>1</sup> Internet. [http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Federacion Ecuatoriana de Industrias del Metal-Fedimetal Ecuador#nogo](http://www.bnamericas.com/company-profile/es/Federacion_Ecuatoriana_de_Industrias_del_Metal-Fedimetal_Ecuador#nogo).

una disminución desfavorable para las pequeñas empresas dedicadas al comercio (Graf.1.2).

**Gráfico N: 1.2**  
**ÍNDICE DE CRECIMIENTO SECTOR COMERCIO**

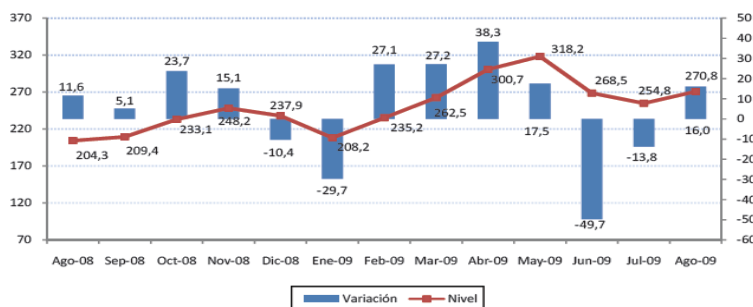


Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Culqui

### 1.2.1.2.- Sector Industrial

Es el sector que más fuentes de trabajo brinda, un incremento de empresas dedicadas a la transformación de materia en el año 2009 permitió que el nivel de aceptación del sector se incremente, debido a diferentes aspectos como mejor capacitación de personal e incremento de tecnología (Graf.1.3).

**Gráfico N: 1.3**  
**ÍNDICE DE CRECIMIENTO SECTOR INDUSTRIAL**



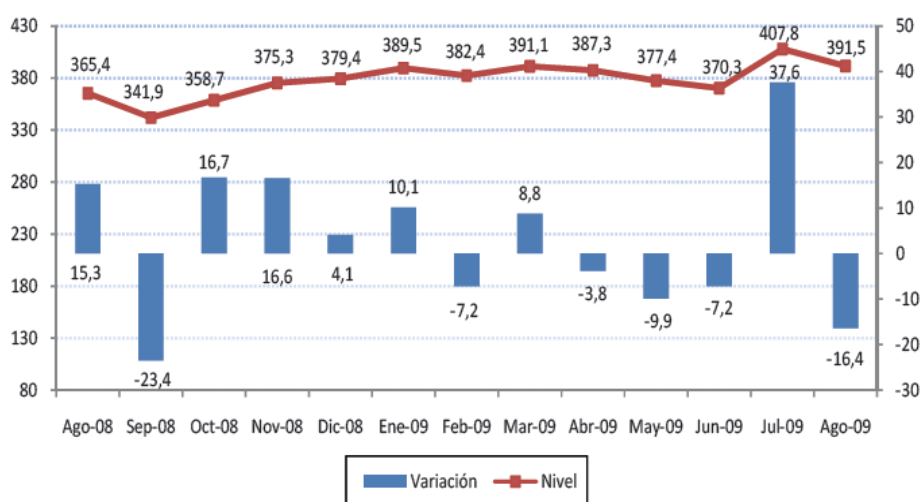
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Culqui



### 1.2.1.3.- Sector Construcción

Es el sector más grande en el país, se ha mantenido con una variación mínima de crecimiento en el año 2009 (Graf.1.4).”<sup>2</sup>

**Gráfico N: 1.4**  
**ÍNDICE DE CRECIMIENTO SECTOR CONSTRUCCIÓN**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Culqui

Al finalizar el análisis de crecimiento de los sectores se puede concluir con lo siguiente, los principales sectores con mayor demanda para el desarrollo de nuestro país son; Comercio, Servicios, Industria y Construcción. El sector que muestra una disminución notable de crecimiento es el sector Servicios con una caída de sesenta y cinco puntos para el año 2009, como manifiesta el índice de crecimientos sectoriales, esta es una cifra que debe preocupar al gobierno para ayudar al crecimiento de pequeños negocios que se dedican a prestar distintos tipos de servicios.

<sup>2</sup> Internet. [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/EMOE\\_Azuay082009.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/EMOE_Azuay082009.pdf).

El sector industrial se ha mantenido en un constante crecimiento en el año 2009 gracias a la innovación y calidad que ofrecen estos productos convirtiéndose en el sector con mayor desarrollo para el año 2009.

### **1.3.- OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### **1.3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta estratégica que permita incrementar la competitividad de “Industria Metálica Cotopaxi”, mejorando la calidad de sus productos a través de un análisis general de la empresa para el año 2011.

#### **1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- √ Definir teóricamente la importancia del Sector Industrial en el país para conocer el grado de competitividad del sector.
- √ Diagnosticar el mercado de la empresa conociendo el grado de aceptabilidad del producto.
- √ Diseñar un modelo de funciones y procesos para optimizar la productividad de la empresa.
- √ Establecer las estrategias de mejoramiento de competitividad de los productos para la empresa.
- √ Definir estrategias de marketing mejorando la competitividad de los productos de “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”.
- √ Diseñar el sistema de control para las estrategias de mejoramiento propuestas en la empresa.

## **1.4.- MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1.- DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA METAL-MECÁNICA**

“La industria metal-mecánica es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo.”<sup>3</sup>

La industria metal-mecánica es uno de los sectores con mayor crecimiento en Ecuador, la materia prima que utiliza este sector son las laminas de acero producto indispensable. Al transformar la materia prima podemos encontrar Cocinas Industriales, Puertas de Metal, Hornos para Pan, etc. Productos que tienen gran acogida en el mercado.

**1.4.2.- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:** “Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones materiales, y herramientas requeridas.

El departamento de producción es el más importante en empresas que se dedican a la transformación de materia prima en productos terminados listos para su comercialización. Este departamento permite llevar un control de materia prima materiales, mano de obra que se necesita para la fabricación de un producto. También es el encargado de controlar el proceso de producción, buscado optimizar tiempo y recursos.

**1.4.3.- PROCESO DE PRODUCCIÓN:** “Un Proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas (bienes o servicios) por medio del

---

<sup>3</sup> César Mesinas Cortés. “Gestión del conocimiento: medición del aprendizaje manufacturero en la metal-mecánica”. pag. 28, 29,30.

uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos etc. Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.”<sup>4</sup>

El proceso de producción en la empresa es lo que se busca coordinar de una manera adecuada cada paso en la fabricación del producto, para comenzar con el proceso de transformación se debe contar con los insumos que se utilizarán como; Materia Prima, el buen estado de la maquinaria y la mano de obra capacitada obteniendo así un producto de calidad y a tiempo.

#### **1.4.4.- PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

**1.4.4.1.-ADMINISTRACIÓN DE LA DEMANDA:** “Administra las interacciones diarias entre la empresa y los clientes, que favorecen la coordinación entre la fabricación y el mercado. En los ambientes de producción bajo pedido, abarca principalmente la relación de pronóstico de demanda y el establecimiento de los compromisos de entrega.

La interacción que existe entre los clientes y la empresa se deberá coordinar con distintos departamentos de la empresa, como verificar que se cuente con materia prima en bodega, el número de órdenes de trabajo pendientes por realizar y producto por terminar. Es necesario verificar estos puntos para poder ofrecer al cliente el producto terminado a tiempo.

**1.4.4.2.- PLANEACIÓN DE LAS VENTAS Y LAS OPERACIONES:** Proporciona los enlaces clave de comunicación entre la alta gerencia y la fabricación, se trata de enlazar las metas estratégicas de la empresa con la producción y se coordina mediante los objetivos de ventas, la disponibilidad de recursos de producción y el presupuesto financiero.

---

<sup>4</sup> Internet. <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-produccion.html>.

Para la fabricación de un producto es indispensable coordinar con las áreas inmersas en la producción, conjuntamente se debe cumplir las metas propuestas porque si algún departamento no cumple con su función puede perjudicar a la empresa y más al área de producción que puede parar con la fabricación de los productos.

**1.4.4.3.- PROGRAMACIÓN MAESTRA DE LA PRODUCCIÓN:** El programa maestro de producción proporciona las bases para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa reflejados en el plan de producción, mediante la generación de programas de fabricación, estructurados con base en criterios de utilización eficaz de los recursos productivos de la empresa y el cumplimiento de los compromisos de entrega con los clientes.

Una empresa busca la utilización eficaz de los materiales que intervienen en la producción es por esto que si se planifica con tiempo y con los insumos necesarios se ahorrara tiempo y optimizará recursos, una buena planificación en la producción permite eliminar el tiempo ocio incrementado el nivel de producción.

**1.4.4.4.- PLANEACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES:** Desarrollar planes sincronizados de fabricación de partes y de compra a proveedores que responden a criterios de bajo inventario, bajo costo y uso racional de los recursos.

Se debe contar con planes de pedidos de comprar a proveedores antes que los insumos lleguen a terminarse, para esto es necesario verificar el tiempo en el que se termina un material y el tiempo que se demora en llegar la materia prima a la empresa, con estos cálculos podremos tener la materia prima a tiempo y contar con inventario de este producto en bodega.

**1.4.4.5.- PLANEACIÓN DE LA CAPACIDAD:** Asegura la compatibilidad entre la capacidad requerida para lograr la producción estipulada.

La capacidad con la que debe contar la planta de producción es indispensable para lograr cumplir con la producción, insumos, maquinaria, capacitación a los empleados llevará a cumplir con la producción requerida.”<sup>5</sup>

**1.4.5.- LA DISTRIBUCIÓN EN LA PLANTA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA:** “Implica la ordenación de espacios necesarios para movimiento de material almacenamiento equipos o líneas de producción, equipos industriales administración, servicios para el personal, etc.”<sup>6</sup>

Es necesario contar con la infraestructura adecuada para la fabricación de un producto, el espacio físico donde se fabrica el producto debe ser amplio y acorde a cada proceso de producción. Se debe tomar en cuenta el espacio físico para la colocación de maquinaria, herramientas, materia prima, productos terminados productos en proceso, etc. Con un correcto orden y una planificación adecuada se logrará cumplir con la producción establecida.

**1.4.6.- COMPETITIVIDAD:** “Es la capacidad de una organización pública o privada lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad en una empresa metal-mecánica se ha desarrollado en los últimos años en nuestro país. Todas las empresas buscan ganar más dinero cada día, pero solo la empresa que entreguen un producto de calidad satisfaciendo las necesidad del cliente será quien en realidad se la pueda llamar competitiva, al cliente se debe ofrecer variedad de producto porque es quien tiene el derechos a elegir un producto.

**1.4.7.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:** La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Internet. <http://html.rincondelvago.com/planeación-de-la-producción.html>.

<sup>6</sup> Internet. <http://www.monografias.com/trabajos19/areas-de-actividad/areas-de-actividad.shtml>

<sup>7</sup> Internet. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/estrategiascompetitivas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategiascompetitivas/)

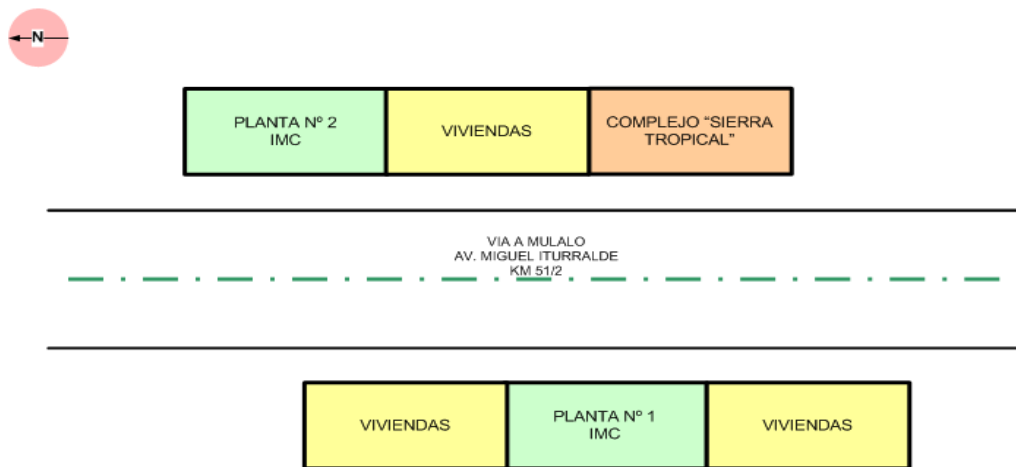
Las estrategias competitivas que se pueden utilizar para mejorar la competitividad de un producto se desarrollan acorde a la necesidad de la empresa, variedad de productos, invertir en maquinaria, buscar nuevas inversiones de capital, etc.

### 1.5.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, parroquia San Buenaventura, barrio San Silvestre fue creada el 01 de Noviembre de 1983; registrada según número de RUC 0500534474001, su giro comercial es la producción y comercialización nacional de Carpintería metálica, Hornos y Servicio de Transporte (Graf.1.5).

**Gráfico N: 1.5**

**UBICACIÓN DE PLANTAS DE PRODUCCIÓN “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



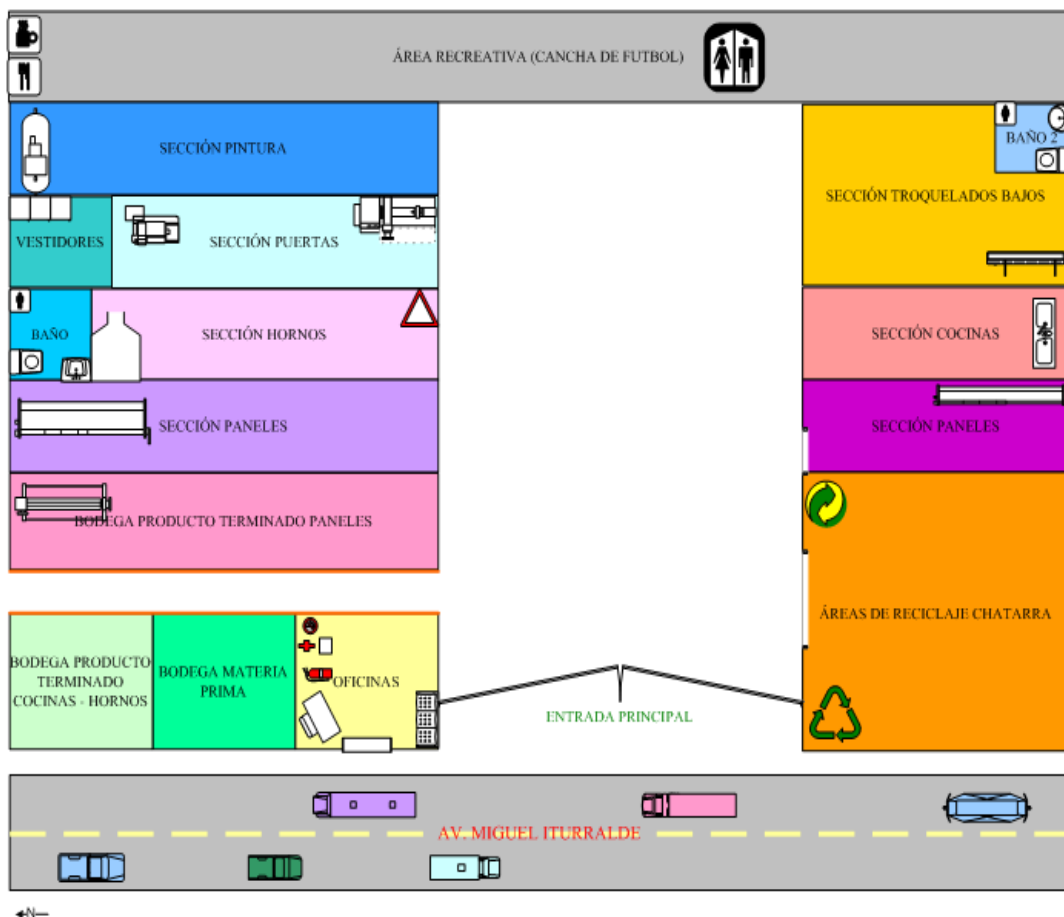
**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Industria Metálica Cotopaxi se inicio con la producción de carretillas, cocinas industriales y puertas enrollables, al incrementar la fabricación de nuevos productos por el constante desarrollo del país, la empresa comenzó a fabricar Hornos Rotativos Automáticos, este producto permitió a la empresa incrementar su nivel de aceptación en sus clientes.

La materia prima con que trabaja la empresa es el acero, este material ha permitido el crecimiento de grandes empresas dedicadas a la metal-mecánica es por esto que la empresa día a día ha desarrollado nuevos productos llegando a ser líderes en el mercado.

Cuenta con dos plantas de producción en la primera planta se encuentran las áreas de Cocinas Industriales, Hornos Rotativo para pan, Peladoras de pollo y papas Puertas paneles en acero y puertas enrollables, en la segunda planta encontramos la fabricación de figuras en hierro forjado y matricería (Graf.1.6) (Graf.1.7).

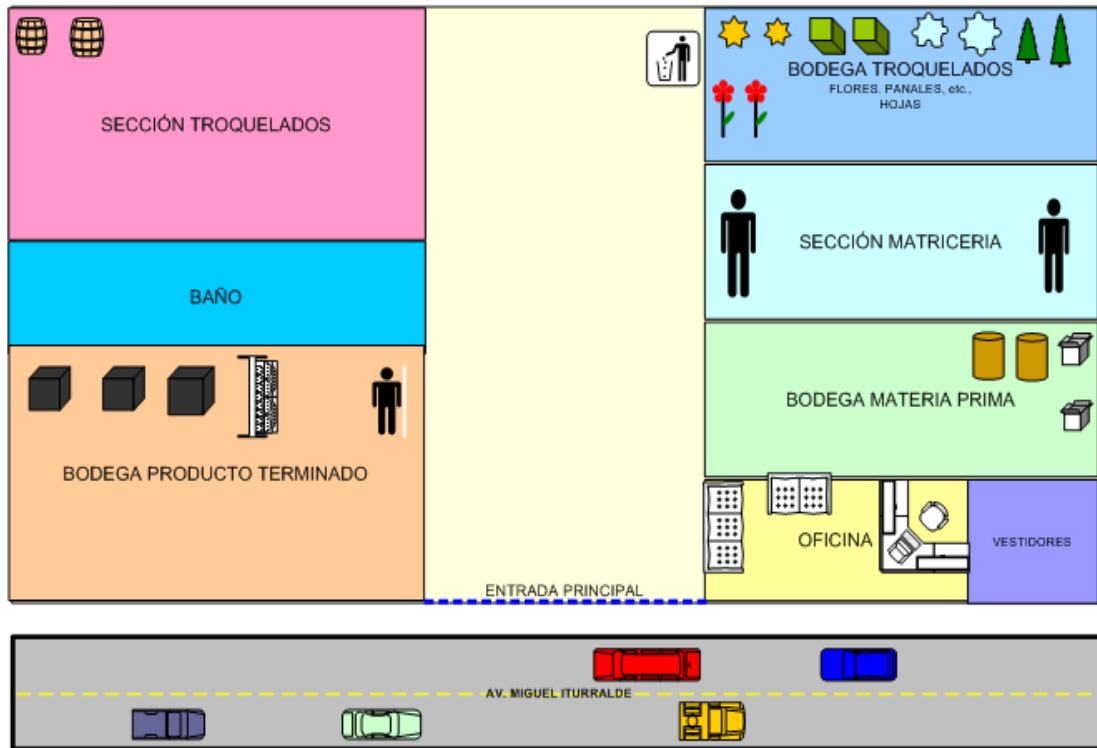
**Gráfico N: 1.6**  
**PLANTA N: 1 “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi  
**Elaborado por:** Verónica Culqui



**Gráfico N: 1.7**  
**PLANTA N: 2 “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Gracias a la capacitación constante de su gerente la empresa ha podido incrementar sus utilidades con la producción de paneles en acero, convirtiéndose en la materia prima para pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de puertas en acero. Que en estos días se puede apreciar en puertas metálicas a nivel nacional.

Por el crecimiento constante de la empresa, su número de empleados ha incrementando y las obligaciones son cumplidas puntualmente, la seguridad que se debe tener en la planta de producción es importante por esto la empresa actualmente se encuentra realizando un estudio sobre Seguridad Industrial implementándolo en la empresa.

Un buen ambiente de trabajo es lo que caracteriza a Industria Metálica Cotopaxi, no solo ofrece distintos productos a sus clientes, también fuentes de trabajo y crecimiento de nuestra provincia.

La empresa cuenta con una variedad de productos distribuidos en las seis secciones del departamento de producción. El diseño de líneas de producción es el siguiente:

**TABLA N: 1.1**  
**DISEÑO DE LÍNEAS DE PRODUCCIÓN ACTUAL**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>SECCIÓN COCINAS</b>	<b>SECCIÓN PUERTAS</b>	<b>SECCIÓN HORNOS</b>
Cocinas Industriales Amasadoras Batidoras Peladoras de papas Peladoras de pollos	Puertas Paneladas Puertas Lanfort	Hornos Rotativos para pan de 10 latas. H.R.P. de 15 latas. H.R.P. de 18 latas. H.R.P. de 20 latas H.R.P. de 36 latas H.R.P. de 40 latas

<b>SECCIÓN PANELES</b>	<b>SECCIÓN TROQUELADOS</b>	<b>SECCIÓN MATRICERIA</b>
EXP. Diamante EXP. Flor EXP. Mix. Diamante Luis XV Lasso EP. Diamante EP. Madera EP. Mix. Tradicional Residencial 1. Luis XV	Flores de cinco puntas Girasoles Hojas de una punta med. Hojas de dos puntas. Rosetas Piñas Bujes Grandes Barrotes Platinas Martilladas	Matrices para Hornos Matrices para Paneles

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

**SECCIÓN COCINAS:** Esta línea de producción cuenta con maquinaria especializada como; Taladros, Remachadoras, Cabezotes, Soldas, entre otras. Acorde a los distintos productos y materia prima que se fabrica en esta área.

**SECCIÓN PUERTAS:** En el área podemos encontrar maquinaria y materiales como; Sueldas, Cortadora, Electrodo, Cierras, Discos de Corte, Discos de Pulir etc. La materia prima a utilizar en Puertas Paneladas son los paneles en diferente modelo y medida, mientras que para Puertas Lanfort son láminas de acero en galvanizado.

**SECCIÓN HORNOS:** Su línea de producción tiene maquinaria y materiales especializados como; Maquina de Corte, Lana de Vidrio, Piezas Eléctricas para la automatización del horno.

**SECCIÓN PANELES:** Para la fabricación de esta línea de producción la empresa ha invertido en infraestructura y maquinaria, actualmente se cuenta con diez maquinas de prensado de paneles y una maquina de corte.

**SECCIÓN TROQUELADOS:** Esta sección cuenta con cinco maquinas de troquelados de figuras y sueldas para la fabricación de barrotes.

**SECCIÓN MATRICERIA:** En esta sección encontramos las fabricaciones de matrices para los hornos y paneles, se cuenta con tornos especializados para la producción, actualmente la empresa invirtió en la adquisición de un torno automático disminuyendo en tiempo de producción.

**“IMC”** es una empresa que de un mundo globalizado, por lo que ha incorporado a su estructura física los últimos adelantos científicos y tecnológicos en cuanto a maquinarias para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

## **1.6.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” se encuentra conformada por cuarenta y tres colaboradores distribuidos en sus dos plantas de producción, de la siguiente manera:

**TABLA N: 1.2**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**  
**PLANTA N: 1**

<b>N:</b>	<b>SECCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	GERENCIA	GERENTE	Sr. Aníbal Culqui
2	SECRETARIA	SECRETARIA	Sra. Paulina Proaño
3	DPTO. ADMINISTRATIVO	JEFA	Ing. Paulina Culqui
4	DPTO. CONTABILIDAD		Ing. Viviana Casa
5	DPTO. VENTAS		Sra. Lourdes Tapia
6	DPTO. BODEGA E INV.		Ing. Sara Martínez
7	DPTO. SEGURIDAD INDUSTRIAL		Ing. Carlos Matehus
8	DPTO. DE PRODUCCIÓN 1	JEFA	Srta. Rocío Culqui
9	SECC. COCINAS	JEFE	Sr. Segundo Gutiérrez
10	SECC. COCINAS		Sr. Luis Gutiérrez
11	SECC. COCINAS		Sr. Gustavo Ugsha
12	SECC. COCINAS		Sr. Aníbal Vargas
13	SECC. PUERTAS	JEFE	Sr. Tito Culqui
14	SECC. PUERTAS		Sr. Byron Loma
15	SECC. PUERTAS		Sr. David Quimbita
16	SECC. PUERTAS		Sr. Edison Quimbita
17	SECC. PUERTAS		Sr. William Travez
18	SECC. HORNOS	JEFE	Ing. Fabricio Andino
19	SECC. HORNOS		Sr. Luis Escobar
20	SECC. HORNOS		Sr. Nelson Alomoto
21	SECC. HORNOS		Sr. Danilo Castellano
22	SECC. HORNOS		Sr. Edwin Chicaiza
23	SECC. HORNOS		Sr. Adán Culqui
24	SECC. HORNOS		Sr. Carlos Jiménez
25	SECC. HORNOS		Sr. Alejandro Rocano
26	SECC. HORNOS		Sr. Cristian Rodríguez
27	SECC. HORNOS		
28	SECC. PANELES	JEFE	Sr. Víctor Chicaiza
29	SECC. PANELES		Sr. Edgar Chachapoya
30	SECC. PANELES		Sr. Luis Chasi
31	SECC. PANELES		Sr. Byron Chicaiza
32	SECC. PANELES		Sr. Juan Gallardo
33	SECC. PANELES		Sr. Patricio Gallardo

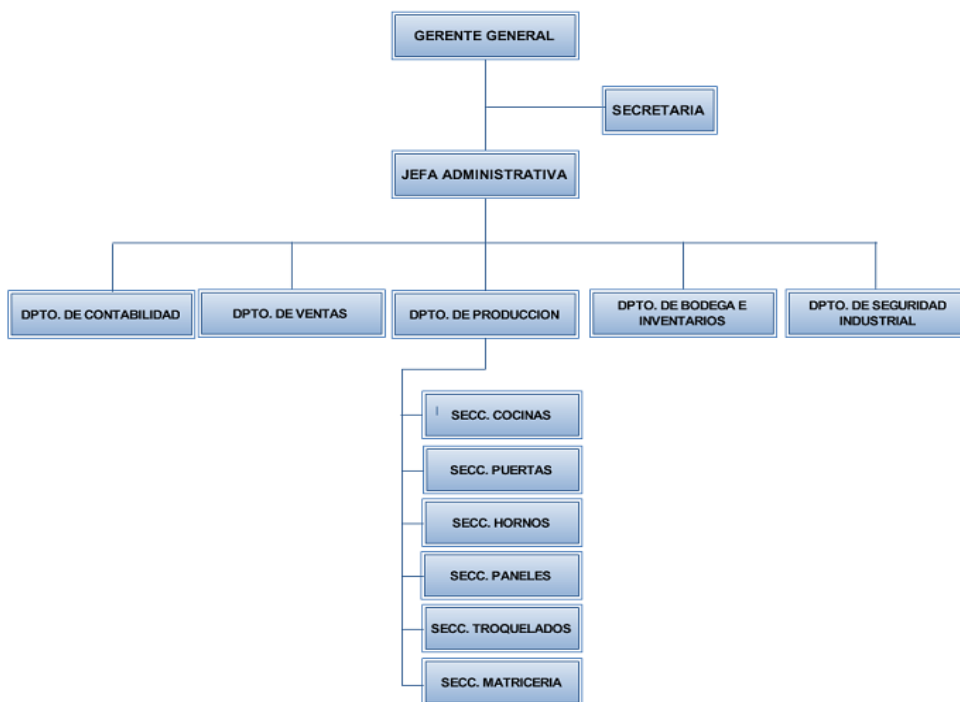
Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

**TABLA N: 1.3**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**  
**PLANTA N: 2**

N:	SECCIÓN	CARGO	NOMBRE
1	DPTO. PRODUCCIÓN 2	JEFA	Sra. Nataly Vega
2	TROQUELADOS	JEFE	Sr. Espín Mauricio
3	TROQUELADOS		Sr. Guaman Oscar
4	TROQUELADOS		Sr. Vicente Castillo
5	TROQUELADOS		Sr. Elvis Moreano
6	TROQUELADOS		Sr. Walter Moreano
7	MATRICERIA	JEFE	Sr. José Cuesta
8	MATRICERIA		Sr. Klever Veintimilla
9	MATRICERIA		Sr. Freddy Velasco
10	MATRICERIA		Sr. Jhonny Yáñez

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

**Gráfico N: 1.8**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

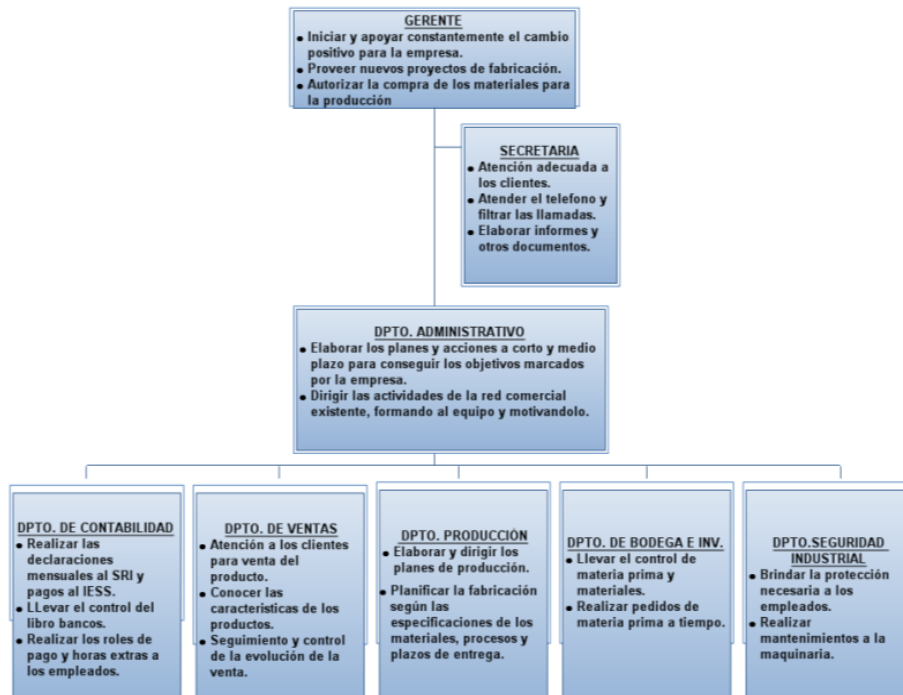


Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

Los diferentes departamentos con los que cuenta “IMC” permiten desarrollar día a día su producción con un crecimiento constante de la empresa, su

organigrama estructural nos muestra los cinco departamentos y las seis secciones que pertenecen al departamento de producción, que son los diferentes productos con los que cuenta la empresa (Graf.1.9).

**Gráfico N: 1.9**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” cuenta con un organigrama estructural en el cual se detallan las principales funciones de cada departamento en la empresa. El departamento administrativo fue el encargado de elaborar las funciones de los diferentes puestos, aprobados por el gerente de la empresa.

El diagrama funcional aplicado en “IMC” ha permitido una mejor organización de actividades, delegando funciones y responsabilidades que deben ser cumplidas por cada persona encargada del departamento. También es importante que cada actividad sea cumplida correctamente y a tiempo porque todos los departamentos dependen de que otro cumpla correctamente su función (Graf.1.10).

## II.- CAPÍTULO

### ANÁLISIS SITUACIONAL

Conocer cómo se desarrolla la actividad empresarial de “**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI**” es muy importante para lo cual se deberán distinguir dos campos; el interno (Microambiente) y el externo (Macroambiente), a través de este estudio conoceremos el FODA de la empresa, determinando una visión de cómo se encuentra actualmente la empresa.

Posteriormente se realizará un diagnóstico preciso de los datos obtenidos permitiéndonos tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

#### 2.1.- MICROAMBIENTE

##### 2.1.1.- LA EMPRESA

**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi ciudad de Latacunga, su gerente el Sr. Aníbal Culqui, su línea de producción es la fabricación de carpintería metálica, la materia prima que utiliza para las diferentes secciones del departamento de producción son láminas de acero inoxidable, láminas de acero negro al frío y láminas de acero galvanizado, la empresa utiliza el sistema contable SAC 30. Implantado para un mejor control entre departamentos; actualmente “IMC” cuenta con los siguientes departamentos:

##### 2.1.1.1.- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El departamento administrativo en **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** se encuentra a cargo de la Ing. Paulina Culqui quién se encarga de vigilar que se cumplan con las responsabilidades delegadas a cada miembro de departamento en la empresa.

Actualmente este departamento tiene las siguientes funciones:

- √ Elaborar los planes de acciones a corto y mediano plazo para conseguir los objetivos marcados por la empresa.
- √ Dirigir las actividades de la red comercial existentes, formando al equipo y motivándolo.
- √ Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la empresa para poder trabajar con las mejores condiciones de coste liquidez, rentabilidad y seguridad.
- √ Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.
- √ Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.
- √ Cotizar material para la producción en diferentes alternativas de compra.
- √ Vigilar como se encuentra la fabricación de productos para entrega al cliente en el tiempo acordado.

#### **2.1.1.2.- DEPARTAMENTO CONTABLE**

Actualmente este departamento se encuentra a cargo de la Ing. Viviana Casa teniendo la responsabilidad de cumplir con pagos puntuales a proveedores declaraciones, pagos al IESS, etc.

Actualmente este departamento cumple las siguientes funciones:

- √ Realizar las declaraciones mensuales al SRI y pago al IESS.
- √ Realizar e ingresar retenciones.
- √ Procesar y enviar el anexo de retenciones.
- √ Llevar el control del libro bancos y conciliaciones bancarias.
- √ Realizar y cancelar los roles de pago general e individual, horas extras de los empleados de manera quincenal y mensual.
- √ Recibir y llevar control de facturas de proveedores y gastos.
- √ Realizar pagos a proveedores.
- √ Llevar un registro contable de transacciones no monetarias.



### **2.1.1.3.- DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Este departamento se encuentre a cargo de la Sra. Lourdes Tapia quién tiene la responsabilidad de la venta de los productos, su objetivo es ofrecer los diferentes productos con los que cuenta la empresa, cumpliendo con la necesidad del cliente.

Actualmente este departamento cumple las siguientes funciones:

- √ Atención y satisfacción de necesidades en los clientes para venta del producto.
- √ Conocer las características de los productos.
- √ Seguimiento y control de la evolución de la venta.
- √ Defender el producto de venta.
- √ Recibir correctamente pedidos de paneles y troquelados.
- √ Realizar órdenes de trabajo de paneles, puertas, cocinas, hornos, etc.
- √ Coordinar el transporte para entrega del producto al cliente de acuerdo a la dirección, tiempo, costo y llegada del producto.
- √ Coordinar el despacho del pedido con producción, comparando el material físico con el registrado en la factura.
- √ Coordinar con producción el tiempo de entrega del producto vendido.
- √ Emitir facturas a los clientes
- √ Realizar guías de remisión cuando se envíe un producto por transporte y hace firma la guía al transportista.
- √ Emitir ingresos de caja cuando se reciba un abono o cancelación de un producto.
- √ Realizar cobranzas a los clientes.
- √ Realizar un tratamiento de precios de acuerdo al tipo de cliente.
- √ Realizar diarios de caja.

**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** cuenta con una gama de productos para la venta elaborados en sus seis secciones de producción. A continuación se

presenta un listado de precios de las dos líneas de producción; Hornos Rotativos y Troquelados. Lo que se encuentra marcado con negro son los productos que mayor rotación tienen al mes (Tabla. 2.1) (Tabla. 2.2).

**TABLA N: 2.1**  
**LISTADO DE PRECIOS DE HORNOS ROTATIVOS PARA PAN**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO
HORNO ROTATIVO PARA PAN DE 10 LATAS	6.500,00
HORNO ROTATIVO PARA PAN DE 15 LATAS	9.000,00
<b>HORNO ROTATIVO PARA PAN DE 18 LATAS</b>	<b>9.800,00</b>
HORNO ROTATIVO PARA PAN DE 20 LATAS	11.000,00
HORNO ROTATIVO PARA PAN DE 36 LATAS	15.500,00
HORNO ROTATIVO PARA PAN DE 40 LATAS	17.000,00

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

**TABLA N: 2.2**  
**LISTADO DE PRECIOS DE TROQUELADOS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO
FLOR DE CINCO PUNTAS	0,40
GIRASOLES	0,84
<b>HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA</b>	<b>0,63</b>
HOJAS DE DOS PUNTAS	0,63
ROSETAS	2,94
PIÑAS	0,68
BUJES GRANDES	1,00
BARROTES	3,05
PLATINAS MARTILLADAS	9,25

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

#### **2.1.1.4.- DEPARTAMENTO DE BODEGA E INVENTARIOS**

La persona encargada de este departamento es la Ing. Sara Martínez quién tiene la responsabilidad de llevar el control de materia prima, repuestos, materiales, etc. A utilizarse en la fabricación del producto.

Actualmente este departamento tiene las siguientes funciones:

- √ Llevar continuamente el control de materia prima.
- √ Controlar el stock de materia prima (repuestos, materia prima directa materia indirecta, etc.)
- √ Realizar pedido de acuerdo al lote mínimo de compra.
- √ Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción de despacho registro y control de los bienes destinados a las diferentes áreas.
- √ Cuando se compre materia prima en bobinas solicitar al jefe de producción que realicen pruebas del material, antes de proceder a descargarlas.
- √ Mantener un adecuado almacenamiento de materia prima.
- √ Mantener identificado y en orden las estanterías de materia prima y de producto terminado.
- √ Verificar que los bienes que se reciben en los almacenes cumplan con la cantidad, calidad, especificaciones y oportunidad establecidas en el pedido por el proveedor.
- √ Despachar la cantidad correcta de materiales pedidos por los empleados y disminuir de inventario.
- √ Llevar el control de los activos fijos y herramientas en la bodega.

En este departamento se lleva el inventario de setecientos sesenta y dos artículos utilizados en la fabricación de los productos, cada ítems cuenta con código cantidad y precio, "INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI" a diseñado en el programa Excel recetas de cada producto, esto permite que el departamento

de Bodega e Inventarios pueda despachar los materiales y cantidades necesarias a utilizarse en la fabricación de cada producto.

En el siguiente cuadro se puede apreciar un listado de los principales materiales que son utilizados en el momento de fabricación de Hornos Rotativos de dieciocho latas y Hojas de una punta mediana (Tabla. 2.3).

**TABLA N: 2.3**  
**LISTADO DE MATERIALES EN BODEGA PARA LA ELABORACIÓN DE HORNOS**  
**ROTATIVOS Y TROQUELADOS DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA.**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>CÓDIGO</b>	<b>MATERIAL</b>
550000	PLANCHAS ALUMINIO 2,44X1,22X1,5
550001	PLANCHAS H.G 2040X850X0,90
550002	PLANCHAS H.G 1030X1620X0,90
550998	PLANCHAS H.G 1030X900X0,75
550999	PLANCHA H.G 1220X2440X1.10 1/20
551000	PLATINA 1/2 X1/4 ( 90 CM)
544017	PLANCHA NEGRO 2MM
544018	PLANCHA NEGRO 3MM O 1/8
545000	UNIONES CAÑERIA 3/8
545001	UNIONES CAÑERIA ¼
545002	PITONES BRONCE ¼
545003	CONECTORES FUNDA SELLADA ¾
545004	CONECTOR BX HG ¾
545005	CAÑERIA BRONCE 1/4 15M
545006	CAÑERIA BRONCE 5/16 15
545007	CAÑERIA BRONCE 3/8
528005	HERRAMIENTA TARRAJA ¾
528006	HERRAMIENTA PLAYO DE ALETAS
528007	HERRAMIENTA SUELDA MIG
528009	HERRAMIENTA PORTA ELECTRODO
528010	HERRAMIENTA PLAYO PINZA
528021	HERRAMIENTAS PORTA CABLES
528022	HERRAMIENTAS DESARMADORES PLANOS
528027	HERRAMIENTA LLAVE MIXTA 13MM
529001	HERRAMIENTA CORTADORA
529002	HERRAMIENTA TROQUELADORA
530001	MASKIS 3/8
530002	MASKIS 2PULG
530003	ELECTRODOS

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

### **2.1.1.5.- DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Este departamento tiene como función principal velar por la seguridad física de los empleados que trabajan en la empresa, ofreciendo los implementos necesarios para la protección en el momento de la fabricación de los productos. El encargado de este departamento es el Ing. Carlos Matehu.

Actualmente este departamento cumple las siguientes funciones:

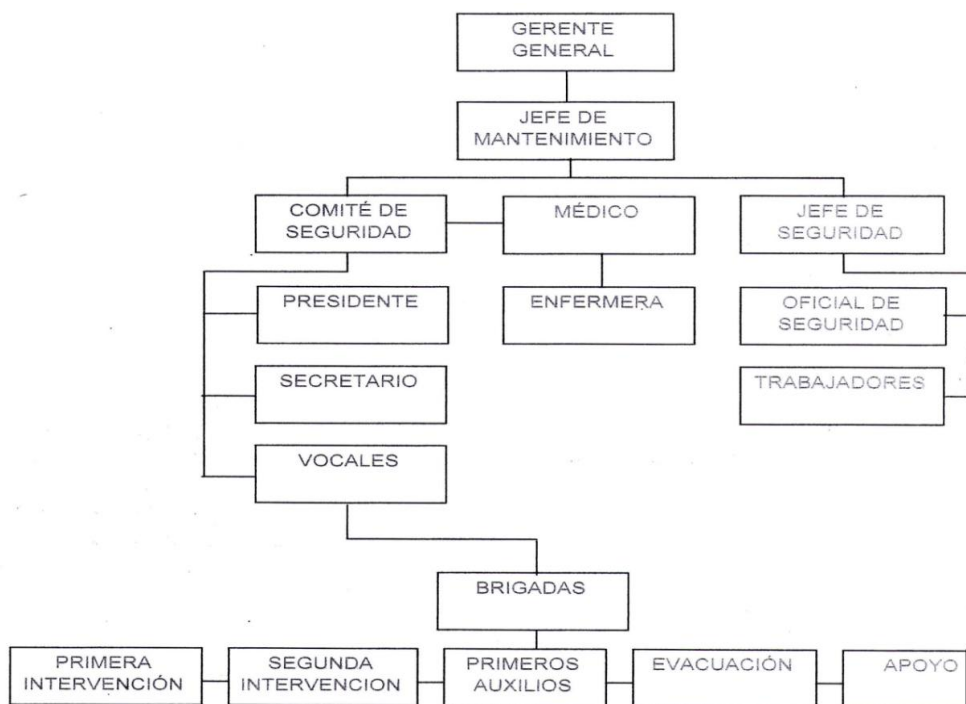
- √ Revisar y aprobar las políticas de seguridad.
- √ Realizar inspecciones periódicas de seguridad.
- √ Establecer normas adecuadas de seguridad, los cuales deben concordar con las disposiciones legales.
- √ Poner en funcionamiento y mejorar el programa de seguridad.
- √ Coordinar el proceso de capacitación en la empresa sobre seguridad industrial.
- √ Brindar la protección necesaria a los empleados para cada área en la empresa.
- √ Realizar mantenimiento a la maquinaria cada trimestre.
- √ Verificar que los materiales que ya cumplen su vida útil y se encuentren obsoletos puedan ser dados de baja y reemplazados por nuevos materiales.
- √ Resguardar y velar por la seguridad integral de los empleados.

**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** actualmente se encuentra realizando estudios de prevención de riesgos, debido al crecimiento físico de las dos plantas de producción. A través de los diferentes resultados obtenidos este departamento tiene como objetivo cumplir con las normas de seguridad establecidas para el sector industrial en el país.

Actualmente la empresa cuenta con políticas de prevención de riesgos y accidentes de trabajos designados por la inspección de trabajo e

implementados por la empresa velando por la seguridad del trabajador. También la empresa se ha enfocado en la prevención y seguridad de salud del trabajo realizando el organigrama analítico estructural que se presenta a continuación (Graf. 2.1).

**Gráfico N: 2.1**  
**ORGANIGRAMA ANALÍTICO ESTRUCTURAL Y VERTICAL DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

### 2.1.1.6.- DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Al ser **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** una empresa dedicada a la producción de artículos en acero, el departamento de producción es considerado el de mayor interés en la empresa. Al contar con dos plantas de producción y seis líneas de fabricación la empresa debe ofrecer a sus colaboradores la materia prima materiales y recursos a tiempo.

Para continuar con el proceso de producción es indispensable la colaboración de todos los departamentos inmersos en la empresa. La encargada de la planta de producción número uno es la Srta. Rocío Culqui y de la planta número dos la Sra. Nataly Vega.

Actualmente este departamento cumple las siguientes funciones:

- ✓ Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
- ✓ Cooperar con el Departamento Comercial para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- ✓ Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos plazos, instalaciones etc.
- ✓ Vigilar el estado de materiales, matrices, maquinaria para la fabricación de los distintos productos.
- ✓ Supervisar la correcta fabricación de todos los productos que estén a su cargo.
- ✓ Disponer de materia prima y de los demás elementos de fabricación en el momento oportuno y en el lugar requerido.
- ✓ Revisar que la maquinaria este siendo utilizada correctamente sin exceder su capacidad.
- ✓ Revisar que los productos cumplan con los estándares de calidad.
- ✓ Revisar los procesos continuamente buscando optimizar tiempo y recursos.
- ✓ Coordinar con el departamento de ventas para entregar los productos en el plazo establecido con el cliente.
- ✓ Realizar el arranque o primera producción de un producto nuevo.
- ✓ Vigilar la limpieza del área de trabajo.
- ✓ Despachar y verificar que los pedidos de productos sean enviados con la cantidad correcta sin que exista faltantes al cliente.



- ✓ Realizar el correcto embalaje e identificación de los paquetes de productos a enviar al cliente.
- ✓ Coordinar con ventas la cantidad correcta de envío de productos.

De acuerdo a los dos productos elegidos para el respectivo análisis podemos mencionar algunos factores característicos de estos dos productos; como precio tiempo que se demora en la producción, número de trabajadores que fabrican el producto, etc. Podemos mencionar que los Hornos Rotativos respecto a las Hojas de Dos Puntas Medias tienen una gran diferencia según los factores planteados uno de estos el precio y el tiempo de producción.

Las razones por la que se presentan estos factores son; el costo de materia prima directa que se utiliza, los recursos e insumos utilizados para la fabricación del producto (TABLA. 2.4).

**TABLA N: 2.4**  
**FACTORES CARACTERÍSTICOS DE LOS PRODUCTOS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

FACTORES	HORNOS ROTATIVOS DE DIECIOCHO LATAS	HOJAS DE DOS PUNTAS MEDIANA
<b>PRECIO</b>	\$ 9.800	\$ 0.65
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN</b>	UN MES	UN DÍA
<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	7	4
<b>LUGAR DE DEMANDA</b>	A NIVEL NACIONAL	A NIVEL NACIONAL
<b>NIVEL DE VENTAS</b>	ALTO	MEDIO

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

#### **2.1.1.6.1.- ORGANIGRAMAS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

Los organigramas de procesos de producción nos muestran la interrelación que existe entre los pasos a seguir para su buen desarrollo y fabricación de un producto.

### 2.1.1.6.1.1.- ORGANIGRAMA HORNO ROTATIVO PARA PAN

El primer producto que se analizará es el Horno Rotativo para Pan de dieciocho latas. Con la marca distintiva HORNIPAN. Según el organigrama de fabricación del horno muestra todos los pasos más detalladamente que se deberán cumplir en la fabricación del producto.

El proceso de elaboración del Horno Rotativo se compone de cuarenta etapas que se explican a continuación:

**TABLA N: 2.5**  
**TARJETA DE PROCESOS DE ELABORACIÓN DE UN HORNO ROTATIVO**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

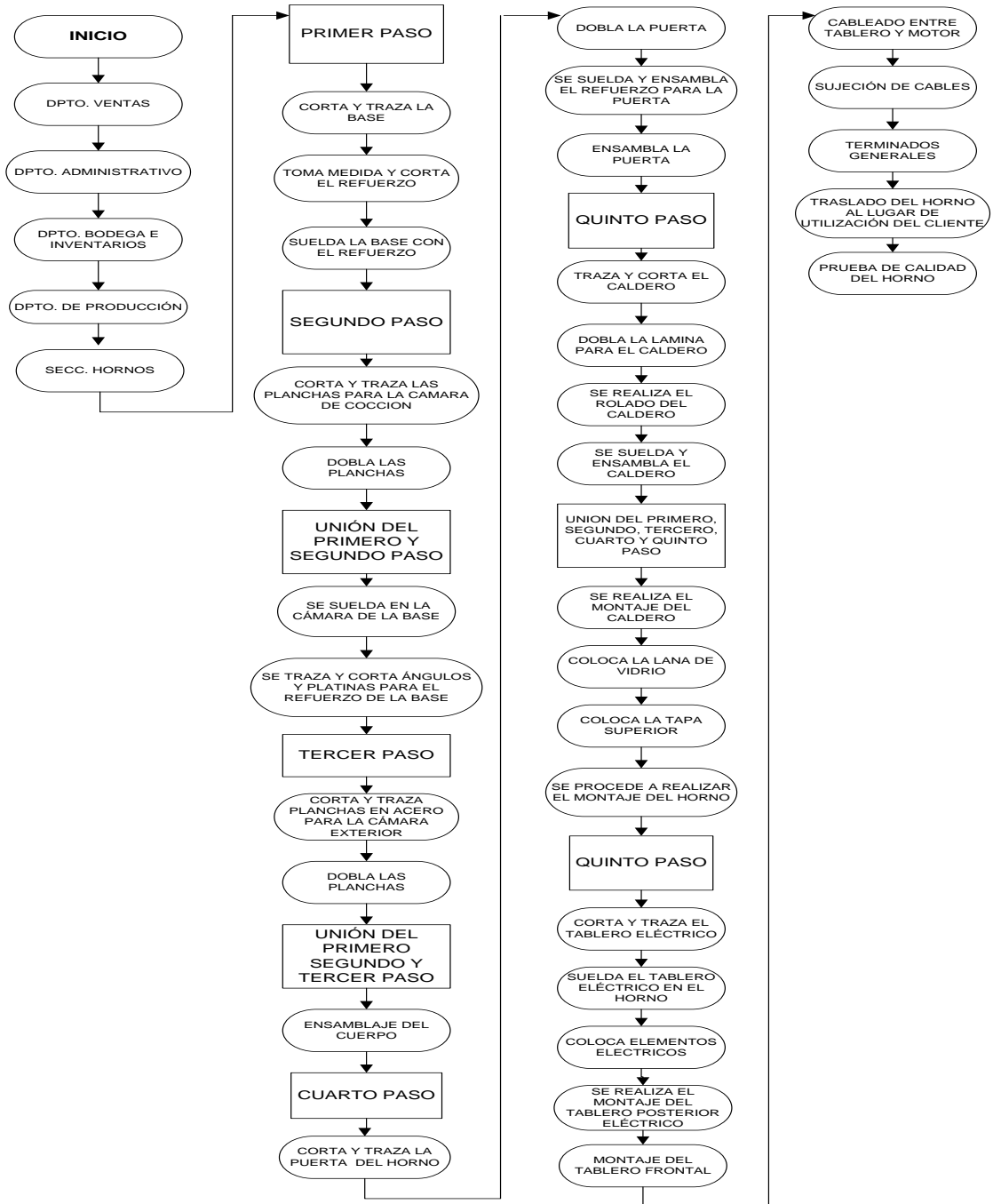
RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
DPTO. VENTAS	1	Da a conocer el producto de acuerdo a las necesidades del cliente y se realiza el contrato, se emite la orden de trabajo para dar comienzo con la fabricación del horno.
DPTO. ADMINISTRATIVO	2	Cotiza la materia prima a utilizarse en el producto de acuerdo al espesor de lámina, con tres posibles proveedores.
DPTO. BODEGA E INV.	3	Recibe el pedido e ingresa a bodega.
DPTO. DE PRODUCCIÓN	4	Entrega la orden de trabajo al Departamento de Sección Hornos con las especificaciones dispuestas en el contrato.
SECC. HORNOS	5	El jefe de la sección se encarga de verificar que exista material en stock y todos los insumos necesario.
	6	Si llegase a faltar algún material esta sección deberá realizar el pedido de materia prima a bodega.
DPTO. BODEGA E INV.	7	Entrega el pedido de materia prima necesaria a la sección Hornos.
SECC. HORNOS	8	Da comienzo con el primer paso donde se corta y traza la base del Horno según medida.
	9	Toma la medida y corta el refuerzo del Horno.
	10	Suelda la base con el refuerzo.
	11	En el segundo paso se corta y traza las planchas para la cámara de cocción.
	12	También se dobla las placas.
	13	El material terminado del primer y segundo paso se suelda en la cámara de la base del Horno.
	14	Se traza y corta ángulos y platinas para el refuerzo de la cámara.
	15	En el tercer paso de corta y traza planchas en acero para la cámara exterior.

	16	También se dobla las planchas.
	17	Se comienza a ensamblar el cuerpo exterior en la base con Las uniones y terminaciones del primero, segundo y tercer paso.
	18	El cuarto paso consiste en cortar y trazar la puerta del Horno.
	19	En este cuarto paso se prensa la puerta.
	20	Dobla la puerta.
	21	Suelda y se ensambla el refuerzo para la puerta.
	22	A continuación se ensambla la puerta al Horno.
	23	En el quinto paso se da comienzo con el trazado y corte para el caldero.
	24	Dobla la lámina para el caldero.
	25	Se continúa con el rolado del caldero.
	26	Se concluye el quinto paso con la soldadura y ensamblaje del caldero.
SECC. HORNOS	27	Ensamblaje del horno de la terminación del primero, segundo, tercero, cuarto y quinto paso. Se realiza el montaje del caldero del Horno
	28	Colocación de la lana de vidrio.
	29	Colocación de la tapa superior del Horno.
	30	A continuación se procede a realizar el montaje del Horno.
	31	Por último en el quinto paso se ejecuta el corte y trazado del tablero eléctrico.
	32	Se suelda el tablero eléctrico en el Horno.
	33	Colocación de elementos eléctricos.
	34	Montaje del tablero posterior eléctrico en el Horno.
	35	Montaje del tablero frontal del Horno.
	36	Cableado entre tablero y motor.
	37	Sujeción de cables.
	38	Se concluye con terminados generales como pulir el cuerpo del Horno.
DPTO. DE PRODUCCIÓN	39	Colocación del Horno en el lugar donde va hacer utilizado.
SECC. HORNOS	40	Se realiza una prueba de elaboración del pan , para descartar fallas del producto y si lo hubiere se realizara un ajuste en el Horno,

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

Gráfico N: 2.2

**FLUJOGRAMA DE LA TARJETA DE PROCESOS DEL HORNO ROTATIVO  
"INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI"**



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.

Elaborado por: Verónica Culqui.

Todos estos pasos deben realizarse con una secuencia lógica, cumpliendo con las especificaciones necesarias para este tipo de producto, estos aspectos hacen que el precio del Horno Rotativo llegue a ser alto. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con una variedad de productos para la venta, convirtiendo al Horno Rotativo para Pan en el producto de mayor demanda para la empresa.

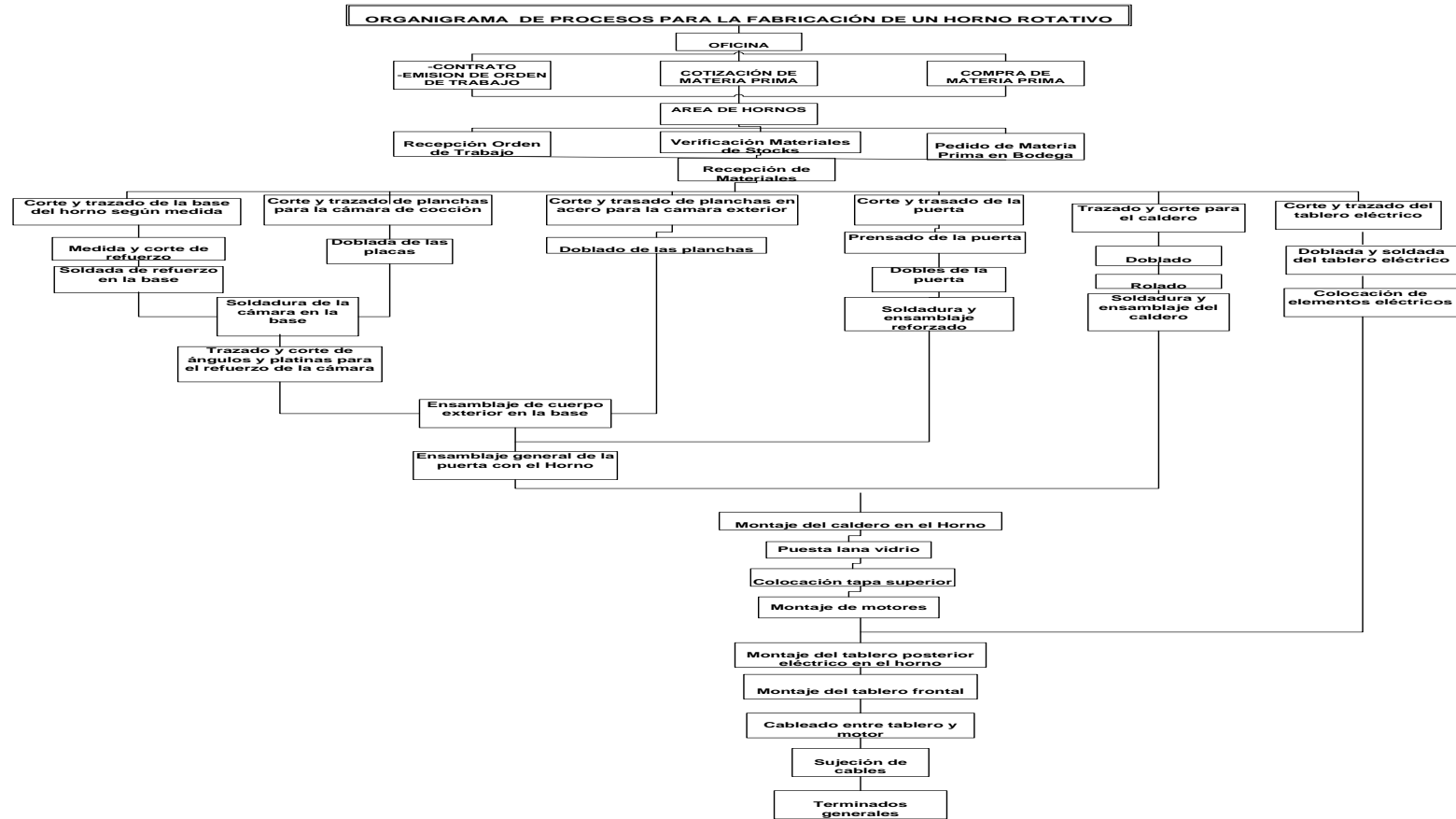
La empresa cuenta con una demanda alta de este producto lo que obliga a la empresa a trabajar con materia prima de calidad y maquinaria especializada para la producción ofreciendo un producto competitivo en el mercado.

En el organigrama establecido por la empresa para la fabricación del producto se debe tener en cuenta la siguiente observación que los pasos que se han planteado son los que se siguen en la producción del Horno dentro de la empresa.

A continuación se presenta el Organigrama de Procesos para la Fabricación de un Horno Rotativo.

Gráfico N: 2.3

ORGANIGRAMA DE PROCESOS PARA LA FABRICACIÓN DE UN HORNO ROTATIVO



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.1.1.6.1.1.1.- DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS HORNOS ROTATIVOS

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.”<sup>8</sup>

El diagrama de flujo del Horno Rotativo para pan muestra los pasos principales para su fabricación, se cuenta con veinte y nueve pasos que se deben cumplir en forma general para la fabricación del horno, mientras que el organigrama de procesos nos muestra el proceso más detalladamente.

**TABLA N: 2.6**  
**TARJETA DE PROCESOS DE ELABORACIÓN DE UN HORNO ROTATIVO**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
DPTO. VENTAS	1	Acude el cliente a la empresa.
DPTO. VENTAS	2	Da a conocer la capacidad del Horno al cliente.
DPTO. VENTAS	3	Realiza el contrato.
DPTO. VENTAS	4	Emite la orden de pedido de venta.
DPTO. BODEGA E INV.	5	Verificación de materia prima en stock, se cotiza, compra y se receipta en la empresa.
DPTO. PRODUCCIÓN	6	Emisión de orden de trabajo.
DPTO. BODEGA E INV.	7	Entrega de materia prima para comenzar la producción.
SECC. HORNOS	8	Corte y trazado de la base del Horno.
	9	Corte y trazado de la plancha para la cámara de cocción.
	10	Corte y trazado de la plancha para la cámara de exterior.
	11	Corte y trazado de la puerta.
	12	Corte y trazado para el caldero.
	13	Trazado del tablero eléctrico.
	14	Corte y trazado de ángulos y platinas para el refuerzo.
	15	Piezas listas para ensamblaje.
	16	Recolección de piezas para ensamblaje.
	17	Ensamblaje del cuerpo exterior de la base.
	18	Ensamblaje general de la puerta del Horno.
	19	Montaje del caldero.
	20	Colocación de lana de vidrio.
	21	Montaje de motores.

<sup>8</sup> INTERNET: [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo).

	22	Montaje del tablero posterior eléctrico.
	23	Montaje del tablero frontal.
	24	Cableado entre tablero y motor.
	25	Sujeción de cables.
	26	Inspección producto terminado
DPTO. PRODUCCIÓN	27	Entrega del Horno al cliente.
SECC. HORNOS	28	Explicación del funcionamiento del tablero eléctrico al cliente.
DPTO. PRODUCCIÓN	29	Prueba de calidad del producto.

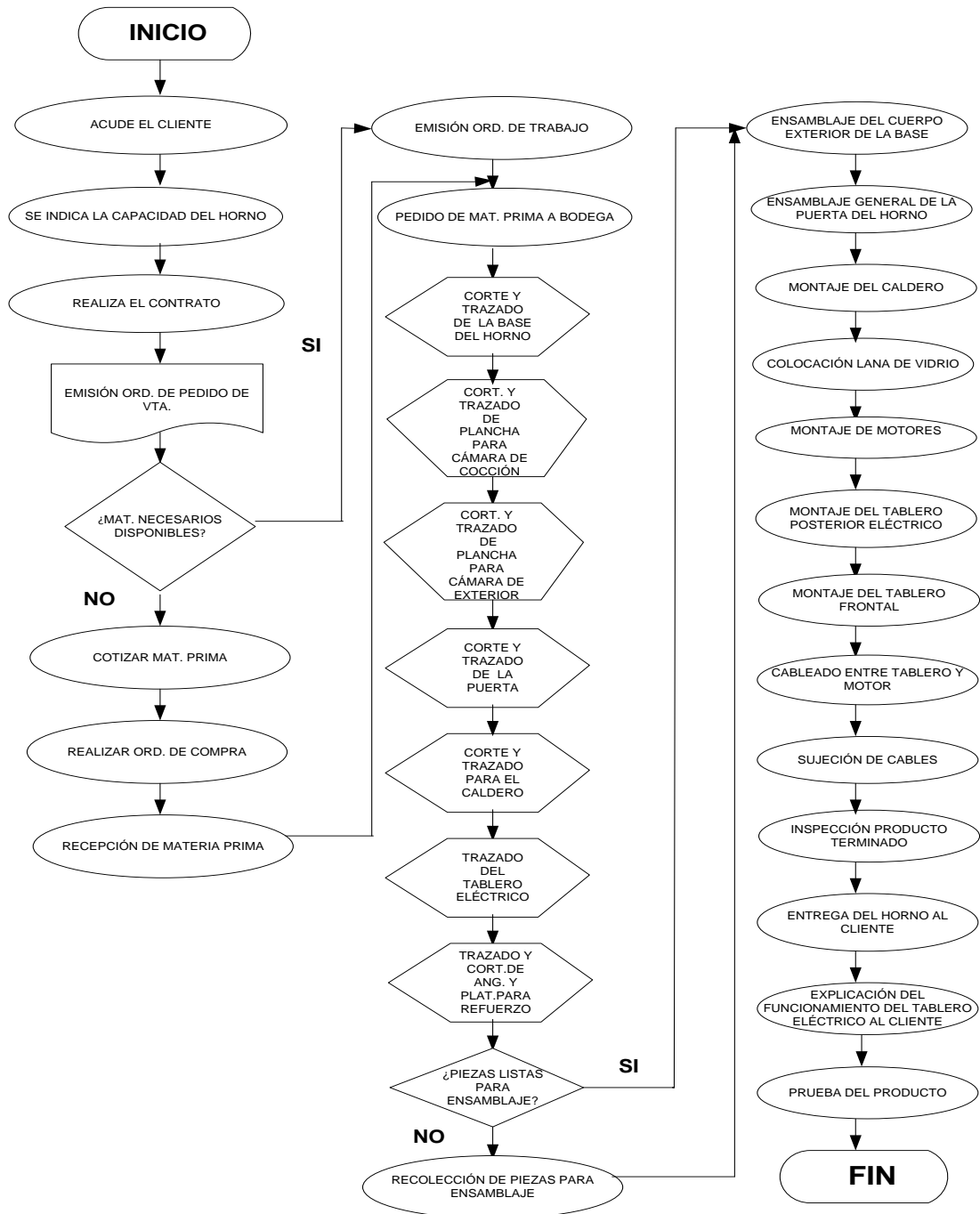
**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI ofrece el servicio post-venta al cliente cada vez que se exista algún desperfecto en el Horno.



Gráfico N: 2.4

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS HORNO ROTATIVO PARA PAN  
 "INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI"



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.1.1.6.1.2.- ORGANIGRAMA HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA

La empresa ofrece al cliente el par de hojas de una punta mediana, tanto las hojas del lado derecho como las del lado izquierdo, para el proceso de elaboración de este tipo de hojas es necesario realizar el mismo proceso de un lado como del otro.

El objetivo de la venta de este producto es ofrecer al cliente elegancia en el momento que va a realizar una cubre ventana en hierro forjado o algún otro producto. Actualmente este producto cuenta con veinte y tres pasos para la elaboración de las hojas de una punta mediana.

Para la fabricación del producto se cumple el siguiente proceso:

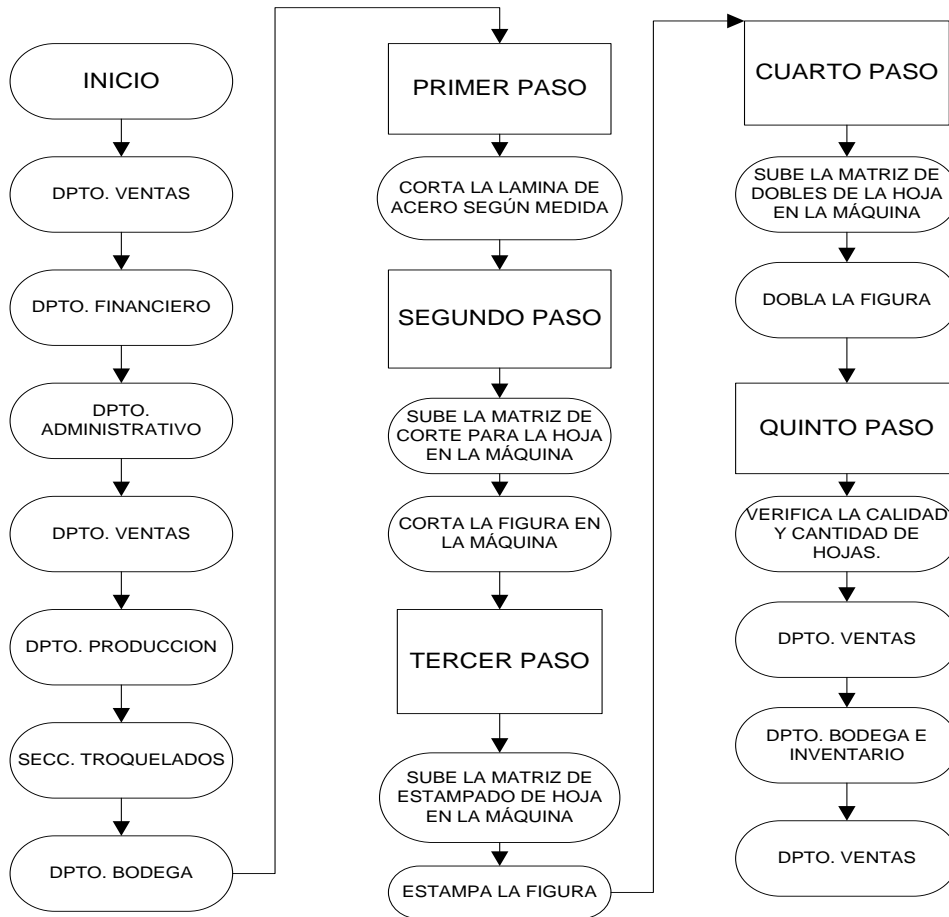
**TABLA N: 2.7**  
**TARJETA DE PROCESOS DE ELABORACIÓN DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN
DPTO. VENTAS	1	Recepción del pedido.
	2	Confirma el pedido con sección troquelados.
DPTO. FINANCIERO	3	Verifica el depósito por parte del cliente para fabricación.
DPTO. ADMINISTRATIVO	4	Cotiza y realiza pedido de materia prima.
DPTO. VENTAS	5	Realiza el pedido de venta al departamento de producción.
DPTO. PRODUCCIÓN	6	Emite la orden de trabajo del producto.
SECC. TROQUELADOS	7	Confirma si existe materia prima y maquinaria lista para comenzar con la producción.
	8	Realizar pedido de materiales a bodega.
DPTO. BODEGA	9	Entrega materiales a la sección.
SECC. TROQUELADOS	10	Corte de láminas de acero según medida.
	11	Sube la matriz de corte para las hojas en la máquina.
	12	Corta la figura en la máquina.
	14	Se estampa la figura.
	15	Sube la matriz de dobles de las hojas en la máquina.
	16	Se dobla la figura.
DPTO. PRODUCCIÓN 2	17	Verifica la calidad y cantidad de las hojas.
DPTO. FINANCIERO	18	Confirma depósito para despachar la mercadería.

DPTO. PRODUCCIÓN 2	19	Ingresa a bodega las hojas terminadas.
	20	Realiza paquetes de 25 unidades de cada lado de la hoja.
	21	Despacha pedido.
DPTO. VENTAS	22	Realiza guía de remisión y confirma el nombre de transporte por el cual se envía la mercadería.
	23	Confirma que la mercadería haya llegado al cliente.

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
Elaborado por: Verónica Culqui

**Gráfico N: 2.5**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LA TARJETA PARA LA FABRICACIÓN DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA.**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



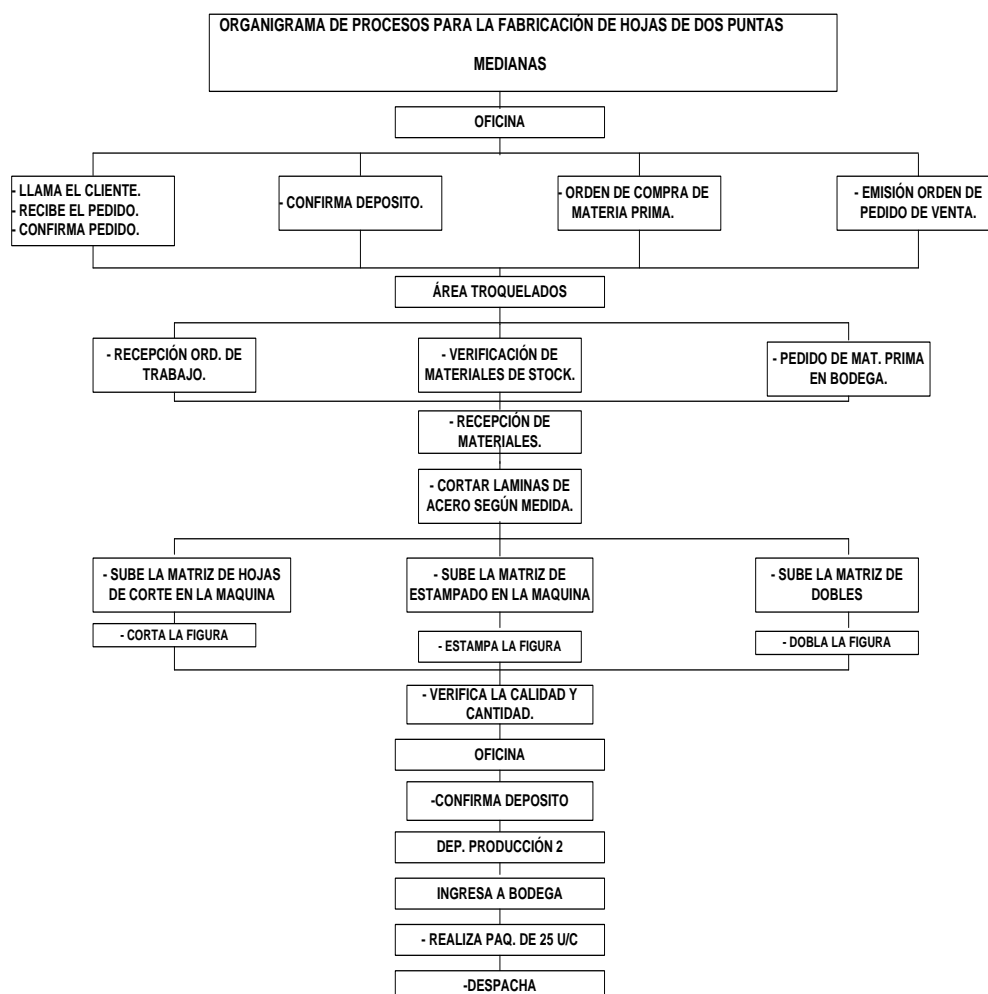
Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
Elaborado por: Verónica Culqui

Todos los procesos se encuentran establecidos según medidas de estandarizaciones establecidas por la empresa, porque existen también hojas de una punta pequeña que tienen otras medidas en lo referente a corte de lámina y matriz.

En el organigrama planteado por la empresa se observan los procesos que se cumplen internamente.

A continuación se presenta el organigrama de procesos:

**Gráfico N: 2.6**  
**ORGANIGRAMA DE PROCESOS PARA LA FABRICACIÓN DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA.**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

#### **2.1.1.6.1.2.1.- DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA.**

El diagrama de flujo de este producto nos presenta veinte y tres pasos establecido para cumplir con la producción de cada lado del par de hojas. La empresa cuenta con cuatro maquinas para los tres principales pasos de transformación de la materia prima, estos son cortado, estampado y doblado de la figura.

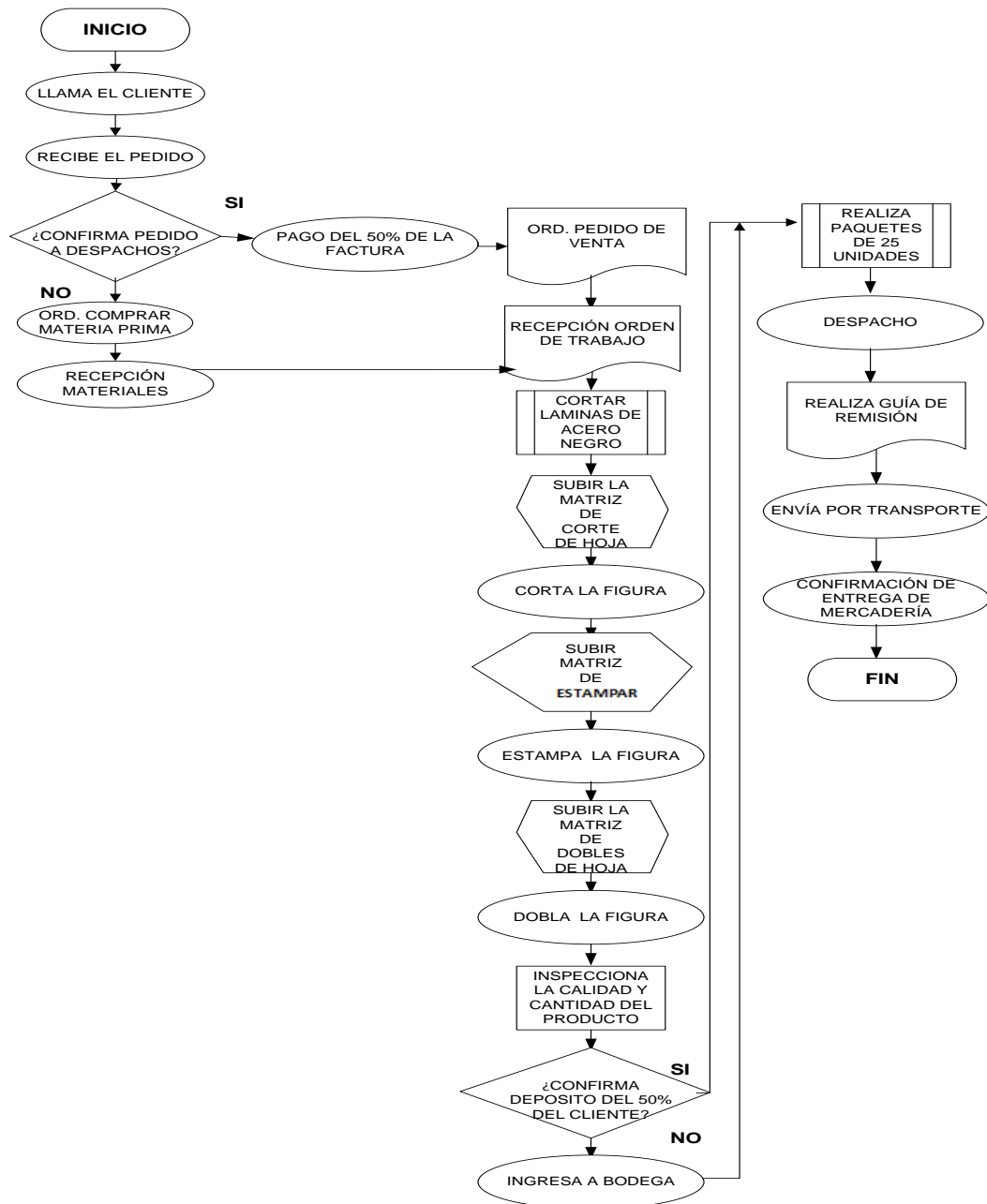
En este diagrama se da comienzo al proceso con la llamada del cliente, se verifica el pedido de inventario y se confirma al cliente, la mayoría de pedidos se reciben de otras ciudades del país por lo que la empresa pide que se realice el depósito del cincuenta por ciento (50%) del total de la factura, en este proceso se encuentran inmersos diferentes aspectos importantes para la transformación del producto entre estos encontramos la mano de obra directa y la maquinaria.

Estos dos factores son muy importantes porque cada proceso de producción necesita de una persona a cargo y una máquina para los tres principales pasos de transformación de la lámina de acero. Aparece el tiempo ocio cuando se necesita subir la matriz de corte para dar comienzo con la fabricación de la hoja a una maquina que se encuentra realizando otro producto en el paso de corte.

También existe un desperdicio de tiempo cuando se desea subir a la maquina la matriz de estampado y doblado de la hoja, en este paso existe una demora de media hora hasta calibrar la matriz en la base de la maquina.

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo de Procesos de Hojas de una Punta Mediana.

**Gráfico N: 2.7**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS PARA LA FABRICACIÓN DE HOJAS DE UNA**  
**PUNTA MEDIANA.**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

#### **2.1.1.6.2.- ORGANIGRAMA DEL MODELO DE SIMULACIÓN**

“Modelo es una representación simplificada de la realidad diseñada para representar, conocer o predecir propiedades del objeto real.

Simulación se utiliza en la etapa de diseño para auxiliar en el logro o mejoramiento de un proceso o diseño o bien a un sistema ya existente para explorar algunas modificaciones.”<sup>9</sup>

Los organigramas empleados que servirán para modificar serán los organigramas de Procesos de Producción propuestos anteriormente de cada uno de los productos que se analizarán.

##### **2.1.1.6.2.1.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PROCESOS PROPUESTOS**

###### **2.1.1.6.2.1.1.- ORGANIGRAMA HORNO ROTATIVO PARA PAN**

Las modificaciones en el organigrama de la fabricación de los Hornos se realizaron con el objetivo de disminuir el tiempo ocio en algunos de los procesos en los cuales se permitieron realizar cambios lógicos y precisos para mejorar el tiempo de entrega del producto, disminuyendo a treinta cinco pasos. Los procesos que fueron modificados son los siguientes:

**Paso 5:** El jefe de la sección se encarga de verificar que exista material en stock.

**Paso 6:** Si llegase a faltar algún material se deberá realizar el pedido de materiales en bodega.

**Paso 7:** Entrega de materiales a la Sección Hornos.

---

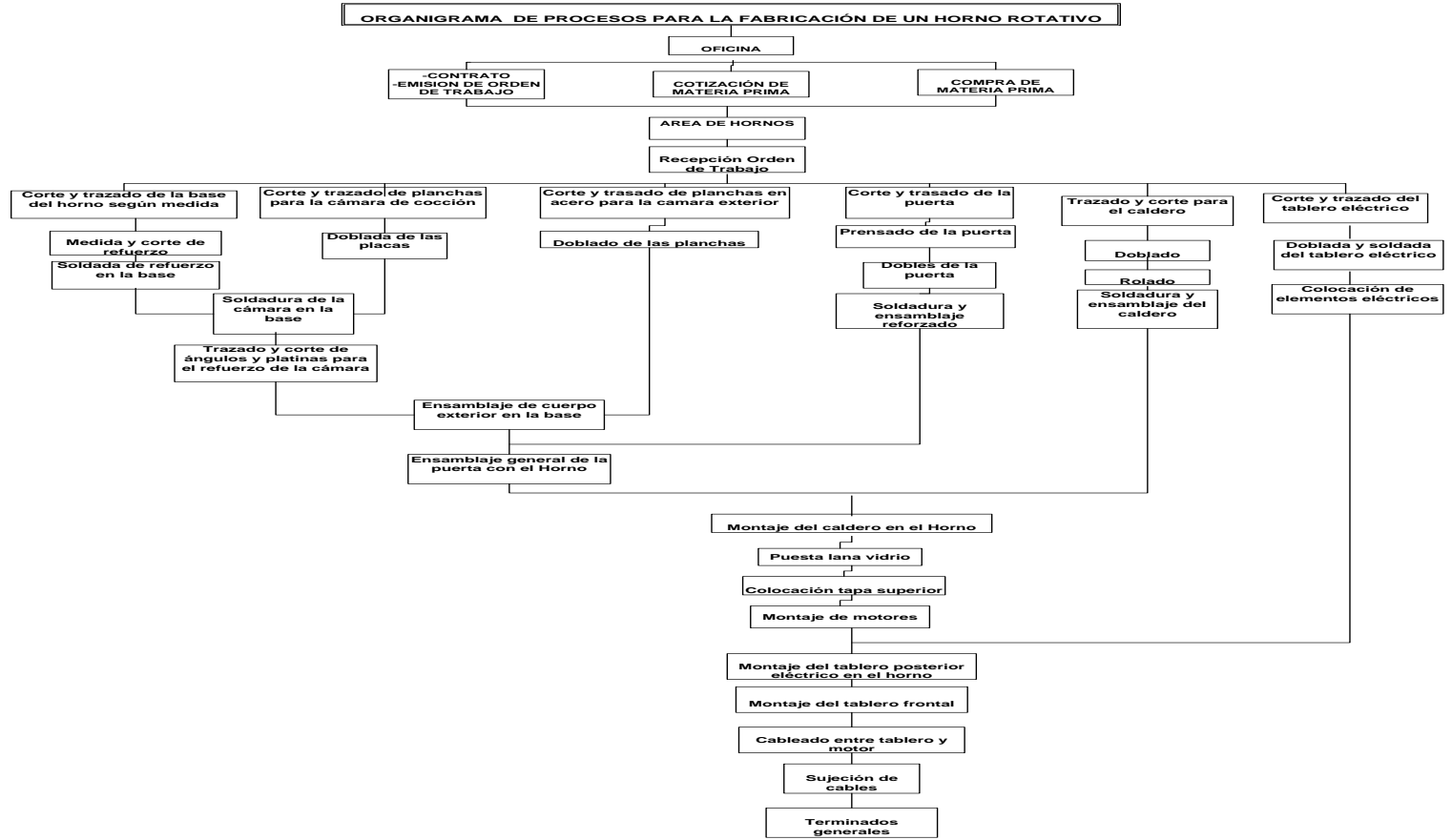
<sup>9</sup> Internet: <http://www.dinamicadelsistema.modelodesimulación>.

Estos pasos se eliminaron del proceso, porque el Departamento de Bodega e Inventarios se encargará semanalmente de verificar en perchas de la Sección Hornos el material necesario de acuerdo al nivel de producción semanal aprovisionando del número de stock necesario, sin que llegue a existir faltantes de material para dar comienzo con la producción. A continuación se presenta el Organigrama y Diagrama de Flujo de procesos propuestos para la empresa:



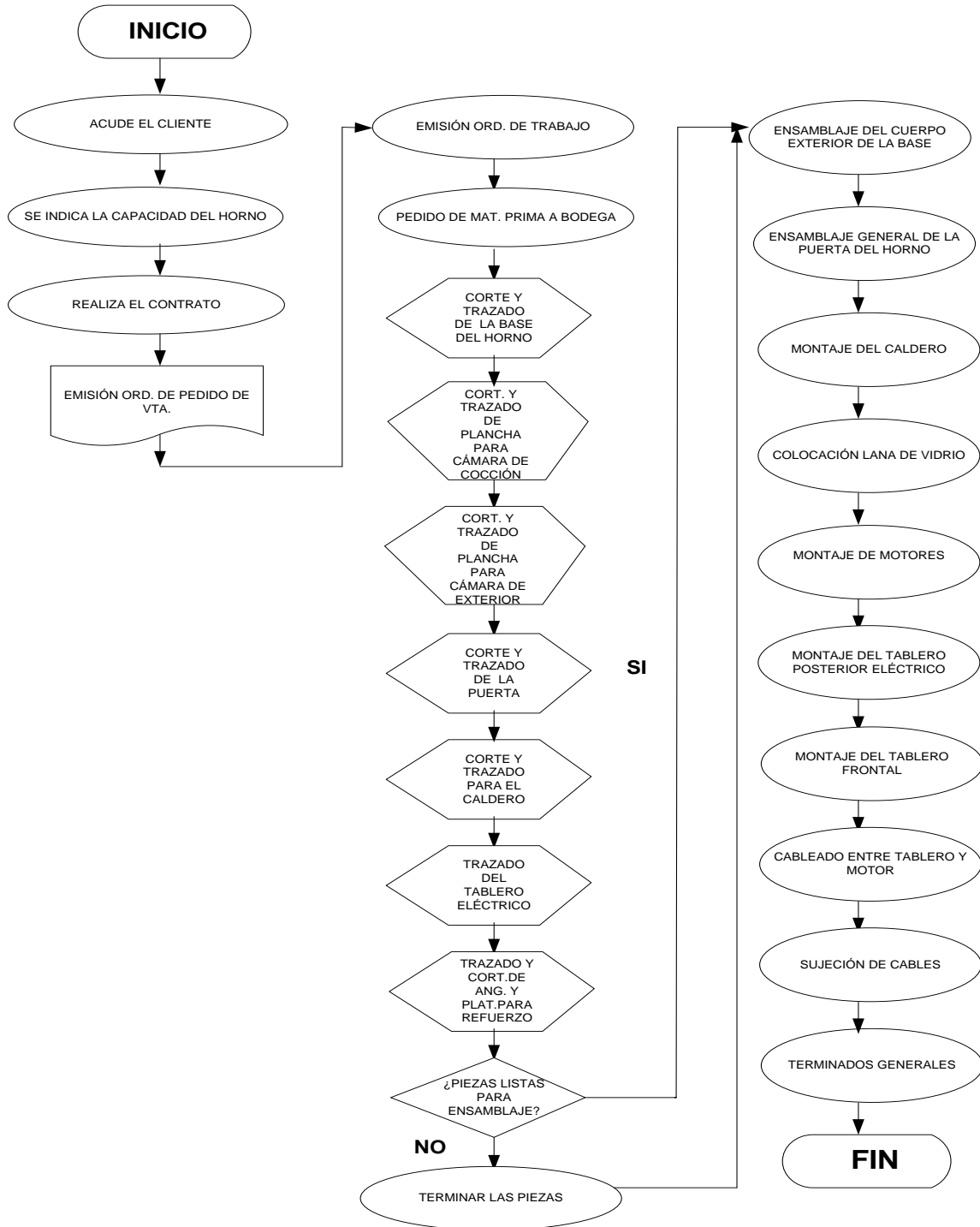
Gráfico N: 2.8

ORGANIGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA FABRICACIÓN DE UN HORNO ROTATIVO PARA PAN



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
Elaborado por: Verónica Culqui

**Gráfico N: 2.9**  
**DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA FABRICACIÓN DE UN**  
**HORNO ROTATIVO**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

#### **2.1.1.6.2.1.2.- ORGANIGRAMA HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

La elaboración de este tipo de productos es más compleja porque para cada proceso es necesario disponer del factor tiempo. En la producción de Hojas de una Punta Mediana, los pasos once, trece y quince que fueron modificados en el organigrama necesitan una inversión por parte de la empresa, porque al descartar estos procesos se ve en la necesidad de adquirir un mayor número de maquinas para la elaboración de este producto.

Al contar con la maquinaria suficiente el tiempo ocio que aparece al subir la matriz tanto para corte, estampado y dobles de la figura, tarda una media hora en colocar cada matriz en tres maquinas diferentes, que en la mayoría de veces se encuentran troquelando otra figura.

Los pasos siete, ocho y nueve fueron modificados por la organización que deberá tener Departamento de Bodega para contar con la materia prima a tiempo, son los siguientes contando con un total de diecisiete procesos.

**Paso 7:** El jefe de la sección confirma si existe materia prima.

**Paso 8:** Realiza pedido de materia prima.

**Paso 9:** Entrega de materiales a la sección.

**Paso 11:** Subir la matriz de corte de hojas a la maquina.

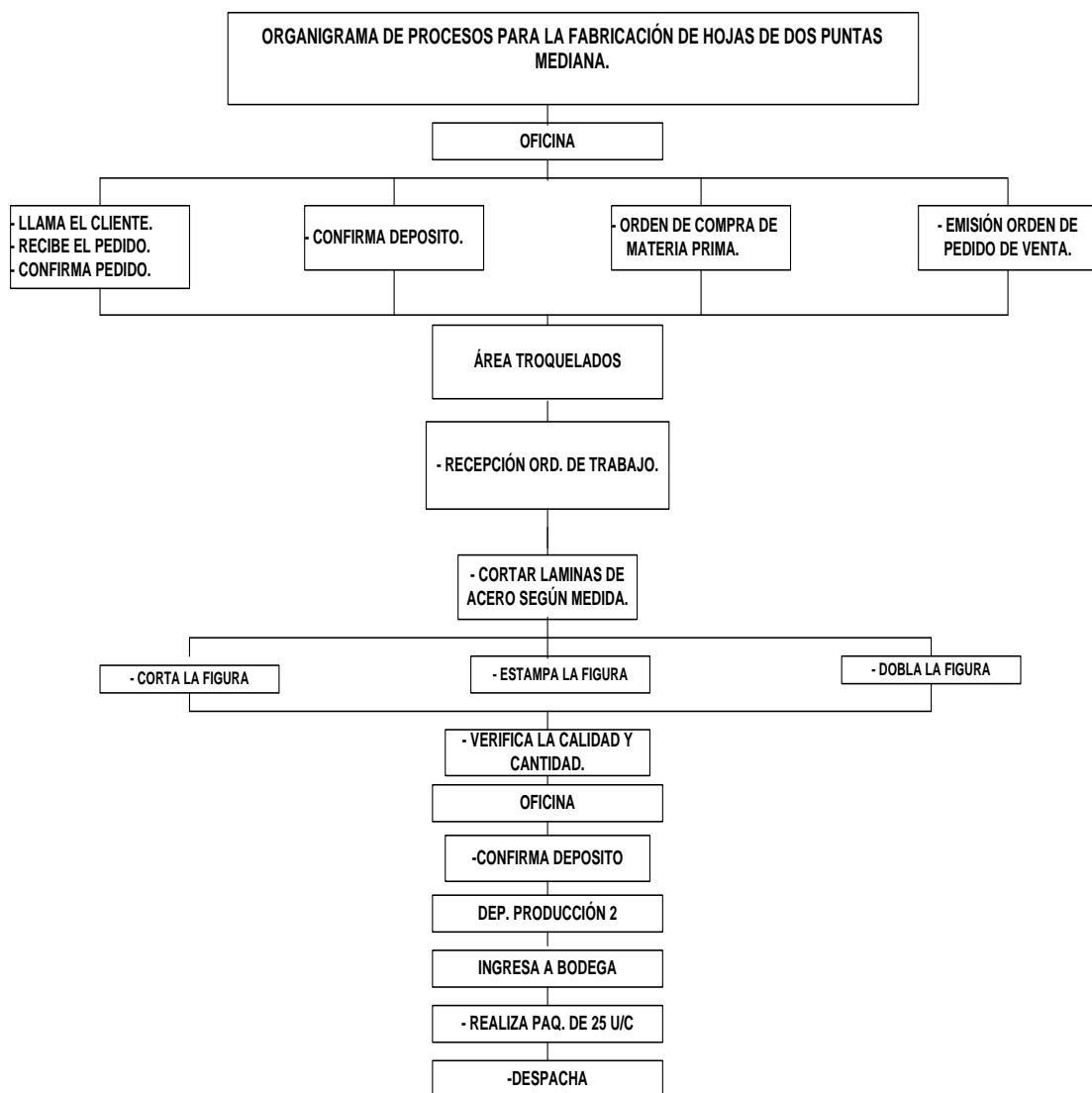
**Paso 13:** Subir la matriz de estampado de hoja a la maquina.

**Paso 15:** Subir la matriz de dobles de hoja a la maquina.

Un aspecto importante a considerar es que este producto se comercializa el par de hojas, haciendo que tiempo ocio en el paso ocho se duplique porque tanto para el lado derecho como para el lado izquierdo de la hoja tienen una matriz diferente.

A continuación se presenta el Organigrama y Diagrama de Flujo de Procesos propuestos para la empresa:

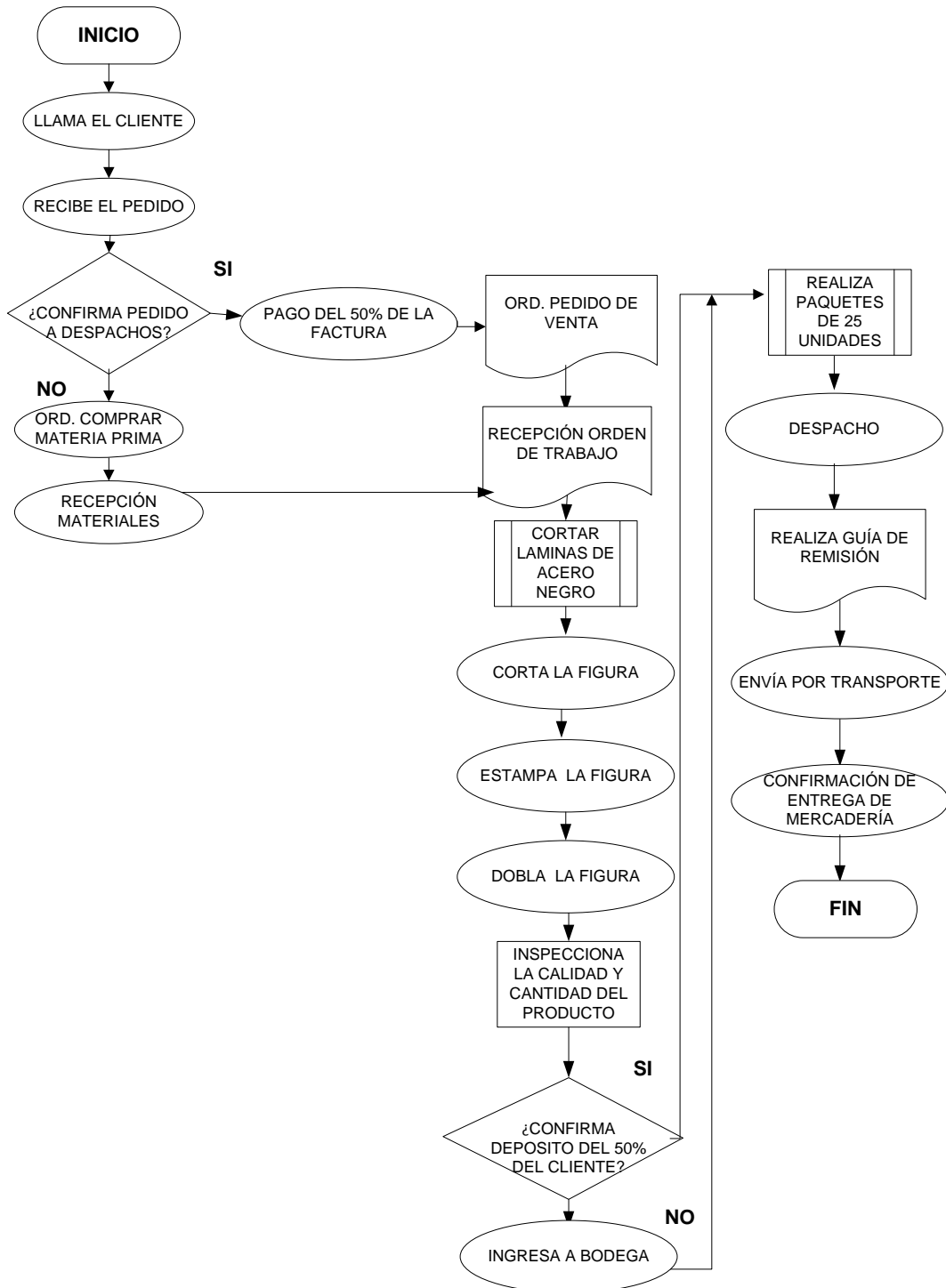
**Gráfico N: 2.10**  
**ORGANIGRAMA DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA FABRICACIÓN DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Gráfico N: 2.11

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS PROPUESTO PARA LA FABRICACIÓN DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA "INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI"



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.1.2.- LOS CLIENTES

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen, gracias a la satisfacción del cliente por el producto que se presenta las empresas consiguen consolidarse en el mercado obteniendo rendimientos para posicionarse y sobrevivir.

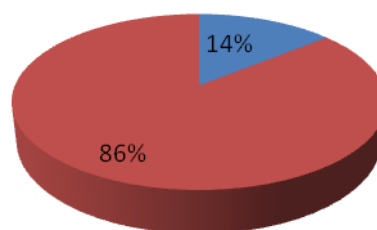
INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un número amplio de clientes por las diferentes alternativas de productos que ofrece la empresa, actualmente existe un total de cuarenta y seis clientes para la sección Hornos y su línea de producción. La fabricación de Troquelados cuenta con doscientos ochenta clientes por la gran variedad de figuras que se comercializan y por el incremento de aceptabilidad en el mercado.

El total de clientes de los diferentes productos que encontramos en las secciones de producción Horno Rotativos y Troquelados es de trescientos veinte y seis clientes con el ochenta y seis por ciento (86%) de clientes para Troquelados y el catorce por ciento (14%) en Hornos (Graf. 2.12).

**Gráfico N: 2.12**  
**TOTAL NÚMERO DE CLIENTES DE LAS DOS SECCIONES HORNOS ROTATIVOS Y TROQUELADOS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

## CLIENTES

■ HORNOS ROTATIVOS # 46    ■ TROQUELADOS # 280



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

A continuación se detalla la clasificación de clientes con los que cuenta la empresa:

#### **2.1.2.1.- CLIENTES FINALES**

“Son los que adquieren los bienes y/o servicios para su consumo o utilidad propia”<sup>10</sup>

Los Clientes Finales para los productos que se analizan se detallan a continuación.

##### **2.1.2.1.1.- CLIENTES DE HORNOS ROTATIVOS PARA PAN DE DIECIOCHO LATAS**

La fabricación del Hornos Rotativos se comercializa de una forma directa al cliente sin que existan algún intermediario inmerso entre la empresa y el consumidor. Los clientes finales de este producto son los Señores Panaderos de distintas provincias del Ecuador.

Los clientes con los que cuenta la empresa para este producto son los siguientes:

**TABLA N: 2.8**  
**CLIENTES FINALES HORNOS ROTATIVOS DE DIECIOCHO LATAS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>NÚMERO DE UNIDADES</b>	<b>MES DE COMPRA</b>
1	Almeida Lucia	1	17/11/2010
2	Álvarez Joselito	1	20/10/2010
3	Borja Pasto Raúl	1	19/04/2010
4	De La Cruz Naranjo Milton	1	16/07/2010
5	Echeverría Lara Gonzalo	1	11/11/2010
6	Gallardo Álvarez Luis	1	03/05/2010
7	Guachi Rojano Hugo	1	28/07/2010
8	Pálate Juan	1	20/10/2010

<sup>10</sup> Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/segmerca.htm>

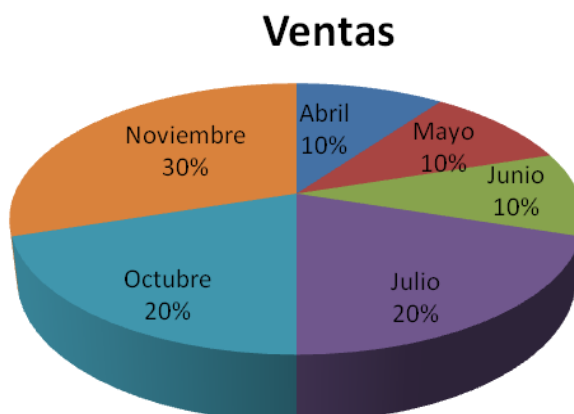
9	Saquina Titania Jorge	1	22/11/2010
10	Suarez Yaneth	1	29/06/2010

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

El tiempo de fabricación del Horno es máximo de un mes por los diferentes procesos de transformación que sufre la materia prima y la colocación del sistema eléctrico este tiempo puede variar por el número de mano de obra que se utilice en la fabricación. La gran acogida con la que cuenta los Hornos Rotativos ha permitido que la demanda de Hornos se incremente en los últimos meses del año 2010.

El total de ventas que se registran actualmente en la empresa es de diez Hornos de dieciocho latas al año. En los meses de abril, mayo y junio cuentan con el diez por ciento (10%) de fabricación esto es un Horno por mes. En los meses de julio y octubre muestran un incremento de fabricación de dos Hornos al mes, mientras que en octubre se incrementa notablemente la demanda de Hornos (Graf. 2.13).

**Gráfico N: 2.13**  
**VENTAS MENSUALES A CLIENTES FINALES DE HORNOS ROTATIVOS AÑO 2010**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui



### **2.1.2.2.- CLIENTES REVENDEDORES**

“Se componen de intermediarios como mayoristas y minoristas quienes compran productos terminados y los revenden con el fin de obtener utilidades.”<sup>11</sup>

Como anteriormente se explicó en el punto de análisis clientes finales de Hornos Rotativos, la empresa no cuenta con clientes revendedores ni industriales para este producto.

#### **2.1.2.1.2.- CLIENTES DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

La empresa no cuenta con clientes finales para este producto porque la materia prima con que se trabaja son láminas de acero en negro, que en el momento de producción hasta el terminado del producto se necesita que otro intermediario pueda transformar el par de Hojas en producto terminado.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con treinta y cuatro clientes revendedores. Las ferreterías son las mayores demandantes del producto considerándolas mayoristas. Existe también un porcentaje de clientes que se los considera minoristas son personas que entregan directamente el producto en pequeños talleres cerrajeros obteniendo un porcentaje de ganancia.

En el caso de las ferreterías la empresa cuenta con clientes a nivel nacional, hacia este intermediario acuden pequeños cerrajeros que desean transformar la Hoja de una Punta Mediana en producto final como cerramientos, puertas, adornos en hierro cubre ventas, etc.

---

<sup>11</sup> INTERNET: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/segmerca.htm>

Los intermediarios minoristas son clientes que acuden a la empresa realizando el pedido de acuerdo a las necesidades de su propio cliente, el porcentaje de ventas de este consumidor es menor al del intermediario mayorista.

A continuación se presenta un listado de clientes mayorista y minoristas de Hojas de una Punta Mediana.

**TABLA N: 2.9**  
**CLIENTES REVENDEDOROS MAYORISTAS DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>FERRETERÍA</b>	<b>UNIDADES DE VENTA</b>
1	ACEROS EMANUEL VEWILBE S.A	400
2	COMERCIAL VASCONES	500
3	COMERCIAL VERA	1150
4	CONSTRUMETAL	300
5	EL CONSTRUCTOR	163
6	EL MAESTRO CIA. LTDA.	300
7	IMPORTADORA BETANIA CIA. LTDA.	300
8	COMERCIAL MURILLO	200
9	PERFITOL	400
10	COMERCIAL VILLAFUERTE	250
11	PROMAINCO	200
12	UNIMAX	275
13	TUBEGAL	450
14	UPROMEC	500
15	COMERCIAL VERA	600
16	COMERCIAL VILCA	700
17	COMERCIAL VILEMA	200
18	IMPORTADORA VILLAREAL	120
	<b>TOTAL</b>	<b>7008</b>

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con dieciocho intermediarios mayoristas con una producción de siete mil Hojas al año. También la empresa cuenta con dieciséis revendedores minoristas con la producción de ocho mil Hojas anualmente (Tabla. 2.9)(Tabla. 2.10).

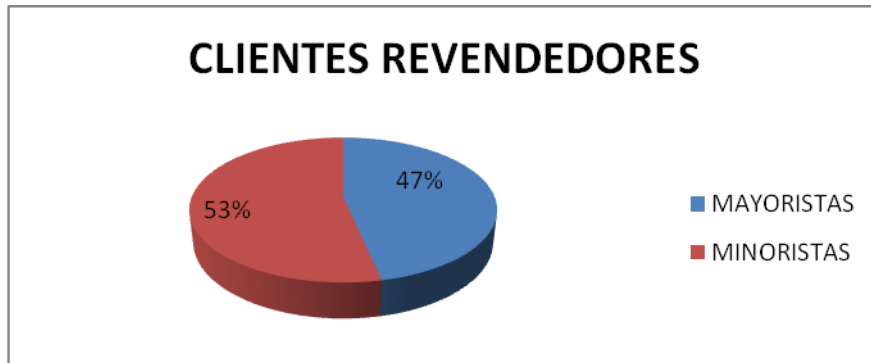
**TABLA N: 2.10**  
**CLIENTES REVENDEDORES MINORISTAS DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>UNIDADES DE VENTA</b>
1	Alarcón Sara	400
2	Cevallos Alejandro	80
3	Caisaguano Luis	490
4	Contreras Ángel	150
5	Cruz Lidia	100
6	Delgado Joffre	100
7	Flores Norma	1500
8	Gavilanes Nolberto	2405
9	Hidalgo Hipólito	525
10	Mili Javier	100
11	Molina Ramón	300
12	Panchi Wilson	276
13	Puente Mauricio	150
14	Quiñones Ligia	1000
15	Seminario Marcelo	200
16	Vivas Teresa	250
	<b>TOTAL</b>	<b>8026</b>

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

En el siguiente gráfico se puede apreciar el nivel de ventas tanto para revendedores mayoristas como para minoristas, actualmente el porcentaje de ventas a ferreterías consideradas intermediarios mayoristas es del cuarenta y siete por ciento (47%) mientras que los intermediarios minoristas reflejan el cincuenta y tres por ciento (53%), esto refleja que el revendedor minoristas es el cliente que mayor demanda el producto (Graf. 2.14).

**Gráfico N: 2.14**  
**VENTAS A CLIENTES REVENDEDORES DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**AÑO 2010**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.1.2.3.- CLIENTES INDUSTRIALES

“Se compone de individuos u organizaciones, que compran una clase específica de productos para ser utilizados en forma directa o indirecta en la fabricación de otros productos o para su uso en las operaciones diarias de su negocio”.<sup>12</sup>

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con clientes industriales para las Hojas de una Punta Mediana como ya se explicó anteriormente este producto necesita sufrir una transformación por parte del cliente industrial para transformarse en producto terminado.

La comercialización se da directamente empresa - cliente industrial, para la compra el cliente demanda el producto de acuerdo a la necesidad que tenga directamente en su negocio. Para este tipo de clientes las Hojas de dos Puntas Medianas son consideradas materia prima en el momento de elaborar su propio trabajo.

<sup>12</sup> INTERNET: <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/segmerca.htm>

**TABLA N: 2.11**  
**CLIENTES FINALES DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>UNIDADES DE VENTA</b>
1	Amores Saúl	25
2	Balseca Vicente	25
3	Caiza Justo	20
4	Espín Carlos	13
5	Jácome Marcelo	20
6	Llano Toaquiza	6
7	Pullopaxi Jorge	5
8	Quilumba Francisco	33
9	Través Cesar	2
	<b>TOTAL</b>	<b>149</b>

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Los clientes finales son pequeños talleres de cerrajería en los cuales se fabrica una variedad de productos como puerta, cerramientos, etc. La empresa cuenta con nueve clientes industriales que pertenecen a la ciudad de Latacunga con una demanda de ciento cuarenta y nueve Hojas al año.

### **2.1.3.- LOS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS**

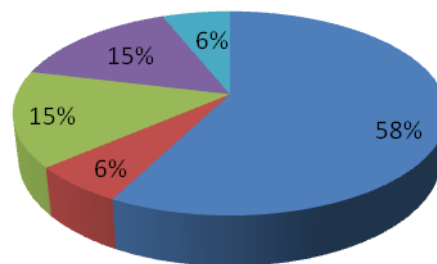
INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI acude al Intermediario Financiero cuando la empresa desea realizar algún préstamo para la adquisición de Materia Prima Maquinaria, Vehículos o incremento en la Infraestructura de las instalaciones de la planta productiva.

Los intermediarios financieros con los que cuenta la empresa son el banco de Pichincha, Guayaquil, Austro, Fomento y Unifinsa. Los diferentes préstamos que se han realizado desde que se inició la empresa hasta la actualidad han sido en un cincuenta y ocho por ciento (58%) en el banco del Pichincha y en menor porcentaje en el banco del Guayaquil y Unifinsa (Graf. 2.15).

**Gráfico N: 2.15**  
**INTERMEDIARIOS FINANCIEROS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

## **INTERMEDIARIOS FINANCIEROS**

■ PICHINCHA ■ GUAYAQUIL ■ AUSTRO ■ FOMENTO ■ UNIFINSA



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

### **2.1.4.- FIRMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

Son las que se encargan de ayudar a la empresa a transportar bienes desde su origen hasta su destino, actualmente la empresa cuenta con transporte propio para el traslado de los Hornos Rotativos hacia el cliente.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con dos camiones para el transporte de mercadería de flota propia. Para el producto Hojas de una Punta mediana existen ocho flotas de transporte que son utilizadas para enviar los productos a las diferentes provincias del país donde son comercializados. El envío hacia ciudades del Oriente Ecuatoriano es donde más complicación existe de traslado de mercadería, la empresa debe acudir con sus vehículos hacia Ambato para posteriormente enviar en la flota que viaja a la ciudad de destino de la mercadería en donde el cliente tiene que acudir a la sucursal del transporte en la ciudad a retirar los paquetes del producto.

Para el envío de mercadería hacia ciudades del norte del país como Quito Otavalo Cayambe, etc. La empresa utiliza el transporte Prass este acude a la

empresa a retirar la mercadería y entrega en el lugar de destino al cliente. Para ciudades del sur del país como Guayaquil, Cuenca, Loja, la empresa utiliza el transporte Ortiz quién acude con sus camiones a retirar la mercadería de la empresa y traslada los paquetes a las sucursales en cada provincia que se envía.

**TABLA N: 2.12**  
**FIRMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA PARA ENVIÓ DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>FLOTA DE TRANSPORTE</b>	<b>DESTINO</b>	<b>NÚMERO DE VIAJES AL MES</b>
1	ORTIZ	CUENCA, LOJA, GUAYAQUIL, AZOGUES	16
2	RIOBAMBA	SANTO DOMINGO RIOBAMBA, ESMERALDA	4
3	CITA	IBARRA, SAN LORENZO, ESMERALDA	4
4	BAÑOS	TENA, LAGO AGRIO, COCA	2
5	22 DE JULIO	BABAHOYO, GUARANDA	2
6	CEVALLOS	BABAHOYO, GUARANDA	2
7	BOLÍVAR	BABAHOYO, GUARANDA	1
8	PRASS	QUITO, OTAVALO, CAYAMBE	12

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Dentro de las firmas de distribución la empresa cuenta con buses, camiones de carga para el envío de mercadería, transportes Ortiz cuenta con el mayor número de viajes realizados al mes y transportes Prass doce veces, para el envío hacia las ciudades de Babahoyo, Guaranda se utiliza tres flotas, transportes Ortiz y Prass son flotas de camiones, mientras la flota Riobamba, Cita, Baños, 22 de Julio Cevallos y Bolívar son flotas de buses.

Las firmas de distribución física principalmente las de camiones son empresas comprometidas en el traslado de la mercadería de una manera cuidadosa y comprometida con la empresa.

## 2.1.5.- LOS PROVEEDORES

La empresa debido a la materia prima como es el acero puede decirse que no existe un porcentaje alto de proveedores que puedan vender este material a empresas industriales que trabajan con este insumo.

### 2.1.5.1.- PROVEEDORES DE HORNOS ROTATIVOS

Las compras que realiza la empresa para este producto en materia prima e insumos los adquieren en su gran mayoría en ciudades como Riobamba, Quito Guayaquil Ambato. Los proveedores cuentan con transporte propio para las planchas en acero y negro que se utilizan en el Horno, especialmente la materia prima de los Hornos se debe pedir con anticipación a los proveedores porque al ser importado de Colombia el tiempo de demora es de una semana para que llegue a la empresa.

A continuación se presenta la tabla de proveedores.

**TABLA N: 2.13**  
**PROVEEDORES HORNOS ROTATIVOS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

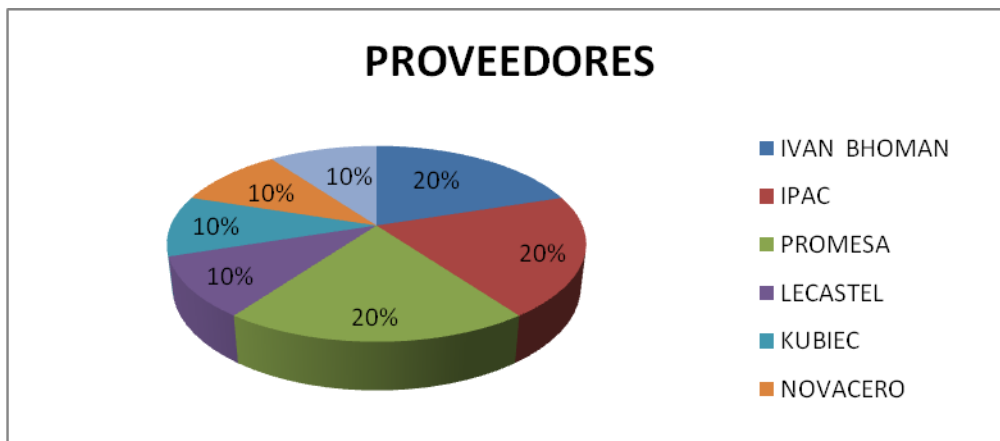
<b>N:</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>PROVEEDORES</b>
1	PLANCHAS DE ACERO	REPRESENTACIONES CUESTA LECATEL, IMPOR –ACEROS IVÁN BHOMAN
2	PEFILERIA EN ACERO INOXIDABLE	IPAC , KUBIEC , NOVACERO
3	PLANCHAS NEGRO	IPAC
4	SISTEMA ELÉCTRICO	MERCURIO ELECTRICIDAD
5	MOTORES	BKB , PROMESA
6	VIDRIO	FABIC RIOBAMBA
7	SISTEMA DE COMBUSTIÓN	RETENA , VENAMET
8	PERNOS, RETENEDORES RODAMIENTOS	PROMESA
9	TUBERÍA EN ACERO INOXIDABLE	IVÁN BHOMAN
10	LANA DE VIDRIO	FIBRAS LOS ANDES
11	CONTROL DE TEMPERATURA	DIJIMED

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui



El principal proveedor de la empresa es IVÁN BHOMAN quién provee de planchas en acero y tubería en acero inoxidable con un participación del veinte por ciento (20%) de entrega de mercadería a la empresa. IPAC ofrece perfilería y planchas en negro con el veinte por ciento (20%) de entrega de su producto, también existen empresa cómo LECASTEL, KUBIEC entre otros que ofrecen diferentes insumos para la fabricación del Horno (Graf. 2.16).

**Gráfico N: 2.16**  
**PRINCIPALES PROVEEDORES**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

#### **2.1.5.2.- PROVEEDORES DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

Para la fabricación de Hojas de una punta mediana la principal materia prima a utilizar son las platinas en negro, los principales proveedores son NOVACERO, IPAC KUBIEC, IDEAL quienes proveen de materia prima, el tiempo de demora en llegar el insumo a la empresa es de una semana.

Uno de los factores que se debe tener en cuenta al momento de realizar el pedido de material es contar con un stock mínimo de planchas para dar comienzo con el primer paso de producción. En este producto pueden existir

retrasos por parte del proveedor porque el material viene desde la ciudad de Guayaquil.

**TABLA N: 2.14**

**PROVEEDORES HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA  
"INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI"**

<b>N:</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>PROVEEDORES</b>
1	PLANCHAS Y PLATINAS	NOVACERO IPAC, KUBIEC IDEAL.

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

### **2.1.6.- LA COMPETENCIA**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI tiene como objetivo principal brindar al cliente productos de calidad cumpliendo su necesidad y convirtiéndose en la empresa líder en su mercado.

Para un mejor análisis sobre la competencia Porter nos presenta las cinco fuerzas competitivas, permitiendo que las empresas puedan planear una estratégica competitiva mejorando su posicionamiento en el mercado, es indispensable conocer las características que las cinco fuerzas para influenciarlas a su favor o defendiéndose de la mejor manera de ellas.

El mercado Industrial es el sector que mayor demanda ha presentado en los últimos tres años en el país. La calidad es la que predomina en el momento de elegir comprar un producto industrial, este factor permite que los márgenes de utilidad de cada empresa se diferencien por el material y la tecnología que se utiliza en la fabricación del producto.

Al referirnos a la competencia en este sector el factor más predominante al elegir comprar alguno de estos productos es la durabilidad que brinda, los precios que se pagan son altos este factor obliga al cliente adquirir los productos y al proveedor a trabajar con la mejor materia prima.

A continuación se analizarán las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa.

**Amenaza de nuevos entrantes:** El capital que se invierte para la producción en el sector industrial debe ser fijo y con un porcentaje considerado debido al alto precio de la materia prima, otro factor a considerar es el posicionamiento de la marca de las empresas industriales, al no existir mayor competencia en el sector las empresas que deseen ingresar al mercado necesitarán realizar grandes inversiones iniciales.

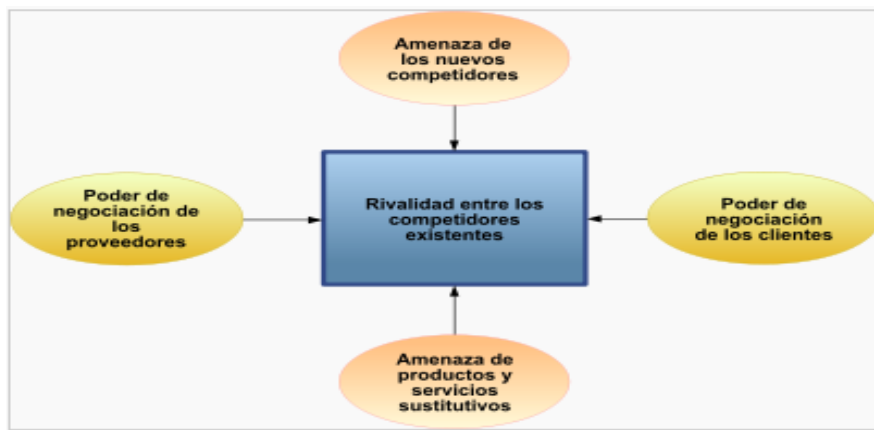
**Rivalidad entre los competidores:** El sector Industrial es un mercado muy diverso en sus líneas de producción, por tal motivo el número de pequeñas industrias ha crecido y solo las empresas que se han desarrollado han llegado a convertirse en la competencia más directa de las principales empresas dedicadas a la comercialización de productos industriales, estos nuevos competidores ofrecen los mismo productos a bajos precios, incrementando la oferta en el mercado.

**Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos directamente del sector industrial son productos artesanales hecho a mano, un ejemplo que podemos mencionar es el horno o cocina a leña que tiene la misma función de un horno o cocina industrial. Estos productos sustitutos han desaparecido dando origen a una nueva era.

**Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:** El sector Industrial utiliza como materia prima el acero y al ser su precio sumamente costoso sus proveedores pueden realizar tácticas de negociación como ofrecer créditos si su cliente adquiere un número de unidades alto. No existe algún sustituto de materia prima por tanto es indispensable en la producción en la empresa industrial.

**Poder de negociación de los Compradores o Clientes:** La mejor alternativa que tiene el cliente es llegar a un acuerdo con el Proveedor para mejorar el precio que se ofrece en el mercado, al contar con un número reducido de proveedores de materia prima el cliente se ve en la necesidad de contar con el mismo distribuidor que su competencia.

**Gráfico N: 2.17**  
**CINCO FUERZAS DE PORTER**



Fuente: Internet cinco fuerzas de Porter

### 2.1.6.1.- COMPETENCIA HORNOS ROTATIVOS

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un mercado de oligopolio perfecto en el cual existen pocas empresas que fabrican Hornos Rotativos para pan en el mercado y muchos demandantes del producto en este caso los maestros panaderos del Ecuador.

**TABLA N: 2.15**  
**PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA DE HORNOS ROTATIVOS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
1	ECUA HORNOS	QUITO	60%
2	EQUIPAN	QUITO	20%
3	NOVA	QUITO	15%
4	OTROS	AMBATO	5%
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

La empresa cuenta con cuatro competidores directos que en su mayoría se encuentran en la ciudad de Quito, la principal competencia de HORNIPAN es ECUAHORNOS su línea de producción es la fabricación de Hornos Rotativos, la empresa cuenta con el sesenta por ciento (60%) de participación en el mercado.

Existen empresas que se encuentran con un cinco por ciento (5%) de participación entre estas HORNIPAN que por su calidad y precio se encuentra en constante crecimiento en el mercado.

#### **2.1.6.2.- COMPETENCIA HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un mercado de oligopolio perfecto en la comercialización de Hojas en hierro, la empresa cuenta con tres competidores para el producto, debido al incremento de demanda de figuras en acero algunas empresas como FORJA-HIERRO importan las figuras llegando a convertirse en el principal competidor de la empresa.

La empresa DIPAC dedicada a la importación de planchas en acero ha incrementado también su nueva línea de producción de figuras en acero.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con el cincuenta por ciento (50%) de acogida en el mercado por el precio y calidad que presenta en su producto.

**TABLA N: 2.16**  
**PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE COMPETENCIA DE HOJAS DE UNA PUNTA**  
**MEDIANA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN</b>
1	“IMC”	LATACUNGA	50%
2	FORJA-HIERRO	QUITO	30%
3	CUSCO	CUENCA	15%
4	DIPAC	QUITO	5%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.1.7.- PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los Horno Rotativos para pan tienen dos productos sustitutos los Hornos Estáticos y los Hornos Industriales, estos dos productos permiten cumplir con el mismo objetivo que es la elaboración del pan. También los precios son un factor importante para diferenciar estos tres tipos de Hornos.

El sustituir el producto depende del cliente, actualmente la mayoría de maestros panaderos se han visto en la necesidad de cambiar su Horno Industrial por un Horno Rotativo que es de mayor calidad y por su sistema eléctrico permite que el tiempo de cocción del pan sea menor.

La empresa cuenta con seis empresas dedicadas a la fabricación de Hornos Estáticos y cuatro empresas de Hornos Industriales. La mayoría de panaderías prefieren adquirir un Horno Rotativo cuyo principal producto sustituto es el Horno Estático, también existe pequeñas panaderías que no cuentan con el dinero necesario para comprar algunos de estos diferentes tipos de Hornos.

**TABLA N: 2.17**  
**EMPRESAS QUE FABRICAN HORNOS ESTÁTICOS**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CIUDAD</b>
1	ADEUCARPI	QUITO
2	TECMY EQUIPOS	QUITO
3	DOTAPAN	QUITO
4	EQUIPAS	QUITO
5	HORNOS TUNGURAHUA	QUITO
6	OCHOA HNOS.	QUITO

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

**TABLA N: 2.18**  
**EMPRESAS QUE FABRICAN HORNOS INDUSTRIALES**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>N:</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>CIUDAD</b>
1	HORNOS SANG	CUENCA
2	INCINERAR	QUITO
3	TEMPER INDUSTRIAL	QUITO
4	ANDINO	QUITO

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Los productos sustitutos para las Hojas de una punta Mediana pueden encontrarse en la misma empresa y en su línea de producción, entre los productos sustitutos existen Hojas de dos puntas medianas, flores pequeñas entre otros. Estos productos cumplen la misma función de decoración y protección en una puerta o cubre venta.

La empresa al pertenecer a un mercado donde no existe un gran número de empresas dedicadas a la misma actividad, permite que la empresa pueda llegar a ser competitiva al fijar sus precios de acuerdo a la demanda de cada producto.

## **2.2.- MACROAMBIENTE**

Constituye todos los elementos externos de una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta. Los factores impuestos por las condiciones externas intervienen en la integración de personal en diversos grados y pueden agruparse en condiciones u oportunidades educativas socioculturales, político-legales y económicas.

### **2.2.1.- AMBIENTE DEMOGRÁFICO**

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

El estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento.

El mercado al cual está dirigida la empresa son las diferentes provincias del Ecuador especialmente las provincias que se encuentran en el centro del país para el producto Hornos Rotativos para pan y para todo el país las Hojas de una Punta Mediana.

En los últimos años la población del país ha incrementado este factor es muy importante para la empresa, porque esto provoca que se incremente el número de panaderías en el país.

Para el producto Hojas de una Punta Mediana es positivo que el número de habitantes vaya creciendo, pero directamente el factor demográfico que influye



en este producto es el estado civil de la población ecuatoriana, las nuevas parejas de matrimonios son las que más invierten en la construcción de sus propias casas y sus acabados finales.

**TABLA N: 2.19**  
**POBLACIÓN DEL ECUADOR**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN (MILES)</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO (%)</b>
1950	3.387	-
1960	4.439	2.70
1970	5.970	2.96
1980	7.961	2.88
1990	10.264	2.54
1995	11.460	2.20
1998	12.174	1.99
2000	12.646	1.97
2005	13.798	1.74
2010	14.899	1.54

**Fuente:** INEC, CELADE ECUADOR  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

El mercado al cual INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI llega con su producto Horno Rotativo es principalmente hacia las ciudades ubicadas en el centro del país, estas son Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Tungurahua. Las provincias que se analizan muestran una tasa de crecimiento del uno por ciento (1%) para cada año.

Este crecimiento poblacional permite que la empresa tenga un mayor nivel de demanda a mayor población el productor de pan se verá en la necesidad de buscar alternativas para poder cubrir las necesidades de consumir de una manera más rápida incrementando su nivel de producción y ofreciendo un producto de calidad a su cliente.

La empresa se encuentra situada en una provincia estratégica permitiendo que se encuentre ubicada junto negocios que tienen buena demanda.

TABLA N: 2.20

POBLACIÓN DE LAS CIUDADES UBICADAS EN EL CENTRO DEL ECUADOR

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
<b>TOTAL PAIS</b>	<b>13.215.089</b>	<b>13.408.270</b>	<b>13.605.485</b>	<b>13.805.095</b>	<b>14.005.449</b>	<b>14.204.900</b>
<b>BOLIVAR</b>	<b>178.089</b>	<b>179.358</b>	<b>180.293</b>	<b>181.607</b>	<b>183.193</b>	<b>185.049</b>
GUARANDA	85.846	86.458	86.908	87.542	88.305	89.201
CHILLANES	19.647	19.787	19.890	20.035	20.210	20.415
CHIMBO	15.777	15.890	15.973	16.089	16.230	16.394
ECHEANDIA	11.515	11.597	11.657	11.742	11.845	11.965
SAN MIGUEL	28.124	28.324	28.472	28.679	28.930	29.223
CALUMA	11.644	11.727	11.788	11.874	11.978	12.099
LAS NAVES	5.536	5.575	5.605	5.646	5.695	5.752
<b>COTOPAXI</b>	<b>384.499</b>	<b>391.947</b>	<b>400.411</b>	<b>408.473</b>	<b>416.167</b>	<b>423.336</b>
LATACUNGA	158.379	161.447	164.933	168.254	171.422	174.376
LA MANA	35.327	36.011	36.789	37.530	38.237	38.895
PANGUA	21.865	22.289	22.770	23.228	23.666	24.074
PUJILI	66.802	68.096	69.566	70.967	72.304	73.549
SALCEDO	56.435	57.528	58.771	59.954	61.083	62.135
SAQUISILI	22.897	23.340	23.844	24.324	24.783	25.210
SIGCHOS	22.794	23.236	23.738	24.216	24.672	25.097
<b>CHIMBORAZO</b>	<b>432.711</b>	<b>438.097</b>	<b>443.522</b>	<b>449.271</b>	<b>455.212</b>	<b>461.268</b>
RIOBAMBA	207.242	209.822	212.420	215.173	218.019	220.919
ALAUSI	45.908	46.480	47.055	47.665	48.295	48.938
COLTA	47.921	48.518	49.119	49.756	50.413	51.084
CHAMBO	11.300	11.441	11.583	11.733	11.888	12.046
CHUNCHI	13.373	13.539	13.707	13.884	14.068	14.255

GUAMOTE	37.747	38.216	38.690	39.192	39.709	40.238
GUANO	40.618	41.123	41.632	42.172	42.730	43.298
PALLATANGA	11.578	11.722	11.867	12.021	12.180	12.342
PENIPE	6.952	7.039	7.126	7.218	7.314	7.411
CUMANDA	10.072	10.197	10.323	10.457	10.596	10.737
<b>PICHINCHA</b>	<b>2.608.856</b>	<b>2.646.426</b>	<b>2.683.272</b>	<b>2.720.764</b>	<b>2.758.629</b>	<b>2.796.838</b>
QUITO	2.007.353	2.036.260	2.064.611	2.093.458	2.122.594	2.151.993
CAYAMBE	78.716	79.850	80.962	82.093	83.235	84.388
MEJIA	68.613	69.601	70.571	71.557	72.553	73.557
PEDRO MONCAYO	27.924	28.326	28.721	29.122	29.527	29.937
RUMIÑAHUI	71.880	72.916	73.930	74.963	76.006	77.059
SANTO DOMINGO	313.148	317.658	322.080	326.581	331.126	335.712
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	11.693	11.861	12.026	12.194	12.364	12.535
PEDRO VICENTE MALDONADO	10.872	11.029	11.182	11.339	11.496	11.656
PUERTO QUITO	18.657	18.925	19.189	19.457	19.728	20.001
<b>TUNGURAHUA</b>	<b>482.877</b>	<b>491.629</b>	<b>501.437</b>	<b>510.895</b>	<b>520.014</b>	<b>528.613</b>
AMBATO	314.537	320.239	326.627	332.788	338.728	344.329
BAÑOS DE AGUA SANTA	17.641	17.961	18.319	18.664	18.997	19.311
CEVALLOS	7.525	7.661	7.814	7.962	8.104	8.239
MOCHA	6.975	7.102	7.245	7.380	7.512	7.636
PATATE	12.888	13.121	13.383	13.636	13.879	14.108
QUERO	19.912	20.273	20.678	21.068	21.444	21.799
SAN PEDRO DE PELILEO	53.636	54.608	55.697	56.748	57.761	58.716
SANTIAGO DE PILLARO	38.239	38.932	39.708	40.457	41.179	41.860
TISALEO	11.524	11.732	11.966	12.192	12.410	12.615

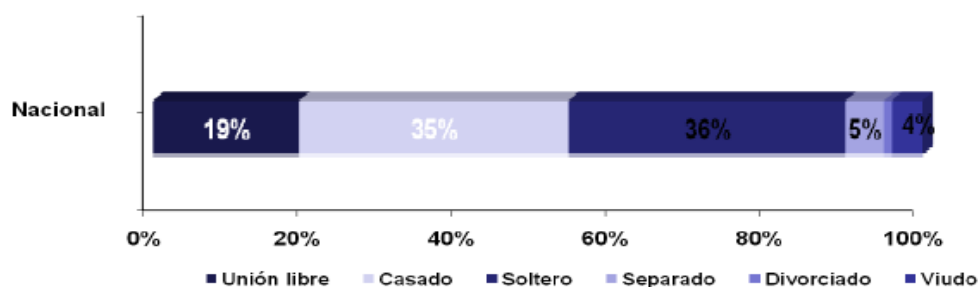
Fuente: INEC

Elaborado por: Verónica Culqui

El mercado al cuál la empresa está dirigida con el producto Hojas en acero cubre la población de matrimonios, este sector influye en la fabricación de casas edificios entre otros. Este mercado se ven en la necesidad de adquirir una puerta cubre ventana cerramientos o pasamanos que serán utilizados en la construcción.

Actualmente la tasa de matrimonio en nuestro país ha tendido a mantenerse en un nivel medio donde las parejas que no formalizan constituyen un diecinueve por ciento (19%) y la población de solteros un treinta y seis por ciento (36%), estos sectores no buscan tener casa propia o se encuentran viviendo en edificios que ya cuentan con productos que la empresa ofrece (Graf. 2.8).

**Gráfico N: 2.18**  
**POBLACIÓN POR ESTADO CIVIL 2009**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.2.2.- AMBIENTE ECONÓMICO

Consta del poder adquisitivo, el nivel de ingresos, precios, ahorros y políticas fiscales y tributarias. Las personas por sí mismas no constituyen un mercado; necesitan disponer de dinero para gastarlo y estar dispuesta a hacerlo. Es por esto que el ambiente económico representa un factor de gran importancia que se refleja en las actividades de cada empresa.

Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La economía del Ecuador camina por el trayecto del proceso de modernización, por lo que se han llevado a cabo una serie de transformaciones estructurales, administrativas y legales con el propósito de abrir la economía hacia el mercado internacional.

Actualmente la economía del Ecuador se encuentra bajo el diseño de dolarización que persigue el crecimiento económico sostenido en el país, se han logrado importantes acciones en la estabilidad económica, en la planificación, la apertura de mercados, la reparación del sistema financiero, el reordenamiento del Estado y en devolver la capacidad económica a los individuos, provocado una reactivación productiva en cada sector del país.

Para la realización del proyecto se tomara en cuenta los factores que afectan de manera directa en el ambiente económico entre estos tenemos:

#### **2.2.2.1.- INFLACIÓN**

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios en el país. En el año 2009 se presenta una inflación del cuatro punto treinta y un por ciento (4.31%) mientras que para el año 2010 se presenta un disminución notable del tres punto treinta y tres por ciento (3.33%).

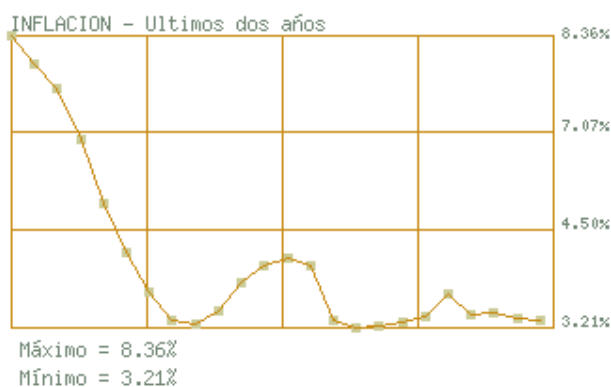
Estos valores reflejan los precios de productos básicos que han disminuido su valor en estos dos últimos años. Se analiza la inflación con el propósito de conocer cuáles son los meses que existe mayor crecimiento, y los meses de menor crecimiento con respecto a los precios de los productos, observamos que en los últimos tres meses del 2010 la inflación mensual tiende a disminuir, permitiendo que la economía de nuestro país se encuentre estable de esta forma teniendo mejores niveles de consumo siendo así un factor importante en la economía del país.

**TABLA N: 2.21  
INFLACIÓN ANUAL Y MENSUAL EN ECUADOR**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2010	3.33 %	0.51 %
Noviembre-30-2010	3.39 %	0.27 %
Octubre-31-2010	3.46 %	0.25 %
Septiembre-30-2010	3.44 %	0.26 %
Agosto-31-2010	3.82 %	0.11 %
Julio-31-2010	3.40 %	0.02 %
Junio-30-2010	3.30 %	-0.01 %
Mayo-31-2010	3.24 %	0.02 %
Abril-30-2010	3.21 %	0.52 %
Marzo-31-2010	3.35 %	0.16 %
Febrero-28-2010	4.31 %	0.34 %
Enero-31-2010	4.44 %	0.83 %
Diciembre-31-2009	4.31 %	0.58 %
Noviembre-30-2009	4.02 %	0.34 %
Octubre-31-2009	3.50 %	0.24 %
Septiembre-30-2009	3.29 %	0.63 %
Agosto-31-2009	3.33 %	-0.30 %
Julio-31-2009	3.85 %	-0.07 %
Junio-30-2009	4.54 %	-0.08 %
Mayo-31-2009	5.41 %	-0.01 %
Abril-30-2009	6.52 %	0.65 %
Marzo-31-2009	7.44 %	1.09 %
Febrero-28-2009	7.85 %	0.47 %
Enero-31-2009	8.36 %	0.71 %

Fuente: INEC  
Elaborado por: Verónica Culqui

**Gráfico N: 2.19  
INFLACIÓN ANUAL**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.2.2.2.- NIVEL DE INGRESOS

Por salario se conoce a la cantidad en dinero o en especie que recibe el trabajador a cambio de una labor realizada. Los índices de sueldos y salarios

se calculan en base de la sumatoria de todos aquellos valores que el trabajador recibe todos los meses del año.

Los sueldos y salarios percibidos por empleados u obreros, tiene una función fundamental que es la adquisición de la canasta familiar básica, así como también la compra de bienes y servicios que son producidos para todos aquellos quienes lo adquieren por necesidad. Los datos de este indicador se resumen en el cuadro y gráfico siguiente:

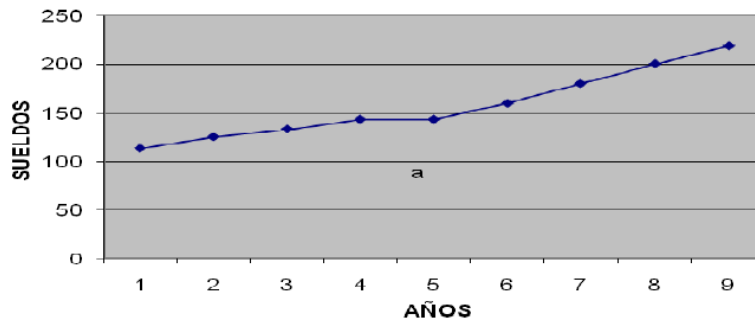
**TABLA N: 2.22**  
**SALARIO BÁSICO UNIFICADO EN ECUADOR**

<b>AÑO</b>	<b>SUELDO BÁSICO</b>
2001	113.50
2002	125.00
2003	133.60
2004	143.60
2005	143.60
2006	160.00
2007	180.00
2008	200.00
2009	218.00
2010	240.00

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

El salario básico unificado en el Ecuador ha ido variando en los últimos diez años se puede observar que en el año 2010 comienza a despuntar el valor del salario este factor es indispensable en el momento de analizar comprar algún producto. Actualmente el salario es de doscientos cuarenta dólares (\$) 240) y para este año el gobierno plante incrementar el salario a doscientos sesenta dólares (\$) 260) (Graf. 2.20).

**Gráfico N: 2.20**  
**SALARIO BÁSICO UNIFICADO EN ECUADOR**  
**SUELDO BASICO UNIFICADO**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Elaborado por: Verónica Culqui

#### 2.2.2.2.1.- ESTRUCTURA DEL GASTO DEL CONSUMO A NIVEL NACIONAL

La estructura del consumo ayuda a la determinación y ubicación de los grupos de gasto siendo el caso de alimentos y bebidas no alcohólicas que ocupan el primer puesto, en segundo lugar se encuentran alojamiento, agua, electricidad y gas consumos que están catalogados como básico. La adquisición de muebles y enseres es un grupo de gastos en el cual los productos de la empresa ingresan en este consumo.

**TABLA N: 2.23**  
**ESTRUCTURA DEL GASTO DE CONSUMO AÑO 2010**

GRUPOS DE GASTO	ESTRUCTURA GASTO (%)
<b>GASTO DE CONSUMO</b>	<b>100.00</b>
01 ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	19.40
02 BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0.50
03 PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	8.60
04 *ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS	19.00
05 MUEBLES Y ENSERES	5.90
06 SALUD	4.90
07 TRANSPORTE	10.00
08 COMUNICACIONES	2.80
09 RECREACIÓN Y CULTURA	5.70
10 EDUCACIÓN	4.40
11 HOTELES Y RESTAURANTES	10.60
12 BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	8.20

Fuente: INEC.  
 Elaborado por: Verónica Culqui



#### 2.2.2.2.2.- PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE MAYOR CONSUMO A NIVEL NACIONAL URBANO

El gasto en alimentos corresponde al gasto de consumo de los hogares, tanto de ingresos altos como de ingresos bajos, en el listado que a continuación se detalla corresponde a los diez principales productos alimenticios de mayor consumo a nivel nacional. El saber que el producto de mayor consumo es el pan, es muy importante conocer como influencia este consumo en la empresa y la gran demanda que existe en este mercado.

**TABLA N: 2.24**  
**LISTADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE MAYOR CONSUMO A NIVEL NACIONAL URBANO DEL AÑO 2010**

Nº	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA RELATIVA
1	Pan (toda variedad)	7.5%
2	Arroz (toda variedad)	6.6%
3	Pechuga, alas y piernas	6.5%
4	Leche	6.0%
5	Carne de res sin hueso	5.5%
6	Pescado (toda variedad)	4.0%
7	Colas y/o gaseosas	3.8%
8	Queso (toda variedad)	3.8%
9	Pollo entero sin plumas	3.2%
10	Papa (toda variedad)	2.9%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Verónica Culqui

### 2.2.2.3.- TASAS DE INTERÉS

#### 2.2.2.3.1 TASA ACTIVA

“La tasa de Interés Activa representa rendimiento que el usuario de crédito paga al Intermediario por la utilización de Fondos, es decir es el porcentaje de interés que el cliente cancela por un crédito concedido por el Sector Financiero”.<sup>13</sup>

La tasa de interés activa permite que el cliente pueda adquirir un préstamo y poder cubrir la tasa de interés al banco a través de la inversión de la compra que se realiza con el préstamo. Actualmente esta tasa ha disminuido a favor del consumidor que desea invertir.

**TABLA N: 2.25**  
**TASA ACTIVA**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio – 11 - 2011	8.37%
Mayo – 31 - 2011	8.34%
Abril – 30 - 2011	8.34%
Marzo – 31 - 2011	8.65%
Febrero – 28 - 2011	8.25%
Enero-31-2011	8.50%
Diciembre-31-2010	8.68%
Noviembre-30-2010	8.94%
Octubre-30-2010	8.94%
Septiembre-30-2010	9.04%
Agosto-31-2010	9.04%
Julio-31-2010	8.99%
Junio-30-2010	9.02%
Mayo-31-2010	9.11%
Abril-30-2010	9.12%
Marzo-31-2010	9.21%
Febrero-28-2010	9.10%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

<sup>13</sup> INTERNET: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR/ TASA ACTIVA

### 2.2.2.3.2.- TASA PASIVA

“La tasa de Interés Pasiva representa el rendimiento que el intermediario paga a los propietarios de fondos o capital prestado. Es decir es el porcentaje de interés que la institución financiera cancela a los clientes por sus depósitos”.

El porcentaje que pagan los bancos a sus clientes en el año 2010 respecto al año 2009 ha disminuido de un cinco por ciento (5%) a un cuatro por ciento (4%) disminuyendo las oportunidades de inversión al cliente.

**TABLA N: 2.26**  
**TASA PASIVA**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio – 11 - 2011	4.58%
Mayo – 31 - 2011	4.60%
Abril - 30 - 2011	4.60%
Marzo – 30 - 2011	4.59%
Febrero – 28 - 2011	4.51%
Enero-31-2011	4.55%
Diciembre-31-2010	4.28%
Noviembre-30-2010	4.30%
Noviembre-29-2010	4.28%
Octubre-30-2010	4.30%
Septiembre-30-2010	4.25%
Agosto-31-2010	4.25%
Julio-31-2010	4.39%
Junio-30-2010	4.40%
Mayo-31-2010	4.57%
Abril-30-2010	4.86%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

Las tasas de interés son una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de las mismas dependen en gran medida el desempeño de una economía las tasas de interés constituyen un factor importante para la actividad de la empresa, porque en el momento de que un cliente desee adquirir un préstamo

para realizar inversiones o financiamiento en sus compras este indicador podrá constituir una oportunidad o una amenaza.

### **2.2.3.- AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL**

Se compone por un conjunto de leyes que limitan las actividades de las empresas como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumplen tres propósitos principales entre ellos fomentar la competencia protegiendo a las empresas unas de otras, asegurar mercados justos para los bienes y servicios protegiendo al consumidor, también resguardan los intereses de la sociedad de prácticas poco éticas de algunas empresas en contra del cliente.

El gobierno cumple un papel muy importante en el desarrollo del ámbito productivo de la empresa, es quién mantiene relaciones comercial con diferentes países del cual se importan la materia prima para la fabricación de productos industriales. Un claro ejemplo es Colombia principal exportador de acero al país.

Entre los organismos de control que regulan la actividad de la empresa tenemos:

- ✓ Servicio de Rentas Internas
- ✓ Ministerio de Trabajo / Inspectoría de Trabajo
- ✓ INEC

#### **2.2.3.1.- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Según disposiciones legales todas las personas naturales o jurídicas que realicen o inicien actividades económicas están obligadas a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. Que tiene como función

identificar a los contribuyentes según su actividad económica y proporciona información a la Administración Tributaria. Esta entidad es la encargada de cobrar los impuestos a todas las empresas tanto del sector público como privado.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cumple con todas las disposiciones legales que exige este régimen con pagos puntuales en sus declaraciones, emitiendo comprobantes de venta en cada compra que el cliente realiza en la empresa.

#### **2.2.3.2.- MINISTERIO DE TRABAJO**

La Inspectoría de Trabajo es quién vigila que el código de trabajo se cumpla, las empresas deben acatar los siguientes puntos, cumplir con el horario de trabajo, el pago del salario básico, pago de horas extras, los beneficios de ley, que el trabajador pueda contar con sus vacaciones y que las mismas sean remuneradas la afiliación al IESS, un buen ambiente de trabajo.

La empresa ofrece los beneficios que por ley el Ministerio de Trabajo exige que se cumplan con el trabajador. Permitiendo que la empresa se desarrolle y que no tenga problema alguno al no cumplir con la ley.

#### **2.2.3.3.- INEC**

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es quién lleva los datos estadísticos de la población en Ecuador, pero también es la encargada de recolectar los datos económicos de los diferentes negocios que existen en el país, obteniendo resultados de que porcentaje aporta cada negocio en la economía del Ecuador.

Actualmente el INEC recibe la información por parte de la empresa a través de formularios que se envían con la información de la materia prima que se utiliza compras, ventas, entre otra información sobre la producción anual de la empresa.

#### **2.2.3.4.- INEN**

El Instituto Ecuatoriano de Normalización es el encargado de las regularización de los procedimientos de los productos que elaboran las empresas con la finalidad de otorgar el certificado correspondiente de calidad que es un sello de calidad INEN entre los que encontramos la ISO 9001 – 2000, certificado el cual puede ser obtenido por la empresa.

#### **2.2.4. AMBIENTE SOCIO CULTURAL**

La sociedad en la cual se desenvuelven las personas da forma a sus creencias valores y normas. Absorbiendo una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo misma.

##### **2.2.4.1.- COSTUMBRES**

Los productos industriales hoy en día cuentan con una mayor acogida en el mercado cuando un cliente piensa en comprar un Horno ya no piensa en hacer un Horno de leña en su casa, al contrario ya por costumbre la mayoría de clientes piensan en un Horno eléctrico en el cual mientras el pan esta en cocción se puede invertir ese tiempo en realizar otra actividad, o simplemente adquieren un Horno Rotativo porque la mayoría de panaderías ya lo han adquirido.

##### **2.2.4.2.- TRADICIONES**

La tradición en lo referente a productos industriales se pueden analizar mejor en el producto Hojas de una Punta Mediana, la tradición de elaborar figuras en Hierro aparece desde tiempos muy antiguos, donde casas antiguas eran

adornadas con cerramientos, pasamanos, ventanas elaboradas en Hierro, es por tal motivo que la tradición de este material no se ha perdido hasta los tiempos actuales.

### 2.2.5.- AMBIENTE GEOGRÁFICO

El Ambiente Geográfico nos permite conocer donde se encuentra situada la empresa y la ventaja o desventaja que puede tener al encontrarse ubicada en una provincia determinada en el Ecuador. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se encuentra ubicada en el centro del país logrando una ventaja en el momento que sus clientes desean adquirir algún producto industrial, especialmente los consumidores que se encuentran ubicados en el sur del país pudiendo llegar con más facilidad a las instalaciones de la empresa.

La ciudad de Latacunga al ser la capital de la provincia de Cotopaxi cuenta con un mayor nivel de mercado que las otras ciudades en la provincia, este factor se convierte en la situación más predominante incrementando la demanda de los productos de la empresa. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se convierte en la principal empresa en fabricación de productos industriales en el centro del país gracias a la ubicación de las plantas productivas.

Gráfico N: 2.21

#### MAPA GEOGRÁFICO DEL ECUADOR



Fuente: Enciclopedia Ecuador  
Elaborado por: Verónica Culqui

## 2.2.6.- INFRAESTRUCTURA

El crecimiento constante de empresas dedicadas a la rama metal-mecánica en Ecuador ha mostrado un incremento constante con la creación de pequeñas industrias en distintas provincias del país. Las empresas que cuentan con un nivel alto en la fabricación de productos con las mismas características que la empresa no ha crecido en un nivel potencial.

Como se observa en la siguiente tabla la fabricación de productos elaborados de metal muestran un crecimiento de nivel medio en empresas dedicadas a la elaboración de productos en metal. Pero gracias a la creación de pequeñas empresas industriales han permitido incrementar el nivel de empleo favoreciendo a la economía del país.

**TABLA N: 2.27**  
**CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

<b>CRECIMIENTO INDUSTRIA METALMECÁNICA CRECIMIENTO DEL SECTOR A FEBRERO DE 2008</b>		
<b>SECTOR</b>	<b>CRECIMIENTO REAL</b>	<b>CRECIMIENTO EMPLEO</b>
PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	10.3	1.9
INDUSTRIAS BÁSICAS DE HIERRO Y ACERO	22.5	-0.4
IND. BÁSICAS DE METALES PRECIOSOS Y NO FERROSOS	-15.3	1.3
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS	7.7	9.6

Fuente: Datos Sectoriales/INEC  
Elaborado por: Verónica Culqui

## 2.2.7.- COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

“El consumidor es la persona u organización que demanda bienes o servicios”<sup>14</sup>  
Es muy importante conocer al consumidor quien adquiere los productos que ofrece la empresa. El objetivo primordial al realizar este análisis es cubrir las necesidades y expectativas que tiene el cliente hacia el producto. Existe una

<sup>14</sup> INTERNET: [www.monografias.com/consumidor/8448/h6gs6/trf](http://www.monografias.com/consumidor/8448/h6gs6/trf)



serie de marketing que deben plantearse al momento de estudiar al consumidor:

**¿Qué compra?** Consiste en analizar entre los productos que ofrece la empresa y cual de ello es considerado el de mayor preferencia para los consumidores. En nuestro análisis los productos a comprar serán los Hornos Rotativos y Hojas de una punta mediana.

**¿Quién compra?** Se debe determinar quién es el persona que toma la decisión de adquirir los productos de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI y establecer si es el consumidor o alguien quién influye en el. Para los Hornos Rotativos son los señores panaderos y para las Hojas los pequeños artesanos.

**¿Por qué compra?** Analizamos los motivos o razones por los que se procede a adquirir los productos industriales que ofrece la empresa, basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición. Los señores panaderos adquieren el producto para la elaboración del pan del cual obtienen sus ingresos, en las Hojas de una Punta mediana se busca fabricar productos cómo cubre ventas, puertas y mediante la venta de estos productos el pequeño artesano puede obtener un porcentaje de utilidad.

**¿Cómo lo compra?** Se relaciona con el proceso de compra y la forma de pago. En el producto Hornos Rotativos las ventas en su mayoría se realizan a crédito y en un menor porcentaje al contado. En el producto Hojas de una Punta las ventas que se realizan al por mayor se cancelan crédito y cuando existen ventas al por menor se pagan al contado.

**¿Cuándo compra?** Es necesario conocer el momento de compra y la frecuencia con la que se adquiere el producto con relación a la necesidad, las cuales cambian constantemente. Los Hornos Rotativos para pan se adquieren

cuando el cliente de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con una mayor demanda de pan y se ve en la necesidad de adquirir un Horno que le permita incrementar su producción. En las Hojas de una Punta Mediana adquieren el producto cuando se ven en la necesidad de construir un producto para su cliente.

**¿Dónde compra?** Es determinar los lugares donde el consumidor realiza la compra con mayor frecuencia. Para la adquisición directa de los productos analizar se adquieren en las dos plantas de producción de la empresa. Y en una forma indirecta a través de sus revendedores para el producto Hojas de una Punta Mediana.

**¿Cuánto compra?** La cantidad física que se adquiere, los clientes compran un Hornos Rotativos una sola vez, mientras que para las Hojas de una Punta lo adquieren en un mayor porcentaje de unidades abasteciéndose en un tiempo determinado del producto.

Para conocer el comportamiento del cliente de los productos industriales es necesario realizar una encuesta para los Hornos Rotativos debido al nivel de demanda con la que cuenta este producto a nivel nacional y una entrevista para el producto Hojas de una Punta Mediana aplicada a las principales Ferreterías en la ciudad de Latacunga, se aplican estos dos métodos de recopilación de datos porque permiten analizar de una mejor manera el comportamiento del cliente hacia el producto.

Para conocer mejor las características del cliente industrial se aplicarán dos técnicas de investigación la encuesta y la entrevista a cincuenta miembros del Gremio de Maestros Panaderos y Afines del Ecuador en cuatro ciudades del país. Latacunga a treinta panificadores, Cuenca, Guayaquil, Ambato y Quito cinco encuestas en cada ciudad (Anexo 2) (Anexo 3).

La entrevista se aplica para el producto Hojas de una Punta Mediana porque se cuenta con un nivel de demanda alto en las diferentes ciudades del país,

entre estos clientes tenemos Ferreterías, Revendedores mayoristas y minoristas y clientes Finalistas. Por lo cual no es posible contar con una población fija.

### 2.2.7.1.- DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

La importancia de analizar los deseos y necesidades del consumidor radica en que es el punto de partida de la mercadotecnia, el éxito es conocer y entender las necesidades del cliente.

#### 2.2.7.1.1.- DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR HORNO ROTATIVOS

Los objetivos específicos que la empresa busca satisfacer con sus productos al cliente se pueden conocer con el análisis de las siguientes preguntas aplicadas para este producto.

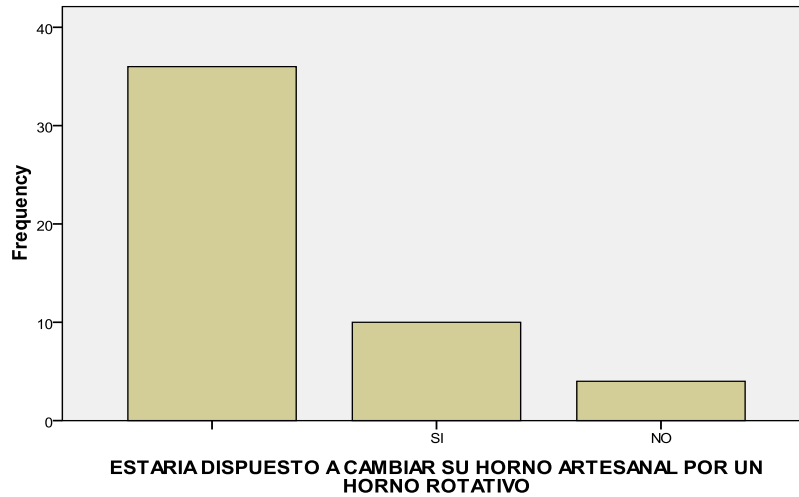
#### PREGUNTA 2

##### ¿ESTARÍA DISPUESTO A CAMBIAR SU HORNO ARTESANAL POR UN HORNO ROTATIVO?

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
Valido SI	36	72.0	72.0	72.0
NO	10	20.0	20.0	92.0
Total	4	8.0	8.0	100.0
	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

**ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR SU HORNO ARTESANAL POR UN HORNO ROTATIVO**



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a los deseos y necesidades que tienen los clientes para la adquisición de un Horno Rotativo es cumplir con la necesidad de demanda del producto en este caso es el pan. Los señores panaderos desean comprar un Horno con mayor capacidad de producción. Los resultados arrojados para esta pregunta muestran que de un total de cincuenta encuestas un setenta y dos por ciento (72%) ya cuentan con un Horno Rotativo. El veinte por ciento (20%) estaría dispuesto a cambiar su Horno Artesanal por un Horno Rotativo y un cuatro por ciento (4%) prefiere seguir con su Horno Artesanal. Lo cual influye directamente en el negocio permitiendo visualizar incremento de ventas al futuro.

## PREGUNTA 6

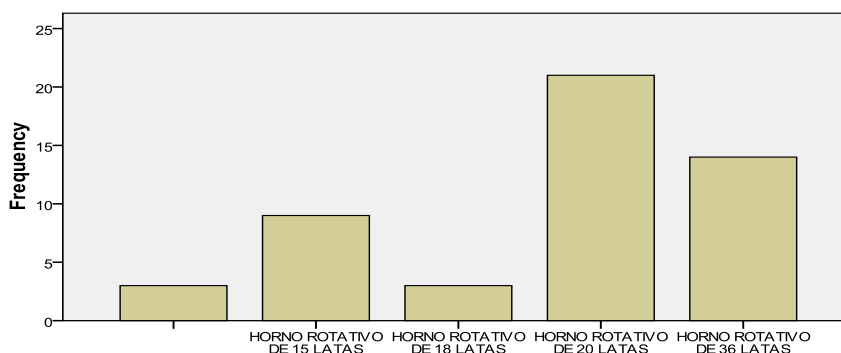
**¿DE ACUERDO AL NIVEL DE DEMANDA DE SU PRODUCTO QUE HORNO USTED NECESITARÍA?**

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
Valido	3	6.0	6.0	6.0
Horno rotativo de 15 latas	9	18.0	18.0	24.0
Horno rotativo de 18 latas	3	6.0	6.0	30.0
Horno rotativo de 20 latas	21	42.0	42.0	72.0
Horno rotativo de 36 latas	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Elaborado por: Verónica Culqui

**DE ACUERDO AL NIVEL DE DEMANDA DE SU PRODUCTO QUE HORNO USTED NECESITARIA**



**DE ACUERDO AL NIVEL DE DEMANDA DE SU PRODUCTO QUE HORNO USTED NECESITARIA**

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Elaborado por: Verónica Culqui

## ANÁLISIS:

La necesidad que tienen los señores panaderos para cubrir su demanda es la adquisición de un Horno de veinte latas con un cuarenta y dos por ciento (42%) del total de encuestas aplicadas, la compra de un Horno de treinta y seis latas se encuentra en segundo lugar con el veinte y ocho por ciento (28%), la

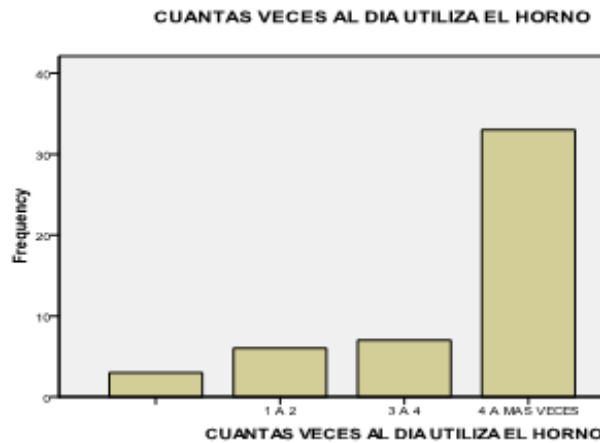
mayoría de panaderías eligieron este producto con esta capacidad de latas por el incremento de demanda en el país.

**PREGUNTA 7**

**¿CUANTAS VECES AL DÍA UTILIZA EL HORNO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
	4	8.0	8.0	8.0
1 A 2	6	12.0	12.0	18.0
3 A 4	7	14.0	14.0	32.0
5 a más veces	33	66.0	66.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

**ANÁLISIS:**

De acuerdo a las necesidades del consumidor el maestro panadero utiliza el Horno Rotativo de cuatro a doce veces en todo el día, esto se presenta en un mayor porcentaje en la ciudad de Quito, Guayaquil. Con un catorce por ciento

(14%) la demanda de pan es de tres a cuatro veces especialmente en panaderías que cuenta con un Horno Artesanal.

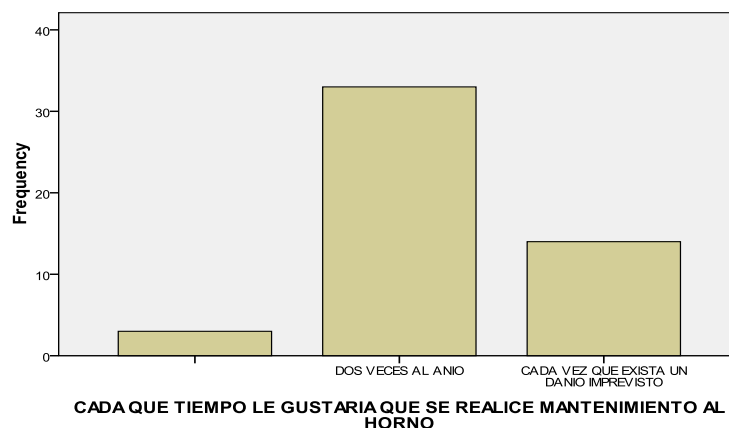
## PREGUNTA 8

### ¿CADA QUE TIEMPO LE GUSTARÍA QUE SE REALICE MANTENIMIENTO AL HORNO?

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
	3	6.0	6.0	6.0
Valido Dos veces al año	33	66.0	66.0	72.0
Cada vez que exista un daño imprevisto	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

CADA QUE TIEMPO LE GUSTARIA QUE SE REALICE MANTENIMIENTO AL HORNO



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

## ANÁLISIS:

El mantenimiento que la empresa debe realizar a su producto se convierte en una necesidad del maestro panadero y el deseo de que el Horno no sufra algún desperfecto en el momento de trabajar con el Horno. En las encuestas realizadas muestran que un sesenta y seis por ciento (66%) del total de las

encuestas prefieren que el mantenimiento del Horno se realice dos veces al año evitando desperfectos en el producto.

## **CONCLUSIONES:**

El cliente busca satisfacer sus necesidades en su negocio a través de la adquisición de un Horno Rotativo de veinte latas para cubrir el nivel de demanda de los diferentes productos que ofrece en su panadería. La empresa para cubrir la necesidad del cliente y que el mismo pueda adquirir un producto de calidad debe implementar el servicio de mantenimiento técnico al equipo dos veces año.

### **2.2.7.1.2.- DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

En las entrevistas realizadas nos mencionan que el producto que ofrece la empresa cubre las expectativas de sus clientes. Las ferreterías cuentan con un nivel alto en ventas, existe un factor importante para la adquisición del producto que es el terminado de la figura de la Hoja, cumpliendo con la función de adornar el producto terminado cumpliendo con la satisfacción del cliente final.

### **2.2.7.2.- HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CLIENTE**

Los hábitos y actitudes son los que determinan el comportamiento del consumidor aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones. En la actualidad el cliente cambia sin problemas dentro de la categoría de los productos que busca cómo calidad, precio, seguridad, entre otros aspectos. Influenciándose por variables internas cómo la motivación, experiencias, percepciones o por variables externas cómo el entorno económico, político, legal, cultura, familia, etc.



### 2.2.7.2.1.- HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CLIENTE DE HORNOS ROTATIVOS

Cuando un cliente desea comprar un producto en la mayoría de ocasiones se deja influenciar por las experiencias vividas ya sean de familiares, amigos que pueden haber vivido una buen o mal momento al adquirir algún producto de marca o características similares al que ofrece la empresa.

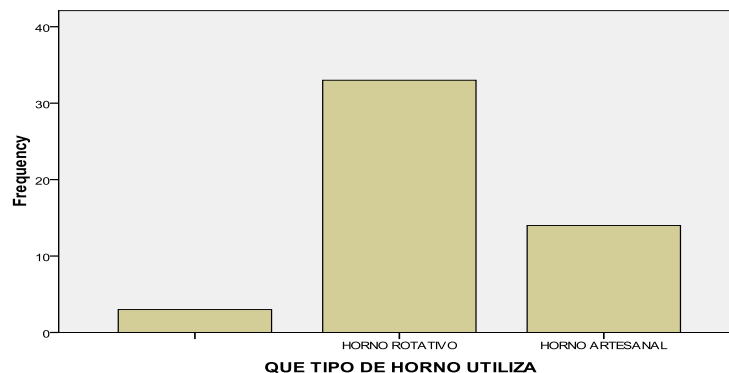
#### PREGUNTA 1

¿QUE TIPO DE HORNO UTILIZA?

		Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
Valido	Horno rotativo	3	6.0	6.0	6.0
	Horno artesanal	33	66.0	66.0	72.0
		14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

QUE TIPO DE HORNO UTILIZA



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

## ANÁLISIS:

En el análisis de las dos alternativas que se presenta en la pregunta uno el sesenta y seis por ciento (66%) de las panaderías encuestas cuenta con un Horno Rotativo para la elaboración de pan, mientras que el veinte y ocho por ciento (28%) todavía trabaja con el Horno Artesanal. Hace cinco años aproximadamente los pequeños panaderos comenzaron a cambiar su Horno Artesanal por un Horno Rotativo este cambio se produjo por el incremento de demanda del pan y por la influencia de otros panaderos que mencionaban que con un Horno de estas características se podía cubrir más rápidamente el nivel de demanda del producto.

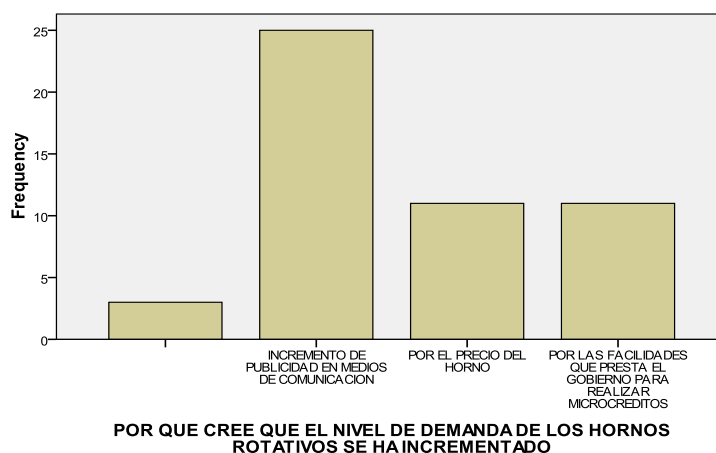
## PREGUNTA 4

### ¿POR QUE CREE QUE EL NIVEL DE DEMANDA DE LOS HORNOS ROTATIVOS SE HA INCREMENTADO?

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
	3	6.0	6.0	6.0
- Incremento de publicidad en medios de comunicación	25	50.0	50.0	56.0
Valido - Por el precio del horno	11	22.0	22.0	78.0
- Por las facilidades que presta el gobierno para realizar microcréditos	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

**POR QUE CREE QUE EL NIVEL DE DEMANDA DE LOS HORNOS ROTATIVOS SE HA INCREMENTADO**



**Fuente:** INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
**Elaborado por:** Verónica Culqui

## **ANÁLISIS:**

Por los hábitos de uso y actitudes el cliente que adquiere un Horno Rotativo se dejó influir por una variable externa, que este caso es el marketing que presentan algunas empresas dedicadas a la fabricación de Hornos Rotativos, un claro ejemplo se da en las panaderías donde se puede apreciar el funcionamiento del Horno afuera del lugar donde se expende el producto.

En el análisis de esta pregunta nos muestra que el cincuenta por ciento (50%) opina que el nivel de demanda de los Hornos Rotativos se incremento por la publicidad en medios de comunicación. Y con un veinte y dos por ciento (22%) creé que se incremento por las facilidades que presta el Gobierno para adquirir microcréditos y poder comprar su Horno.

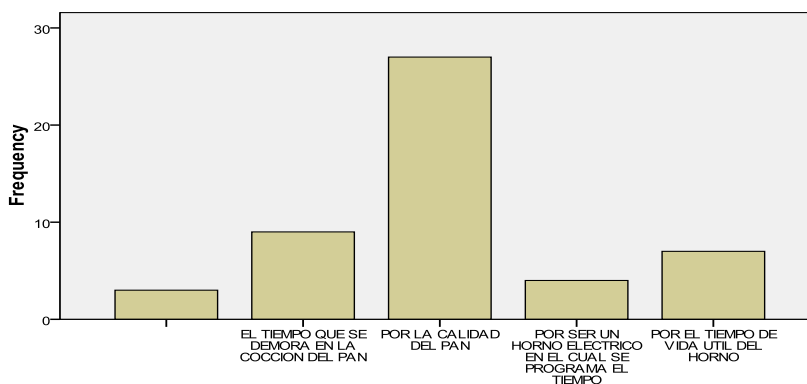
## PREGUNTA 5

**¿QUE CARACTERÍSTICAS PIENSA QUE ES LA MÁS PREDOMINANTE EN EL MOMENTO DE ELEGIR COMPRAR UN HORNO ROTATIVO?**

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
	3	6.0	6.0	6.0
El tiempo que se demora en la cocción del pan.	9	18.0	18.0	24.0
Por la calidad del pan	27	54.0	54.0	78.0
Valido Por ser un horno eléctrico en el cual se programa el tiempo	4	8.0	8.0	86.0
-Por el tiempo de vida útil del horno	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

**QUE CARACTERÍSTICAS PIENSA QUE ES LA MAS PREDOMINANTE EN EL MOMENTO DE ELEGIR COMPRAR UN HORNO ROTATIVO**



**QUE CARACTERÍSTICAS PIENSA QUE ES LA MAS PREDOMINANTE EN EL MOMENTO DE ELEGIR COMPRAR UN HORNO ROTATIVO**

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

## ANÁLISIS:

Lo que busca el cliente de acuerdo a las actitudes propias a las cuales pueden estar sujetas en el momento de adquirir un producto, se reflejan en la pregunta cinco con un cincuenta y cuatro por ciento (54%) el cliente adquiere un Horno Rotativo por la calidad del pan, el dieciocho por ciento (18%) adquiriría el

producto por el tiempo que se demora en la cocción del pan y en un catorce por ciento (14%) por el tiempo de vida útil del Horno.

## **CONCLUSIONES:**

Las diferentes variables por las cuales el cliente puede ser influenciado en el momento de la compra pueden intervenir en la decisión de compra, entre los principales aspectos a considerar entre los hábitos de uso y actitudes del cliente que adquiere un Horno Rotativo podemos mencionar los siguientes, lo elige porque incrementa el nivel de demanda en su negocio ofreciendo un producto de mejor calidad.

Este tipo de cliente se deja influenciar por las distintas variables internas y externas que se presentan en su ámbito, entre estas tenemos la publicidad en medios de comunicación, comentarios sobre personas que ya han elegido el producto, entre otros.

### **2.2.7.2.2.- HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CLIENTE DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

Las personas que adquieren este producto lo eligen por la calidad, porque la empresa ya se encuentra posicionada en el mercado. También existen variables externas como el entorno económico que influyen para que cliente elija adquirir un producto Ecuatoriano y factores internos como la experiencia que tiene el maestro cerrajero para adquirir un producto que beneficie su trabajo.

### **2.2.7.3.- PERFIL DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS INDUSTRIALES**

Conocer el perfil del consumidor resulta de gran utilidad para poder conformar las 4P's de la mercadotecnia. Cada una de ellas debe responder al perfil del

consumidor al cual se debe llegar con el objeto de satisfacer sus necesidades. Para identificar a los consumidores es necesario tomar en cuenta algunos aspectos que permitan establecer su perfil.

**1. Características Demográficas:** “La gente puede ser descrita en función de sus características físicas, sociales (estado civil, clase social), o de sus características económicas (ingresos, educación empleo).

**2. Motivos:** Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio. Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de auto estima y de realización personal.

**3. Personalidad:** La personalidad son las tendencias perdurables de reacción de un individuo.

**4. Creencias y actitudes:** Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrollará opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo.

**5. Percepción:** Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.

**6. Aprendizaje:** Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia, en lo que los consumidores creen, sus actitudes y conductas. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la experiencia por asociación repetida y por discernimiento.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> INTERNET: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/48/perfilconsu.htm>

### 2.2.7.3.1.- PERFIL DEL CONSUMIDOR DE HORNOS ROTATIVOS

Para conocer el perfil del cliente al cual la empresa desea llegar con los Hornos Rotativos es importante conocer diferentes aspectos de la personalidad del consumidor, para este análisis se aplicaron las siguientes preguntas.

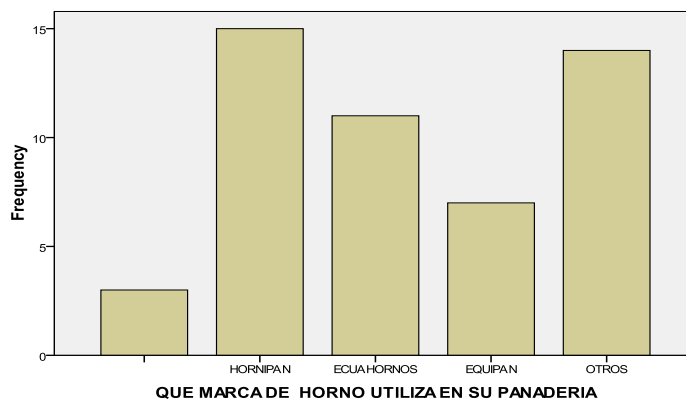
#### PREGUNTA 3

**¿QUE MARCA DE HORNO UTILIZA EN SU PANADERÍA?**

		Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
Valido		3	6.0	6.0	6.0
	Hornipan	15	30.0	30.0	36.0
	Ecuahornos	11	22.0	22.0	58.0
	Equipan	7	14.0	14.0	72.0
	Otros	14	28.0	28.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

**QUE MARCA DE HORNO UTILIZA EN SU PANADERIA**



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

## ANÁLISIS:

El cliente elige comprar el producto de acuerdo a la marca que diferencia a la empresa, la marca HORNIPAN cuenta con el treinta por ciento (30%) de acogida en el mercado, con un veinte y ocho por ciento (28%) se encuentran otras marcas como NOVA la cual es una marca de Horno con mayor acogida en ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca.

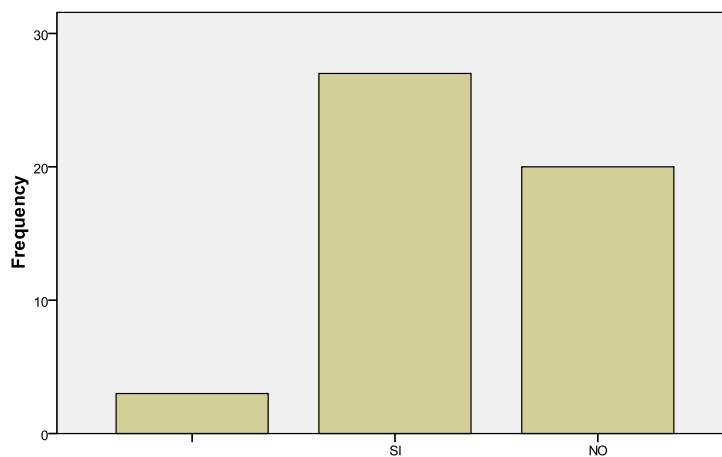
## PREGUNTA 9

### ¿CONOCE LA MARCA DE HORNO ROTATIVO HORNIPAN?

		Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
Valido	SI	3	6.0	6.0	6.0
	NO	27	54.0	54.0	60.0
	NO	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

### CONOCE LA MARCA DE HORNO ROTATIVO HORNIPAN



### CONOCE LA MARCA DE HORNO ROTATIVO HORNIPAN

Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui



## ANÁLISIS:

El nivel de demanda que en los últimos dos años ha presentado la empresa se debe a estrategias de publicidad, entre estas tenemos la publicidad en radio y televisión esta estrategia lleva a que se incremente el nivel de personas que conocen o han escuchado la marca de Hornos Rotativos HORNIPAN.

Las estrategias que las empresas deben aplicar para posicionarse en la mente del cliente llevan a incrementar el nivel de ventas en el mercado, actualmente la empresa cuenta con cincuenta y cuatro por ciento (54%) de posicionamiento en la mente del consumidor.

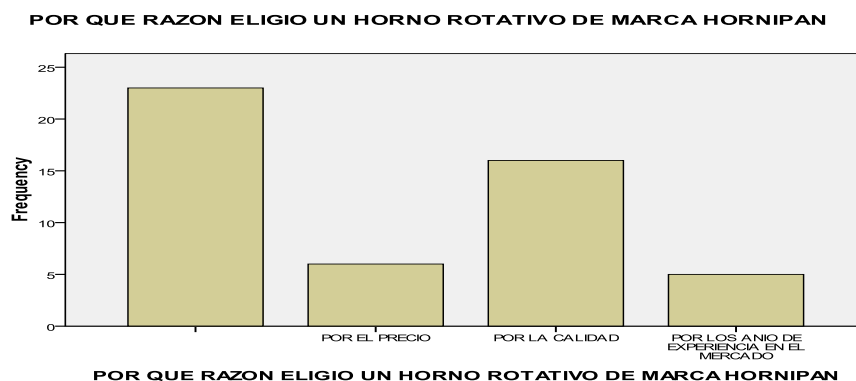
## PREGUNTA 10

### ¿POR QUE RAZÓN ELIGIO UN HORNO ROTATIVO DE MARCA HORNIPAN?

	Frecuencia	Porcentaje	Valida Porcentaje	Acumulado Por ciento
	23	46.0	46.0	46.0
Valido	6	12.0	12.0	58.0
Por el precio	16	32.0	32.0	90.0
Por la calidad	5	10.0	10.0	100.0
Por los años de experiencia en el mercado	50	100.0	100.0	
Total				

Fuente: INVESTIGACION DE CAMPO

Elaborado por: Verónica Culqui



Fuente: INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
Elaborado por: Verónica Culqui

### **ANÁLISIS:**

De acuerdo a los resultados que arroja la pregunta diez nos muestra que el treinta y dos por ciento (32%) de los cliente que ya cuenta o conocen el producto lo eligen por su calidad y un doce por ciento (12%) por precio.

### **CONCLUSIONES:**

Los clientes prefieren adquirir marcas de Hornos reconocidas en el mercado, al realizar la encuesta en la ciudad de Latacunga la empresa cuenta con alto nivel de acogida del producto en la ciudad, pero existen personas que no conocen la marca a pesar de ser una empresa local en la fabricación de Hornos Rotativos.

#### **2.2.7.3.2.- PERFIL DEL CONSUMIDOR DE HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

El cliente que elige este producto exige calidad para poder vender a sus propios clientes, los intermediarios buscan calidad, mejores precios, ofertas. Este es un producto el cual se comercializa en grandes cantidades de unidades siendo un producto llamativo a los ojos del cliente cumpliendo con las expectativas y necesidades.

## **2.3.- ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación presente, nos permiten identificar amenazas y oportunidades que surgen del entorno general o ambiente y las debilidades y fortalezas que se posee en el ámbito interno, el análisis de las fuerzas y debilidades tienen por objeto identificar el tipo de ventaja competitiva.

**Fortalezas:** Recursos que se controlan capacidades y habilidades que se poseen actividades que se desarrolla positivamente.

**Oportunidades:** Factores del entorno que resultan positivos, favorables explotables.

**Debilidades:** Recursos de los que carece, habilidades que no se posee actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas:** Factores negativos del entorno.

### **2.3.1.- MATRIZ FODA**

La matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la relación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa.

#### **2.3.1.1.- MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

Para el análisis de la matriz se debe considera lo siguiente:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves con las que cuenta la empresa.
2. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:  
Sin Importancia 0.00  
Muy Importante 1.00

**NOTA:** La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0

3. Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor:

Debilidad Importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar entre un resultado bajo de 1.00 u otro alto de 4.00. Los resultados mayores que 2.50 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna mientras que los menores que 2.50 muestran una organización con debilidades internas.

A continuación se presenta la matriz de Factores Internos de la empresa "INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI".

**TABLA N: 2.28**  
**MATRIZ DE FACTORES INTERNOS**

N:	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIF.	TOTAL
	<b><u>FORTALEZAS</u></b>			
	<b>EMPRESA</b>			
	<b><u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u></b>			
1	Experiencia y prestigio de la administración	0.016	4	0.064
2	Conocimiento del negocio	0.016	4	0.064
3	Agilidad en toma de decisiones	0.015	4	0.06
4	Excelente relación con proveedores	0.014	3	0.042
	<b><u>ÁREA CONTABLE</u></b>			
5	Conocimiento de ley tributarias	0.014	3	0.042
6	Adquisición de un programa contable	0.016	4	0.064
7	Cuenta con personal de apoyo	0.014	3	0.042
8	Capacitación en nuevas leyes en el país	0.013	3	0.039
	<b><u>ÁREA DE VENTAS</u></b>			
9	Posicionamiento de la marca	0.016	4	0.064
10	Estructura de ventas adecuada	0.013	3	0.039
11	Calidad del producto	0.016	4	0.064
12	Variedad de productos	0.015	4	0.06
13	Trayectoria en el mercado	0.014	3	0.042
	<b><u>ÁREA DE BODEGA E INVENTARIOS</u></b>			
14	Aplicación de un sistema para entrega de materia prima exacta para cada producto.	0.014	3	0.042
15	Cuenta con un proceso de entrega de materiales	0.013	3	0.039
16	Stock de materia prima a tiempo	0.016	4	0.064
17	Control por código del producto	0.016	4	0.064
18	Variedad de proveedores	0.013	3	0.039
	<b><u>ÁREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</u></b>			
19	Dotación de implementos de seguridad	0.016	4	0.064
20	Colocación de señales preventivas	0.016	4	0.064
21	Creación del organigrama de prevención y salud del trabajo.	0.013	3	0.039
22	Estudios de prevención de riesgos	0.014	3	0.042
23	Capacitación sobre nueva maquinaria adquirida	0.016	4	0.064
	<b><u>ÁREA PRODUCTIVA</u></b>			
24	Procesos productivos consolidados	0.014	3	0.042
25	Agradable clima laboral	0.015	4	0.06
26	Cuenta con tecnología de punta	0.016	4	0.064
27	Materia prima e insumos de calidad	0.016	4	0.064
28	Adecuado espacio físico	0.014	3	0.042
28	Experiencia en los procesos de producción	0.016	4	0.064
30	Comprobación del funcionamiento del producto	0.013	3	0.039
	<b><u>CLIENTES</u></b>			
31	Mercado definido	0.013	3	0.039

32	Variedad de clientes	0.016	4	0.064
33	Reconocimiento del mercado	0.014	3	0.042
34	Aplicación de ofertas y descuentos	0.014	3	0.042
	<b><u>INTERMEDIARIOS FINANCIEROS</u></b>			
35	Excelente relación con el Sistema Financiero	0.014	3	0.042
36	Variedad de Intermediarios Financieros	0.013	3	0.039
	<b><u>FIRMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA</u></b>			
37	Transporte propio	0.014	3	0.042
38	Convenios con empresas transportistas	0.012	3	0.036
	<b><u>PROVEEDORES</u></b>			
39	Variedad de proveedores de materia prima indirecta	0.014	3	0.042
40	Entrega de materiales en la planta de producción	0.014	3	0.042
41	Otorgan créditos y facilidades de pago	0.016	4	0.064
42	Realizan promociones de materiales	0.012	3	0.036
43	Ofertan productos de calidad	0.014	3	0.042
	<b><u>COMPETENCIA</u></b>			
44	Diferencia en calidad de materia prima directa e indirecta	0.016	4	0.064
45	Terminado final del producto	0.014	3	0.042
46	Consolidación de la empresa	0.014	3	0.042
47	Nivel de demanda alta	0.014	3	0.042
48	Ubicación estratégica de la empresa	0.016	4	0.064
49	Publicidad en medios de comunicación	0.014	3	0.042
	<b><u>PRODUCTOS SUSTITUTOS</u></b>			
50	Venta de productos sustitutos	0.016	4	0.064
	<b><u>DEBILIDADES</u></b>			
	<b>EMPRESA</b>			
	<b><u>ÁREA ADMINISTRATIVA</u></b>			
51	Falta de un plan integral de motivación al personal	0.016	1	0.016
52	Ausencia del área de Recursos Humanos	0.015	1	0.015
	<b><u>ÁREA CONTABLE</u></b>			
53	Inexistencia de Indicadores Financieros	0.016	1	0.016
54	Falta de información a tiempo	0.016	1	0.016
	<b><u>ÁREA DE VENTAS</u></b>			
55	Adecuación de Bodega de productos terminados	0.013	2	0.026
56	No existe medición del grado de satisfacción del cliente	0.016	1	0.016
	<b><u>ÁREA DE BODEGA E INVENTARIOS</u></b>			
57	Espacio físico de Bodega reducido	0.015	1	0.015
	<b><u>ÁREA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</u></b>			
58	Falta de estantes de maquinaria pequeña	0.013	2	0.026
59	Falta de señalización en el piso para transitar con precaución.	0.014	2	0.028
	<b><u>ÁREA PRODUCTIVA</u></b>			
60	Control de desperdicios	0.014	2	0.028
61	Falta de planificación de mantenimiento de maquinaria	0.015	1	0.015
	<b><u>CLIENTES</u></b>			

62	Alto nivel de pagos a crédito	0.014	2	0.028
	<b><u>INTERMEDIARIOS FINANCIEROS</u></b>			
63	Incremento de clientes del Sistema Financiero	0.012	2	0.024
	<b><u>FIRMAS DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA</u></b>			
64	Utilización de cooperativas de buses para envíos	0.013	2	0.026
	<b><u>PROVEEDORES</u></b>			
65	Distancia del proveedor	0.014	2	0.028
66	Pocos proveedores de materia prima	0.016	1	0.016
	<b><u>COMPETENCIA</u></b>			
67	Precios bajos por fabricación con materia prima de baja Calidad	0.014	2	0.028
68	Realiza post-venta del producto permanente	0.014	2	0.028
	<b><u>PRODUCTOS SUSTITUTOS</u></b>			
69	Incremento del nivel demanda	0.013	2	0.026
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,935</b>

**NOTA:** El valor de la ponderación se obtiene de la división de la unidad para el total de Fortalezas y Debilidades (1/64). Consideramos que el valor obtenido es (0.014) representa el dato promedio de la ponderación. Un valor mayor a esto significa mayor importancia, mientras que un valor menor representa poca importancia.

## COMENTARIO:

Al realizar el análisis de las Fortalezas y Debilidades de la empresa “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” alcanza un total de **2,935** siendo un resultado mayor al resultado promedio que representa el 2,50; indicado que la empresa es poseedora de un fuerte posicionamiento interno, por tal motivo es necesarios elaborar e implementar un plan estratégico para incrementar sus fortalezas y eliminar sus debilidades.

### 2.3.1.2.- MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Los procedimientos a seguir para construir la matriz de evaluación de factores externos son los siguientes:

1. Elaborar una lista de Amenazas y Oportunidades decisivas para la empresa.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:

Sin Importancia	0.00
Muy Importante	1.00

**Nota:** la suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,00

3. Asignar una calificación de uno a cuatro a cada factor:

Amenaza Importante 1

Amenaza Menor 2

Oportunidad Menor 3

Oportunidad Importante 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.00 y el resultado ponderado menor posible es 1.00 el resultado ponderado promedio es por lo tanto 2.50; un resultado de 4.00 indicaría que una empresa compete en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado de 1.00 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

**TABLA N: 2.29**  
**MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

N:	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIF.	TOTAL
	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>			
	<b><u>AMBIENTE DEMOGRÁFICO</u></b>			
1	Crecimiento Poblacional	0.044	4	0.176
2	Existen segmentos de mercado no explotados por la empresa.	0.043	4	0.172
	<b><u>AMBIENTE ECONÓMICO</u></b>			
3	Mayor estabilidad por la dolarización	0.043	4	0.172
4	Incremento de nuevos negocios	0.041	3	0.123
5	Incremento en la adquisición de productos nacionales	0.044	4	0.176
6	Créditos para creación de pequeñas empresas	0.042	3	0.126
7	Apoyo a través del Ministerio de Producción a micro-empresarios	0.041	3	0.123
	<b><u>AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL</u></b>			
8	Acuerdos comerciales en la región	0.043	4	0.172



9	Mayor demanda en la lista de productos de mayor consumo en el país <b><u>AMBIENTE SOCIO CULTURAL</u></b>	0.039	3	0.117
10	Diversidad Étnica	0.039	3	0.117
11	Incremento de fuentes de trabajo	0.040	3	0.12
12	Elección de compra de productos industriales <b><u>AMBIENTE GEOGRÁFICO</u></b>	0.043	4	0.172
13	Ubicación geográfica	0.044	4	0.176
14	Mayor demanda de productos industriales en la sierra <b><u>INFRAESTRUCTURA</u></b>	0.041	3	0.123
15	Mejora en vías de comunicación terrestres	0.042	3	0.126
<b><u>AMENAZAS</u></b>				
<b><u>AMBIENTE DEMOGRÁFICO</u></b>				
16	Migración de personas a ciudades desarrolladas en el país <b><u>AMBIENTE ECONÓMICO</u></b>	0.038	2	0.076
17	Sistema financiero deficiente altas tasas de interés <b><u>AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL</u></b>	0.043	1	0.043
18	Incremento del precio de materia prima	0.044	1	0.044
19	Altos aranceles	0.044	1	0.044
20	Ausencia de Marco Legal que beneficie a la pequeña industria <b><u>AMBIENTE SOCIO CULTURAL</u></b>	0.042	1	0.042
21	Regionalismo	0.038	2	0.076
22	Poder adquisitivo reducido <b><u>AMBIENTE GEOGRÁFICO</u></b>	0.042	1	0.042
23	Falta de una cultura de ahorro <b><u>INFRAESTRUCTURA</u></b>	0.040	2	0.08
24	Altos costos de comunicación	0.040	2	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,718</b>

**NOTA:** El valor de la ponderación se obtiene de la división de la unidad para el total de Oportunidades y Amenazas (1/24). Consideramos que el valor obtenido es (0.042) representa el dato promedio de la ponderación. Un valor mayor a este significa mayor importancia, mientras que un valor menor representa poca importancia.

## CONCLUSIÓN:

Al realizar el análisis externo de las Oportunidades y Amenazas de la empresa esta ha obtenido un resultado promedio de **2,718**; llegando a la conclusión que “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” se encuentra sobre los rangos promediados de 2,50 esto indica que la empresa compite en un ramo atractivo y tiene grandes oportunidades externas si la sabe aprovechar en beneficio de la empresa.

### 2.3.1.3.- MATRIZ INTERNA-EXTERNA

Para el análisis de la Matriz Interna-Externa se basa en dos dimensiones claves los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y, surgiendo diferentes implicaciones estratégicas en relación al cuadrante en el que se encuentre la empresa.

Para evaluar esta matriz se utiliza los siguientes criterios:

#### Cuadrantes:

I, II, IV.... (Crecza y Desarróllese)

III, V, VII...(Persista o Resista)

VI, VIII, IX..(Coseche o Elimine)

Los resultados obtenidos en la empresa “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” son los siguientes:

Matriz de Factores Internos: **2.935** (eje X)

Matriz de Factores Externos: **2.718** (eje Y)

**TABLA N: 2.30**  
**MATRIZ INTERNA – EXTERNA DE “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

		ANÁLISIS INTERNO		
		FUERTE 3.00 a 4.00	PROMEDIO 2.00 a 2.99	DÉBIL 1.00 a 1.99
ANÁLISIS EXTERNO	ALTO 3.00 a 4.00	I	II	III
	MEDIO 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI presenta una situación óptima, los resultados de la matriz de Factores Externos colocan a la empresa en un entorno medio (2.719) con una capacidad organizacional interna promedio (2.935). Con estos resultados la empresa se ubica en el cuadrante V de la Matriz Interna-Externa lo que sugiere PERSISTIR O RESISTIR.

Sin embargo el valor de la Matriz Interna 2.935 está cercano a 3.00, lo que reubica a la empresa en el cuadrante IV de la Matriz Interna-Externa que sugiere Crecer y Desarrollarse.

De acuerdo al análisis realizado la empresa muestra una situación promedio tanto interna como externamente. Estratégicamente se la cataloga como una empresa que debe persistir o resistir, pero al analizar los factores internos es conveniente realizar un plan estratégico para incrementar el desarrollo de la empresa.

La empresa presenta las fortalezas y oportunidades para seguir creciendo en su mercado, se debe trabajar proyectándose a cubrir las debilidades con la aplicación de estrategias aplicadas en un mediano plazo. Ofreciendo productos de calidad de una manera eficiente y eficaz.

### **III.- CAPÍTULO**

#### **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La Dirección Estratégica pretende mediante un análisis establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán alcanzar los resultados esperados convirtiéndose en el puente entre la situación actual y el futuro de la empresa.

Un gran número de empresas han logrado alcanzar el éxito empresarial con la aplicación de una herramienta administrativa importante la Planeación Estratégica existen diversos factores positivos por lo que INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se ve en la necesidad de aplicar esta herramienta podemos citar los siguientes:

- ✓ Proporciona una dirección.
- ✓ Ayuda a detectar oportunidades.
- ✓ Posicionamiento frente al entorno.
- ✓ Define estrategias y ventajas.
- ✓ Mejora la rentabilidad del negocio.
- ✓ Ayuda a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos, humano financiero y materiales para una empresa.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI al ser una empresa en constante crecimiento necesita tener una dirección empresarial, saber lo que ha logrado al posicionarse en el mercado y los objetivos que puede alcanzar en un corto, mediano y largo plazo. Actualmente la empresa mantiene una filosofía empresarial informal debido a una carencia de planificación que permita establecer una misión, visión, y objetivos estratégicos bien definidos.

La empresa con la aplicación de una planificación estratégica podrá conocer lo que desea alcanzar y cuáles son los medios que ayudarán a cumplir sus objetivos. Permittedirse direccionarse al futuro aprovechando sus fortalezas y oportunidades, haciendo frente de una manera efectiva a las amenazas y debilidades existentes.

### 3.1.- VISIÓN

“Es la máxima aspiración de organización, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su acción en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos”<sup>16</sup>

Las características para formular la visión son:

- ✓ **Integradora**, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- ✓ **Amplia**, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- ✓ **Realizable**, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- ✓ **Activa**, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- ✓ **Realista**, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- ✓ **Alentadora**, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- ✓ **Dimensión en el Tiempo**, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.

---

<sup>16</sup> Ing. Danilo Oviedo “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”Pag.19

- ✓ **Consistente**, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- ✓ **Difundida**, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- ✓ **Flexible**, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- ✓ **Lenguaje Sencillo**, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennobecedor gráfico y metafórico.
- ✓ **Responsabilidad**, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

**TABLA N: 3.1**  
**CARACTERÍSTICAS PARA FORMULAR LA VISIÓN**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>INTEGRADORA</b>	Departamentos de la empresa
<b>AMPLIA</b>	En el mediano plazo
<b>REALIZABLE</b>	Empresa líder en fabricación de productos industriales a nivel nacional
<b>ACTIVA</b>	Fácil de cumplir generando valor para la empresa
<b>REALISTA</b>	Utilización de materiales de calidad
<b>ALENTADORA</b>	Incrementar el nivel de vida de sus empleados
<b>DIMENSIÓN DEL TIEMPO</b>	Para el año 2014
<b>CONSISTENTE</b>	Cumplir con las expectativas del cliente
<b>DIFUNDIDA</b>	Colaboradores, clientes, proveedores
<b>FLEXIBLE</b>	Puede variar de acuerdo al cumplimiento de objetivos
<b>LENGUAJE SENCILLO</b>	Utilizar palabras fáciles de comprender

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

A continuación se presenta la visión actual de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI

**“Brindar un servicio excelente, con un alto nivel de innovación y efectividad mediante la adquisición de maquinaria debidamente actualizada, modelos y diseños prácticos, con el fin de ser pioneros en el mercado industrial extranjero.”**

Al aplicar el cuadro de las características para formular la visión se puede crear una nueva visión para empresa de acuerdo a los factores necesarios, actualmente la visión no se encuentra bien definida convirtiéndose en un factor negativo, es importante dar a conocer la visión a los miembros de la empresa para poder direccionarse conjuntamente para cumplir con los objetivos planteados.

Por este factor es importante proponer una nueva visión para la empresa.

**“Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de productos industriales cómo; cocinas, hornos, puertas, amasadoras, paneles y troquelados a nivel nacional para el año 2014 a través de la utilización de materiales de calidad en cada uno de nuestros productos.”**

### **3.2.- MISIÓN**

“Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización en ella se describe que necesidades pretende satisfacer y como lo hará.”<sup>17</sup>

En el momento de elaborar la misión se debe responder las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué clase de organización somos?
- ✓ ¿Para qué nos constituimos?

---

<sup>17</sup> Ing. Danilo Oviedo “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” Pág.10

- ✓ ¿Qué ofrecemos?
- ✓ ¿Para quién?
- ✓ ¿Qué nos hará diferentes al resto?
- ✓ ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
- ✓ ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
- ✓ ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

**Tipo de organización:** ¿Qué clase de organización somos?

Empresa: INDUSTRIAL

**Motivo:** ¿Para qué nos constituimos?

Mejorar la calidad de vida de los miembros que conforman la empresa.

Ofrecer la oportunidad de adquirir productos industriales en el centro del país.

**Productos o servicios:** ¿Qué ofrecemos?

Fabricamos y comercializamos productos industriales (Cocinas, Hornos Amasadoras Puertas Eléctricas, entre otros productos).

**Clientes:** ¿Para quién?

Usuarios finales, revendedores, industriales.

**Factor Diferenciador:** ¿Qué nos hará diferente al resto?

Calidad

Servicio Post - venta

Variedad

Precio

**Mercados:** ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?

Mercado Nacional

**Recursos:** ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?



Tecnología de Punta

Recurso Humano calificado

Materia Prima optima

**Gestión:** ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?

Procesos Definidos

Preocupación por el Clima Laboral

Capacitación al personal

Actualmente la misión de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI no se encuentre establecida correctamente, es muy importante dar a conocer el propósito de ser de la empresa tanto a sus colaboradores como al público externo. La misión actual de la empresa es la siguiente:

**“Somos una Industria con conocimientos de fabricación modernos y tecnológicos de actualidad que busca lograr la máxima satisfacción de los requerimientos y disponibilidad de sus clientes a través de un servicio de alta calidad diseñando, fabricando y comercializando una gama de productos metálicos de gran fiabilidad sustentada en su liderazgo, innovación y conducta ética”**

Para un mejor entendimiento se propone la siguiente misión a través de sus requerimientos establecidos.

**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos industriales a nivel nacional, a través de la utilización de maquinaria de punta, mano de obra calificada y la utilización de insumos de calidad; aplicando una filosofía empresarial de mejoramiento continuo sustentada en su liderazgo, innovación y conducta ética.”**

### **3.3.- OBJETIVOS CORPORATIVOS**

“Indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan la pauta o directrices básicas, hacía donde dirigir los esfuerzos y recursos.”<sup>18</sup>

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI no cuenta con objetivos corporativos establecidos en beneficio de la empresa, por tal motivo al conocer su evolución se propone los siguientes objetivos para un largo, mediano y corto plazo.

#### **3.3.1.- OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

Son objetivos generales creados para toda la empresa.

- ✓ Incrementar el número de clientes gracias al reconocimiento de la empresa a nivel nacional.
- ✓ Lograr la identificación de los clientes con la empresa en un setenta por ciento.
- ✓ Trabajar de manera eficiente maximizando el rendimiento del capital.
- ✓ Aumentar los flujos de dinero para las principales necesidades de inversión en la empresa a largo plazo.
- ✓ Desarrollar y generar el crecimiento de la empresa y por ende la estabilidad económica de sus empleados.

#### **3.3.2.- OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO**

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales.

- ✓ Fortalecer el departamento productivo.
- ✓ Incrementar nuevas líneas de producción.

---

<sup>18</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Objetivos-Corporativos/495440.html>

- ✓ Ser la primera alternativa de compra para nuestros clientes a nivel nacional.
- ✓ Lograr una ganancia suficiente para financiar el crecimiento físico de la empresa.

### **3.3.3.- OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas. Se determinan en función a los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

- ✓ Optimizar los recursos físicos, tecnológicos y financieros.
- ✓ Consolidar una cultura del mejoramiento continuo.
- ✓ Promover la responsabilidad social empresarial.
- ✓ Promover programas de capacitación al personal.
- ✓ Disponer de profesionales calificados, satisfechos y motivados que aporten sus conocimientos, para llevar a cabo proyectos de valor agregado a la empresa.
- ✓ Mejorar los procesos de atención al cliente convirtiéndonos en un aliado estratégico para ellos.
- ✓ Ofrecer calidad y satisfacción en cada uno de nuestros productos.
- ✓ Ofrecer a los empleados oportunidades de crecimiento personal y recompensas en el trabajo.

Los objetivos planteados para INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI engloban los resultados que la empresa desea alcanzar y los que actualmente los están cumpliendo, permitiendo alcanzar su visión y consolidando su misión.

### **3.4.- PRINCIPIOS**

“Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garantice la realización de sus operaciones de una

manera responsable con su entorno y, garantice que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.”<sup>19</sup>

Es importante contar con principios claros que permitan alcanzar los objetivos de una manera sencilla. La empresa se consolidó desde sus inicios con principios corporativos sólidos que han permitido que la empresa se desarrolle y sobresalga en su mercado.

Los principios que la empresa se plantió son los siguientes:

- ✓ Responsabilidad: Consiste en que el empleado debe ser responsable en el cumplimiento de sus funciones, en su área de trabajo y en sus compromisos con el entorno laboral.
- ✓ Puntualidad: Es que el empleado cumpla con su horario de trabajo y la entrega de su trabajo a tiempo.
- ✓ Iniciativa y Creativa: Los miembros de la empresa deben aportar con ideas creativas que ayuden al mejoramiento del ambiente de trabajo.
- ✓ Trabajo en Equipo: Las actividades de la empresa deben desarrollarse en base al trabajo mancomunado del personal, permitiendo la permanencia de la empresa en el mercado.
- ✓ Lealtad y Compromiso: Consiste en fomentar un excelente clima laboral dentro de la empresa, comprometiendo al empleado con la empresa y manteniendo lealtad por parte de los clientes y proveedores.
- ✓ Desarrollo Humano: Fomentar el crecimiento personal de cada miembro de la empresa, aportando con nuevos conocimiento en la empresa.
- ✓ Ética Profesional: Permite cumplir correctamente cada actividad que se asigne a un empleado de la mejor manera esperada.

---

<sup>19</sup> Ing. Danilo Oviedo “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” Pág. 17

### **3.5.- VALORES**

Son considerados elementos de la cultura empresarial INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, cuenta con sus propios valores corporativos que se mencionan a continuación:

- ✓ Calidad: Ofrecer el mejor producto con materia prima de calidad optima al cliente.
- ✓ Innovación: Consiste en ofrecer variedad de productos permitiendo que el cliente pueda encontrar en la empresa lo que necesita.
- ✓ Puntualidad: Cumplir con el plazo establecido de entrega del producto con el cliente.
- ✓ Comunicación: Escuchar la necesidad del cliente para comprender verdaderamente sus necesidades ofreciendo soluciones y obteniendo su lealtad.
- ✓ Confianza: En la fabricación de los productos con los mejores insumos utilizados.
- ✓ Compromiso: Con los clientes cuando adquieren el producto y se cumple con las expectativas de seguridad y calidad, cumpliendo con la necesidad y satisfacción del cliente.

### **3.6.- ANÁLISIS DIRECCIONAL**

#### **3.6.1.- MATRICES DE ACCIÓN**

Para continuar con el desarrollo de la Matriz de Acción es necesario basarnos en el análisis FODA, que permitió conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ejercen mayor impacto sobre la empresa. Este análisis ayuda a determinar los objetivos estratégicos a través del análisis de las fortalezas y oportunidades versus las oportunidades y amenazas.

Con este análisis se conocerá la capacidad de respuesta en relación al impacto de los factores externos con el objetivo de determinar las áreas prioritarias para la empresa.

Se utiliza el siguiente criterio para medir el impacto de los factores:

**5= Impacto Alto**

**3= Impacto Medio**

**1= Impacto Bajo**

**TABLA N: 3.2  
MATRIZ DE ÁREA DE OFENSIVA ESTRATÉGICA (FO)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	Crecimiento Poblacional	Segmentos de mercado por explotar	Estabilidad por la dolarización	Incremento de nuevos negocios	Adquisición de productos nacionales.	Créditos para la creación de pequeñas empresas.	Apoyo por parte del Gobierno a micro-empresarios	Acuerdos comerciales en la región.	Demanda del producto en lista de mayor consumo. (pan)	Diversidad Étnica.	Fuentes de trabajo.	Elección de compra de productos industriales.	Ubicación Geográfica	Demanda de productos industriales en la sierra.	Mejor vías de comunicación terrestre.	<b>TOTAL</b>
<b>FORTALEZAS</b>																
Experiencia y prestigio de la administración	3	3	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	<b>35</b>
Conocimiento del negocio.	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	<b>25</b>
Agilidad en toma de decisiones.	1	5	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3	3	3	<b>31</b>
Excelente relación con proveedores.	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	<b>25</b>
Conocimiento de leyes tributarias.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>17</b>
Adquisición de un programa contable.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Cuenta con personal de apoyo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	1	1	<b>23</b>
Capacitación en nuevas leyes en el país.	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>19</b>
Posicionamiento de la marca.	5	5	1	3	5	1	1	1	3	5	1	5	3	1	1	<b>41</b>
Estructura de ventas adecuada.	1	3	1	3	3	1	1	1	3	3	1	3	5	1	1	<b>31</b>
Calidad del producto.	1	5	1	3	3	1	1	1	3	5	1	5	3	3	1	<b>37</b>
Variedad de productos.	3	5	1	3	5	1	1	1	3	5	1	5	4	5	1	<b>44</b>
Trayectoria en el mercado.	1	5	1	3	5	1	3	1	3	5	5	5	5	5	4	<b>52</b>
Sistema de entrega de materia prima exacta para el producto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Proceso de entrega de materiales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Stock de materia prima a tiempo.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	<b>17</b>
Control por código de producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Variedad de proveedores.	1	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	5	<b>25</b>
Dotación de implementos de seguridad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Colocación de señales preventivas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>
Creación del organigrama de	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>15</b>

prevención y salud del trabajo.																
Estudios de prevención de riesgos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Capacitación sobre nueva maquinaria adquirida	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	1	1	21
Procesos productivos consolidados.	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	23
Agradable clima laboral.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	1	3	5	1	27
Cuenta con tecnología de punta.	1	1	1	1	5	1	3	5	1	1	3	1	1	1	3	29
Materia prima e insumos de calidad.	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	25
Adecuado espacio físico.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	1	21
Experiencia en los procesos de producción.	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	23
Comprobación del funcionamiento del producto.	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	21
Mercado definido.	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	25
Variedad de clientes.	3	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	5	33
Reconocimiento del mercado.	1	5	1	3	3	1	5	1	1	1	1	3	1	3	5	35
Aplicación de ofertas y descuentos.	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	27
Excelente relación con el Sistema Financiero.	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Variedad de Intermediarios Financiero.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	19
Transporte propio.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Convenios con empresas transportistas.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	19
Variedad de proveedores de materia prima indirecta.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	19
Entrega de materiales en la planta de producción.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	19
Otorgan créditos y facilidades de pago.	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	1	27
Realizan promociones de materiales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	5	1	23
Ofertan productos de calidad.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	1	23



Diferencia en calidad de materia prima directa e indirecta.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Terminado final del producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Consolidación de la empresa.	1	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	27
Nivel de demanda alta.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	21
Ubicación estratégica de la empresa.	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	5	5	33
Publicidad en medios de comunicación.	1	3	1	1	3	1	1	1	3	3	1	5	5	3	1	33
Venta de productos sustitutos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>104</b>	<b>58</b>	<b>72</b>	<b>108</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>68</b>	<b>72</b>	<b>88</b>	<b>70</b>	<b>108</b>	<b>85</b>	<b>92</b>	<b>87</b>	

	MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO
<b>VALORES EN FILA:</b>	15	44	29.5
<b>VALORES EN COLUMNAS:</b>	54	108	81
Valores a considerar arriba del promedio		Resultados	

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

**TABLA N: 3.3**  
**MATRIZ DE ÁREA DE DEFENSA ESTRATÉGICA (DA)**

<b>AMENAZAS</b>	Migración de personas a ciudades desarrolladas en el país.	Sistema financiero deficiente altas tasas de interés.	Incremento del precio de materia prima.	Altos aranceles.	Ausencia de Marco Legal que Beneficie a la pequeña industria.	Regionalismo.	Poder adquisitivo reducido.	Falta de una cultura de ahorro.	Altos costos de comunicación.	<b>TOTAL</b>
<b>DEBILIDADES</b>										
Falta de un plan integral de motivación al personal.	3	3	3	1	3	1	1	3	5	23
Ausencia del área de Recursos Humanos.	3	1	1	1	1	1	1	1	3	13
Inexistencia de Indicadores	1	1	5	3	1	1	3	1	3	19
Financieros.										
Falta de información a tiempo.	1	1	5	3	1	1	3	1	3	19
Adecuación de Bodega de productos terminados.	1	3	1	1	1	1	3	1	1	13
No existe medición del grado de satisfacción del cliente.	1	1	3	1	1	1	3	1	3	15
Espacio físico de Bodega reducido.	1	3	3	1	1	1	3	1	1	15
Falta de estantes de maquinaria pequeña.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Falta de señalización en el piso para transitar con precaución.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	11
Control de desperdicios.	1	1	5	1	1	1	1	3	1	15
Falta de planificación de mantenimiento de maquinaria.	1	1	3	1	1	1	3	3	1	15
Alto nivel de pagos a crédito.	1	5	5	5	5	1	3	1	5	31
Incremento de clientes del Sistema Financiero.	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13
Utilización de cooperativas de buses para envíos.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	11
Distancia del proveedor.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	13
Pocos proveedores de materia prima.	3	1	5	1	1	1	1	1	1	15
Precios bajos por fabricación con materia prima de baja calidad.	1	1	5	1	1	1	1	5	3	19
Realiza post-venta del producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Incremento del nivel demanda.	3	1	3	1	3	1	5	1	1	19
<b>TOTAL</b>	27	33	57	29	29	19	37	29	37	

	MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO
<b>VALORES EN FILA:</b>	9	31	20
<b>VALORES EN COLUMNAS:</b> Valores a considerar arriba del promedio	19	57	38
	Resultados		

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

**TABLA N: 3.4**  
**MATRIZ DE ÁREA DE RESPUESTA ESTRATÉGICA (FA)**

<b>FORTALEZAS</b> \ <b>AMENAZAS</b>	Migración de personas a ciudades desarrolladas en el país	Sistema Financiero deficiente altas tasas de interés.	Incremento del precio de materia prima	Altos aranceles	Ausencia de Marco-Legal que beneficie a la pequeña industria	Regionalismo	Poder adquisitivo reducido	Falta de una cultura de ahorro	Altos costos de comunicación	<b>TOTAL</b>
Experiencia y prestigio de la administración.	1	1	3	1	3	1	3	1	5	19
Conocimiento del negocio.	3	1	5	1	3	1	5	3	3	25
Agilidad en toma de decisiones.	1	1	3	1	3	1	3	1	3	17
Excelente relación con proveedores.	1	1	5	1	3	1	3	3	1	19
Conocimiento de leyes tributarias.	1	1	3	1	3	1	1	1	1	13
Adquisición de un programa contable.	1	1	3	1	1	1	5	3	3	19
Cuenta con personal de apoyo.	3	1	3	1	1	1	5	3	3	21
Capacitación en nuevas leyes en el país.	1	3	3	3	3	1	3	1	1	19
Posicionamiento de la marca.	1	1	5	1	3	1	3	3	3	21
Estructura de ventas adecuada.	1	1	3	1	3	1	3	3	1	17
Calidad del producto.	1	1	5	1	3	1	5	3	1	21
Variedad de productos.	1	1	5	1	1	1	5	3	1	19
Trayectoria en el mercado.	1	1	5	1	5	1	3	3	5	25
Sistema de entrega de materia prima exacta para el producto.	1	1	5	1	1	1	3	3	1	17
Proceso de entrega de materiales.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Stock de materia prima a tiempo.	1	1	3	1	1	1	3	1	1	13
Control por código de producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Variedad de proveedores.	1	1	5	1	1	1	3	1	1	15
Dotación de implementos de seguridad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Creación del organigrama de prevención y salud del trabajo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Estudios de prevención de riesgos.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Capacitación sobre nueva maquinaria adquirida.	1	1	1	1	3	1	1	3	1	13
Procesos productivos consolidados.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Agradable clima laboral.	1	1	3	1	1	1	1	5	1	15
Cuenta con tecnología de punta.	1	1	1	1	1	1	1	5	1	13
Materia prima e insumos de calidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Adecuado espacio físico.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Experiencia en los procesos de producción.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Comprobación del funcionamiento del producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Mercado definido.	1	1	3	1	3	5	5	3	3	25
Variedad de clientes.	1	1	1	1	1	5	3	3	1	17
Reconocimiento del mercado.	1	1	3	1	3	3	1	1	1	15
Aplicación de ofertas y descuentos.	3	1	3	1	1	3	5	5	5	27
Excelente relación con el Sistema Financiero.	1	1	1	1	1	1	3	3	3	15
Variedad de Intermediarios Financiero.	1	1	1	1	1	5	3	3	1	17
Transporte propio.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
Convenios con empresas transportistas.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	11
Variedad de proveedores de materia prima indirecta.	1	1	5	3	1	3	3	5	1	23
Entrega de materiales en la planta de producción.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Otorgan créditos y facilidades de pago.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Realizan promociones de materiales.	1	1	5	1	1	1	1	1	1	13
Ofertan productos de calidad.	1	1	1	1	1	1	5	3	5	19

Diferencia en calidad de materia prima directa e indirecta.	1	1	3	1	1	1	3	3	1	15
Terminado final del producto.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Consolidación de la empresa.	1	1	3	1	1	3	3	3	5	21
Nivel de demanda alta.	1	1	5	1	3	1	3	1	1	17
Ubicación estratégica de la empresa.	1	1	3	1	3	3	3	3	1	19
Publicidad en medios de comunicación.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Venta de productos sustitutos.	1	1	3	1	1	5	3	3	5	23
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>52</b>	<b>126</b>	<b>54</b>	<b>82</b>	<b>76</b>	<b>122</b>	<b>106</b>	<b>90</b>	

	MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO
<b>VALORES EN FILA:</b>	9	27	18
<b>VALORES EN COLUMNAS:</b>	52	126	89
Valores a considerar arriba del promedio	Resultados		

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

**TABLA N: 3.5**  
**MATRIZ DE ÁREA DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO (DO)**

<b>OPORTUNIDADES</b> <b>DEBILIDADES</b>	Crecimiento Poblacional.	Segmentos de mercado por explotar.	Estabilidad por la dolarización.	Incremento de nuevos negocios.	Adquisición de productos nacionales.	Créditos para la creación de pequeñas empresas.	Apoyo por parte del gobierno a micro-empresarios.	Acuerdos comerciales en la región.	Demanda del producto en lista de mayor consumo. (pan)	Diversidad Étnica.	Fuentes de trabajo.	Elección de compra de productos industriales.	Ubicación Geográfica.	Demanda de Productos industriales en la sierra.	Mejor vías de comunicación terrestre.	<b>TOTAL</b>
Falta de un plan integral de motivación al personal.	1	3	1	5	3	1	3	1	1	1	3	3	1	1	1	29
Ausencia del área de Recursos Humanos.	1	3	1	5	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	27
Inexistencia de Indicadores Financieros.	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
Falta de información a tiempo.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Adecuación de Bodega de productos terminados.	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	19
No existe medición del grado de satisfacción del cliente.	1	5	1	3	5	1	3	1	1	1	1	3	3	5	1	35
Espacio físico de Bodega reducido.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Falta de estantes de maquinaria pequeña.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Falta de señalización en el piso para transitar con precaución	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Control de desperdicios.	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	21
Falta de planificación de mantenimiento de maquinaria.	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Alto nivel de pagos a crédito.	1	5	3	1	3	5	5	1	3	1	1	5	3	3	1	41
Incremento de clientes del Sistema Financiero.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Utilización de cooperativas de buses para envíos.	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Distancia del proveedor.	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	3	5	1	1	27
Pocos proveedores de materia prima.	1	1	1	1	5	5	3	5	1	1	3	3	1	1	3	35
Precios bajos por fabricación con materia prima de baja calidad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Realiza post-venta del producto permanentemente.	1	5	1	3	1	1	1	1	3	1	1	5	1	5	1	31
Incremento del nivel demanda.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>35</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>47</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	

	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>VALORES EN FILA:</b>	15	41	<b>28</b>
<b>VALORES EN COLUMNAS:</b>	19	47	<b>33</b>
Valores a considerar arriba del promedio	Resultados		

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

Para el análisis de las matrices de acción se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

**FO:** Aprovechar las Oportunidades del entorno en función de las Fortalezas empresariales.

**DA:** Reducir las Debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de las amenazas sea mínimo.

**FA:** Utilizar las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas.

**DO:** Superar las Debilidades transformándolas en fortalezas para poder aprovechar las Oportunidades.

### **ANÁLISIS DE MATRICES:**

En un resumen de las matrices se puede recalcar que se han tomado en consideración los valores superiores al valor promedio obtenido debido a que son los parámetros que ejercen mayor impacto en la empresa.

### **3.6.2.- MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICO**

Nos proporciona una visión de escenario ante los cuales se enfrenta la empresa.

- ✓ **La Ofensiva Estratégica.** Permite aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que se le presentan, permitiendo atacar los mercados de una manera agresiva y contundente.
- ✓ **La Respuesta Estratégica.** Plantea parámetros a tomar en cuenta en razón de cómo las fortalezas de la empresa permiten responder ante las amenazas del entorno.
- ✓ **El Mejoramiento Estratégico.** Muestra las oportunidades del entorno para invertir en decisiones que contrarresten las debilidades y proyectarlas en el futuro en fortalezas para la empresa.

- ✓ **La Defensa Estratégica.** Relaciona debilidades y amenazas para dar a la empresa una herramienta que anticipe problemas y proporcione una base de acción a tomar en cuenta.

Los datos obtenidos a partir del estudio FODA (matrices de ponderación) y las matrices de acción se tendrán en cuenta para la elaboración de los objetivos estratégicos para “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”.

A continuación se presenta la Matriz de Síntesis Estratégico con los principales parámetros obtenidos.

**TABLA N: 3.6**  
**MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA**

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>FA(Parámetros de Respuesta Estratégica)</b>	<b>FO(Parámetros de Ofensiva Estratégica)</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Experiencia y prestigio de la administración.	Experiencia y prestigio de la administración.
	Conocimiento del negocio.	Agilidad en toma de decisiones.
	Excelente relación con el proveedor.	Posicionamiento de la marca.
	Adquisición de un programa contable.	Estructura de ventas adecuada.
	Cuenta con personal de apoyo.	Calidad del producto.
	Capacitación en nuevas leyes del país.	Variedad de productos.
	Posicionamiento de la marca.	Trayectoria en el mercado.
	Calidad del producto.	Variedad de clientes.
	Variedad de productos.	Reconocimiento del mercado.
	Trayectoria en el mercado.	Ubicación estratégica de la empresa.
	Mercado definido.	Publicidad en medios de comunicación.
	Aplicación de ofertas y descuentos.	Segmentos de mercado por explotar.
	Variedad de proveedores de materia prima indirecta.	Adquisición de productos nacionales.
	Ofertan productos de calidad.	Diversidad Étnica.
	Consolidación de la empresa.	Elección de compra de productos industriales.
	Ubicación estratégica de la empresa.	Ubicación Geográfica.
	Venta de productos sustitutos.	Demanda de productos industriales en la sierra.
	Incremento del precio de materia prima.	Mejor vías de comunicación terrestre.
	Poder adquisitivo reducido.	
	Falta de una cultura de ahorro.	
Altos costos de comunicación.		

	DA (Parámetros de Defensa Estratégica)	DO(Parámetros de Mejoramiento Estratégico)
DEBILIDADES	Falta de un plan integral de motivación al personal. Alto nivel de pagos a crédito. Incremento del precio de materia prima.	Falta de un plan integral de motivación al personal. No existe medición del grado de satisfacción del cliente. Alto nivel de pagos a crédito. Pocos proveedores de materia prima. Realiza post-venta del producto permanentemente. Segmentos de mercado por explotar. Incremento de nuevos negocios. Adquisición de productos nacionales. Apoyo por parte del Gobierno a Micro-Empresarios. Elección de compra de productos industriales.

Fuente: Matrices de Acción.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

A partir de la Matriz de Síntesis Estratégica se obtiene los principales parámetros internos y externos que inciden prioritariamente sobre cada área de la empresa.

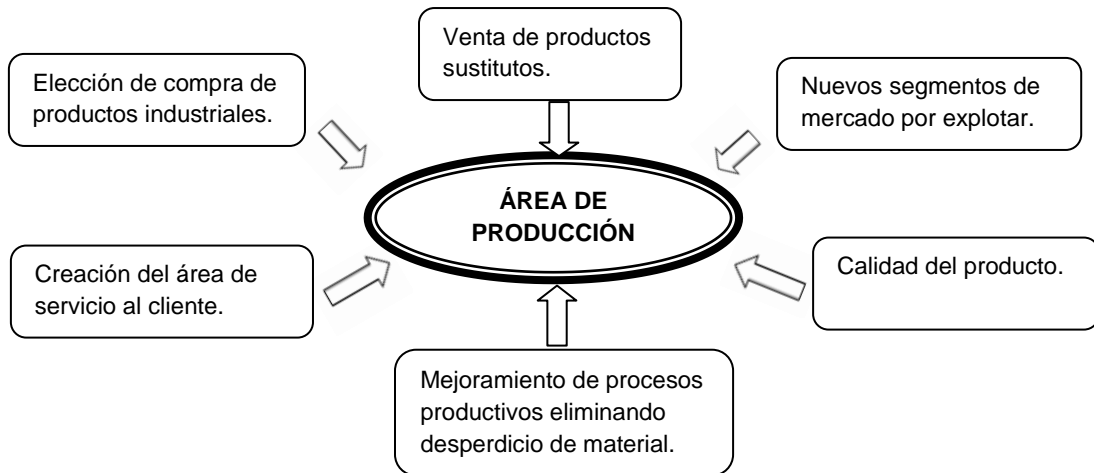
**Gráfico N: 3.1**  
**PARÁMETROS DE PRIORIZACIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA**



Fuente: Matriz de Síntesis Estratégica.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

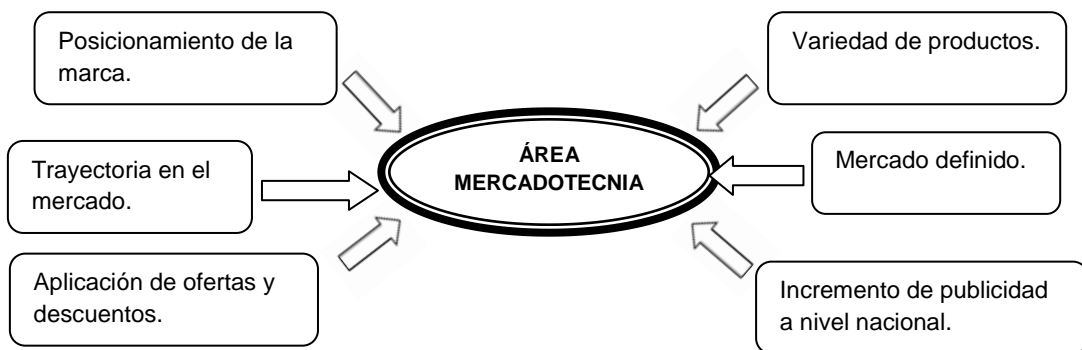


**Gráfico N: 3.2**  
**PARÁMETROS DE PRIORIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN**



Fuente: Matriz de Síntesis Estratégica.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

**Gráfico N: 3.3**  
**PARÁMETROS DE PRIORIZACIÓN EN EL ÁREA DE MERCADOTECNIA**



Fuente: Matriz de Síntesis Estratégica.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

Es importante identificar los parámetros de priorización en cada área de la empresa los cuales nos ayudarán a ser atendidos y el impacto que producirán sobre la misión y visión propuestas para la empresa.

### **3.6.3.- MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO**

Los recursos disponibles que se toman en cuenta para este análisis de factibilidad son la capacidad de inversión, talento humano y tecnología con que cuenta la empresa.

Para los recursos de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se aplica la siguiente ponderación; cuarenta por ciento (40%) capacidad de Inversión, treinta por ciento (30%) Talento Humano y treinta por ciento (30%) Tecnología.

La importancia del impacto se ha ponderado en razón de la misión y visión con un peso de cincuenta por ciento (50%) para cada uno. Para calificar los parámetros y su relación de factibilidad e impacto se ha considerado lo siguiente.

1= Calificación Baja

2= Calificación Media

3= Calificación Alta

TABLA N: 3.7  
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD E IMPACTO

	FACTIBILIDAD				IMPACTO		
	Inversión	Talento Humano	Tecnología	TOTAL	Aporte a la MISIÓN	Aporte a la VISIÓN	TOTAL
	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
Experiencia y prestigio de la administración.	1	3	1	1,60	3	3	3,00
Conocimiento del negocio.	3	3	1	2,40	3	3	3,00
Excelente relación con el proveedor.	2	1	1	1,40	2	2	2,00
Consolidación de la empresa.	2	1	2	1,70	3	3	3,00
Estructura de ventas adecuada.	2	1	1	1,40	2	2	2,00
Agilidad en toma de decisiones.	3	1	3	2,40	3	3	3,00
Ubicación estratégica de la empresa.	3	2	1	2,10	3	3	3,00
Variedad de clientes.	2	1	1	1,40	3	2	2,50
Implementar programas de motivación al personal.	3	3	1	2,40	3	2	2,50
Implementar una estructura real de costos precios e indicadores financieros.	2	1	2	1,70	3	1	2,00
Mejoramiento de resultados con la utilización del programa contable.	3	1	1	1,80	3	2	2,50
Seguimientos post-venta de clientes que mantengan créditos con la empresa.	3	1	1	1,80	3	3	3,00
Venta de productos sustitutos.	3	3	3	3,00	3	3	3,00
Nuevos segmentos de mercado por explotar.	3	2	1	2,10	3	2	2,50
Calidad del producto.	3	3	3	3,00	3	3	3,00
Elección de compra de productos industriales.	2	1	2	1,70	3	2	2,50
Creación del área de servicio al cliente.	3	1	1	1,80	3	2	2,50
Mejoramiento de procesos productivos eliminando desperdicio de material.	3	3	3	3,00	2	2	2,00
Posicionamiento de la marca.	3	1	2	2,10	2	2	2,00
Variedad de productos.	3	2	2	2,40	3	2	2,50
Trayectoria en el mercado.	2	1	1	1,40	2	1	1,50
Mercado definido.	2	1	1	1,40	3	3	3,00
Aplicación de ofertas y descuentos.	3	1	1	1,80	3	2	2,50
Incremento de publicidad a nivel nacional.	3	3	1	2,40	2	2	2,00

Fuente: Parámetros de Priorización en cada área.  
Elaborado por: Verónica Culqui.

**TABLA N: 3.8**  
**MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO**

		<b>IMPACTO</b>			
		Bajo	→	Alto	
<b>3,00</b>		Mejorar los procesos productivos eliminando desperdicio de material.		Incrementar la venta de productos sustitutos. Mantener la calidad del producto.	<b>Alto</b>
<b>2,40</b>		Incrementar la publicidad a nivel nacional.	Implementar programas de motivación al personal. Incrementar la variedad de productos.	Aprovechar los conocimientos del negocio. Mantener la agilidad en la toma de decisiones.	<b>FACTIBILIDAD</b> ↑
<b>2,10</b>		Incrementar el posicionamiento de la marca.	Aprovechar nuevos segmentos de mercado por explotar.	Aprovechar la ubicación estratégica de la empresa.	
<b>1,80</b>			Mejorar los resultados con la utilización del programa contable. Implementar el área de servicio al cliente. Aplicar promociones de ofertas y descuentos.	Realizar seguimiento post-venta de clientes que mantengan créditos con la empresa.	
<b>1,70</b>		Implementar una estructura real de costos, precios e indicadores financieros.	Incrementar la elección de compra de productos industriales.	Mantener la consolidación de la empresa.	
<b>1,60</b>				Aprovechar la experiencia y prestigio de la administración.	
<b>1,40</b>	Mantener una excelente relación con el proveedor. Mantener la trayectoria en el mercado.	Mejorar la estructura de ventas.	Incrementar la variedad de clientes.	Atender el mercado definido presente.	<b>Bajo</b>
<b>1,00</b>					
	<b>1,00</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

Al conocer los datos que arroja la matriz nos permite visualizar acciones de alta factibilidad y alto impacto para la empresa. Son una base para la toma de decisiones y sobre todo para conocer qué se debe hacer primero.

A partir de esta información se procederá a determinar los objetivos estratégico que constituirán el cuadro de Mando Integral de “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI.”

### **3.6.4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los Objetivos Estratégicos proporcionan una guía o dirección en la cual se encuentra enmarcada la empresa, logrando cumplir sus metas a través de su misión y visión. Estos objetivos se constituyen en la base para el proceso de control estratégico que se realizara mediante el Balanced Scorecard.

Los objetivos serán enfocados en cada una de las perspectivas de las que consta este sistema.

#### **3.6.4.1.- PERSPECTIVA FINANCIERA**

Particularmente la Perspectiva Financiera se centra en la creación de valor. Incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad beneficiando a la empresa en el momento de hablar de inversión.

#### **OBJETIVO GENERAL**

**“INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA EN UN SETENTA PORCIENTO MEDIANTE EL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y LAS VENTAS”**

**TABLA N: 3.9  
PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Implementar una estructura real de costos y precios para cada producto.	% Avances	50%	70%	90%	100%	Aplicación de un método integral de fijación de precios basados en costo de producción y el análisis del mercado.
						Elaborar Estados Financieros mensuales para conocer como a evolucionado el mercado y como afecta a la empresa en su rendimiento.
Buscar fuentes de financiamiento para invertir en diferentes aspectos de crecimiento en la empresa.	% Utilidad	30%	40%	50%	60%	Gestionar recursos económicos en Instituciones Financieras.
						Realizar un análisis que permita conocer en que aspecto se va a invertir el dinero y que el mismo genere un mayor rendimiento.
Incrementar y crear nuevas líneas de productos.	% Ventas	>5%	>10%	>15%	>20%	Realizar investigación de mercado para conocer las necesidades del mercado y lanzar nuevos productos al mercado.
						Buscar nuevos medios de publicidad cómo canales de televisión a nivel nacional.
Implementar un sistema de cobranzas a clientes que mantengan créditos que han vencido su plazo.	% Utilidad	20%	30%	40%	50%	Diseñar un plan de cobranzas de acuerdo a la ciudad donde se encuentre el cliente.
						Diversificar las políticas de forma de pago con la utilización de tarjetas de crédito.

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

### **3.6.4.2.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la empresa les plantee.

#### **OBJETIVO GENERAL**

**“MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, INCREMENTANDO EL POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA Y EXPLOTANDO NUEVOS MERCADOS”**

**TABLA N: 3.10**  
**PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Incrementar la fidelidad y satisfacción de los clientes actuales.	% Fidelidad	40%	60%	80%	90%	Realizar investigación de mercado para conocer las necesidades de los clientes.
						Incrementar la calidad de los insumos que utilizan sin incrementar notablemente los precios del producto.
						Generar una mejor imagen que identifique el producto en la mente del consumidor.
Mantener variedad y diferenciación de productos.	Número de productos	1	2	3	4	Acudir a ferias internacionales para conocer diferentes alternativas de nuevos productos.
						Creación de necesidades para los clientes.
						Realizar alianzas con empresa internacionales para comercialización de productos.
Explotar nuevos segmentos de mercado.	% Nuevos clientes	20%	40%	60%	80%	Incrementar la publicidad acudiendo a ferias en la ciudad y a nivel nacional.
						Creación de sucursales a nivel nacional para que los clientes puedan adquirir los productos con mayor facilidad y rapidez.
						Mantener información acerca de apareamiento de nuevas microempresas y la competencia directa.
Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	% Crecimiento de ventas	30%	60%	80%	100%	Incrementar canales de distribución.
						Generar mayor imagen de la empresa que identifique el producto, utilizando diferentes canales de promoción.

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui



### **3.6.4.3.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y dueños de la empresa.

#### **OBJETIVO GENERAL**

**“FORTALECER LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA A TRAVÉS DE UN CONTROL DE DESPERDICIOS Y MEJORANDO EL TIEMPO OCIO LOGRANDO OPTIMIZAR RECURSOS A FIN DE OFRECER PRODUCTOS DE CALIDAD Y A TIEMPO”**

**TABLA N: 3.11**  
**PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Elegir nuevos proveedores que brinden calidad en sus productos.	Nuevos Proveedores	2	3	4	5	Analizar las propuestas de nuevos proveedores en ventajas para la empresa como tiempo de entrega créditos, entre otros.
						Realizar un análisis de comparaciones de actuales proveedores y alternativas que brindan en calidad de su producto.
Remodelar el diseño estructural y funcional de la empresa de acuerdo a los requerimientos actuales.	SI/NO	SI	NO	NO	SI	Análisis para reforzar o crear nuevas funciones de acuerdo a la necesidad de cada departamento en la empresa.
Incrementar la producción.	% Ventas	>20%	>30%	>40%	>50%	Adquirir insumos de primera calidad.
						Invertir en mano de obra directa con conocimientos en la rama industrial.
						Llevar un control exacto de materia prima para que no llegue a existir faltantes en el momento de la producción.
Lograr mayor eficiencia en el desempeño de funciones evitando desperdicios.	% Desperdicios	2%	1%	0.4%	0%	Capacitación al personal en manejo eficiente de materia prima evitando desperdicios.

						Mantener un programa de incentivos por desempeño.
						Lograr mayor compromiso familiarizando al personal con la empresa.
Mantener y mejorar la calidad de los productos industriales.	(Encuestas)	Muy Buena	Muy Buena	Excelente	Excelente	Realizar una investigación de mercado para medir el nivel de aceptación de los productos actuales.
						Controlar los procesos de producción verificando el funcionamiento de cada uno de los productos.
						De acuerdo a los resultados que arroje la encuesta realizar correcciones y mejoras en los productos.
Mejorar la calidad en el servicio al cliente.	% Satisfacción del cliente	40%	60%	80%	100%	Creación del área de Servicio al Cliente para conocer necesidades del cliente respecto al producto que se ofrece.
						Mantener una buena relación y servicio oportuno con el cliente.

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI  
Elaborado por: Verónica Culqui

#### **3.6.4.4.- PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

##### **OBJETIVO GENERAL**

**“CREAR UNA CULTURA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE POTENCIALICE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL PERSONAL PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO EFICIENTE EN CADA UNA DE SUS FUNCIONES”**

TABLA N: 3.12

PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UNIDAD DE MEDIDA	2011	2012	2013	2014	ESTRATEGIAS
Mejorar la gestión del Recurso Humano.	Disminución del tiempo ocio (Horas)	2	1	1/2 hora	0	Proveer de material y maquinaria necesaria para la fabricación de cada producto.
						Mantener una buena infraestructura que permita la correcta colocación de maquinaria para eliminar el tiempo ocio.
						Delegar funciones claras y precisas para cada función a desempeñar en los departamentos de la empresa.
Desarrollar programas de capacitación para el personal, con el fin de asumir responsabilidad; responsabilidad administrativas y productivas	Número de cursos	1	1	2	3	Realizar un estudio de áreas con mayor necesidad de capacitación y planificar capacitaciones constantes en el momento de adquirir una nueva maquinaria
						Establecer convenios con empresas que ofrezcan programas de capacitación.
Mejorar el clima laboral e incrementar la motivación del personal.	Satisfacción del personal	30%	50%	80%	90%	Organizar eventos sociales dos veces al año a fin de fomentar el compañerismo, amistad y solidaridad entre el personal.
						Socializar al personal con la filosofía de la empresa.
						Establecer mecanismos de motivación al personal logrando un mayor comprometimiento con la empresa.
Mantener la tecnología adecuada.	Adquisición de nueva maquinaria	1	1	2	3	Realizar un análisis de maquinaria que va a cumplir su vida útil o que se encuentra obsoleta.
						Cotizar maquinaria para poder realizar inversiones para su adquisición una vez al año.
						Utilizar maquinaria de punta mejorando los procesos productivos y optimizando el tiempo.

Fuente: INDUSTRIA METALICA COTOPAXI

Elaborado por: Verónica Culqui

### 3.6.5.- MATRIZ DE DIFERENCIACIÓN Y CREACIÓN DEL VALOR

**TABLA N: 3.13**  
**MATRIZ DE DIFERENCIACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR**

	<b>ELIMINAR</b>	<b>CREAR</b>
<b>INNOVAR</b>	Inversiones Innecesarias. Deficiencia en conocimientos.	Una estructura real de costos y precios para cada producto.
		Nuevas líneas de producción.
		Un sistema de cobranzas a clientes que mantengan créditos que han vencido su plazo.
		Programas de capacitación anual para el personal.
		El diseño estructural y funcional de la empresa de acuerdo a los requerimientos actuales de la empresa.
		Penetración en nuevos mercados.
		Investigación de mercado.
<b>OPTIMIZAR</b>	<b>REDUCIR</b>	<b>INCREMENTAR</b>
	Desperdicios en todas las áreas especialmente en producción. Costo y tiempo ocio.	Participación en el mercado a nivel nacional.
		Fidelidad y satisfacción de los clientes actuales.
		Calidad de nuevos proveedores.
		Producción industrial.
		Calidad de los productos industriales.
		Calidad en el servicio al cliente.
		Gestión del Recurso Humano.
		Mejorar clima laboral y motivación al personal.
		Tecnología adecuada.
Variedad y diferenciación de productos.		
<b>COSTO</b>	<b>VALOR</b>	

Fuente: Objetivos Estratégicos  
Elaborado por Verónica Culqui

### **3.7.- ALTERNATIVAS U OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Las diferentes estrategias que permiten que la empresa pueda tomar una decisión en el momento que sea necesario son las siguientes.

#### **3.7.1.- ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

“La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.”<sup>20</sup>

##### **3.7.1.1.- LIDERAZGO DE COSTES**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un liderazgo de precios en el sector metal-mecánico con sus dos productos a analizar, al ser los Hornos Rotativos un producto que todos los días va ser utilizado para la preparación de productos alimenticios por el cliente debe contar con la mejor materia prima posible y su fabricación debe ser de máxima calidad.

Es por tal motivo que la empresa ofrece los precios convenientes brindando al mercado calidad y durabilidad de sus productos, la estrategia que se plantea a la empresa es:

✓ **Trabajar con la mejor materia prima, mano de obra calificada y tecnología de punta permitiendo que los productos cumplan con las expectativas de los clientes. Deseando adquirir un producto durable y de máxima calidad.**

---

<sup>20</sup> Internet: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/estrategiascompetitivas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategiascompetitivas/)

La empresa actualmente importa insumos de proveedores Brasileños mejorando la calidad del producto, también se encuentra abriendo relaciones comerciales con otros proveedores para importar insumos directamente proveedor- productor, esta es un necesidad actual debido al incremento de aranceles de insumos importados y comercializados a altos precios por empresas Ecuatorianas.

Este factor se presenta para que la empresa pueda cumplir con su estrategia de liderazgo de costes ofreciendo calidad y precios bajos al mercado.

### **3.7.1.2.- DIFERENCIACIÓN**

Este tipo de estrategias consiste en diferenciarse del competidor a través de su imagen, marca, diseño, servicio post-venta y tecnología. La empresa busca posicionarse en la mente del consumidor diferenciándose gracias a la buena imagen con la que cuenta. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se ha convertido en la principal empresa que ofrece productos industriales en el centro del país especialmente en la provincia de Cotopaxi.

Esta estrategia es la más importante para la empresa buscando variedad de producto cumpliendo con las expectativas del cliente, el servicio post-venta se debe aplicar en la empresa como una estrategia constante permitiendo conocer las falencias que deben ser eliminadas en el producto o necesidades que tenga el cliente. La estrategia que se plantea para la empresa es:

✓ **Buscar nuevas alternativas de fabricación mejorando la imagen de la empresa, ofreciendo productos de calidad con tecnología de punta ofreciendo un servicio post-venta en la adquisición de cada producto.**



Actualmente la empresa se encuentra en constante investigación para la fabricación de nuevos productos necesarios para cumplir con la necesidad tanto de la empresa como de sus clientes.

### **3.7.1.3.- SEGMENTACIÓN O ESPECIALIZACIÓN**

La empresa cuenta con una gran variedad de productos permitiendo alcanzar el mercado meta para el cual la empresa cubre sus necesidades con sus productos. Consiguiendo un rendimiento superior al incrementar su mercado. La estrategia que se puede plantear es:

✓ **Realizar una investigación de mercado con el objetivo de conocer nuevos segmentos de mercado una vez al año.**

Este objetivo se plantea con el propósito de cubrir nuevos mercados incrementando los ingresos de la empresa si se cuenta con una planificación previa de materiales e insumos a utilizar.

### **3.7.2.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

Esta alternativa de estrategia permite lograr un crecimiento en ventas de la empresa basadas en los mercados y en los productos.

#### **3.7.2.1.- PENETRACIÓN DE MERCADOS**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI busca incrementar el mercado hacia donde se dirige ofertando sus mismos productos. Esta estrategia ayudará a que la empresa pueda obtener mayor número de producción para los clientes de un mismo mercado. Las estrategias que se plantean son las siguientes:

- ✓ **Definir una estrategia de marketing para obtener nuevos clientes en su mismo mercado.**
- ✓ **Ofrecer a sus clientes nuevos productos que todavía no se han adquirido.**

### **3.7.2.2.- DESARROLLO DE MERCADOS**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se encuentra en un proceso de crecimiento y solidez empresarial, los conocimientos y la buena imagen que presenta la empresa permitirían en un corto plazo expandirse hacia un mercado regional y en un mediano plazo hacia un mercado nacional.

Actualmente plantear una estrategia de desarrollo de mercado sería la siguiente:

- ✓ **Crear sucursales de la empresa en ciudades de mayor demanda del producto.**
- ✓ **Buscar alternativas de desarrollo de mercado en un largo plazo hacia un mercado internacional.**

Hay que tener en cuenta en el momento de expansión de la empresa contar con políticas definidas, manuales de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, también es muy importante contar con personal especializado en el área industrial.

### **3.7.2.3.- DESARROLLO DE PRODUCTOS**

La empresa día tras día se encuentra evolucionando en la creación de nuevos modelos de productos de acuerdo a la necesidad de innovación de la empresa. Cada año INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI ofrece al cliente una variedad de productos permitiendo crecer en el mercado contando con la fidelidad de sus clientes. Actualmente se encuentra con

el estudio de creación de latas de panificación para los Horno Rotativos, la empresa se vio en la necesidad de fabricar este producto por los altos costos de importación y comercialización en nuestro país.

✓ **Realizar una investigación de mercado a clientes actuales y posibles clientes potenciales para conocer nuevas necesidades de acuerdo al producto que se ofrece en el mercado.**

✓ **Creación de nuevos productos.**

Estas estrategias permiten aprovechar el mercado actual con el que cuenta la empresa.

#### **3.7.2.4.- DIVERSIFICACIÓN**

Actualmente la empresa ha obtenido excelentes resultado con los productos que ofrece a su mercado, esta estrategia sería aprovechada si la empresa se dedica a fabricar un solo producto, hay que tener en cuenta que existe una variedad de líneas de producción con la misma materia prima.

#### **3.7.3.- ESTRATEGIAS DE FUSIÓN**

##### **3.7.3.1.- FUSIÓN PURA**

Este tipo de estrategias son utilizadas cuando existe un gran número de demandantes del producto o en caso contrario aparecen cuando dos empresas no pueden cubrir deudas y se unen mejorando su producción o ganancia. No siempre esta estrategia es la más recomendada porque existen diferentes factores como mano de obra, maquinaria, infraestructura entre otros.

Estos factores deben ser analizados en el momento que se tome la decisión de realizar la fusión. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI no se

ve en la necesidad de aplicar este tipo de estrategia gracias a su constante evolución empresarial.

### **3.7.3.1.- FUSIÓN CON APORTACIÓN PARCIAL DE ACTIVO**

Se produce cuando una empresa A aporta una parte de su patrimonio a una sociedad B o a una nueva sociedad C, en donde la empresa A va a contar con mayores oportunidades de desarrollo porque su capital ayuda a crecer o crear nuevas empresas en donde su capital se encuentra invertido.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI podría llegar a utilizar esta estrategia en una forma de inversión, a continuación se plantea la siguiente estrategia:

✓ **Invertir un porcentaje de su capital en pequeñas empresas industriales incrementando ganancias y obteniendo mayor rentabilidad para la empresa.**

### **3.7.4.- ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN SOCIEDADES**

Actualmente INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI no cuenta con una estrategia de este tipo, no existe acciones que la empresa pueda negociar en un mercado de valores, gracias a su constante crecimiento esta estrategia se puede plantear a largo plazo generando mayor valor para empresa.

## **IV.- CAPÍTULO**

### **MARKETING OPERATIVO**

Gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix producto, precio, plaza o distribución y la promoción o comunicación. El marketing operativo es una forma de organizar esta herramienta que puede ser controlada por la empresa para influir en el mercado.

#### **4.1.- PRODUCTO**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI ofrece una variedad de productos industriales que buscan satisfacer la necesidad de cada cliente que acude a la empresa. Los dos productos que se analizan son los Horno Rotativos para pan de dieciocho latas y el par de Hojas de una Punta Mediana.

##### **4.1.1.- MEZCLA Y LÍNEAS DE PRODUCTOS**

###### **4.1.1.1.- MEZCLA DE PRODUCTOS**

Son todos los productos que ofrecen en venta la empresa. La mezcla de productos puede describirse según su amplitud, profundidad y consistencia.

###### **4.1.1.1.1.- MEZCLA DE PRODUCTOS POR AMPLITUD**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI cuenta con un total de seis líneas de producción. Las secciones Cocinas, Puertas, Hornos, Paneles, Troquelados y Matriceria. Con un total de treinta y cuatro productos que se comercializan en el mercado (Tabla. 4.1).

**TABLA N: 4.1**  
**MEZCLA DE PRODUCTOS POR AMPLITUD**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>LÍNEAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>LÍNEAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>LÍNEA DE COCINAS</b>	Cocinas Industriales Amasadoras Batidoras Peladoras de Papas Peladoras de Pollos Hornos para Pizzas	<b>LÍNEA DE TROQUELADOS</b>	Flores de cinco puntas Girasoles Hojas de una punta mediana Hojas de dos puntas Rosetas. Piñas Bujes Grandes Barrotes Platinas Martilladas
<b>LÍNEA HORNOS ROTATIVOS</b>	Hornos Rotativos para Pan de 10 latas Hornos Rotativos para Pan de 15 latas Hornos Rotativos para Pan de 18 latas Hornos Rotativos para Pan de 20 latas Hornos Rotativos para Pan de 36 latas Hornos Rotativos para Pan de 40 latas	<b>LÍNEA DE PANELES</b>	EXP. Diamante EXP. Flor EXP. Mix. Diamante Luis XV Lasso EP. Diamante EP. Madera EP. Mix. Tradicional Residencial 1. Luis XV
<b>LÍNEA DE MATRICERIA</b>	Matrices para Hornos Matrices para Paneles	<b>LÍNEA DE PUERTAS</b>	Paneladas Lanfort

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

#### **4.1.1.1.2.- MEZCLA DE PRODUCTOS POR PROFUNDIDAD**

Actualmente la empresa en la sección Hornos Rotativos cuenta con seis productos que se encuentran en la misma línea de producción. El segundo producto que se analiza son las Hojas de una Punta Mediana que cuenta con tres versiones del producto que se diferencian por su medida (Tabla. 4.2).

**TABLA N: 4.2**  
**MEZCLA DE PRODUCTOS POR PROFUNDIDAD**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

PRODUCTO	LÍNEA DE PRODUCCIÓN
<b>HORNOS ROTATIVOS</b>	Horno Rotativo de 10 Latas Horno Rotativo de 15 Latas Horno Rotativo de 18 Latas Horno Rotativo de 20 Latas Horno Rotativo de 36 Latas Horno Rotativo de 40 Latas
<b>HOJAS DE UNA PUNTA  MEDIANA</b>	Hojas de una Punta Grande Hojas de una Punta Mediana Hojas de una Punta Pequeña

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

**4.1.1.1.3.- MEZCLA DE PRODUCTOS POR CONSISTENCIA**

Consiste en conocer que tan parecidas son las diversas líneas en cuanto a su uso final, canales de distribución u otros factores que se encuentran en la empresa. Las secciones Hornos Rotativos y Cocinas se asemejan porque sus productos pueden ser dependientes uno del otro, contando con un mismo mercado meta. Los clientes que adquieren un Horno Rotativo son parecidos a los clientes de la sección cocinas un claro ejemplo es la relación que existe entre el Horno Rotativo y la Amasadora.

Para el producto Hojas de una Punta Mediana se relaciona con la sección troquelados debido a que cuenta con el mismo mercado y canales de distribución (Tabla. 4.3).

**TABLA N: 4.3**  
**MEZCLA DE PRODUCTOS POR CONSISTENCIA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>LÍNEAS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>FACTORES</b>
<b>SECCIÓN</b>	Igual Mercado.
<b>HORNOS ROTATIVOS – COCINAS</b>	Productos para equipamiento de panaderías.
	Productos dependientes.
<b>SECCIÓN</b>	Igual canal de distribución.
<b>TROQUELADOS – PANELES</b>	Cumplen la misma función.
	Mismo mercado.

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

#### **4.1.1.2.- LÍNEAS DE PRODUCTOS**

El análisis que se realizó en la mezcla de productos por amplitud nos muestra las seis líneas de producción con las que cuenta la empresa. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se encuentra en una constante investigación para la creación de nuevos productos, dependiendo de la necesidad del cliente o de la necesidad que puede surgir en el interior de la empresa.

Actualmente INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI se encuentra ampliando la línea producción de la sección Troquelados y con la creación de una nueva línea de fabricación de latas bagueteras, lisas y perforadas. Que son utilizadas en los Hornos Rotativos para la colocación de la masa del pan en el Horno.

La empresa se ha visto en la necesidad de incrementar la producción de esta nueva línea debido a los altos costos que incurre al comprar las latas en otra empresa fabricante.



#### **4.1.2.- ANÁLISIS DE CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS**

Todo producto tiene tiempo de vigencia, esto es un inicio y un final. La duración del ciclo de vida depende de factores como la moda-tecnología, costumbres, valores comerciales y básicamente necesidades del consumidor.

Es necesario para la empresa conocer y analizar la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos que se comercializan, con el propósito de desarrollar estrategias y acciones a tomar. Se pueden distinguir cinco etapas que marcan periodos totalmente diferentes de la relación producto-mercado.

##### **4.1.2.1.- ETAPA DE DESARROLLO**

“Se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empieza a acumular.

##### **4.1.2.2.- ETAPA DE INTRODUCCIÓN**

Es un período durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.

##### **4.1.2.3.- ETAPA DE CRECIMIENTO**

Es un periodo durante el cual se presta una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.

##### **4.1.2.4.- ETAPA DE MADUREZ**

Se inicia con el crecimiento de ventas debido a que el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades

se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia con el objeto de defender el producto contra la competencia.

#### 4.1.2.5.- ETAPA DE DECLINACIÓN

Es un período durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades.”<sup>21</sup>

Al conocer las características que pueden presentarse en cada etapa del ciclo de vida del producto. Se puede distinguir en que etapa se encuentra los productos que comercializa la empresa. Los Hornos Rotativos de dieciocho latas y las Hojas de una punta mediana se encuentran en una etapa de crecimiento, por las diferentes características que se presentan en la evolución del ciclo de vida de cada producto.

**TABLA N: 4.4**  
**PRODUCTOS EN ETAPA DE CRECIMIENTO**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

PRODUCTOS	ETAPA	CARACTERÍSTICAS
<b>HORNOS ROTATIVOS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	⇒ Las ventas suben con rapidez.
		⇒ Aparecen productos con nuevas características
⇒ (extensiones de producto, servicio o garantía).		
⇒ Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de la empresa por incrementar las ventas y su participación en el mercado.		
⇒ La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.		
<b>HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA</b>		⇒ La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
		⇒ Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
		⇒ Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son adaptadores tempranos.

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.

Elaborado por: Verónica Culqui.

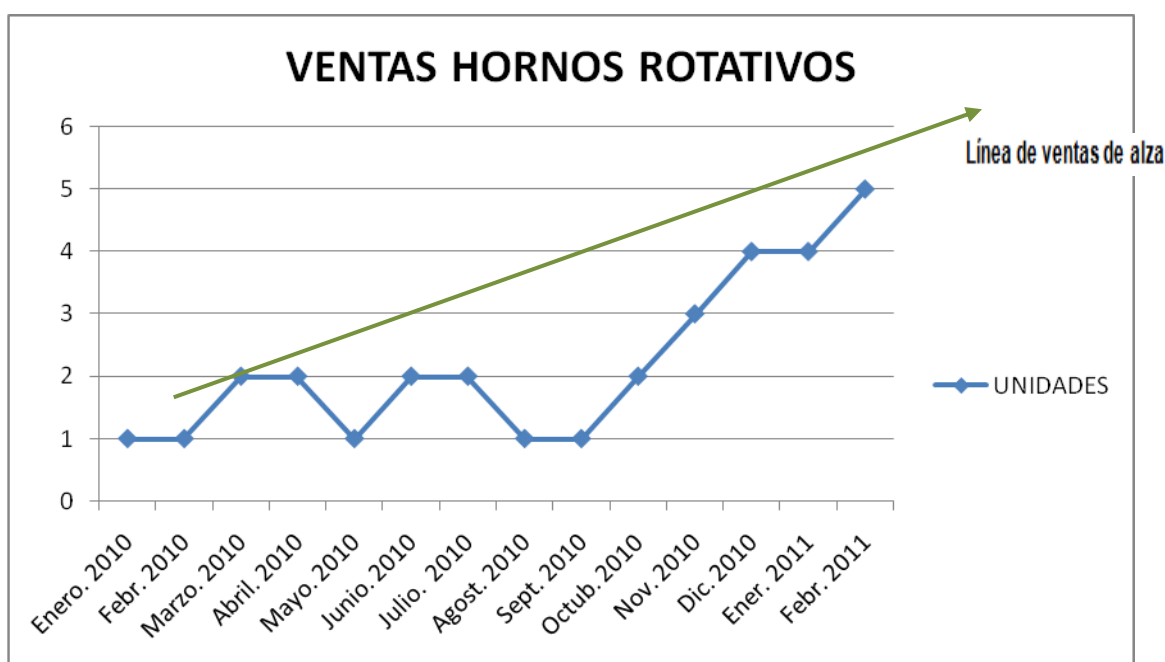
<sup>21</sup> Alejandro Lema. “Guía para el desarrollo de productos tercera edición”. pág. 42.

### 4.1.3.- ANÁLISIS DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS

Es indispensable realizar un análisis de ventas, para lo cual se analizarán los volúmenes de ventas de cada producto, en el último año y los dos primeros meses del 2011.

**Gráfico 4.1**  
**HORNOS ROTATIVOS DE DIECIOCHO LATAS**  
**VENTAS 2010-2011**

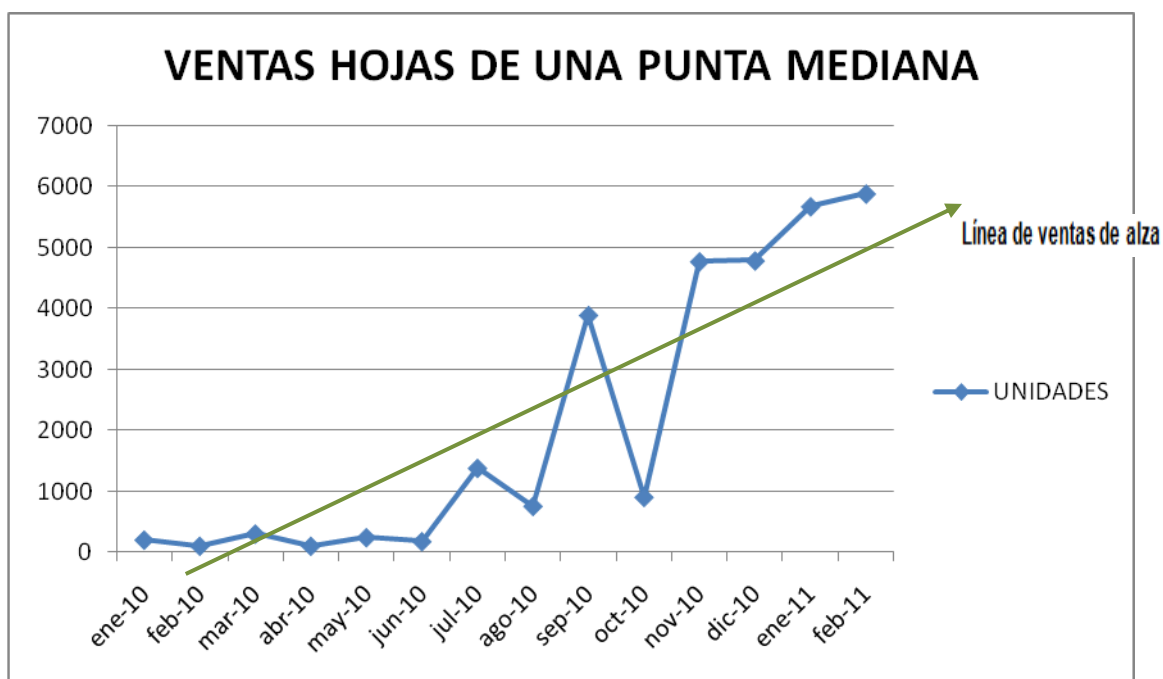
“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

El producto Hornos Rotativos para pan de dieciocho latas ha evolucionado considerablemente, desde el año 2010 hasta inicios del 2011 muestra un incremento de uno hasta cinco Horno al mes, convirtiéndose en el producto que mayor acogida ha tenido en el mercado. Actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento con ventas a clientes finales.

**Gráfico 4.2**  
**HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**  
**VENTAS 2010- 2011**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
 Elaborado por: Verónica Culqui.

El segundo producto que se analiza son las Hojas de un Punta Mediana, en el año 2010 comienza a incrementar su producción de ventas, con un mínimo de 100 unidades para enero del 2010 hasta los primeros meses del 2011, con un incremento de cinco mil ochocientos ochenta unidades al mes. Este producto se encuentra en la etapa de crecimiento con ventas a clientes Revendedores, Finales e Industriales.

**ESTRATEGIAS:**

- ✓ Mantener la demanda de ventas de los productos en una etapa de crecimiento constante.
- ✓ Consolidar los productos que se comercializan en su mercado actual sin que existan fluctuaciones en las ventas.

- ✓ Buscar nuevos mercados para los productos a fin de obtener mayores niveles de ventas y proyectarlos a la etapa de madurez.

#### **4.1.4.- CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

Las características de un producto es lo más llamativo a la vista de un cliente permitiendo incrementar su preferencia del producto en el mercado. Existen dos tipos de características las funcionales y psicológicas.

##### **4.1.4.1.- CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES**

**COLOR:** Tanto los Hornos Rotativos con las Hojas de una Punta Mediana no cuentan con un color específico o característico de la empresa. Los dos productos se comercializan en el mercado con el color distintivo propio de la materia prima con que se fabrican.

**EMPAQUE:** Al ser los Hornos Rotativos un producto que por su tamaño no cuenta con envase que lo proteja su envío es directo. Para las Hojas de una Punta Mediana se embalan y se envían en una lona con la identificación del nombre, dirección, teléfono y ciudad del cliente.

**ETIQUETA:** Al ser los Hornos Rotativos para pan un producto que se vende directamente al cliente final, en la etiqueta se aprecia la marca, y lo que produce la empresa. A continuación se presenta la etiqueta del Horno.

**Gráfico 4.3**  
**ETIQUETA DE LOS HORNOS ROTATIVOS**  
**“HORNIPAN”**



Fuente: Trabajo de Campo.  
Elaborado por: Verónica Culqui.

Para el producto Hojas de una Punta Mediana no cuentan con una etiqueta que permita dar a conocer la información sobre la empresa fabricante. Esto se debe a que las hojas son consideradas materia prima para los pequeños artesanos que deseen transformar la hoja en un producto final.

**DISEÑO:**

Los Hornos Rotativos cuentan con el mismo diseño de la competencia, el valor agregado que se ofrece en el producto es su terminado. Para los clientes es importante que su Horno llame la atención de sus propios clientes, por este motivo en muchas panaderías el Horno lo exhiben afuera de sus locales.

Las Hojas de una Punta Mediana su diseño es lo llamativo al cliente, su figura permite al pequeño artesano diseñar distintos tipos de pasamanos verjas, cubre ventanas, entre otros productos. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI ofrece en su línea de troquelados una variedad de diseño cumpliendo con la necesidad del cliente industrial.

#### 4.1.4.2.- CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS

**CALIDAD:** La empresa considera a los dos productos Hornos Rotativos y Hojas de una Punta Mediana sus productos estrellas, por lo cual su porcentaje de inversión ha incrementado en el último año. La calidad que ofrecen los dos productos se puede apreciar en el material que se utiliza para su fabricación, la tecnología, mano de obra capacitada.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI ofrece productos competitivos cumpliendo con las necesidades de cada cliente a través de la variedad de productos que se comercializan en el mercado. El servicio post-venta que se planea fortalecer en la empresa, es muestra de calidad y buen trato al cliente que elige adquirir un producto.

**BENEFICIO PARA EL CLIENTE:** El cliente al adquirir un Horno Rotativo sabe que podrá emplear su tiempo mientras el pan se encuentra en el Horno, sin tener que vigilar constantemente la cocción, debido a que se puede programar el tiempo. También el maestro panadero podrá utilizar el Horno en la fabricación de otros tipos de productos sin perder su sabor y consistencia. El beneficio principal que tiene el cliente es el tiempo de vida útil del Horno y el incremento del nivel de producción, la imagen que hoy en día presenta adquirir un Horno Rotativo hace llamativo al comprar pan, pastas, entre otros productos que encontramos en una panadería por parte de sus clientes.

Los beneficios que puede adquirir un cliente en el momento de comprar el par de Hojas de una Punta Mediana son las diversas aplicaciones en las cuales pueden ser utilizadas, entre estas tenemos pasamanos, puertas verjas, figuras de hierro etc.

Estos beneficios pueden lograrse si el cliente se familiariza con la empresa y sus productos.

#### **4.1.5.- OBJETIVOS DE ESTRATEGIAS DE LOS PRODUCTOS**

##### **OBJETIVO N: 1**

Crear una nueva línea de productos de fabricación de latas bagueteras, lisas y perforadas. Con el propósito de ampliar y diversificar la cartera de productos en la empresa.

##### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Investigación de mercado para conocer el grado de aceptabilidad del producto que se planea fabricar y comercializar.
- ✓ Realizar un análisis interno de la empresa para saber si se cuenta con la maquinaria y mano de obra especializada para la fabricación del nuevo producto.
- ✓ Capacitación sobre los procedimientos del producto que se fabricará.
- ✓ Conocer los beneficios internos que traerá la creación de la nueva línea financieramente en la empresa

##### **OBJETIVO N: 2**

Mantener y Mejorar la calidad de los productos industriales de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, a fin de poseer una estrategia de diferenciación con respecto a los competidores.

##### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Investigar las principales fallas que se hayan encontrado en los productos buscando las mejores alternativas de solución.
- ✓ Controlar los procesos de producción y verificación de los productos.



- ✓ Realizar una investigación de mercados para medir el nivel de aceptación de los productos actuales y conocer las inquietudes, gustos y preferencias de los clientes.

### **OBJETIVO N: 3**

Mejorar la imagen de los productos de la empresa. A fin de lograr mayor aceptación de los productos a nivel local

### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Diseñar un empaque de identificación para cada producto con la empresa.
- ✓ Implementar los colores de la empresa en el logotipo para diferenciación de los productos.
- ✓ Colocación del rótulo de identificación de la empresa en las dos plantas de producción.

### **4.1.6.- PRESENTACIÓN**

La presentación de un producto incita al cliente a elegir un producto, el slogan, los colores llamativos, su envase. En general como se presenta el producto a la vista de cliente, se convierten en alternativas de elecciones prioritarias e indispensables. En diferentes tipos de productos los encontramos en diversas presentaciones un claro ejemplo son los yogures, este tipo de estrategia incrementa las ventas de un producto, pudiendo ser accesible para todo tipo de clientes.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI con sus dos productos Hornos Rotativos para pan y Hojas de una Punta Mediana, pueden ser adquiridos en diferentes presentaciones, por la necesidad de producción o poder adquisitivo del cliente. Según Mezcla de Productos por Profundidad, tabla (4.2.).

## **4.2.- PRECIO**

“Es el valor que cuesta la adquisición de un producto o servicio.”<sup>22</sup>

### **4.2.1.- MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

#### **4.2.1.1.- MÉTODO BASADO EN EL COSTO**

“Es considerado el método más sencillo para fijar precios, consiste en agregar una cantidad estándar al costo del producto. Obteniendo un margen bruto de ganancia.

#### **4.2.1.2.- MÉTODO BASADO EN LA COMPETENCIA**

Este método presta menos atención del costo y demanda en el precio del producto que ofrece la empresa respecto al precio de la competencia. Ciertas empresas oligopólicas que fabrican el mismo producto cobran lo mismo; las pequeñas siguen al líder, y modifican sus precios cuando este lo hace, Algunas empresas cobran un poco más o un poco menos, pero la diferencia permanece constante, como el caso de la gasolina; los minoristas menos importantes en general cobran unos centavos menos que las compañías petroleras importantes, pero la diferencia ni aumenta ni se reduce.

#### **4.2.1.3.- MÉTODO BASADO EN LA DEMANDA**

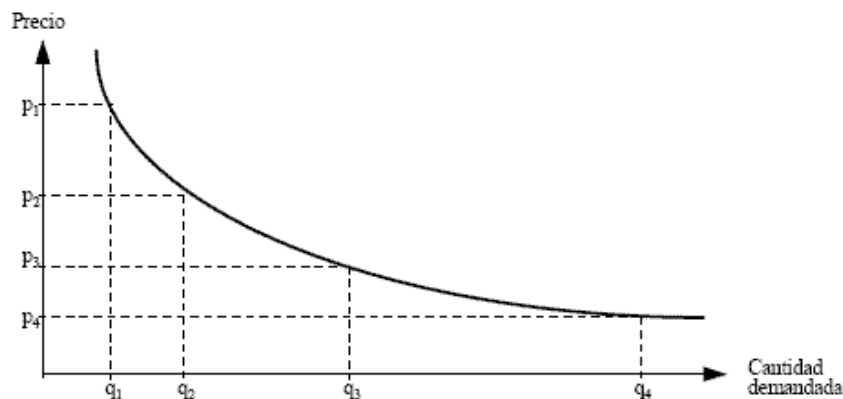
Cuando la demanda de un producto es elevada su precio tiende a subir, mientras que en situaciones de recesión tiende a la baja; y todo ello

---

<sup>22</sup> Gustavo Trigo Arana, José Ramón Robinat. “Marketing y Ventas”. pág. 289.

sucede aunque los costes no varíen. En el caso de subir nuestro precio disminuirán las ventas y viceversa.”<sup>23</sup>

**Gráfico 4.4**  
**CURVA DE FIJACIÓN DE PRECIO POR LA DEMANDA**



Fuente: Marketing y Ventas. Gustavo Trigo Arana.

#### **4.2.1.4.- MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS APLICADO EN LA EMPRESA**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, actualmente aplica el método de fijación de precios por costo de una forma general para los productos de la empresa. El primer producto que se analizará son los Hornos Rotativos para pan, para fijar su precio se aplican dos tipos de métodos; por el costo y por la competencia.

Estos dos tipos de métodos permiten distinguir el precio del producto respecto al de su competencia, por las características del producto y al encontrarse en un mercado de Oligopolio Perfecto, obliga a conocer el precio de su competencia. El factor principal para la utilización de estos métodos es el margen de utilidad de ganancia que se plantea obtener en la empresa.

<sup>23</sup> INTERNET: [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_marketing/manual\\_de\\_marketing.php?pg=21](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=21)

La ventaja que se adquiere en precio por competencia es a un nivel medio alto parecido al precio de otras empresas fabricantes de Hornos. El margen ganancia que obtiene la empresa por el producto Hornos Rotativos es del cuarenta por ciento (40%). Para cada Horno que se vende.

Para el segundo producto que se analiza las Hojas de una Punta Mediana, se utiliza el método de fijación de precios por costo, que es del veinte y uno por ciento (21%) de margen de utilidad. Este método se aplica por las características propias del producto, que no permite competir a un nivel alto de precios. El par de hojas logran una obtener una utilidad significativa para la empresa, cuando se adquiere en un mayor número de unidades.

#### 4.2.2.- FORMAS DE PAGO

Las Formas de pago que pueden ser utilizadas en una empresa, permiten incrementar el número de clientes. INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, cuenta con dos formas de pago por parte del cliente; al contado y a crédito para los productos que comercializa la empresa.

**TABLA N: 4.5**  
**FORMAS DE PAGO**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

PRODUCTO	FORMAS DE PAGO	FACTORES PARA LA APLICACIÓN DE FORMA DE PAGO
<b>HORNOS ROTATIVOS</b>	AL CONTADO Y A CRÉDITO	El precio del producto es elevado. Tiempo de fabricación. Adquisición de crédito por parte del cliente en una institución bancaria.
<b>HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA</b>	AL CONTADO Y A CRÉDITO	Algunos clientes adquieren los productos en un número de unidades alto. Existen distintos tipos de clientes.

Fuente: Industria Metálica Cotopaxi.  
Elaborado por: Verónica Culqui.

El producto Hornos Rotativos cuenta con dos formas de pago al contado y a crédito el porcentaje de pagos al contado es del veinte por ciento (20%).

Considerando este porcentaje como bajo debido al precio del producto, y pagos a crédito en un ochenta por ciento (80%). Que para su adquisición los clientes adquieren préstamos invirtiendo en un Horno que ayudara a mejorar su nivel de ventas y por tal motivo a cubrir su préstamo.

Las Hojas de una Punta Mediana son adquiridas por diferentes tipos de clientes como los Industriales que muestran un treinta por ciento (30%) de pagos al contado. Esta venta es directa y es utilizada para cubrir una necesidad inmediata un claro ejemplo puede darse cuando un cliente necesita comprar un número limitado de Hojas, para la fabricación de un pasamano. Y su precio no es alto, el cliente puede cancelar su valor inmediatamente.

Por otra parte los clientes revendedores mayorista y minoritas del producto cuenta con un setenta por ciento (70%) de pagos a crédito. La empresa puede aplicar esta alternativa de cobro cuando un cliente elige comprar en gran número de unidades el producto.

#### **4.2.3.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

##### **OBJETIVO N: 1**

Lanzar al mercado un nuevo tipo de Horno, que por sus características permita comercializarlo a un precio bajo, para lograr el posicionamiento del producto en nuevos mercados.

##### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Buscar información sobre precios de los productos de la competencia.
- ✓ Buscar nuevas alternativas de proveedores.
- ✓ Optimizar procesos y recursos, para reducir los costos y tiempos.
- ✓ Eliminar desperdicios en el área de producción.

## **OBJETIVO N: 2**

Buscar alternativas de importación de materiales de proveedores extranjeros permitiendo reducir los precios de los productos por debajo de la competencia.

### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Investigar diferentes alternativas de proveedores extranjeros.
- ✓ Buscar una empresa especializada sobre importación de mercadería en el país.
- ✓ Mantener y mejorar las relaciones comerciales con la empresa proveedora de insumos.

## **4.3.- PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

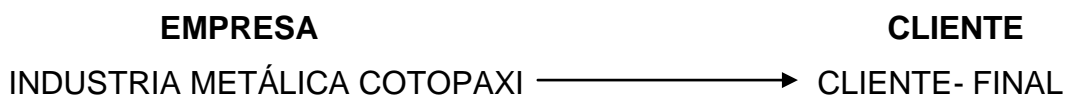
Esta herramienta de la mercadotecnia, permite que los productos estén a disposición de los clientes en las cantidades, lugares y momentos precisos.

### **4.3.1.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI actualmente no cuenta con canales de distribución, sus ventas se enfocan en la comercialización de los productos de una manera directa empresa – cliente.

#### **4.3.1.1.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LOS HORNOS ROTATIVOS PARA PAN**

Para este producto el sistema de distribución que se utiliza es el canal directo:

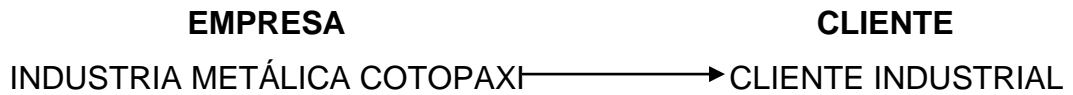


Por las características del producto sus ventas son al por mayor. Este es el único canal de distribución que permite relacionarse a la empresa con el cliente final este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediario, por tal motivo la empresa desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia, como comercialización transporte, almacenaje y aceptación de riesgos.

#### **4.3.1.2.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN ACTUAL HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, cuenta con canales de distribución directos e indirectos que permiten la distribución de las Hojas de una Punta Mediana. En el canal directo para este producto se relaciona empresa – cliente industrial.

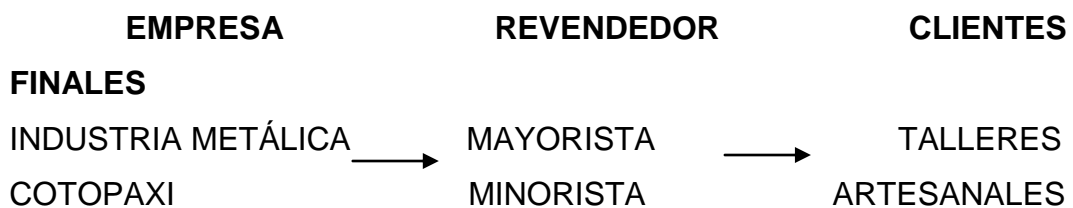
##### **Ventas al por menor.**



La empresa es fabricante del producto permitiendo relacionarse directamente con el cliente, estas ventas se realizan al por menor.

En los canales indirectos existen intermediarios entre empresa y cliente final. Esta relación no es propia de la comercialización de los productos, sino que son propios clientes revendedores mayorista y minoristas de la empresa, estas ventas se realizan al por mayor.

##### **Ventas al por mayor.**



El producto que ofrece la empresa puede darse a conocerse mediante los clientes mayoristas y minoristas, que se convierten en intermediarios de la empresa, entre estos tenemos Ferreterías, Almacenes Industriales, entre otros.

#### **4.3.2.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTA PARA LOS PRODUCTOS**

“Es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los clientes los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.”<sup>24</sup>

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

---

<sup>24</sup> MARKETING, Lamb Hair MC Daniel, Sexta Edición, Pag. 474



#### **4.3.2.1.- CANAL DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO PARA LOS HORNOS ROTATIVOS PARA PAN**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI para este producto utiliza el canal de distribución directo. Este tipo de canal es el más recomendable para un producto de uso industrial.

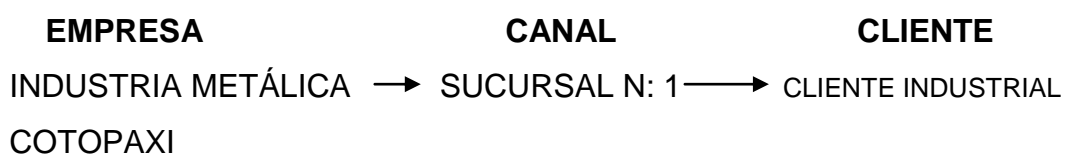
El factor principal para la utilización de un canal directo para los Hornos Rotativos para pan, es el servicio post - venta que es necesario para el buen funcionamiento del producto. La empresa al encontrarse en un mercado de Oligopolio Perfecto obliga a mantener una buena imagen directa con el cliente. En este canal, la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para ofrecer y vender su producto a los clientes finales.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI debe plantearse como estrategia la utilización de canales de distribución como; la creación de sucursales en ciudades del centro del país. Incrementando sus ventas gracias a una mayor relación directa cliente – empresa.

#### **4.3.2.2.- CANAL DE DISTRIBUCIÓN PROPUESTO PARA LAS HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA**

Actualmente la empresa cuenta con clientes intermediarios que permiten distribuir el producto de una manera indirecta de la empresa. Los canales de distribución que utiliza la empresa tanto directa como indirecta, han permitido una mejor distribución a nivel nacional del producto.

Por las características del producto se deberá plantear la creación de sucursales mejorando la distribución directa de la empresa.



### 4.3.3.- LOGÍSTICA EXTERNA

Conlleva actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores por parte de la empresa.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI utiliza para sus canales de distribución, dos camiones propios para canales directos, ventas al por mayor y menor. Mientras que para ventas al por menor, especialmente para las Hojas de una Punta Mediana que por su tamaño, la empresa se ve en la necesidad de requerir contratar el servicio de transporte de empresas que cuentan con camiones, flotas de transporte (Buses) para el envío del producto.

A continuación se presenta los distintos tipos de transporte para el sistema de distribución actual en la empresa.

**TABLA N: 4.6**  
**LOGÍSTICA EXTERNA**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

<b>PRODUCTO</b>	<b>SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>TRANSPORTE</b>
<b>Horno rotativo</b>	Canal directo	Camiones propios de la empresa.
<b>Hojas de una punta mediana</b>	Ventas al por mayor	Camiones de empresas de transporte.
		Camiones propios de la empresa.
		Flotas de transporte (buses).
	Ventas al por menor	Camiones propios de la empresa.

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

### 4.3.4.- ALMACENAMIENTO

“Se refiere a la administración del espacio físico necesario para el mantenimiento de las existencias, en definitiva estamos refiriéndonos al diseño y gestión operativa de los almacenes y de las diferentes

herramientas y tecnologías que deben utilizarse para optimizar la operación.”<sup>25</sup>

El almacenamiento en la empresa se puede distinguir en tres factores, materia prima productos procesados y productos terminados.

Se debe considerar los siguientes aspectos en el momento de almacenar:

- ✓ Clasificar materias primas.
- ✓ Destinar áreas específicas para almacenar cada grupo de materiales.

#### **4.3.4.1.- ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA**

Para los productos Hornos Rotativos y Hojas de una Punta Mediana, la materia prima directa que se utiliza para su transformación, se encuentra situada en un lugar designado en cada área de producción. La forma de organizar la materia prima en la empresa es a través de pallets.

Mientras que la materia prima indirecta, se encuentra almacenada en la bodega general de la empresa.

#### **4.3.4.2.- ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS EN PROCESOS**

El producto Hornos Rotativos con respecto a las Hojas de una Punta Mediana es el producto que mayor cantidad de procesos sufre en su transformación. El espacio físico que se utiliza es amplio, pero debido al incremento del nivel de ventas, la empresa ha buscado la alternativa de reubicación de materia prima mejorando el almacenamiento de los productos en procesos.

Las Hojas de una Punta Mediana siguen una secuencia de procesos en la cual se tienen cuatro pasos principales de transformación, en cada paso

---

<sup>25</sup> MARKETING, Lamb Hair MC Daniel, Sexta Edición, Pag. 502

la Hoja cambia de máquina existiendo un tiempo de para, en el que el producto se lo ubica en cajones metálicos en cada espacio de la máquina a utilizar.

#### **4.3.4.3.- ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS TERMINADOS**

El producto Hornos Rotativos cuando ya han concluido con su fabricación y se encuentra listo para el envío al cliente, se lo almacena en un espacio designado en su área. Esperando enviar el producto hacia el lugar de destino de utilización del cliente.

Para las Hojas de una Punta Mediana, su almacenamiento se lo realizada en la bodega de la planta número dos de la empresa, en donde se los empaca con gran facilidad por el tamaño y las unidades de venta, esperando el envío al cliente.

#### **4.3.5.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN**

##### **OBJETIVO N: 1**

Crear puntos de ventas de la empresa en distintas provincias del país, logrando una mayor cobertura de los productos, tomando en consideración las variables consumidor, volumen de compra y facilidad de intervención en el canal.

##### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Realizar un análisis de ventas de las principales ciudades en donde se encuentra un mercado potencial alto.
- ✓ Investigar las diferentes alternativas que podrán ser utilizadas en el momento de elegir la mejor alternativa para la ubicación del punto de venta de la empresa.

- ✓ Utilizar diferentes herramientas de publicidad, que permita dar a conocer la creación de la nueva sucursal de la empresa en la ciudad designada, a los clientes actuales y potenciales.

#### **4.4.- PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN**

“La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.”<sup>26</sup>

Promocionar un nuevo producto que muestre un alto nivel de demanda, obliga a la empresa a invertir en publicidad, incrementando sus ventas y relacionando a sus actuales y nuevos clientes con la empresa. Esta herramienta del marketing debe ser utilizada en las diferentes etapas que sufre un producto, los medios a través de los cuales va a llegar la publicidad al cliente, deben elegirse de acuerdo al mercado al cual se planea llegar.

##### **4.4.1.- PUBLICIDAD**

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, utiliza cuatro medios de publicidad televisión radio, prensa escrita y visitas personales. En porcentaje de utilización del medio de comunicación para la televisión es del setenta por ciento (70%). Actualmente la empresa mantiene su publicidad en tres medios televisivos, RTU, TV Color canal 36 y UNIMAX.

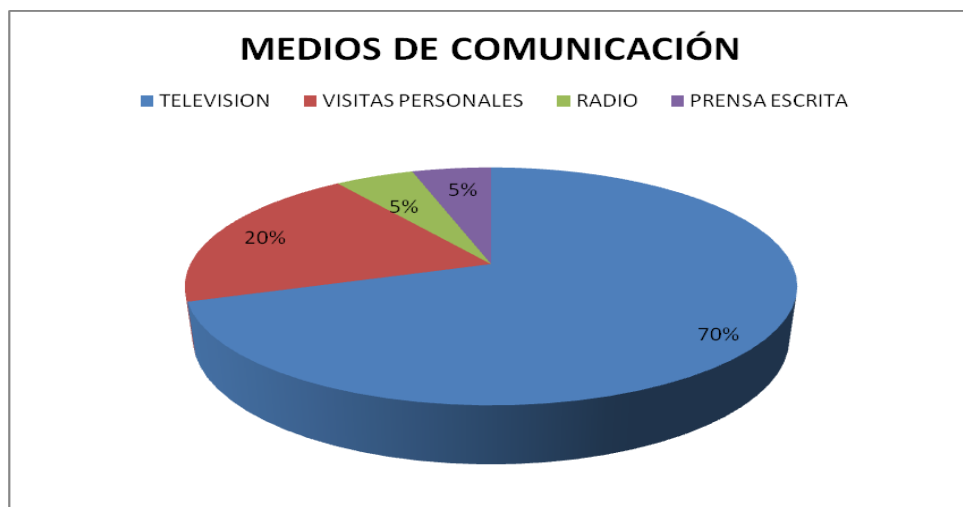
La estrategia que se planteo para la utilización de estos tres medios, fue llegar con su publicidad a nivel provincial y nacional en el país. La radio cuenta con un cinco por ciento (5%) de alternativa como medio de comunicación para la empresa; el medio radial que se utiliza es la Radio Novedades.

---

<sup>26</sup> Gustavo Trigo Arana, José Ramón Robinat. “Marketing y Ventas”. pág. 456.

La empresa mantiene la estrategia de visitas personales al cliente en la ciudad que se encuentre, dando a conocer los diferentes productos que se ofrecen a nuevos clientes y mejorando la relación con clientes actuales.

**Gráfico 4.5**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI gracias a la publicidad en el medio televisivo ha incrementado su nivel de ventas. Este tipo de estrategia debe seguir creciendo en medios televisivos con mayor audiencia y líderes en sintonía en el país.

#### **4.4.1.1.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD**

##### **OBJETIVO N: 1**

Buscar una nueva alternativa de medio televisivo, que cuente con un nivel alto de audiencia a nivel nacional, incrementando la imagen y ventas de la empresa en el mercado Ecuatoriano.

### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Realizar una investigación sobre las posibles alternativas de elección de medios televisivos a nivel nacional.
- ✓ Asignar un veinte por ciento (20%) de capital para la inversión de publicidad.

### **OBJETIVO N: 2**

Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, con la marca de los productos, incrementando la aceptación de los mismos.

### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Diseño de afiches publicitarios.
- ✓ Colocación de los afiches en lugares estratégicos en los vehículos de la empresa.
- ✓ Realizar distintivos para las personas que viajan en el vehículo representando a la empresa.

#### **4.4.1.2.- COSTOS DE PUBLICIDAD**

Una empresa puede utilizar distintos medios de comunicación, de acuerdo al porcentaje de inversión que desee aplicar para publicidad. Los costos pueden variar por los paquetes publicitarios que la empresa adquiera, otro factor prioritario para designar recursos para publicidad es la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el producto, este obligara a invertir, reducir o eliminar la publicidad que se haya contratado.

**TABLA N: 4.7**  
**COSTOS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**

MEDIO DE COMUNICACIÓN	DETALLE	COSTO MENSUAL
<b>TELEVISIÓN:</b>		
RTU	Paquete de 2 propagandas dos veces al día y 40 al mes.	\$ 900
TV COLOR CANAL 36	Paquete de 4 propagandas a la semana y 16 al mes.	\$ 100
UNIMAX	Paquete de 4 propagandas a la semana y 16 al mes.	\$ 150
<b>RADIO:</b>		
RADIO NOVEDADES	Paquete 12 cuñas diarias y 360 cuñas al mes.	\$ 170
<b>PRENSA:</b>		
DIARIO LA HORA	Tamaño 1/4 de pagina cualquier día.	\$ 59

**Fuente:** Industria Metálica Cotopaxi, Medios de Comunicación.  
**Elaborado por:** Verónica Culqui.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, designa cada mes los pagos para los medios de comunicación que se utilizan, al ser RTU un canal en crecimiento, el precio de la propagan es el más alto respecto a los diferentes medios que utiliza la empresa.

TV COLOR CANAL 36 se ha convertido en un aliado potencial, permitiendo dar a conocer la imagen de la empresa a nivel provincial. La empresa actualmente a incrementado su nivel de demanda de los productos, por tal motivo se ve en la necesidad de invertir en publicidad en medios televisivos a nivel nacional lideres en sintonía. Permitiendo incrementar su nivel de ventas en el mercado.

#### **4.4.2.- PROMOCIÓN DE VENTAS**

Muchas empresas aplican promociones de ventas, especialmente cuando la empresa se ha consolidado y puede cubrir distintas promociones para los clientes. Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- ✓ Que el consumidor pruebe el producto o servicio.



- ✓ Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- ✓ Fortalecer la imagen del producto.
- ✓ Lograr la fidelidad del producto.

La promoción depende también de las características del producto. Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo, porque se puede obtener resultados casi inmediatos. La empresa para el producto Horno Rotativo aplico una promoción de ventas, que por cada Horno adquirido se obsequio un coche para pan.

INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, no aplica esta herramienta de promoción como una forma de política en la empresa. Esta alternativa mejoraría la imagen y aceptación del mercado al cual planea llegar con un producto.

#### **4.4.2.1.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DE VENTAS**

##### **OBJETIVO N: 1**

Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas en los productos mejorando la imagen y ventas de la empresa.

##### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Persuadir al cliente para que adquiera una cierta cantidad de unidades para poder aplicar la promoción.
- ✓ Analizar el nivel de ventas de cada producto para poder realizar promociones entre los clientes.

#### **4.5.- PLAN OPERATIVO**

**TABLA N: 4.8**

**PLAN OPERATIVO DE INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – PRODUCTO**

<b>VARIABLE DE MARKETING</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA</b>
<b>PRODUCTO</b>	<b>OBJETIVO 1</b> Crear una nueva línea de productos de fabricación de latas bagueteras lisas y perforadas. Con el propósito de ampliar y diversificar la cartera de productos en la empresa	<b>ESTRATEGIA 1</b> Investigación de mercado para conocer el grado de aceptabilidad del producto que se planea fabricar y comercializar	Aplicación de encuestas a los clientes actuales y potenciales	DPTO. VENTAS	Humano	Jun -11
		<b>ESTRATEGIA 2</b> Realizar un análisis interno de la empresa para saber si se cuenta con la maquinaria y mano de obra especializada para la fabricación del nuevo producto	Analizar los diferentes recursos con que cuenta la empresa, conociendo si son suficientes o tomar la decisión de invertir en nuevos recursos	DPTO. ADMINISTRATIVO	Financiero	Jun -11
		<b>ESTRATEGIA 3</b> Capacitación sobre los procedimientos del producto que se fabricará	Contactar al proveedor o personal idóneo que impartirá sus conocimientos para la capacitación de los empleados de la empresa que fabricarán el producto	DPTO PRODUCCION	Humano	Jun -11
		<b>ESTRATEGIA 4</b> Conocer los beneficios internos que traerá la creación de la nueva línea financieramente en la empresa	Generar reportes financieros que muestren el porcentaje de utilidad que se puede generar	DPTO CONTABLE	Financiero	Jun -11

	<b>OBJETIVO 2</b> Mantener y mejorar la calidad de los productos industriales de INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI, a fin de poseer una estrategia de diferenciación con respecto a los competidores	<b>ESTRATEGIA 1</b> Realizar una investigación de mercado para medir el nivel de aceptación de los productos actuales y conocer las inquietudes gustos y preferencias de los clientes	Analizar y aplicar los resultados que arrojo la investigación	DPTO VENTAS	Humano	Ago-11
		<b>ESTRATEGIA 2</b> Controlar los procesos de producción y verificación de los productos	Reducir el tiempo ocio mejorando los procesos de producción	DPTO PRODUCCION	Humano	Ago-11
		<b>ESTRATEGIA 3</b> Investigar las principales fallas que se hayan encontrado en los productos buscando las mejores alternativas de solución	Optimizar los recursos que se utilizan en la fabricación	DPTO PRODUCCION	Humano	Ago-11
	<b>OBJETIVO 3</b> Mejorar la imagen de los productos de la empresa en un cuarenta por ciento, a fin de lograr mayor aceptación de los productos a nivel local	<b>ESTRATEGIA 1</b> Diseñar un empaque de identificación para cada producto de la empresa	Buscar las alternativas de diseño para empaques del producto	DTO ADMINISTRATIVO	Humano	Jul -11
		<b>ESTRATEGIA 2</b> Implementar los colores de la empresa en el logotipo para diferenciación de los productos	Elegir el mejor logotipo que permita identificar a la empresa con sus clientes	DTO ADMINISTRATIVO	Humano	Jul -11
		<b>ESTRATEGIA 3</b> Colocación del rótulo de identificación de la empresa en las dos plantas de producción	Buscar una empresa que realice los rótulos para la empresa	DTO ADMINISTRATIVO	Humano	Jul -11

**TABLA N: 4.9**  
**PLAN OPERATIVO DE INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – PRECIO**

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
<b>PRECIO</b>	<b>OBJETIVO 1:</b> Lanzar al mercado un nuevo tipo de Horno, que por sus características permita comercializarlo a un precio bajo para lograr el posicionamiento del producto en nuevos mercados.	<b>ESTRATEGIA 1:</b> Indagar sobre precios de los productos de la competencia.	Comparación de precios de la empresa, con los de la competencia a fin de fijar precios acorde al mercado.	DPTO. VENTAS	FINANCIEROS	jul.-11
		<b>ESTRATEGIA 2:</b> Ampliar el portafolio de proveedores.	Buscar nuevos proveedores.	DPTO. ADMINISTRATIVO	HUMANO	ago.-11
		<b>ESTRATEGIA 3:</b> Optimizar procesos y recursos para reducir los costos y tiempos.	Reducir los tiempos actuales de los procesos de producción.	DPTO. PRODUCCIÓN	HUMANO	ago.-11
		<b>ESTRATEGIA 4:</b> Eliminar desperdicios en el área de producción.	Capacitación sobre el manejo de desperdicios dirigido a los trabajadores del área de producción.	DPTO. ADMINISTRATIVO	HUMANO	sep.-11

	<b>OBJETIVO 2:</b> Buscar alternativas de importación de materiales de proveedores extranjeros permitiendo reducir los precios de los productos por debajo de la competencia.	<b>ESTRATEGIA 1:</b> Investigar diferentes alternativas de proveedores extranjeros.	Buscar nuevos proveedores extranjeros de acuerdo al material que se necesita importar.	DPTO. ADMINISTRATIVO	HUMANO	oct.-11
		<b>ESTRATEGIA 2:</b> Buscar una empresa especializada sobre importación de mercadería en el país.	Analizar las diferentes alternativas de empresas importadoras y elegir la mejor de acuerdo a la necesidad de la empresa.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	oct.-11
		<b>ESTRATEGIA 3:</b> Mantener y mejorar las relaciones comerciales con la empresa proveedora de insumos.	Realizar pedidos en un alto volumen de unidades ganándose la confianza del proveedor.	DPTO. BODEGA E INVENTARIOS	FINANCIERO	nov.-11

**TABLA N: 4.10**  
**PLAN OPERATIVO**  
**DE INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

<b>VARIABLES DE MARKETING</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA</b>
<b>PLAZA</b>	<b>OBJETIVO 1:</b> Crear puntos de ventas de la empresa en distintas provincias del país. Logrando una mayor cobertura de los productos, tomando en consideración las variables consumidor, volumen de compra y facilidad de intervención en el canal.	<b>ESTRATEGIA 1:</b> Realizar un análisis de ventas de las principales ciudad en donde se encuentra un mercado potencial alto.	Investigar la demanda que se tiene por ciudad del producto.	DPTO. VENTAS	HUMANO	oct.-11
		<b>ESTRATEGIA 2:</b> Investigar las diferentes alternativas que podrán ser utilizadas en el momento de elegir la ubicación del punto de venta de la empresa.	Buscar un sitio apropiado para la ubicación del punto de venta que permita tener accesibilidad con el cliente.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	nov.-11
		<b>ESTRATEGIA 3:</b> Utilizar diferentes herramientas de publicidad, que permita dar a conocer la creación de la nueva sucursal de la empresa en la ciudad designada. A los clientes actuales y potenciales.	Contactar un medio de publicidad radio o televisión, que tenga mayor audiencia en la ciudad de ubicación del punto de venta de la empresa.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	nov.-11

**TABLA N: 4.11**

**PLAN OPERATIVO DE INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN**

<b>VARIABLES DE MARKETING</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA</b>
<b>PUBLICIDAD</b>	<b>OBJETIVO 1:</b> Buscar una nueva alternativa de medio televisivo, que cuente con un nivel alto de audiencia a nivel nacional incrementando la imagen y ventas de la empresa en el mercado Ecuatoriano.	<b>ESTRATEGIA 1:</b> Realizar una investigación sobre las posibles alternativas de elección de medios televisivos a nivel nacional.	Cotizar entre los medios televisivos a nivel nacional, la publicidad de la empresa por un mes.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIEROS	dic.-11
		<b>ESTRATEGIA 2:</b> Asignar un treinta por ciento de capital para la inversión de publicidad.	Realizar un presupuesto publicitario para el tiempo de publicidad que se prevé mantener el comercial al aire.	DPTO. CONTABLE	FINANCIEROS	dic.-11
	<b>OBJETIVO 2:</b> Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa con la marca de los productos, incrementando la aceptación de los mismos.	<b>ESTRATEGIA 1:</b> Diseño de afiches publicitarios.	Elaboración de afiches publicitarios con la información óptima de la empresa para transmitir al cliente.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIEROS	jul.-11
		<b>ESTRATEGIA 2:</b> Colocación de los afiches en lugares estratégicos en los vehículos de la empresa.	Buscar el sitio adecuado y legible para la colocación de los afiches.	DPTO. ADMINISTRATIVO	HUMANO	jul.-11
		<b>ESTRATEGIA 3:</b> Realizar distintivos para las personas que viajan en el vehículo representando a la empresa.	Elaborar camisetas, chompas con el distintivo de la empresa.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIEROS	ago.-11

TABLA N: 4.12

PLAN OPERATIVO DE INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – PROMOCIÓN DE VENTAS

VARIABLES DE MARKETING	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
PROMOCIÓN DE VENTAS	<b>OBJETIVO 1:</b> Ofrecer descuentos por cantidad o descuentos por temporadas en los productos mejorando la imagen y ventas de la empresa.	<b>ESTRATEGIA 1:</b> Persuadir al cliente para que adquiera una cierta cantidad de unidades para poder aplicar la promoción.	Ofrecer permanentes descuentos del 5% en compras al por mayor.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIEROS	jun.-11
		<b>ESTRATEGIA 2:</b> Analizar el nivel de ventas de cada producto para poder realizar promociones entre los clientes.	Ofrecer combos por productos.	DPTO. ADMINISTRATIVO	FINANCIEROS	sep.-11



## **V.- CAPÍTULO**

### **SISTEMA DE CONTROL**

#### **5.1.- CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El sistema de control que se utilizará para monitorear el plan estratégico de la empresa “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” es el Balanced Scorecard, el cual constituye una herramienta de Seguimiento a la Gestión y Mejoramiento Continuo de las estrategias planteadas por la empresa.

##### **5.1.1.- EVOLUCIÓN TABLERO BALANCED SCORECARD**

El propósito fundamental del Balanced Scorecard es el que una empresa cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios, claramente identificados e interrelacionados dotados de indicadores óptimos, que facilitan su ejecución seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

##### **5.1.1.1.- BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD**

- ✓ Pleno conocimiento de lo que somos y a donde vamos con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- ✓ Generar un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.
- ✓ Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren planamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la empresa, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.

- ✓ Cada funcionario sabe qué resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la empresa en su conjunto.
- ✓ Tener información actualizada al instante.
- ✓ Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario.
- ✓ Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- ✓ Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y controlar la productividad de todas las áreas de la industria.
- ✓ Construir dentro de los miembros de la empresa un pensamiento estratégico.
- ✓ Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.

Los beneficios de la utilización del Balanced Scorecard en una empresa, en general contribuyen a maximizar la rentabilidad y a la creación del valor en el tiempo.

#### **5.1.1.2.- PERSPECTIVAS FUNDAMENTALES DEL BALANCED SCORECARD**

El cuadro de mando integral (BALANCED SCORECARD) se sustenta en cuatro perspectivas financieras principales:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva de Procesos Internos
- ✓ Perspectiva del Capital Intangible de Aprendizaje y Crecimiento

Las cuatro perspectivas buscan que existan un enlace entre las metas individuales y la estrategia y entre la estrategia y el presupuesto, logrando

que todos los miembros de la empresa se involucren y puedan llevar a cabo sus metas concretas.

#### **5.1.1.2.1.- PERSPECTIVA FINANCIERA**

“La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

#### **5.1.1.2.2.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

La perspectiva del cliente, por su parte, define la propuesta de valor para los "clientes target". Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

#### **5.1.1.2.3.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones y reestructurar sus procesos de desarrollo para obtener productos innovadores y de alto desempeño. Otra empresa, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

#### 5.1.1.2.4.- PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas, el tipo de ambiente, nueva maquinaria requerida para apoyar los procesos internos de creación de valor. Para conducir las mejoras de procesos trabajando dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.”<sup>27</sup>

Gráfico 5.1  
PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD



Fuente: ESTRATEGIAS DEL MARKETING




Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de

<sup>27</sup> INTERNET: <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013>

causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la empresa se encuentren en línea con las mismas.

5.1.1.3.- EVALUACIÓN DEL TABLERO BALANCED SCORECARD “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”




TABLA 5.1  
INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META DIC. 2011	META DIC. 2014	VARIACIONES			RESPONSABLES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RECURSOS
														
Desarrollo Financiero	Implementar una estructura real de costos y precios.	Venta Real Producto	% de márgenes de rentabilidad de cada grupo de producto.	Semestral	- Estados Financieros -Reporte de precios de la competencia	0%	50%	100%	0%	50%	100%	Dpto. Administrativo Dpto. Contable	Método integral de fijación de precios.	Humano Financiero
		Costo Real Directo Producto											Estados Financieros mensuales.	
Desarrollo Financiero	Buscar fuentes de financiamiento de crecimiento en la empresa.	Total Anual de Ingresos por financiamiento	% de inversión necesaria aplicada en la empresa.	Anual	Estados Financieros	0%	30%	60%	0%	30%	60%	Dpto. Administrativo.	Gestionar recursos económicos.	Humano Financiero Tecnológico
		Recursos económicos empleados											Inversión de capital.	
Crear	Incrementar y crear nuevas líneas de productos.	Ventas Nuevos Clientes	% de crecimiento de ventas a clientes actuales y potenciales.	Anual	Estados Financieros	0%	>5%	>20%	0%	>10%	>20%	Dpto. Administrativo Dpto. Ventas	Investigación de mercado.	Humano Financiero
		Total Clientes											Nuevas fuentes de publicidad a nivel nacional.	
Implementar	Implementar un sistema de cobranzas a clientes.	Total Facturado	% de ingresos provenientes de clientes a crédito.	Mensual	- Estados Financieros - Reporte de clientes por cobrar	0%	20%	50%	0%	25%	50%	Dpto. Ventas Dpto. Contable	Diseñar un plan de cobranzas.	Humano Financiero
		Total Recaudado											Diversificar la política de cobranzas.	

**TABLA 5.2**  
**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DEL CLIENTE**


DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META DIC. 2011	META DIC. 2014	VARIACIONES			RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RECURSOS
Tiempo	Incrementar el nivel de cumplimiento de entrega del producto a clientes a tiempo.	Total de Pedidos no entregados a Tiempo	% de entregas oportunas y efectivas a los clientes.	Semestral	Reporte de Ventas	0%	40%	90%	0%	45%	90%	Dpto. Administrativo Dpto. Ventas	Realizar una investigación de mercado.	Humano Financiero
		Total de Pedidos Despachados											Generar una mejor imagen del producto.	
Diferenciación	Mantener variedad y diferenciación de productos.	Número de nuevos productos 2010	Nuevos productos incrementando la rentabilidad de la empresa.	Anual	Reporte de Ventas	-	1	4	-	2	4	Dpto. Administrativo Dpto. Ventas	Acudir a ferias internacionales.	Humano Financiero Tecnológico
		Número de nuevos productos 2011											Creación de necesidades.	
													Realizar alianzas estratégicas con empresa internacionales.	
Mercado	Explotar nuevos segmentos de mercado.	Portafolio Actual de Nuevos Clientes	% de nuevos clientes en relación al total de clientes de la empresa.	Anual	Reporte de Ventas	10%	20%	80%	10%	40%	80%	Dpto. Ventas	Incrementar la publicidad.	Humano Financiero
		Total Clientes											Creación de sucursales a nivel nacional.	
													Mantener información acerca de la competencia.	
Mercado	Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	Portafolio Actual de Clientes por Provincia	% de ventas de nuevos clientes en relación a ventas de clientes actuales de la empresa a nivel nacional.	Trimestral	Reporte de Ventas	20%	30%	100%	20%	50%	100%	Dpto. Administrativo Dpto. Ventas	Incrementar canales de distribución.	Humano Financiero Tecnológico
		Total Clientes en el Mercado del País											Generar mayor imagen de la empresa	

**TABLA 5.3**  
**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META DIC. 2011	META DIC. 2014	VARIACIONES   			RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RECURSOS
Calidad	Incrementar el portafolio de proveedores	Proveedores Actuales	Número de nuevos proveedores.	Anual	Reporte de posibles nuevos proveedores	0	2	5	0	3	5	Dpto. Administrativo	Nuevos proveedores.	Humano Financiero
		Total Proveedores											Análisis de comparaciones de proveedores.	
Diseño Organizacional	Remodelar el diseño estructural y funcional de la empresa.	SI/NO	Ejecución del rediseño estructural y funcional de la empresa.	Anual	- Diseño Estructural de puestos actual - Análisis de necesidades actuales de puestos	-	SI	SI	-	SI	SI	Dpto. Administrativo	Reforzar o crear nuevas funciones de puestos.	Humano
Incrementar	Incrementar la producción.	Margen de Utilidad	% de ingresos provenientes del incremento de la producción.	Semestral	Reporte de Producción	0%	>20%	>50%	0%	>25%	>50%	Dpto. de Producción	Adquirir insumos de primera calidad.	Humano Financiero
		Total Ventas											Invertir en mano de obra directa.	
		Llevar un control exacto de materia prima.												
Operativos	Lograr mayor eficiencia en el desempeño de funciones.	Materia Prima Desperdiciada	% de desperdicios en el área de producción de la empresa.	Mensual	Reporte de Producción	-	2%	0%	-	1%	0%	Dpto. de Producción	Capacitación al personal.	Humano
		Total de Materia Prima											Mantener un programa de incentivos por desempeño.	
		Lograr mayor compromiso empresa personal.												
Operativos	Mantener y mejorar la calidad de los productos industriales.	(Encuestas)	Tabulación de datos obtenidos en encuestas.	Anual	Investigación de Mercados	-	Muy Buena	E x c e l e n t e	-	Muy Buena	E x c e l e n t e	Dpto. de Producción	Realizar una investigación de mercado.	Humano Financiero
													Controlar los procesos de producción.	
													Resultados que arroje la encuesta realizar correcciones y mejoras en los productos.	
Calidad	Mejorar la calidad en el servicio al cliente.	Cientes Satisfechos de la Competencia	% de ingresos provenientes de clientes actuales.	Mensual	- Encuesta personales a los clientes - Reporte de Ventas	40%	40%	100%	40%	50%	100%	Dpto. Administrativo Dpto. de Producción Dpto. de Ventas	Creación del área de Servicio al Cliente.	Humano
		Cientes Satisfechos de la Empresa											Mantener una buena relación con el cliente.	



**TABLA 5.4**  
**INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI – BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTANGIBLE**

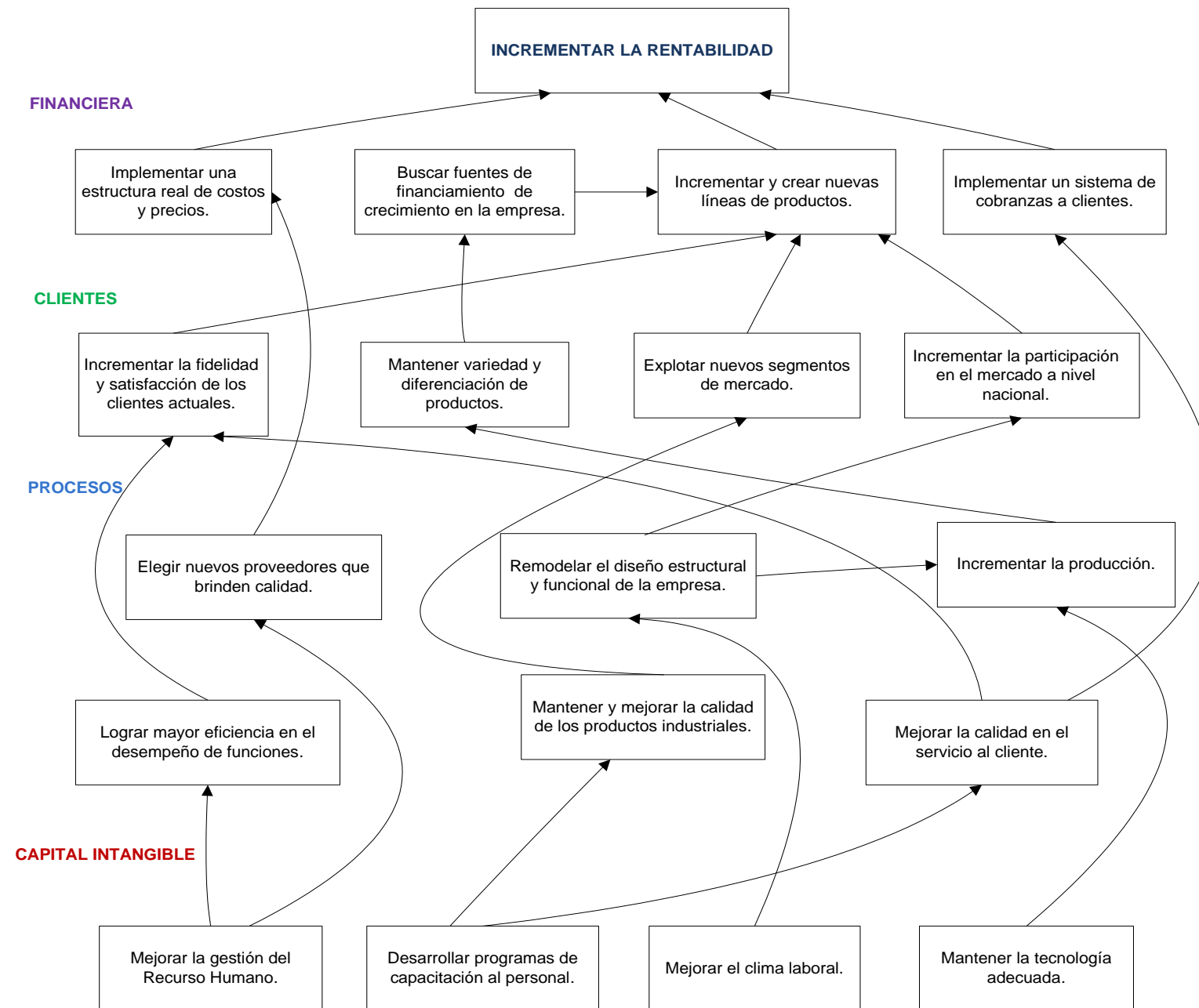
DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS					METAS					MEDIOS		
IMPULSORES CLAVES DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL ACTUAL	META DIC. 2011	META DIC. 2014	VARIACIONES 			RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RECURSOS
Capital Humano	Mejorar la gestión del Recurso Humano.	Producción	Informes sobre incremento de producción.	Mensual	Reportes de Producción	-	2	0	-	1/2 hora	0	Dpto. de Producción	Proveer de material y maquinaria necesaria.	Humano
		Horas Trabajadas											Mantener una infraestructura adecuada.	
													Delegar funciones claras y precisas.	
Desarrollo Empresarial	Desarrollar programas de capacitación al personal.	Número de cursos de capacitación 2010	Cantidad de cursos al año.	Anual	Informes de procesos que indiquen deficiencias en producción	1	2	3	1	2	3	Dpto. Administrativo Dpto. de Producción	Realizar un estudio de áreas con mayor necesidad de capacitación.	Humano Financiero
		Número de cursos de capacitación 2011											Convenios con empresas que ofrezcan programas de capacitación.	
Clima Laboral	Mejorar el clima laboral.	Número de Empleados Satisfechos	% de Satisfacción del empleado con la empresa.	Semestral	Entrevistas al personal	-	30%	90%	-	45%	90%	Dpto. Administrativo	Organizar eventos sociales.	Humano
		Número Total de Empleados											Socializar al personal con la filosofía de la empresa.	
													Establecer mecanismos de motivación al personal.	
Desarrollo Empresarial	Mantener la tecnología adecuada.	Número de Maquinaria Adquirida 2010	Cantidad de nueva maquinaria adquirida para la producción.	Anual	Informes de vida útil de la maquinaria.	1	2	3	1	2	3	Dpto. Administrativo Dpto. Contable Dpto. de Producción	Realizar un análisis de maquinaria que va a cumplir su tiempo de vida útil o que se encuentra obsoleta.	Humano Financiero Tecnológico
		Número de Maquinaria Adquirida 2011											Cotización de maquinaria.	
													Utilizar maquinaria de punta.	

### **5.1.2.- MAPEO ESTRATÉGICO**

Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos de la empresa y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelvan efectivas.

El Mapeo Estratégico que se propone para la empresa, permitirá dar cumplimiento a las estrategias planteadas y que las mismas puedan realizarse en el plazo establecido, cumpliendo con las expectativas de sus clientes y miembros de la empresa en general.

**Gráfico 5.2**  
**MAPEO ESTRATÉGICO**  
**“INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI”**



## VI.- CAPÍTULO

### 6.1.- CONCLUSIONES

- ✓ **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** no mantiene una filosofía empresarial definida, debido a la carencia de planificación, por tal motivo se ha procedido a elaborar el plan estratégico actual para la empresa en el que constan, objetivos estrategias e indicadores que permitirán medir y controlar el cumplimiento de las metas trazadas.
- ✓ Al realizar el análisis sobre el crecimiento del sector Industrial al cual pertenece la empresa, se puede observar un notable crecimiento cada año, obligando a las empresas industriales a volverse más competitivas y a mantener una planeación estratégica constante.
- ✓ La empresa llega con sus productos a clientes directos e indirectos permitiendo competir en un mercado a nivel nacional, incrementando el porcentaje de aceptabilidad de sus productos.
- ✓ Se modificaron los procesos de producción, mejorando el tiempo ocio y creando un modelo de funciones que permitirá dar conocer la función de cada departamento en la actividad productiva de la empresa.
- ✓ Las estrategias con respecto a las 4P's del marketing, se hallan enmarcadas en el plan operativo diseñado para la empresa **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** que representan las acciones en cuanto al producto, precio, plaza y promoción aplicadas para el crecimiento promocional de la empresa en su mercado.
- ✓ Al realizar el análisis situacional de la empresa se concluye que se encuentra en una situación promedio tanto en el análisis de factores

internos como externos estos aspectos permite que la empresa siga persistiendo en su crecimiento.

- ✓ Se estableció un direccionamiento estratégico acorde a su misión, visión principios y valores, enfocados a los objetivos estratégicos que se plantearon en el Balanced Scorecard, generando una ventaja competitiva debido a que son objetivos alcanzables y medibles.
- ✓ Para el control y monitoreo de la planeación estratégica se ha utilizado el Balanced Scorecard, como herramienta administrativa gerencial para contribuir de manera integral, segura y efectiva a la ejecución de los objetivos, propuestos para la empresa.

## **6.2.-RECOMENDACIONES**

- ✓ **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI** debe destinar un presupuesto anual para capacitar y motivar a sus empleados, mejorando el compromiso de sus colaboradores con la empresa.
- ✓ Incrementar y aprovechar sus fortalezas, eliminando sus debilidades paulatinamente y contribuyendo al objetivo de aplicación del Balanced Scorecard en beneficio de la empresa.
- ✓ Implantar y difundir entre los miembros de la empresa el modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced Scorecard.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa tanto en áreas administrativas como de producción.
- ✓ Incrementar el trabajo en equipo, incrementando la eficiencia productiva en la empresa.
- ✓ Adoptar el tablero del Balanced Scorecard proyectándonos al futuro empresarial de **INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI**.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ING. DANILO OVIEDO. “**Planificación Estratégica con el Cuadro de Mando Integral**”. Pág. 17, 19.
- ✓ ALEJANDRO LEMA. “**Guía para el Desarrollo de Productos**”. Tercera Edición. Pág. 42.
- ✓ GUSTAVO TRIGO ARANA / JOSÉ RAMÓN ROBINAT. “**Marketing y Ventas**”. Pág. 289, 456
- ✓ LAMB HAIR MC DANIEL. “**MARKETING**”. Sexta Edición. Pág. 474, 502.
- ✓ PHILIP KOTLER / GARY ARMOTRONG. “**Fundamentos de Mercadotecnia**”. Prentice-Hall. México. Cuarta edición. 1998.
- ✓ CÉSAR MESINAS CORTÉS. “**Gestión del conocimiento: medición del aprendizaje manufacturero en la metal-mecánica**”. Pág. 28 29,30.
- ✓ GRAHAM FRIEND / STEFAN ZEHLE. “**PLAN DE NEGOCIOS**”. Pag. 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40.

## LINCOGRAFÍA

- ✓ [http://www.bnamericas.com/companyprofile/es/Federacion Ecuatoriana de Industriadel Metal-Fedimetal Ecuador#nogo](http://www.bnamericas.com/companyprofile/es/Federacion_Ecuatoriana_de_Industriadel_Metal-Fedimetal_Ecuador#nogo).
- ✓ [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/EMOE\\_Azuay082009.pdf/](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/IndicadoresRegionales/EMOE_Azuay082009.pdf/)
- ✓ <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-produccion.html>.
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_flujo](http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo).
- ✓ Internet: <http://www.dinamicadelsistema.modelodesimulacion>
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/ObjetivosCorporativos/495440.htm>
- ✓ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/estrategias competitivas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/estrategias_competitivas/)
- ✓ [http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista\\_11/art2-rev11.pdf](http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_11/art2-rev11.pdf).
- ✓ [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- ✓ [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

**ANEXOS**



# ANEXO 1

## DOCUMENTO DE REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

**NUMERO RUC:** 0500534474001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** CULQUI TERAN JOSE ANIBAL

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO</b> ABIERTO MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 01/11/1983
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> I.M.C. INDUSTRIA METALICA COTOPAXI		<b>FEC. CIERRE:</b>
		<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

FABRICACION DE CARPINTERIA METALICA  
FABRICACION DE HORNOS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: SAN BUENAVENTURA Barrio: SAN SILVESTRE Calle: AV. MIGUEL ITURRALDE Número: S/N Referencia: A DOSCIENTOS METROS AL NORTE DEL COLEGIO 14 DE JULIO Kilómetro: 3 1/2 Camino: A MULALO Telefono Domicilio: 032262065 Telefono Domicilio: 032262185



  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** AVROMERO **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 17/11/2010

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 0500534474001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** CULQUI TERAN JOSE ANIBAL  
**NOMBRE COMERCIAL:** I.M.C. INDUSTRIA METALICA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

**FEC. NACIMIENTO:** 15/09/1951 **FEC. ACTUALIZACION:** 17/11/2010  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/11/1983 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 07/05/1999 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

FABRICACION DE CARPINTERIA METALICA

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: SAN BUENAVENTURA Calle: AV. MIGUEL ITURRALDE Número: S/N Intersección: CAMINO A MULALO Referencia: A DOSCIENTOS METROS AL NORTE DEL COLEGIO 14 DE JULIO  
Teléfono: 032262065

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA



**RECUERDE:**

**SU FECHA MÁXIMO  
DE PAGO ES EL:**

22

**DE CADA MES**

- Actualizar su RUC cuando se produzcan cambios en su información.
- Entregar y solicitar comprobantes de venta válidos y vigentes en todas sus transacciones.
- Declarar a tiempo sus impuestos.

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AVROMERO

Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ

Fecha y hora: 17/11/2010

## ANEXO 2

### ENCUESTA

#### ENCUESTA GREMIO DE MAESTROS PANADEROS Y AFINES DEL ECUADOR

##### OBJETIVO:

Conocer la aceptabilidad de los Hornos Rotativos a diesel y a gas de la marca HORNIPAN en el país.

##### INDICACIONES:

Marque con una X la mejor alternativa a su elección.

**Ciudad en la que vive -----**

##### 1. ¿Qué tipo de Horno utiliza para la elaboración del pan?

Horno Rotativo

Horno Artesanal

Si su respuesta fue Horno Rotativo continúe con la pregunta tres caso contrario responda la siguiente pregunta.

##### 2. ¿Estaría dispuesto a cambiar su Horno Artesanal por un Horno Rotativo?

SI

NO

##### 3. ¿Qué marca de Horno Rotativo utiliza en su panadería?

HORNIPAN

ECUAHORNOS

EQUIPAN

OTROS  mencione

cuál.....

##### 4. ¿Por qué cree que el nivel de demanda de los Hornos Rotativos se ha incrementado?

Incremento de publicidad en medios de comunicación.

(Radio, televisión)

Por el precio del Horno.

Por las facilidades que presta el Gobierno para realizar microcréditos.

5. ¿Qué característica piensa que es la más predominante en el momento de elegir comprar un Horno Rotativo?

El tiempo que se demora en la cocción del pan.

Por la calidad del pan.

Por ser un Horno eléctrico en el cual se programa el tiempo.

Por el tiempo de vida útil del Horno.

6. ¿De acuerdo al nivel de demanda de su producto que Horno usted necesitaría?

Horno Rotativo de 15 latas

Horno Rotativo de 18 latas

Horno Rotativo de 20 latas

Horno Rotativo de 36 latas

7. ¿Cuántas veces al día utiliza el Horno?

1 a 2 veces

3 a 4 veces

4 a más veces

Mencione el número de veces.....

8. ¿Cada qué tiempo le gustaría que se realice mantenimiento al Horno?

Dos veces al año (Semestralmente).

Cada vez que exista un daño imprevisto.

(Sobre carga de tensión, fallas en el sistema electrónico)

9. ¿Conoce la marca de Horno Rotativos HORNIPAN?

SI

NO

10. ¿Por qué razón eligió un Horno Rotativo de marca HORNIPAN?

Por el Precio.

Por la Calidad.

Por los años de experiencia en el mercado.

## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTA**

**ENTREVISTA PRINCIPALES CLIENTES QUE ADQUIEREN HOJAS DE UNA PUNTA MEDIANA EN LA EMPRESA “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

**OBJETIVO:** Conocer la aceptabilidad de las Hojas de una punta mediana de la empresa “INDUSTRIA METÁLICA COTOPAXI” en las principales ferreterías de la ciudad de Latacunga.

**1. ¿Cuál es el factor primordial que considera para comprar hojas de una punta media en la empresa “IMC”? y Porqué.**

**2. Actualmente la demanda de figuras en Hierro Forjado ha crecido ¿Cómo considera usted la demanda de este tipo de producto en su empresa?**

**Alta, Media o Baja**

**3. ¿Cuándo realiza un pedido a la empresa cuanto tiempo se demora en recibir el producto? ¿Está de acuerdo en el tiempo de entrega?**

**4. ¿Qué tipo de clientes adquieren este producto de la empresa “IMC”? ¿Por qué creé que estos clientes eligen el producto?**

## ANEXO 4

### LISTADO DE GREMIO DE PANADEROS ENCUESTADOS

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	CANTÓN
1	AIMARA DIAZ FABIAN BOLIVAR	SIGCHOS
2	ALOMOTO MARIA GEORGINA	SIGCHOS
3	ESCUDERO HERRERA JOSE ANTONIO	SIGCHOS
4	OTO VISCAINO SEGUNDO JULIO	SIGCHOS
5	ALMACHI VALIENTE FANNY VICTORIA	LATACUNGA
6	BEDON SALAZAR CARLOS HUMBERTO	LATACUNGA
7	BEDON SALAZAR INES	LATACUNGA
8	CAGUANA IGUIQUITIN SEGUNDO JUAN	LATACUNGA
9	CAPURRO TOVAR JUANA EDULFA	LATACUNGA
10	DIAZ CUSTODE MANUEL EDUARDO	LATACUNGA
11	GAMBOY GALLARDO MARCO RUBEN	LATACUNGA
12	GARZON HUERTAS MARCELA JUDITH	LATACUNGA
13	GUAITA LAGUA PEDRO PABLO	LATACUNGA
14	HERRERA CHACON ANGEL RIGOBERTO	LATACUNGA
15	HUERTAS SILVA VICTOR HUGO	LATACUNGA
16	HUERTAS TELLO CECILIA PILAR	LATACUNGA
17	IBARRA SALAZAR EMMAYOLANDA	LATACUNGA
18	MEJIA SALAZAR JENNY MERCEDES	LATACUNGA
19	MENA COLLANTES SEGUNDO RODOLFO	LATACUNGA
20	MORENO QUISHPE VICTOR BALTAZAR	LATACUNGA
21	ORTEGA TERESA	LATACUNGA
22	MUENTES VELEZPEDRO PABLO	LATACUNGA
23	PORRAS ESPINOSA LUIS HUMBERTO	LATACUNGA
24	QUINATO TOAPANTA HILDA LUZMILA	LATACUNGA
25	QUISPE GUALPA MARIA DEL CARMEN	LATACUNGA
26	RUBIO VELA SONIA DEL ROCIO	LATACUNGA
27	SALAMBAY LIGER LUIS HUMBERTO	LATACUNGA
28	TACAN JUAN OLMEDO	LATACUNGA
29	TACO LEMA DIGNA ROCIO	LATACUNGA
30	VIERA POZO IMELDA ADELAIDA	LATACUNGA
31	VITERI HERVAS MIRIAM MARIANA	LATACUNGA
32	ZURITA JACOME FABIAN PATRICIO	LATACUNGA
33	GUANO GUANO LUIS EDUARDO	PUJILI
34	GUANO TOAZA GUSTAVO PATRICIO	PUJILI
35	CHICAIZA CAYO CESAR AUGUSTO	SALCEDO
36	JEREZ TENELEMA LUIS ADOLFO	SALCEDO
37	QUISHPE LANDA SEGUNDO CALIXTO	SALCEDO
38	QUISHPE LANDA MARIA ROSA	SALCEDO
39	VILLACIS ACUÑA BRAULIO GERMAN	SALCEDO
40	CHANALUISA QUISHPE JORGE ENRIQUE	POALO

41	VACA QUIÑA SONIA NOEMI	PASTOCALLE
42	TOAZA ROCHA WASHINGTON BOLIVAR	SAQUISILI
43	CHACHA GUASTI DIEGO ARMANDO	TOACASO
44	PANADERIA & PASTELERIA CALIDAD	AMBATO
45	PANADERIA EL GRAN PAN	AMBATO
46	PANADERIA IBARRA	AMBATO
47	PANADERIA PAN NUESTRO	AMBATO
48	PANADERIA Y PASTELERIA SELECTA	AMBATO
49	PASNADERIA Y PASTELERIA EL SABOR	AMBATO
50	TECNIPAN S. A.	AMBATO
51	PANADERIA LA VIENESA	RIOBAMBA
52	PANADERIA Y PASTELERIA SAN JUAN	QUITO
53	CLASSIS BUN PANADERIA	QUITO
54	CYRANO	QUITO
55	DELIPAN S. A.	QUITO
56	DONUT EXPRESS	QUITO
57	DULSSINI	QUITO
58	INDUSTRIAS PINPAN	QUITO
59	MISTER BAGEL	QUITO
60	MUNDIPAN - MUNDIMAXI	QUITO
61	PANADERIA Y PASTELERIA LA UNION	QUITO
62	PANIFICADORA AMBATO	QUITO
63	PANIFICADORA MODERNA S. A.	QUITO
64	PANIFICADORA SANTA MARIA S. A.	QUITO
65	PANIFICADORA SUPERIOR PANETON	QUITO
66	PANADERIA TUMBACO	QUITO
67	SERVIPAN	QUITO
68	SUPAN-TIOSA	QUITO
69	TRIGALE	QUITO
70	CAFÉ BOMBON'S	GUAYAQUIL
71	CALIFORNIA-PANADERIA PASTELERIA CAFETERIA	GUAYAQUIL
72	D'MATILDE	GUAYAQUIL
73	DOMREMI	GUAYAQUIL
74	DULCERIAS BOMBON'S	GUAYAQUIL
75	EL SALONCITO	GUAYAQUIL
76	EL TRIGAL	GUAYAQUIL
77	FLESHCHMANN ABCALSA S. A.	GUAYAQUIL
78	GALLETAS PECOSA	GUAYAQUIL
79	INDUSTRIAL MOLINERA C. A.	GUAYAQUIL
80	INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S. A INALECSA	GUAYAQUIL
81	INDUSTRIAS PANIFICADORAS SIRVEPAN	GUAYAQUIL
82	LA FORTUNA	GUAYAQUIL

83	LA SELECTA	GUAYAQUIL
84	PAN BAGUETTE S. A.	GUAYAQUIL
85	PANADERIA 2 HERMANOS	GUAYAQUIL
86	PANADERIA ALBOCALIDA LA UNICA	GUAYAQUIL
87	PANADERIA BOMPAN	GUAYAQUIL
88	PANADERIA DON NACHO	GUAYAQUIL
89	PANADERIA EL SURTIDO	GUAYAQUIL
90	PANADERIA JOSELITO	GUAYAQUIL
91	PANADERIA ROMARIO	GUAYAQUIL
92	PANADERIA SAN GREGORIO	GUAYAQUIL
93	PANADERIA STEPHANY	GUAYAQUIL
94	PANADERIA Y PASTELERIA LA ESPAÑOLA	GUAYAQUIL
95	PANADERIA Y PASTELERIA NACIONAL	GUAYAQUIL
96	PANADERIA Y PASTELERIA ROMA	GUAYAQUIL
97	PANADERIA Y PASTELERIA SUPERIOR	GUAYAQUIL
98	PASCOSA S. A.	GUAYAQUIL
99	PASTELERIA FRANCO	GUAYAQUIL
100	PASTELERIA WINNI POOH	GUAYAQUIL
101	PASTELERIA Y PIÑATERIA FABRICIO	GUAYAQUIL
102	PASTELES & COMPAÑÍA S. A.	GUAYAQUIL
103	PASTELO	GUAYAQUIL
104	PUNTO CALIENTE S. A. PUNCALSA	GUAYAQUIL
105	SAL & DULCE EL PORTAL	GUAYAQUIL
106	SUPAN TIOSA	GUAYAQUIL
107	ANDRADE DIAZ ARIOSTO CIA LTDA.	STO DOMINGO
108	PANADERIA VIENESA	RIOBAMBA
109	PANADERIA IMBABUREÑA	IBARRA
110	PANIFICADORA ESPAÑA	IBARRA
111	DELICENTRO PAN REAL	CUENCA
112	DULCES DOÑA MARIA	CUENCA
113	EL IMPERIO DEL PAN	CUENCA
114	INDUSTRIAL MOLINERA C. A.	CUENCA
115	LA HOGAZA	CUENCA
116	SUPAN - TIOSA	CUENCA



# ANEXO 5

APLICACIONES

**I-M-C**  
Industria Metalica Cotopaxi

¡Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana, que día a día nos esforzamos para brindarles a nuestros clientes, un producto de calidad.!

Forjados y Troquelados

**I-M-C**

# Hornipan

Máquinas panificadoras del Ecuador

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Dom	Lun	Már	Mié	Jue	Ven	Sáb
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

2011

Planta y Oficina:  
Via al Aeropuerto Km. 3 - Barrio San Silvestre  
(03) 2262 185 / 2262 065 - hornipan\_mc@yahoo.es  
Latacunga - Ecuador

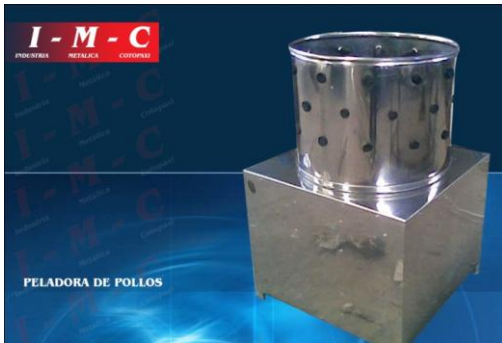


## ANEXO 6 PRODUCCIÓN



## ANEXO 7

### PRODUCTOS





ANEXO 8

LOGO DE LA EMPRESA

