

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE  
FABRICACIÓN DE CILINDROS DE GAS, CASO “TECNOESA  
S.A”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER (MBA) EN  
GERENCIA EMPRESARIAL**

**ING. ANA MARIA BARROS GARBAY**

**Mail: anitambg@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. XAVIER GARCIA**

**xaviergarciak@gmail.com**

**2010**

## **DECLARACIÓN**

Yo Ana María Barros Garbay declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Ana María Barros Garbay**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Ing. Ana María Barros Garbay, bajo mi supervisión.

---

**ING. XAVIER GARCIA**

**DIRECTOR DE TESIS**

## **ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el ART. 17 del Instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se ha realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por:

**ANA MARIA BARROS GARBAY**

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Xavier García Karolys	Director	
Ing. Xavier Camacho	Miembro	
Ing. Edison Romero	Miembro	

**ING. WILSON ABAD**  
**DECANO DE LA FACULTAD**

## DEDICATORIA

A mi papi Gerardo,  
le ofrezco el resultado de mi esfuerzo  
por estar ahí cuando me han faltado fuerzas,  
por estar ahí cuando estado abatida,  
porque cuando he caído el me ha levantado,  
por que confió en mí  
por que es el mejor ejemplo de vida que tengo,  
por su sabiduría, empuje  
y sus palabras de aliento.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme culminar con éxito esta importante etapa.

Al Ing. Xavier García Director de Tesis, por todo el tiempo y apoyo brindado.

A Tecnoesa S.A., por su apertura y confianza, y  
a todos quienes de una u otra forma  
contribuyeron para la realización de éste proyecto.

## INDICE DE CONTENIDO

No.	CONTENIDO	Pág.
	CAPITULO I ANALISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
1.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	3
1.2	DIAGNÓSTICOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	6
1.3	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	7
1.3.1.	PROCESO PRODUCTIVO .....	9
1.3.2	PROCESO FINANCIERO .....	13
1.3.3	PROCESO RECURSOS HUMANOS.....	14
1.3.4.	PROCESO COMERCIAL .....	15
1.3.5	ANÁLISIS FINANCIERO .....	15
1.4	ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	17
1.4.1	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	17
1.4.1.1	Análisis del Macro Ambiente.....	18
1.4.1.1.1	Económico .....	18
1.4.1.1.2	Social .....	20
1.4.1.1.3	Cultural.....	21
1.4.1.1.4	Demográfico.....	21
1.4.1.1.5	Jurídico.....	22
1.4.1.1.6	Medio Ambiente .....	23
1.4.1.1.7	Político .....	24
1.4.1.1.8	Tecnológico.....	25
1.4.1.2	Análisis del Microambiente .....	26
1.4.1.2.1	Rivalidad entre los Competidores .....	27
1.4.1.2.2	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	33
1.4.1.2.3	Poder de negociación de los compradores .....	36
1.4.1.2.4	El poder de negociación de los proveedores .....	40
1.4.1.2.5	Nivel de amenaza de entrantes potenciales.....	42
1.5	ANALISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	45
1.5.1	ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN .....	46
1.5.1.1	Matriz De Evaluación De Factores Externos .....	46
1.5.1.2	Matriz Del Perfil Competitivo.....	49
1.5.1.3	Matriz De Evaluación De Factores Internos .....	56
1.5.2	ETAPA DE AJUSTE.....	59
1.5.2.1	Matriz (FODA). Para Formular Estrategias De Las Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas .....	71
1.5.2.1.1.	Las Estrategias FO .....	72
1.5.2.1.2	Las Estrategias DO .....	72
1.5.2.1.3	Las Estrategias FA.....	72
1.5.2.1.4	Las Estrategias DA .....	72
1.5.2.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción PEYEA.....	77
1.5.2.3.	Matriz Del Boston Consulting Group (BCG) .....	80
1.5.2.4	Matriz De La Gran Estrategia .....	82
1.5.3	ETAPA DE LA DECISIÓN.....	83
1.5.3.1.	Matriz de la Planificación Estratégica .....	84
	CAPITULO II DESAROLLO BASES TEORICAS .....	92

2.1 MODELO GERENCIAL DE DAVID.....	92
2.1.1 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	93
2.1.1.1 Características de la declaración de la visión.....	94
2.1.1.2 Características de la declaración de la misión.....	94
2.1.1.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) .....	94
2.1.1.3.1 Fortalezas .....	95
2.1.1.3.2 Debilidades .....	95
2.1.1.3.3 Oportunidades.....	95
2.1.1.3.4 Amenazas .....	95
2.1.2 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	96
2.1.3 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	96
2.2 EL MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA.....	97
2.2.1 DEFINICION DE OBJETIVOS PRELIMINARES.....	97
2.2.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA .....	99
2.2.2.1 Ajuste de la cultura a la estrategia formulada.....	99
2.2.2.2 Ajuste de la estructura a la estrategia formulada.....	99
2.2.2.3 Facilitadores del proceso de cambio estratégico. ....	100
2.2.2.4 Proceso de Planificación Estratégica .....	101
2.2.3 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU METODOLOGIA .....	103
CAPITULO III DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	107
3.1. FASE FILOSOFICA .....	109
3.1.1. EMPRESA.....	109
3.1.1.1 Misión .....	109
3.1.1.2 Visión.....	111
3.1.1.3 Objetivos Organizacionales.....	111
3.1.2. PERSONAS .....	114
3.1.2.1 Definición Valores.....	114
3.1.2.1.1 Transparencia .....	114
3.1.2.1.2 Honestidad.....	114
3.1.2.1.3 Buena Fé.....	114
3.1.2.1.4 Seriedad.....	115
3.1.2.1.5 Lealtad .....	115
3.1.2.1.5 Colaboración .....	115
3.1.2.2. Definición Principios .....	115
3.1.2.2.1 Sostenibilidad.....	115
3.1.2.2.2 Responsabilidad Social.....	116
3.1.3. PRODUCTOS .....	117
3.1.3.1 Características.....	117
3.1.3.2 Beneficios .....	117
3.2 FASE ANALITICA.....	117
3.2.1. IDENTIFICACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS.....	117
3.2.1.1. Producto .....	118
3.2.1.2 Precio .....	119
3.2.1.3 Plaza.....	119
3.2.1.4 Promoción .....	120
3.3 FASE DE LA DEFINICIÓN .....	125
3.3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....	125



3.3.1.1 Perspectiva Financiera .....	126
3.3.1.2 Perspectiva Cliente.....	126
3.3.1.3 Perspectiva de Procesos Internos .....	126
3.3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	127
3.3.2 MANIOBRAS ESTRATEGICAS .....	127
3.3.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA .....	132
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	137
4.1 CONCLUSIONES.....	137
4.2 RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFIA .....	139

## INDICE DE TABLAS

No.	CONTENIDO	Pág.
Tabla 1 .	- Análisis Patrimonial y Financiero.....	17
Tabla 2 .	- Normas Técnicas para la Fabricación de Cilindros .....	23
Tabla 3 .	- Intensidad de la Rivalidad entre Competidores.....	32
Tabla 4 .	- Amenazas de Productos Sustitutos.....	35
Tabla 5 .	- Poder de Negociación de los Compradores.....	39
Tabla 6 .	- Poder de Negociación con Proveedores.....	41
Tabla 7 .	- Nivel de Amenaza de Entrantes Potenciales. ....	44
Tabla 8 .	- Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	48
Tabla 9 .	- Matriz del Perfil Competitivo.....	50
Tabla 10 .	- Las 5 Fuerzas Competitivas de Tecnoesa. ....	53
Tabla 11 .	- Estrategias Genéricas de la Empresa Tecnoesa .....	56
Tabla 12 .	- Matriz de Evaluación del factor Interno. ....	58
Tabla 13 .	- Matriz FODA de Tecnoesa .....	61
Tabla 14 .	- Matriz de Impacto Interno y Externo de Tecnoesa.....	64
Tabla 15 .	- Matriz de Vulnerabilidad.....	67
Tabla 16 .	- Matriz de Aprovechabilidad .....	68
Tabla 17 .	- Hoja FODA .....	69
Tabla 18	Planteamiento de Estrategias DO DA FO FA.....	74
Tabla 19	Matriz PEYEA.....	78
Tabla 20	Matriz de los Factores del Éxito en la Producción.....	113
Tabla 21	Matriz de Evaluación de Proveedores.....	123
Tabla 22	Indicadores de Desempeño de Proveedores. ....	124
Tabla 23	Matriz de Maniobras Estratégicas. ....	128
Tabla 24	Matriz Plan Operativo .....	133

## INDICE DE ILUSTRACIONES

No.	CONTENIDO	Pág.
Ilustración 1	Cilindros Y Garrafas.....	3
Ilustración 2	Procesos Tecnoesa S. A.....	8
Ilustración 3	Planta Tecnoesa .....	9
Ilustración 4	Subproceso “Soldadura” .....	10
Ilustración 5	Producto Terminado.....	11
Ilustración 6	Proceso de Producción .....	12
Ilustración 7	Proceso Financiero .....	13
Ilustración 8	Proceso de Recursos Humanos.....	14
Ilustración 9	Análisis Situacional Externo .....	18
Ilustración 10	Análisis Competitivo.....	26
Ilustración 11	Cilindro de Gas Duragas.....	27
Ilustración 12	Imagen del los Cilindros de Gas de la Empresa Congas .....	30
Ilustración 13	Análisis para la Formulación de Estrategias. ....	46
Ilustración 14	Matriz del Boston Consulting Group.....	80
Ilustración 15	Matriz de la Gran Estrategia.....	83
Ilustración 16	Modelo General de la Administración Estratégica.....	93
Ilustración 17	La Metodología de la Planificación.....	104
Ilustración 18	El Proceso del Planteamiento Estratégico .....	108
Ilustración 19	La Misión.....	110
Ilustración 20	La Visión .....	111
Ilustración 21	Cuadro de Mando Integral. ....	125

## **CAPITULO I ANALISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

La creación de un Plan Estratégico constituye una ventaja competitiva sustentable para la compañía Tecnoesa S.A. del Grupo ENI<sup>1</sup>. El presente proyecto permitirá a través de un análisis interno y externo determinar misión, visión, objetivos y elementos esenciales para el diseño de estrategias competitivas que asegure el éxito de la empresa reflejado en el mejor uso de sus recursos y aprovechamiento de oportunidades que presenta el mercado.

Tecnoesa, empresa subsidiaria<sup>2</sup> del Grupo ENI, se dedica a la fabricación de cilindros de GLP<sup>3</sup>, ha sido escogida como caso de estudio, ya que el nivel gerencial determinó la necesidad de contar con un Plan Estratégico que contribuya al crecimiento organizacional, una mejora en sus procesos y un fortalecimiento en la gestión.

Debido a las estrechas relaciones entre Agip Ecuador y Tecnoesa no se ha visto la necesidad de tener estrategias de mercado que posicionen el producto, ya que lo que Tecnoesa producía vendía en su mayoría a la empresa Agip Ecuador. Ahora con la crisis económica y las posibles políticas gubernamentales Tecnoesa se ve en la necesidad de diseñar estrategias no solo a nivel de mercado sino a nivel organizacional que le permitan mantenerse competitiva dentro del mercado.

Este planteamiento se justifica dado que Tecnoesa desarrolla su actividad en un entorno de creciente competitividad, de continuos cambios a nivel mundial, que hacen que la situación en el Ecuador a nivel industrial sea cada vez más compleja.

---

<sup>1</sup> ENI.- Entidad Nacional Hidrocarburifica

<sup>2</sup> Subsidiaria.- Es una entidad controlada por otra entidad

<sup>3</sup> GLP.- Gas Licuado de Petróleo

Para ser competitiva Tecnoesa debe manejar estratégicamente sus recursos adaptándose e incluso anticipándose a los cambios del sector, lo que permitirá un lineamiento entre la dinámica del mercado y los cambios de la organización.

Plantea como aspecto clave la capacidad para formular, implantar y controlar una o varias estrategias que permitan la supervivencia y la competitividad del mercado que opera.

La filosofía del Grupo ENI considera a un negocio como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran siempre.

El objetivo fundamental de Tecnoesa es generar valor y la capacidad para generar valor aumenta si los elementos que la componen aportan al logro de objetivos globales y no sólo al logro de objetivos individuales, pues la generación de valor está ligada a la competitividad, a la generación de ingresos y al empleo adecuado de los factores o componentes de la organización.

La generación de valor debe ser sostenible en el tiempo y ello implica que la organización defina, una estrategia competitiva que entregue a los clientes una mezcla exclusiva de valor que la diferencie de la competencia. Sin embargo, considerando que la actividad del sector industrial en el cual se ubica la empresa es variable en el tiempo, la estrategia competitiva seleccionada por la empresa puede y debe ser igualmente cambiante.

El objetivo general del presente proyecto es la formulación de lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos y estrategias) que garanticen una mejora en el desempeño de Tecnoesa, a través de la realización de una primera etapa en donde se analice los factores internos y externos de la organización y una segunda etapa, en donde se establecerá un Modelo Integral de Dirección Estratégica representando un tratamiento claro y práctico para la implantación y

evaluación de estrategias, que garantice el crecimiento sostenible y el éxito competitivo de la empresa.

El proyecto plantea como objetivos específicos realizar un análisis interno y externo de la organización que permita diseñar un Plan estratégico y establecer un Modelo Integral de Dirección Estratégica acorde a las necesidades de la Empresa.

## 1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Las industrias de fabricación de cilindros nacieron una vez que se perfeccionaron los métodos de obtención del gas, esto es cuando en 1910 el Dr. Walter Snelling del Departamento de Minas de los Estados Unidos, realiza una variedad de experimentos tendientes a estabilizar la gasolina y a través de los cuales consigue separar el propano y el butano, componentes básicos del GLP.

Las técnicas y la creatividad para identificar los diferentes papeles que se le podían dar a dicho combustible destaca la importancia de su uso, es así como nacieron las primeras fábricas de cilindros de GLP, en países como Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia y España e incursionan en la elaboración de diferentes productos para el hogar como: cocinas, calentadores de agua, refrigeradoras, calefactores, lámparas, etc.

**Ilustración 1 Cilindros Y Garrafas**

CILINDROS Y GARRAFAS									
BIRAZOL NBR 8462 NBR 8460			CHILE NCH 78 NCH 1924			URUGUAY UNIT 266 UNIT 265			
Capacidad (litros)	18	45	5	11	15	45	11	45	
Capacidad agua (litros)	32	100	12	26,5	30	100	31	100	
Diámetro exterior (mm)	360	380	230	300	380	380	360	370	
Altura total (mm)	460	1300	490	600	680	1200	1110	1310	
ARGENTINA RAM 25181 RAM 2527					CILINDROS ESPECIALES			ACCESORIOS	
Capacidad (litros)	5	10	15	30	2	3	15	BIBO BASE PARA CILINDROS Y GARRAFAS	
Capacidad agua (litros)	24	34	36	72	4,8	7,2	36	ASA SEMIOMBLER PARA CILINDROS Y GARRAFAS	
Diámetro exterior (mm)	230	210	210	310	225	225	310		
Altura total (mm)	400	310	370	1215	200	315	720		

Tomado de la página web normas de gas Argentina.

En el mundo competitivo de hoy las principales compañías que se dedican a la comercialización el GLP, son Agip, Repsol, Shell, Mobil, Texaco, quienes para lograr la eficiencia en el mercado han recurrido a una serie de estrategias como la formación de Holdings<sup>4</sup> en los cuales están inmersas las industrias de fabricación de cilindros. Estas compañías son tan poderosas que han llegado a tener sus Holdings individuales en varios países, como por ejemplo Agip miembro del Grupo ENI de Italia, tiene sus holdings en diferentes partes del mundo como América, Europa, Asia y África.

Ecuador no fue la excepción y en la década de los cincuenta se constituye la empresa Sociedad Anónima Industrial SAIC dedicada a la comercialización de GLP, la misma que es absorbida por DOMOGAS empresa italiana, la que pasaría a ser LIQUIGAS y actualmente Agip Ecuador.

Agip Ecuador inicia la distribución directa del gas en los hogares ecuatorianos, en cilindros de 10Kg. y en menor proporción en cilindros de 15Kg., la primera importación de cilindros por no existir fábricas en el país, fue hecha en el año 1957 y fueron importados desde Italia 3.000 cilindros de 10Kg. de capacidad y 2.000 cilindros de 15Kg.

Es así como aparece en el mercado ecuatoriano la Compañía Tecnoesa S.A. para cubrir la demanda de cilindros de GLP de la compañía Agip Ecuador.

Tecnoesa es una empresa subsidiaria del Grupo ENI, es fundada en Junio de 1982 en la ciudad de Quito, con el objeto del diseño, realización, mantenimiento, transformación y adecuación de vehículos para transporte de GLP; el ensamblaje, fabricación y comercialización de partes y equipos para instalaciones industriales y domésticas de gas licuado de petróleo, aparatos de refrigeración de combustión envases (cilindros) y válvulas reguladores de presión.

---

<sup>4</sup> Holding.- Entidad controladora de otras entidades, también conocida como Compañía Madre

A partir del año 1988, después de estudios necesarios y afianzándose en la demanda del mercado de cilindros para GLP, se instala en la Planta Tecnoesa una infraestructura completa para la fabricación de cilindros de acero que permite abastecer a la Empresa Agip Ecuador de cilindros de uso doméstico en las siguientes capacidades 5, 10,15 y 45Kg.

A partir de ésta implementación Tecnoesa cambia su giro de negocio de la diversificación de productos a la fabricación de un solo producto, cilindros de GLP para uso domestico, que exclusivamente era fabricados para la empresa Agip Ecuador empresa del mismo grupo.

El uso del cilindro es para envasar GLP. Los cilindros en el mercado se encuentran en rotación, ya que es el contenido el que los consumidores utilizan en sus hogares, una vez que el GLP se termina el cilindro es intercambiado por otro que contenga GLP.

Actualmente la estructura organizacional esta estrechamente relacionada con las demás empresas del Grupo, las áreas administrativas como aprovisionamiento de Bienes y servicios, recursos humanos y comercial se lo maneja a la par con las otras empresas del Grupo.

Tecnoesa cuenta con procedimientos teóricos - prácticos en las áreas: administrativa - financiera y técnica operativa, aunque en el área comercial presenta muchas falencias debido a que los procedimientos hechos por ésta área se basan en el empirismo. A pesar de ello y por las estrechas relaciones que mantiene Tecnoesa con Agip Ecuador ha llegado a ocupar un importante lugar en el mercado sin embargo la crisis económica, la falta de poder adquisitivo y la competencia, ha reducido el nivel de ventas y el número de cartera de clientes.

Su oficina principal se encuentra ubicada en la Av. Patria y Amazonas en el Edificio Cofiec, aquí se desarrollan todas actividades administrativas como son: aprovisionamiento de bienes y servicios, contabilidad y recursos humanos.

La planta está ubicada en la panamericana sur Km.10½ cuenta con toda la infraestructura necesaria y maquinaria especializada para el desarrollo del proceso productivo. La capacidad de producción cumple con la demanda del mercado a la que se orienta. El producto terminado ofrece garantía de calidad y certificación INEN. El personal que labora en la empresa es calificado y con amplios años de experiencia.

## **1.2 DIAGNÓSTICOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Tecnoesa es una empresa subsidiaria<sup>5</sup> del Grupo ENI, se dedica a la fabricación de cilindros de GLP, cuenta con más de 25 años en el mercado, cumple con todas las disposiciones legales es por ello que permitieron la formación de un grupo sindical que se maneja a través de un Comité de Empresa, respetando todos los derechos adquiridos por ley y por contrato colectivo. La mayoría del personal trabaja desde que inicio sus labores en el año 1982, por lo que se encuentran identificados con la organización, aunque por el Contrato Colectivo el personal se siente con ciertos derechos que perjudican al nivel productivo. La edad promedio de los trabajadores está en 45 años lo que da una disminución en su rendimiento, a pesar de la experiencia en el manejo de maquinas y herramientas. Los acuerdos en el Contrato Colectivo representan un costo significativo para la organización, además del costo que representan las jubilaciones que se ha producido por parte del personal. El incorporar a un grupo muy reducido de jóvenes ha inyectado un mejoramiento en el rendimiento aunque ha causado ciertos problemas en cuanto a relaciones personales y a las tradiciones mantenidas por el personal.

Tecnoesa no ha definido misión, visión, objetivos, metas y estrategias de mercado ya que se encuentra en una posición estable, gracias a sus fuertes relaciones con la compañía Agip Ecuador empresa dedicada a la comercialización de GLP y a la cuál se define como principal cliente.

---

<sup>5</sup> Subsidiaria.- Es una entidad controlada por otra entidad



El ciclo de vida del cilindro de gas depende de factores externos como el medio ambiente y el trato que se le da al mismo, por ejemplo en la costa el deterioro del acero es más rápido que en la sierra y por ello la demanda es mayor.

Tecnoesa fija el precio del producto según sus costos y las unidades producidas, toma muy en cuenta que en la situación que vive el país se debe considerar al cliente, es decir el precio debe estar dentro de los parámetros establecidos en el mercado.

### **1.3 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

Las áreas claves dentro de la organización son: Productiva, Financiera y Recursos Humanos, las mismas que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades.

Tecnoesa por ser empresa del Grupo ENI, tiene sistemas informáticos adecuados al manejo de la organización. En el área Administrativa Financiera cuenta con un sistema contable llamado MACOLA que permite el registro de información, como facturas de proveedores, registro de suministros (Materia Prima, Materiales Semi Elaborados o Suministros de Oficina) inventario de mercadería, entre otros. En el área de Recursos Humanos tiene un sistema de Control de Asistencia (LINCE) y un sistema para nómina (pago al personal - KACTUS) el cual permite interrelacionar la información del personal con los demás subsistemas de recursos humanos como por ejemplo requerimiento de capacitación, entrega de beneficios de ley, uniformes, entre otros. En el área Productiva tiene maquinaria automatizada como soldadoras industriales, cortadoras, granalladora, entre otras que permite el buen funcionamiento del proceso productivo.

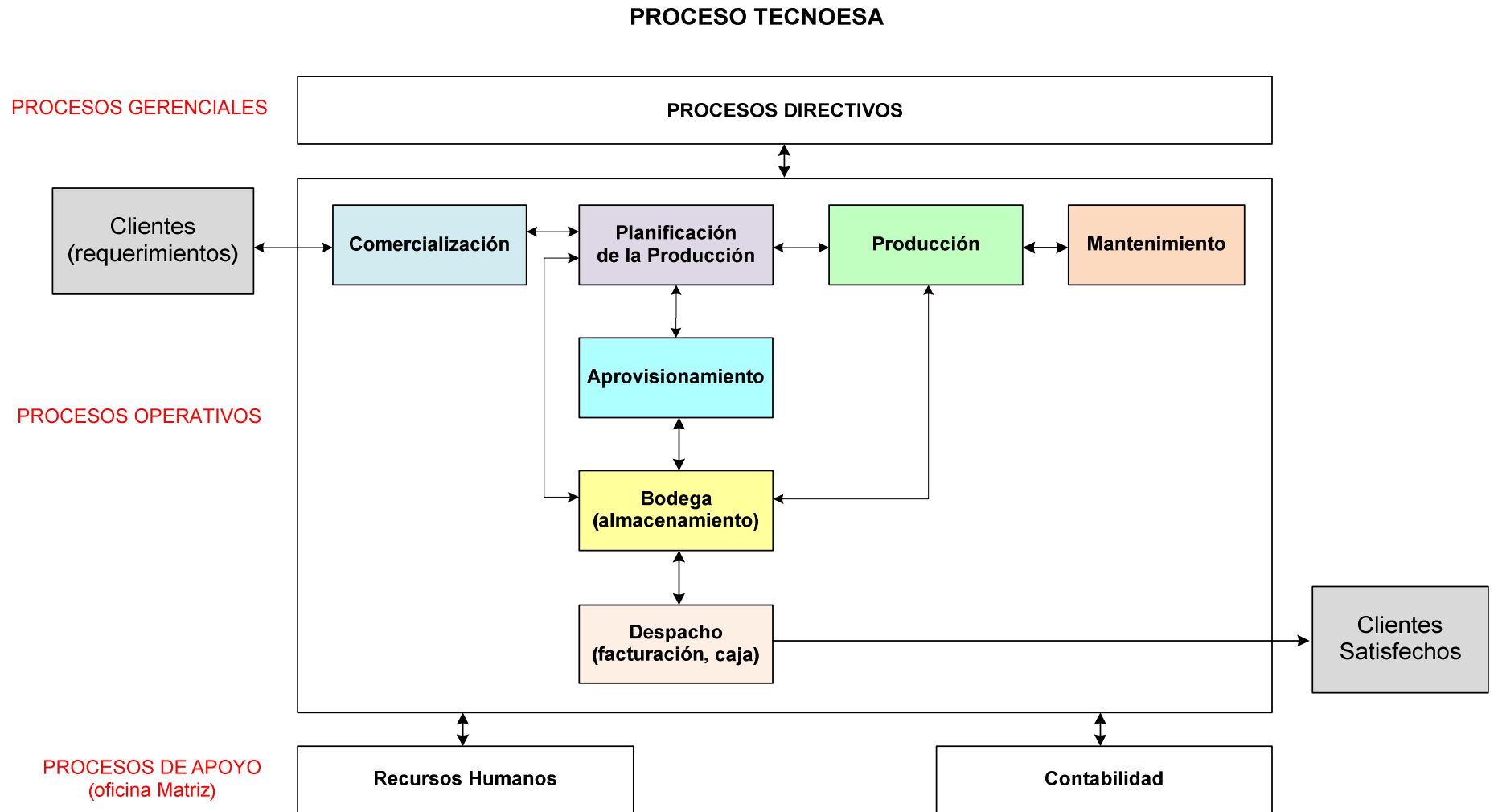


Ilustración 2 Procesos Tecnoesa S. A.

Elaborado por: La Autora

### 1.3.1. PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo para la fabricación de cilindros de GLP empieza con la recepción y almacenaje de la materia prima como el alambre mig el esmalte azul, la granalla de acero, el alambre arco, el lubricante drawel, las láminas de acero, las asas, las bases, los discos, los porta válvulas entre otros, el personal a cargo de la recepción de la materia prima se asegura de recibir la cantidad y las especificaciones necesarias del producto para proceder con la descarga y el ordenamiento de la misma en bodega.

El primer paso para dar inicio al proceso productivo es la eliminación de cualquier partícula nociva en las materias primas ya que ésta al momento de la ebullición puede producir ralladuras.

**Ilustración 3 Planta Tecnoesa**



**Tomado de los registros de la Planta Tecnoesa**

En el disco destinado para el casquete superior se estampa el nombre o logotipo de la empresa comercializadora en el caso de Tecnoesa se coloca el nombre Agip Ecuador, la inicial de la empresa fabricante Tecnoesa (T) y el año de fabricación (2009) en caracteres de alto relieve de un tamaño no menor a 40 milímetros y altura menor o igual a 1mm. además el disco es perforado para alojar el porta válvulas.

Para el correcto ensamble de los casquetes es necesario el proceso de corte ya que el borde del casquete embutido no es uniforme. Uno de los casquetes (superior – inferior) debe tener un borde redonado que permite la unión correcta. Luego es necesario eliminar el desmoldante y el aceite de los casquetes condición necesaria para evaluar su aceptación o rechazo, para lo que se utiliza una cámara de desengrase, en donde se inmerse de forma continua los casquetes en un medio de vapor perclorotino.

En este punto al casquete superior se le integra el porta válvulas, mediante soldadura MIG semiautomática, después se fija mediante un proceso MIG manual el asa en el casquete superior y paralelamente al proceso se realiza la unión de la base al casquete inferior y de forma manual un operador procede a acoplar el casquete superior al inferior en un transportador que alienta a cada una de las máquinas que realizan la unión principal.

#### **Ilustración 4 Subproceso “Soldadura”**



#### **Tomado de los registros de la Planta**

Una vez realizado el cordón principal todos los cilindros se revisan visualmente y se califican como: aptos, por reparar y fuera de uso. Los cilindros calificados aptos pasan a ser pesados en una balanza electrónica y posteriormente se marca la capacidad del contenido del cilindro en el asa.

Una vez que se ha terminado el proceso de conformado y armado del cilindro éste requiere de un tratamiento térmico que devuelve al material las características estructurales que se modificaron en el proceso. Los cilindros recocidos están en condiciones de aprobar cualquier prueba de fabricación internacionalmente. En Ecuador se realiza la prueba hidrostática de acuerdo a la norma INEN que consiste en (425 psi durante 30 segundos para verificar posibles fugas por el material y la soldadura).

A parece el proceso de pintura que es semiautomático, alimentado por una cadena transportadora que ingresa a una cámara donde se aplica una capa de anticorrosivo y luego una capa de esmalte de secado rápido.

Una vez que los cilindros han sido aprobados por el INEN se procede a colocar las válvulas utilizando una ajustadora neumática semiautomática calibrada. Para comprobar que no existen fugas la prueba consiste en introducir al cilindro en una cuba de agua jabonosa para comprobar el ajuste de la válvula y fugas que no han sido detectadas en la prueba hidrostática.

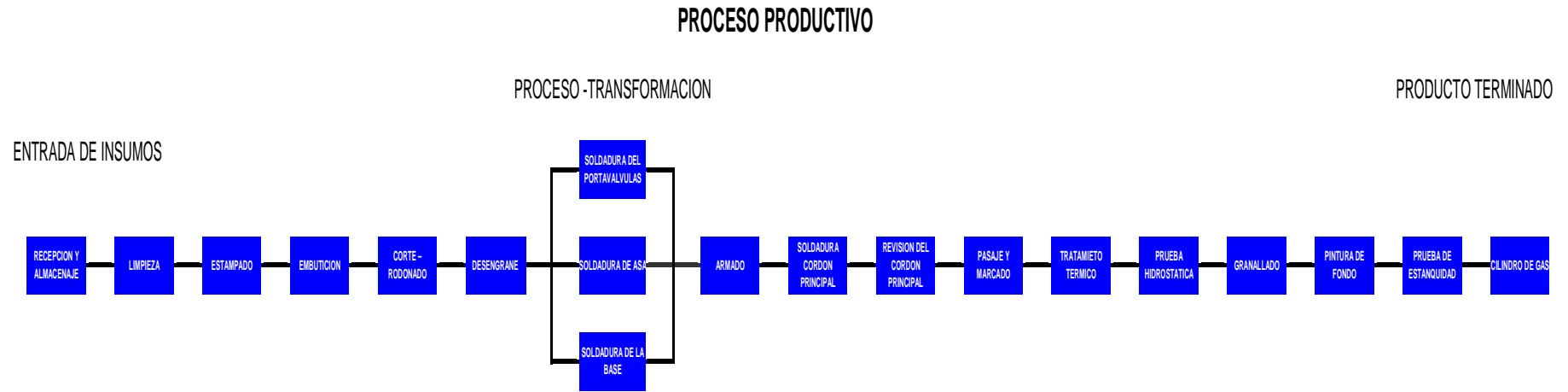
Esto es el proceso productivo da como resultado cilindros para gas licuado de petróleo que se define como un cuerpo metálico formado de dos casquetes de acero (superior e inferior), una asa (agarradera), una base y una porta válvula, la forma cilíndrica alargada, la marca es estampada en el casquete superior, el color es característico según la marca del cliente, la pintura es especial con anticorrosivo y esmalte de secado rápido.

#### **Ilustración 5 Producto Terminado**

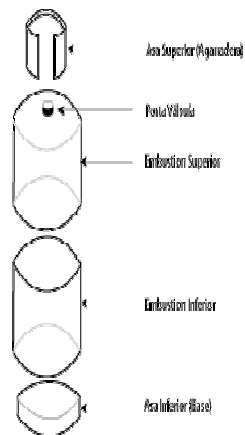


**Tomado de los registros de la Planta**

**Ilustración 6 Proceso de Producción**



Estructura del Producto (Envase para Gas L.P.)



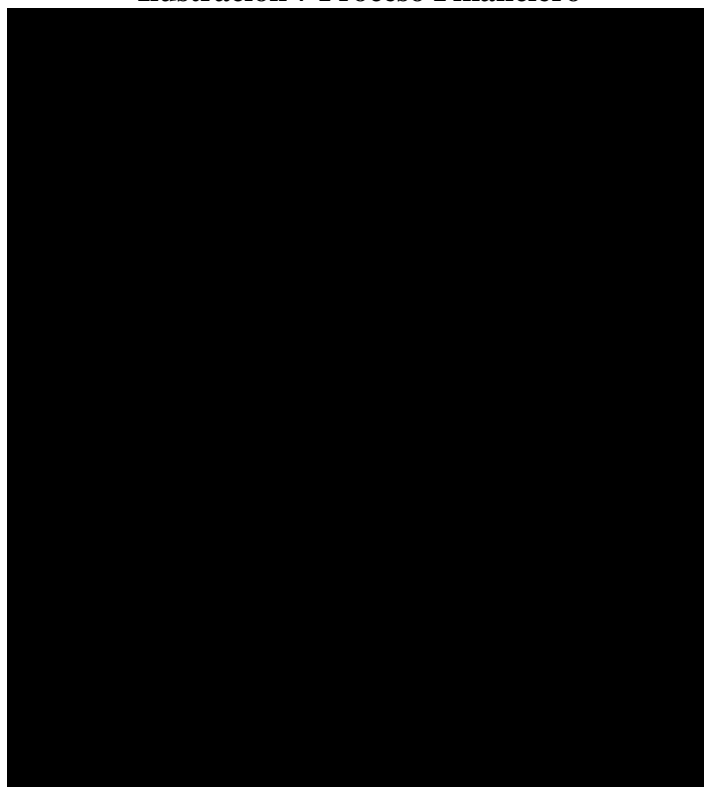
**Elaborado por: La Autora**

### **1.3.2 PROCESO FINANCIERO**

El proceso financiero empieza una vez que la planta ha solicitado a través de una RDA (Requerimiento De Adquisición) la compra de materia prima, productos semi elaborados, o suministros de oficina. La RDA es aprobada y entregada al departamento de adquisiciones para la compra del bien. El departamento de Aprovisionamiento solicita tres cotizaciones para la selección del proveedor y emite una Orden de Compra, la misma que es enviada al departamento contable para su registro. En contabilidad realizan una Solicitud de Pago para la emisión del cheque, la misma que es aprobada por la Gerencia Financiera, mientras que en la planta ingresa los productos para ser inventariados e ingresados al sistema. Una vez completa la entrega de mercadería se procede con el pago.

Tecnoesa por ser una empresa transformadora de materia prima tiene costos de materia prima, de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación que son registrados a través del sistema contable y enviado a la cuenta que corresponde.

#### **Ilustración 7 Proceso Financiero**

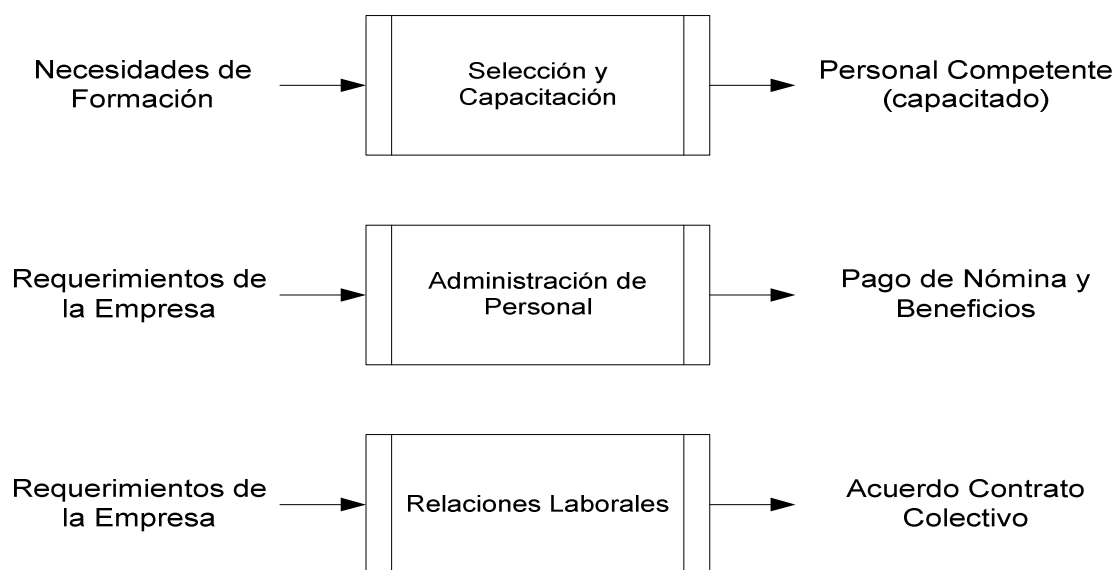


**Elaborado por: La Autora**

### 1.3.3 PROCESO RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo de los procesos de Recursos Humanos en Tecnoesa, el departamento de personal cuenta con tres áreas: Capacitación y Selección Relaciones Laborales y Administración de Personal.

**Ilustración 8 Proceso de Recursos Humanos**



**Elaborado por: La Autora**

El área de relaciones laborales, coordina todo lo relacionado con el Comité de Empresa. Negociación anual para la firma de los contratos colectivos, control para el cumplimiento de los acuerdos establecidos en el Contrato Colectivo, pago de liquidaciones de personal por años de servicio.

Administración de Personal se encarga del pago de nómina y beneficios del personal y requerimientos solicitados por la planta.

La relación entre cada una de las áreas del departamento de Recursos Humanos es directa es por ello que los procesos de capacitación y selección se los realiza si existe un requerimiento de la planta.



### **1.3.4. PROCESO COMERCIAL**

Para Tecnoesa el proceso comercial se da por si solo. El GLP para uso doméstico es subsidiado por el Estado Ecuatoriano y al ser el cilindro de 15kg. un producto necesario para el consumo de GLP no se ha visto en la necesidad de crear estrategias de marketing ya que todo lo que produce vende a Agip Ecuador.

El proceso comercial para la venta de cilindros se da una vez que el Asistente Administrativo de planta recibe el depósito o dinero en efectivo para la compra de cilindros. Este a su vez comunica al Bodeguero quien despacha el producto y emite la guía de remisión y la nota de salida para la mercadería. Se verifica el número de cilindros despachados con lo facturado y la venta esta realizada.

El único canal de distribución que tiene Tecnoesa es directo, es decir fabricante, comprador, aunque este no es el mas eficiente.

### **1.3.5 ANÁLISIS FINANCIERO**

Este análisis mide la capacidad que tiene la empresa de cubrir y responder a sus obligaciones, implica el estudio del activo<sup>6</sup> y pasivo<sup>7</sup> con que cuenta la empresa.

El objetivo de este estudio es observar el nivel de equilibrio que tienen estas dos masas patrimoniales a modo de cumplir con las obligaciones en los plazos establecidos.

Para esto debemos considerar que: El activo fijo debe financiarse con capitales permanentes; (no exigibles + exigibles a L/P) La financiación a Corto Plazo debe estar basada en volumen de ventas y plazo de cobro).

---

<sup>6</sup> Activo ( la aptitud que tienen sus elementos de transformarse en dinero)

<sup>7</sup> Pasivo( El grado de exigibilidad y el vencimiento)

En base a lo antes mencionado, en Tecnoesa, se pueden observar los siguientes resultados.

Los recursos permanentes de la empresa, cubren ampliamente las obligaciones adquiridas en el largo plazo lo que permite observar un equilibrio financiero a largo plazo de la empresa.

Tecnoesa, cuenta con un fondo de maniobra positivo, pero en el caso en que el fondo de maniobra fuera negativo significaría que el activo circulante está financiado totalmente con deudas a corto plazo y parte el Activo fijo lo que produciría una inestabilidad económica para la empresa.

Dentro del coeficiente de liquidez, se puede observar que los activos que permiten a la empresa tener liquidez a corto plazo son mayores que las obligaciones a corto plazo, por lo que en caso de necesidad, se podrían cubrir con mencionadas obligaciones. Es decir cada \$1 (dólar americano) de deuda es cubierto por \$ 1,70.

Analizando el nivel de autonomía, se puede observar que del total del pasivo y patrimonio de la empresa, solo el 30% en el 2008, pertenecen a recursos propios de la empresa, por lo que su nivel de autonomía es bajo, es decir depende de recursos otorgados por terceros.

Por último, se observa una solvencia total de la empresa, ya que las inversiones destinadas a sus activos, pueden cubrir con las deudas otorgadas por terceros en un \$1,43, por cada \$1 dólar americano de deuda.

A nivel general y dentro de un análisis estático, patrimonial y financiero la empresa, presenta una buena imagen, teniendo en cuenta que su debilidad es la falta de autonomía con la que cuenta, lo que se reflejaría en bajo poder de decisión y poca movilidad en los recursos con los que cuenta.

Tabla 1 . - Análisis Patrimonial y Financiero

<b>ANÁLISIS PATRIMONIAL Y FINANCIERO</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2007</b>
<b>Coeficiente financiación activo no corriente</b> ( Recursos permanentes / Activo no corriente )	5,52	4,67
<b>Fondo de maniobra</b> ( Recursos permanentes - Activo no corriente )	\$ 686.950,33	\$ 648.190,88
<b>Coeficiente de liquidez</b> ( Activo corriente / Pasivo corriente )	1,70	1,48
<b>Endeudamiento</b> ( Recursos ajenos / PN y Pasivo )	0,70	0,74
<b>Autonomía</b> ( Fondos propios / PN y Pasivo )	0,30	0,26
<b>Solvencia total</b> ( Activo / Recursos ajenos )	1,43	1,36

Elaborado por: La Autora

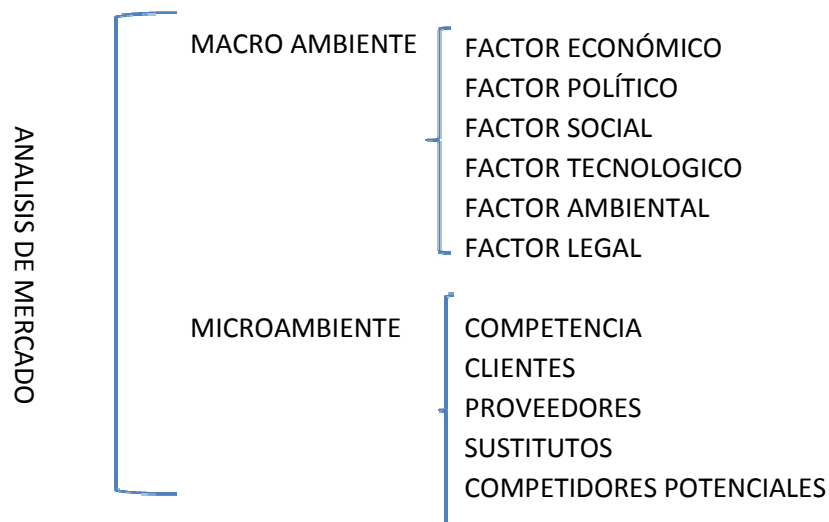
## 1.4 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

### 1.4.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

Para dar cumplimiento al objetivo de este trabajo así como a sus objetivos específicos, el Análisis de Mercado dentro del Análisis Situacional Externo indicado en nuestro contenido se refiere al nivel competitivo que tiene la empresa dentro de su ámbito externo, por lo que dicho análisis se lo enfoca desde dos perspectivas el Macro ambiente y el Microambiente.

## Ilustración 9 Análisis Situacional Externo

### ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO



Elaborado por: La Autora

#### 1.4.1.1 Análisis del Macro Ambiente

Se analizará el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ambiental y tecnológico, que afecta al país sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas.<sup>8</sup>

##### 1.4.1.1.1 Económico

La crisis económica mundial provocada por los problemas del sector financiero norteamericano dio una caída PIB de Estados Unidos, lo que afectó negativamente al ingreso de divisas en el Ecuador, no solo por considerar a Estados Unidos el principal mercado ecuatoriano sino por el alto índice de desempleo en áreas como servicios y construcción donde se desempeñaban compatriotas ecuatorianos en España y otros países Europeos.

<sup>8</sup> Planificación Estratégica, Wilson Navarro

A pesar de esta crisis países como China e India, los nuevos gigantes económicos, incrementaron su actividad económica, fundamentalmente en productos como el petróleo, acero y alimentos, provocando un encarecimiento y un alza en los precios de estos productos.

Otro de los factores que afecta fuertemente a la economía ecuatoriana es la falta de capacidad de producción de las refinerías estatales por lo que se ve en la necesidad de importar petróleo y sus derivados de otros países. Uno de los derivados de petróleo que importa en fuertes cantidad es el GLP, el mismo que es entregado a compañías como Agip Ecuador, Duragas, Congas, Austrogas, para su comercialización. Estas compañías comercializan el gas de dos maneras: GLP para uso domestico en un 80% y GLP centralizado en un 20%. El alto grado de consumo de GLP para uso domestico se debe a la política de gobierno de subsidiarlo.

Según datos proporcionados por el Banco Central en el 2008 "la importación de GLP, se situó en 2.3 millones de barriles por un valor de USD 200.3 millones, a un precio promedio de importación de USD 86.7 por barril, con respecto al 2007, las cifras son un 9.9% inferior en volumen, pero superiores en valores y precios en 25.5% y 39.6%, respectivamente", lo que genera un costo muy alto para el estado ecuatoriano.

El suministro de electricidad y agua experimenta un aumento en su contribución al PIB desde 2007. La producción energética aumentó en el 2008 gracias a las inversiones realizadas en las centrales existentes y la incorporación de nuevas centrales de generación en las empresas petroleras. A partir de 2007, con la incorporación del servicio de la central hidroeléctrica San Francisco, se evidencia un nuevo cambio en la estructura de generación eléctrica a favor de la producción logrando reducir las importaciones de energía desde Colombia en un 45% y la producción térmica turbo vapor en un 8%.

La brecha entre el Índice de Precios al Productor (IPP) y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) aumentó durante 2008 debido a un mayor crecimiento del

primero. A partir de julio del 2008 el IPP desciende debido a una reducción en los costos de las materias primas, medidas adoptadas para la disminución de aranceles a la importación de insumos para la producción.

El PIB per cápita se incrementó en \$1.697 dólares entre 2003 y 2008, pasando de 2.230 dólares en 2003 a 3.335 dólares en 2007 y 3.927 dólares en el 2008, lo que supone un incremento de casi el 18% en términos nominales respecto al año anterior influido por el fuerte aumento de los precios.

#### *1.4.1.1.2 Social*

Ecuador en el año 2008 presenta una mejora en los indicadores sociales y esto se debió a la fuerte inversión realizada por el gobierno en materia de reconstrucción vial y construcción de viviendas populares.

Uno de los programas sociales más importantes es el Bono de Desarrollo Humano el mismo que ha contribuido para que la pobreza y la extrema pobreza se redujeran en un 7% y un 8%, respectivamente.

Por otro lado, la brecha entre la canasta básica y la canasta vital se ha reducido, especialmente desde enero del 2008 como consecuencia de un incremento de los ingresos salariales en un 8.5%, esta medida a nivel social ha representado una mejora en la calidad de vida de algunos sectores pero al mismo tiempo ha provocado un incremento en las tasa de desempleo de otros sectores.

A nivel empresarial este incremento en el salario básico ha representado un serio problema ya que muchas de las empresas no han podido cubrir los costos que esto representa, tomando medidas extremas como el despido de personal, otras empresas están haciendo un esfuerzo por cubrir el incremento de los costos de la mano de obra.

Desde julio 2008 las tasas de desempleo y subocupación se han incrementado como consecuencia de los primeros efectos de la crisis internacional. La ciudad

con menor desempleo y subempleo hasta septiembre de 2008 continuó siendo Cuenca, mientras que Guayaquil fue la que mayores índices de desempleo tuvo. La composición de la población económicamente activa, muestra una tendencia decreciente en el sector formal y creciente en el sector informal.

#### *1.4.1.1.3 Cultural*

La cultura aparece por manifestaciones humanas que se dan en diferentes grupos, no existen manifestaciones más o menos importantes todas lo son, pues al formar parte del todo cumple funciones dentro de esa gran unidad.

En el Ecuador no esta definida claramente la cultura ya que existen otras formas culturales que asumimos como nuestras. La relación que una parte de la sociedad mantiene con las formas populares ecuatorianas a menudo impide su comprensión y valoración, llegando a buscar semejanzas y validaciones de lo nuestro con otras culturas, menospreciando lo creado por nosotros mismos.

Un ejemplo de esta afirmación puede encontrarse a nivel laboral. Hoy en día con el ingreso de colombianos, cubanos y otros, los empresarios prefieren contratar mano de obra extranjera, sea por bajos costos o por un supuesto “mejor conocimiento” con lo que se ha incrementado el número de ecuatorianos desempleados, profesionales que no pueden ejercer sus profesiones y deben buscar otras alternativas para salir adelante.

#### *1.4.1.1.4 Demográfico*

Ecuador se encuentra ubicada en el Continente Americano, tiene un área geográfica de 256.370 Km<sup>2</sup> y se encuentra dividido en cuatro regiones: Sierra, Oriente, Costa e Insular. Mantiene una gran diversidad cultural y étnica. Según el último Censo Nacional del 2001 tiene una población de 12.600.000 habitantes, de la cual el 61 % habitan en zonas urbanas y el 39% en zonas rurales.

El Ecuador registra un ingreso per cápita de USD 2.240, la pobreza incide en el 60% de la población ecuatoriana, siendo más profunda para el sector rural en el cual el 80% se encuentra en la pobreza y de éste el 39% en la indigencia; situación que ha desatado una creciente emigración de la población, sobre todo de la PEA<sup>9</sup> hacia España y los Estados Unidos.

#### *1.4.1.1.5 Jurídico*

En el Ecuador dentro del ámbito Legal, empresas dedicadas a la fabricación de cilindros de GLP deben cumplir con ciertas normativas, una de ellas es la que exige el Ministerio de Energía y Minas a través de su ente regulador la Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH), responsable de realizar las inspecciones y controles necesarios para el cumplimiento de Normas y Reglamentos Técnicos aplicables a este tipo de producto.

El 3 de abril de 2009 en el Registro Oficial No 563 se publica la Resolución No 009-2009 del Consejo Nacional de la Calidad la cual indica en su Art. 1 que "Previamente a su importación y/o comercialización respectivamente, los productos nacionales o los fabricados en el exterior que constan en el Anexo 1 que contiene "Lista de Bienes Sujetos a Control" y que estén sujetos al cumplimiento con reglamentos técnicos, deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad expedido por un organismo de evaluación de la conformidad debidamente acreditado y reconocido."

Dentro de la Lista de Bienes Sujetos a Control del Anexo 1 se encuentran empresas que se dedican a la fabricación de cilindros de GLP como se indica a continuación.

---

<sup>9</sup> PEA.- Población Económicamente Activa



**Tabla 2 . - Normas Técnicas para la Fabricación de Cilindros**

<b>CLASIFICACIÓN ARANCELARIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN ARANCELARIA</b>	<b>PRODUCTO Y CARACTERÍSTICAS SUJETAS A CONTROL</b>	<b>NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN O REGLAMENTO TECNICO</b>
7311.00	Recipientes para gas comprimido o licuado, de fundición, hierro o acero		RTE INEN 008 Tanques y cilindros de acero soldados para gas licuado de petróleo (GLP) y sus conjuntos técnicos
7311.00.90.00	Los demás (Solo cilindros portátiles de acero para gas licuado de petróleo GLP con capacidad nominal entre 1 hasta 110 dm <sup>3</sup> )	Cilindros de acero soldados para gas licuado de petróleo "GLP" Características físicas (NTE INEN)	

Basado en las normas INEN

#### *1.4.1.1.6 Medio Ambiente*

En la actualidad el cuidado del medio ambiente se hace cada vez más preponderante es por ello que a nivel mundial se han desarrollado parámetros ambientales que deben cumplir las organizaciones según la normativa de cada país, para mantener un equilibrio en el ecosistema. Algunos factores a evaluar son: medio físico, calidad del aire, nivel de ruido, calidad de agua, calidad del suelo, uso del suelo.

En el Ecuador a finales del año 2000 la Subsecretaría de Protección Ambiental, a través de la Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA) reestructuro algunos procesos como: Evaluación de Estudios Ambientales, Control y Seguimiento Ambiental; Participación Social y Relaciones Comunitarias; Documentación e Información Ambiental Hidrocarburífera y Desarrollo e Investigación que permiten una mejor orientación para el cumplimiento de las leyes.

#### *1.4.1.1.7 Político*

El entorno político que ha vivido el país en los últimos años ha atrapado la atención de toda la sociedad. En este año se puso en juego la representación en la totalidad de los órganos de poder de la institucionalidad burguesa, desde la Presidencia de la República hasta las juntas parroquiales. Se trató de un proceso político sin precedentes del que la tendencia democrática, progresista y de izquierda salió una vez más vencedora.

Para la izquierda revolucionaria fue vital no solo participar activamente en este proceso, sino sobre todo aprovechar de él para avanzar, consolidar y desarrollar posiciones.

Se hizo de este proceso un escenario para difundir las tesis revolucionarias entre el movimiento obrero y popular pretendiendo lograr una auténtica transformación social en el marco de la actual institucionalidad burguesa.

Correa sigue con la idea de formar las células de fuerza de la “Revolución Ciudadanía” tipo Cuba, Venezuela, esto ha originado malas interpretaciones en los sectores opositores del Gobierno inclusive ya se están formando los “Contra Revolución Ciudadana”, situación que podría llevar a la población a la Anarquía. Lo que no pueden entender los defensores de la “Revolución” es que si hay guerra con Colombia, Guerra Civil, se le quitaran automáticamente el “bono de desarrollo humano” que en los actuales momentos es de \$35 usd, el bono de

vivienda, la gratuidad de la educación, la atención médica gratuita y se dictarán Decretos Ejecutivos de Guerra.

#### *1.4.1.1.8 Tecnológico*

El avance científico y tecnológico alcanzado en lo que va del siglo, supera a todo lo realizado anteriormente por el hombre. Cosas cuya existencia eran consideradas imposibles en el siglo pasado, hoy forman parte de nuestra vida cotidiana: el automóvil, la televisión, las computadoras, los fármacos, etc. Desafortunadamente la investigación científica también ha contribuido a la producción de artefactos con gran poder destructivo que van desde sofisticadas armas convencionales hasta la temible bomba atómica.

La orientación adecuada de la investigación científica y tecnológica ha contribuido enormemente a posibilitar la elevación de la calidad de vida humana. Este aspecto positivo de la ciencia es particularmente importante para un país como el nuestro, donde tenemos que importar variadas cosas que se podrían producir aquí. Ecuador cuenta con suficientes recursos naturales y humanos como para iniciar un proceso de grandes transformaciones económicas y sociales que se traduzcan en mejores niveles de vida para todos sus habitantes.

En la economía mundial ocurre una globalización de los mercados caracterizada por una competencia creciente, que presiona hacia la búsqueda de tecnologías basadas en conocimientos científicos, cuya incorporación al sistema productivo permite reducir costos, mejorar la calidad, ahorrar energía y materias primas escasas, a la par que aumentar la productividad de la fuerza de trabajo.

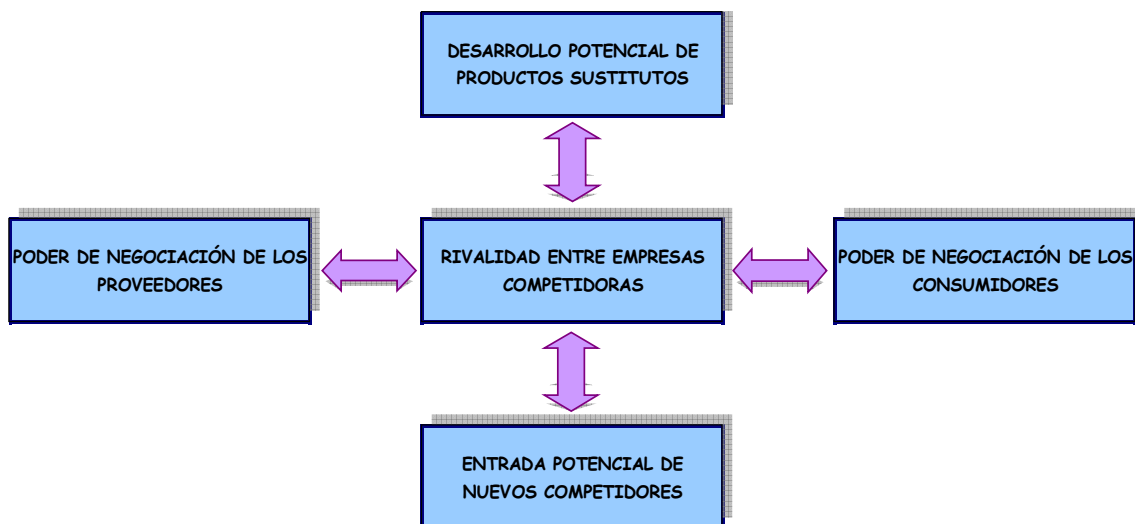
La economía de las sociedades modernas depende cada vez más de la innovación científica, factor determinante para el empuje de las economías avanzadas, como un agente en la creación de empleo.

La ciencia y la tecnología son determinantes para el sostenimiento y la mejora de los servicios que requiere la sociedad. Lograr el desarrollo de un país y el fortalecimiento institucional elevará progresivamente los niveles de competitividad.

#### 1.4.1.2 Análisis del Microambiente

El análisis del microambiente hace referencia al nivel competitivo de la empresa y una de las herramientas más efectivas para realizar este análisis es el que propone “Michael Porter” (1982) en su libro Ventajas Competitivas ya que plantea un esquema de análisis del sector a través de la evaluación de cinco fuerzas fundamentales. 1) La que ejercen los competidores, 2) La amenaza de posibles sustitutos de los productos, 3) La fuerza negociadora de clientes y compradores, 4) El poder de los vendedores y los proveedores y finalmente, 5) Los posibles nuevos competidores.

**Ilustración 10 Análisis Competitivo.**



Michael Porter.

El objetivo fundamental de este análisis es encontrar una posición para Tecnoesa en el sector al que se dirige, que le permita defenderse mejor contra las fuerzas competitivas e inclinarlas a su favor.

#### 1.4.1.2.1 Rivalidad entre los Competidores

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición.”<sup>10</sup>

El análisis de los competidores más importantes que tiene Tecnoesa, es el objetivo de éste punto ya que son ellos los que más conocen del negocio y con quienes existe una competencia fuerte por tener sus años en esta actividad.

Entre los principales competidores se encuentran: Fibroacero y Sidec.

#### ✓ **FIBROACERO S.A.,**

La empresa Ecuatoriana Fibroacero S.A. fabrica desde hace 28 años diversos productos, como cocinas, cilindros de gas y artículos metalmecánicos, que los comercializa a través de su marca Ecogas, pero también fabrica productos con la marca establecida por los clientes y de acuerdo a sus requerimientos. Como ejemplo están los cilindros de gas que son fabricados con la marca Duragas.



Fibroacero fabrica Cilindros de Gas color amarillo exclusivamente para la empresa Duragas.

#### **Ilustración 11 Cilindro de Gas Duragas.**

Tomado de: Pagina web de Repsol.

Para Fibroacero la visión es consolidarse en el mercado nacional e internacional como empresa fabricante y comercializadora; mejorando continuamente los

<sup>10</sup> PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Continental. S.A, México, pág. 37

procesos y optimizando los recursos con el fin de proporcionar satisfacción total a sus clientes, para ello se ha planteado como misión fabricar cocinas, cilindros de gas y artículos metal mecánicos afines a su línea de producción, comercializar sus productos y otros electrodomésticos para el hogar que satisfagan los requerimientos del cliente en el mercado nacional e internacional, manteniendo un sano equilibrio entre los intereses de la empresa y la comunidad.

Cuentan con un departamento de Diseño y Desarrollo que trabaja incansablemente en la búsqueda de la optimización y mejora continua de sus productos de acuerdo a las grandes existencias del mercado. De forma permanente, se realizan cambios en troquelería y matricería para adaptar el producto a las exigencias de carácter estético que solicita el consumidor, así como también en las presentaciones y características de los modelos ofertados, de manera que en el portafolio de productos de Fibroacero S.A., siempre existe un artículo para cada necesidad.

De igual manera y de forma sistemática se incorporan nuevas máquinas con tecnología de punta que permite mantener eficientes sus procesos y asegurar la calidad en cada una de las partes y piezas fabricadas.

Desde el año 2006 FIBRO ACERO S.A. cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001-2000 otorgada por ICONTEC de Colombia. Esta certificación avala el compromiso para con la calidad y permite dar a conocer al consumidor que su producto ha sido elaborado bajo un minucioso control de procesos internos y externos que garantiza su correcto funcionamiento y durabilidad.

Adicionalmente, las instalaciones y procesos permiten el cumplimiento a cabalidad de normas técnicas específicas para cada país como por ejemplo Colombia, Jamaica, Ecuador entre otros.

Uno de sus principales clientes en lo que se refiere a cilindros de GLP es la empresa Duragas por lo que elabora aproximadamente 15.000 cilindros de GLP mensuales que son entregados mediante contrato. Duragas es una de las

comercializadoras de GLP en el país, tiene casi el 38% del mercado por lo que convierte a Fibroacero S.A. en un fuerte competidor para la Tecnoesa S.A.

✓ **SIDEC – SIDERURGICA ECUATORIANA S.A.**

SIDERURGICA ECUATORIANA S.A., establecida en 1940, se desarrolla en el ramo de las fabricaciones, construcciones y montajes en metalmecánica del Ecuador. Ha diversificado sus líneas de producción, destacándose en la fabricación nacional e internacional de montaje de las superestructuras de acero para puentes. La planta industrial, ubicada en la ciudad de Quito, Parroquia de Cotocollao, cuenta con un área de 34000 m<sup>2</sup>, de los cuales 12000 m<sup>2</sup> son de área cubierta y corresponden a talleres, oficinas y bodegas, tiene una capacidad de producción de 8340 toneladas de acero trabajado por año. Alberga las mejores condiciones para el funcionamiento de las líneas de producción como para la construcción de proyectos de alta ingeniería. La líneas de producción se encuentran especificadas en carretillas, calentadores de agua a gas y eléctricos, fregaderos en acero inoxidable, pocetas, y cilindros para GLP; entregados conforme a los requerimientos del cliente y cumpliendo con disposiciones legales y reglamentarias.

La misión de Sidec es fabricar y comercializar productos metálicos de alta calidad dirigidos al sector de la construcción y a proyectos de alta ingeniería, mediante una eficiente administración del negocio para lograr la maximización de sus utilidades que se retribuyen entre los accionistas, personal administrativo y operativo.

Consolidó su liderazgo en la industria metalmecánica ecuatoriana, atendiendo las necesidades de sus clientes con productos y servicios confiables y de alta calidad, contribuyendo a la prosperidad de todo su personal y al desarrollo de la industria ecuatoriana. Sidec S.A. se ha planteado como política dar solución a las necesidades de los clientes con productos y servicios confiables y de buena calidad, buscado el mejoramiento continuo de los productos y del sistema de

gestión de la calidad mediante la participación directa del personal en Equipos de Mejoramiento Continuo.

Uno de sus principales clientes en lo que se refiere a cilindros de GLP es la empresa Congas por lo que elabora aproximadamente 1.500 cilindros de GLP mensuales que son entregados mediante contrato. Congas es una de las comercializadoras de GLP en el país, tiene casi el 15% del mercado por lo que convierte a Sidec; en un competidor para la Tecnoesa.

**Ilustración 12 Imagen del los Cilindros de Gas de la Empresa Congas**



Tomado de la: Pagina web Congas



**INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
1	Rápido Crecimiento de la Industria			X	El crecimiento que tiene la industria de fabricación de cilindros de GLP en el Ecuador es bajo, ya que el mercado está cubierto por las actuales empresas mediante alianzas estratégicas con las comercializadoras de GLP.
2	La industria es permanente con capacidad ininterrumpida	X			La industria de fabricación de cilindros es permanente, ya que cuenta con clientes fieles que requieren del producto en toda época del año, aunque a comparación del costo total es bajo.
3	Los costos fijos son relativamente bajos del costo total.			X	El costo fijo que representa el mantenimiento de la infraestructura y la maquinaria para la elaboración de cilindros de GLP es alto.
4	Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.			X	El competidor directo de Tecoesa es Fibroacero y los productos que cada uno de ellos ofrecen se diferencia en la facilidad de entrega a las comercializadoras de gas. Tecoesa tiene su fabrica en la ciudad de Quito y entrega su producto a Agip Ecuador comercializadora de GLP que tiene su porcentaje de mercado en la zona sierra y Fibroacero que tiene su fabrica en la ciudad de Cuenca entrega su producto a Duragas comercializadora de GLP que tiene su porcentaje en la zona costa En cuanto a la marca ninguna de las dos empresas da a conocer la marca del fabricante sino del cliente por lo que la marca de cada una de ellas no esta posicionada en la mente de los consumidores como tal.
5	Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto.	X			Los competidores de Tecoesa, Sidec y Fibroacero cuentan con diversificación de productos, no solo producen cilindros de gas como lo hace Tecoesa sino que tiene líneas de productos en artículos metalmecánicos.
6	Dificultad para salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.	X			Las empresas que fabrican cilindros de GLP tienen dificultad de salir de la industria, debido a la alta inversión en infraestructura y maquinaria especializada.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
7	Mis clientes incurrir en un costo significativo al cambiar a un competidor.			X	Los clientes no incurrir en un costo significativo si cambiarían de producto, puesto que el precio está dado según el mercado, además se debe resaltar la alianza estratégica que mantiene con las comercializadoras de GLP.
8	Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.		X		Los cilindros de GLP tiene normas específicas que cumplir por lo que su complejidad es media ya que debe cumplir con los estándares establecidos por las normas de calidad
9	Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.		X		Los competidores de Tecnoesa tienen una infraestructura mayor, ya que cuentan con diversificación de productos, aunque la capacidad de producción en lo que se refiere a la elaboración de cilindros de GLP es de similar magnitud.
		3	2	4	

**Tabla 3 . - Intensidad de la Rivalidad entre Competidores.**  
Elaborado por: La Autora

#### *1.4.1.2.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

“Toda empresa en el sector industrial está compitiendo en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos.”<sup>11</sup>

Para el análisis de productos sustitutos hemos tomado en cuenta la posible decisión gubernamental de eliminar el subsidio al gas y promover la venta de cocinas eléctricas. Convirtiendo a las cocinas eléctricas en el principal sustituto del cilindro de gas de 15kg. Aunque esta decisión tiene una limitación que sería el consumidor final, es decir el pueblo ecuatoriano ya que son ellos los que pondrían una fuerte oposición a la eliminación del subsidio al gas de uso domestico. A pesar de que el costo de la electricidad es relativamente bajo no compensa su funcionamiento.

El Estado ecuatoriano gasta miles de dólares en subsidiar al gas de uso domestico, ya que éste ha sido mal utilizado ya sea en calentadores de agua, restaurantes y hasta para uso de combustión vehicular, hay que añadir el fuerte contrabando que se da en la frontera. Por lo que el gobierno pretende eliminar el subsidio e incentivar al consumo de energía eléctrica. Este seria un fuerte golpe para las familias ecuatorianas, no solo de nivel medio, sino de nivel bajo también ya que todavía en muchos lugares no hay energía eléctrica.

Los costos en los que incurriría el cliente al cambiarse al sustituto sería relativamente bajo en costo de consumo, pero se vuelve alto si sumamos el costo de la compra de la cocina eléctrica, el costo de consumo mensual, el incremento en el costo en la venta de alimentos preparados, restaurantes pequeños, puestos de comida rápida y el costo que significaría el desabastecimiento de energía eléctrica.

---

<sup>11</sup>PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Continental, México, 43

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
1	Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo o su funcionamiento no es justificado por su precio alto.		X		Para el análisis de productos sustitutos hemos tomado en cuenta la posible decisión gubernamental de eliminar el subsidio al gas y promover la venta de cocinas eléctricas. Convirtiendo a las cocinas eléctricas en el principal sustituto del cilindro de gas de 15kg. Aunque esta decisión tiene una limitación que sería el consumidor final, es decir el pueblo ecuatoriano ya que son ellos los que tendrían una fuerte oposición a la eliminación del subsidio al gas de uso domestico. A pesar del costo de la electricidad relativamente bajo no compensa su funcionamiento.
2	El cliente incurre en costes al cambiar a un sustituto	X			Los costos en los que incurriría el cliente al cambiarse al sustituto sería relativamente bajo en costo de consumo, pero se vuelve alto si sumamos el costo de la compra de la cocina eléctrica, el costo de consumo mensual, el incremento en el costo en la venta de alimentos preparados, restaurantes pequeños, puestos de comida rápida y el costo que significaría la suspensión de energía eléctrica por temporadas.
3	El cliente tiene un sustituto verdadero	X			Si los productos sustitutos son las cocinas eléctricas. Si en los hogares ya no se utilizaría el gas de 15kg. empresas de fabricación de cilindros de gas para uso domestico no tendrían razón de existir

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
4	Probabilidad que su cliente cambie a un sustituto		X		Dependerá de la política gubernamental que designe el gobierno para el gas y la electricidad, es decir si elimina el subsidio al gas el cliente se verá obligado a utilizar cocinas eléctricas, ya que el costo de Kilowatt sería el que represente menos costos para el bolsillo del consumidor.
		2	2	0	

**Tabla 4 . - Amenazas de Productos Sustitutos**

Elaborado por: La Autora

#### *1.4.1.2.3 Poder de negociación de los compradores*

“Los compradores compiten en un sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o mas servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.”<sup>12</sup>

No existe el poder de los compradores que exija las industrias de fabricación de cilindros a que compitan entre ellas, por las alianzas estratégicas que existen, por las normas de seguridad y calidad que mantiene cada una de ellas.

En el mercado de cilindros de GLP para uso doméstico los principales compradores son las comercializadoras de gas Agip Ecuador, Duragas, Congas, Austrogas, los distribuidores de GLP y los hogares ecuatorianos.

Los clientes en la industria son fijos para cada uno de los fabricantes, no solo por el tiempo que han trabajado juntos y la facilidad en la entrega de los productos sino por las alianzas estratégicas que han mantenido por ser empresas de un mismo grupo. Sidec entrega a Congas ya que son empresas del Grupo Juan Eljuri. Tecnoesa entrega a Agip Ecuador empresas del Grupo ENI, Fibroacero aunque no son del mismo grupo entrega a Duragas por facilidad en la entrega.

Estos tres tipos de compradores hay que analizarlos por separado.

- Las comercializadoras de GLP
- Distribuidores mayoristas
- Consumidor Final

Las comercializadoras de Gas por las exigencias de la Dirección Nacional de Hidrocarburos de mantener los cilindros en buen estado deben eliminar un buen número de cilindros al año por lo que compran en grandes cantidades. El gasto que representan es alto ya que anualmente deben abastecerse de cilindros de gas

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Continental, México, 44

para mantener la distribución en el mercado, es por ello que cuentan en cada una de sus plantas con talleres de mantenimiento que también representa un gasto.

Los distribuidores han adquirido una cantidad moderada para iniciar el negocio y también son controlados por la DNH<sup>13</sup> por lo que se ven en la necesidad de cambiar de cilindros cuando estos lo requieran, además que se dedican a la comercialización individual de éstos. Aquí el costo es medio ya que la renovación de cilindros se lo hace en menor proporción.

Para las familias ecuatorianas que compran por unidad y que no lo vuelven a comprar el costo no se siente ya que compran una sola vez y si incrementa el valor en el costo del cilindro no les afecta.

Los tres tipos de clientes son susceptibles al precio ya que si se incrementa desmesuradamente el precio de los cilindros habría una reducción en la adquisición de éstos a pesar de las alianzas estratégicas que se mantienen hasta hacer que baje el precio.

Si los clientes cambiarían de proveedores harían frente a un costo aunque este dependería del tipo de cliente. Por ejemplo si cambian las comercializadoras, afectará al grupo del que forman parte, si cambian los distribuidores el costo es significativo, ya que ha mayor producción menor el costo, si cambian las familias no asumirían un costo significativo porque el precio es similar en este mercado.

---

<sup>13</sup> DNH.-Dirección Nacional de Hidrocarburos

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
1	Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio.		X		En el mercado existen tres industrias que se dedican a la fabricación de cilindros de GLP para uso doméstico y existen pocos compradores fuertes, es decir que compran en grandes cantidades como lo son Agip Ecuador, Duragas, Congas, Austrogas, comercializadoras de gas. Hay otro tipo de compradores, los que compran en medianas cantidades que son los distribuidores y los que compran por unidades los hogares ecuatorianos.
2	El gasto que realiza el cliente en el negocio es bajo.		X		Como lo mencione existen tres tipos de clientes y para cada uno de ellos el gasto es diferente. Para las comercializadoras el gasto es alto, ya que la Dirección Nacional de Hidrocarburos controla que estén en buen estado los cilindros, para los distribuidores es medianamente ya que como se intercambian los cilindros en cada venta hay menos cilindros en mal estado y para el cliente pequeño como los hogares ecuatorianos es bajo ya que solo una vez hacen el desembolso de dinero para la compra de este producto.
3	El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor.		X		Dependerá del tipo de cliente que cambie el proveedores, si cambian las comercializadoras, afectará al grupo del que forman parte, si cambian los distribuidores el costo es significativo, ya que ha mayor producción menor el costo, si cambia las familias no asumirían un costo significativo porque el precio es similar en el mercado.



PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
4	El comprador necesita mucha información importante.			X	No, ya que es un producto muy utilizado por ser necesario para el consumo de GLP, mantiene estándares de seguridad para salir al mercado.
5	Los clientes son muy sensibles al precio.	X			Si, ya que si se incrementa el costo del producto puede reducir las ventas, es decir los tres tipos de clientes pueden tomar la decisión de mantenerse en el mercado con lo que tienen en ese momento
6	El producto es único en cierto grado o tiene una marca reconocida.			X	No, ya que en la industria se maneja los mismos parámetros de seguridad que son regulados por la DNH para sacar el producto al mercado. Además de que la marca que se utiliza es la que el cliente desee.
<b>TOTAL</b>		1	3	2	

**Tabla 5 . - Poder de Negociación de los Compradores**

Elaborado por: La Autora

#### *1.4.1.2.4 El poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes.<sup>14</sup>

Los proveedores de materia prima con los que cuenta Tecnoesa son Intragment y Asas y Bases, los mismos que han demostrado el cumplimiento con las normas de calidad, tiempo de entrega de sus productos. El cambio de proveedor significaría un riesgo para Tecnoesa por los altos costos que representa la materia prima, además de la calidad.

El principal insumo de fabricación es el acero, el mismo que no puede ser reemplazado por otro producto, por seguridad para el consumidor. En otros países la fabricación de cilindros de GLP se la realizaba con aluminio pero este material no es tan resistente como el acero y el costo en la adquisición es mucho mayor.

Existen en el mercado proveedores de acero, que se vuelven potenciales proveedores, pero que por el alto costo que representa la compra del acero, por la garantía que ofrecen los proveedores actuales, facilidades de compra y seguridad en la entrega, no se les ha permitido ingresar al negocio.

---

<sup>14</sup> PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Continental, México, 44

PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES					
No	FACTORES	ALTA	MEDIO	BAJO	NOTAS
1	Mis Insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados.	X			Los insumos que requiere Tecnoesa tiene estándares de calidad establecidos.
2	Es barato y rápido cambiar de proveedores.			X	No el costo que representa la materia prima de Tecnoesa es alto, por lo que cambiar de proveedor significaría un riesgo.
3	Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante)	X			Si, al tratarse del acero como materia prima hay una dura competencia entre proveedores de este producto por lo que entrar al negocio se vuelve imposible.
4	Puede cambiar los insumos realmente.			X	No, los insumos para la fabricación es el acero por lo que podría cambiarse por otro material ya que hay que cumplir con normas de seguridad para la utilización del mismo.
5	Tengo muchos proveedores potenciales.		X		Existen en el mercado proveedores de acero, que se vuelven potenciales proveedores, pero que por el alto costo que representa la compra del acero, por la garantía que ofrecen los proveedores actuales, facilidades de compra, seguridad en la entrega, no pueden ingresar al negocio.
6	Mi negocio es importante para mis proveedores.	X			Si, por alto nivel de ventas que significa para ellos.
7	Mis costos de insumos tienen influencia significativa en mis costos totales.	X			Si, ya que al ser el acero el principal insumo si se da un alza e el costo de este producto se incrementa el precio de venta al consumidor de mi producto.
		4	1	2	

**Tabla 6 . - Poder de Negociación con Proveedores.**

Elaborado por: La Autora

#### *1.4.1.2.5 Nivel de amenaza de entrantes potenciales*

Actualmente las empresas competidoras se encuentran en el mercado tienen una ventaja en costos de los posibles entrantes ya que gracias a las alianzas estratégicas que mantienen con las comercializadoras de gas, fabrican mensualmente un alto número de unidades además tienen una ventaja de desempeño ya que cuentan con maquinaria e infraestructura y conocimiento de los estándares de calidad que deben cumplir para poder sacar el producto al mercado.

A pesar de no tener una identificación de marca como fabricante por requerimiento del cliente este no es un limitante. El nivel de amenaza de competidores entrantes potenciales es bajo ya que existe una curva de aprendizaje, la misma que toma en cuenta aspectos como gestión de las instalaciones, capacitación de recurso humano y el cumplimiento de los estándares de calidad. Aunque el manejo de la maquinaria no presenta ninguna dificultad ya que muchas de ellas han automatizado procesos.

En el Ecuador la Dirección Nacional de Hidrocarburos, es el ente regulador del cumplimiento de las normas INEN, si alguna empresa nueva desea fabricar cilindros de gas va a tener que producir en grandes cantidades y si no cumple con las normas establecidas la DNH destruirá ese lote de cilindros lo que les produciría una pérdida muy alta.

NIVEL DE AMENAZA DE ENTRANTES POTENCIALES					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
1	Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño.	X			Actualmente las empresas que se encuentran en el mercado tienen una ventaja en costos de los posibles entrantes, ya que gracias a las alianzas estratégicas con las comercializadoras de gas mantienen un alto número de unidades producidas mensualmente. Además de una ventaja de desempeño ya que conocen los estándares de calidad que deben cumplir para poder sacar el producto al mercado.
2	Hay identidades establecidas de marca en la industria.			X	No, ya que las marcas son las de los clientes.
3	Los clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores.			X	Los clientes no incurren en un costo significativo si cambian de producto puesto que el precio es similar en el mercado.
4	En necesario mucho capital para entrar en la industria.	X			Si, la inversión inicial para la creación de infraestructura, maquinaria es alta.
5	Hay dificultad en el acceso a canales de distribución.			X	No, ya que por ser un producto de consumo masivo se encuentra en centros de acopio y distribuidoras de gas en todo el país.
6	Curva de aprendizaje.	X			Si existe una curva de aprendizaje, la misma que toma en cuenta aspectos como gestión de las instalaciones, capacitación de recurso humano y el cumplimiento de los estándares de calidad.

NIVEL DE AMENAZA DE ENTRANTES POTENCIALES					
No	FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	NOTAS
7	Hay dificultad en acceder a gente capacitada materiales o insumos.		X		El manejo de la maquinaria no presenta ninguna dificultad ya que muchas de ellas han automatizado procesos, además hay que recalcar que en el Ecuador existen muy buenos profesionales. En cambio la adquisición de materia prima y maquinaria si presenta dificultad por los altos costos que representan.
8	Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos.			X	No, el producto y servicio es similar en empresas de fabricación de cilindros.
9	Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener.		X		En el Ecuador la Dirección Nacional de Hidrocarburos es el ente regulador del cumplimiento de las normas INEN, Si alguna empresa nueva desea fabricar cilindros de gas va a tener que producir en grandes cantidades y si no cumple con las normas establecidas se destruirá ese lote de cilindros.
10	El nuevo competidor enfrenta la posibilidad de contraataque por parte de empresas establecidas.	X			Si existe la posibilidad de que las pocas empresas ya instaladas en el mercado, reaccionen negativamente a la entrada de nuevas empresas.
		4	2	4	

**Tabla 7 . - Nivel de Amenaza de Entrantes Potenciales.**

Elaborado por: La Autora

## **1.5 ANALISIS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para la formulación de estrategias se vio la necesidad de evaluar a la empresa a través de tres etapas:

### **1. De los insumos (Etapa de Aportación de Información)**

- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)
- Matriz del perfil competitivo (MPC)
- Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

### **2. De la adecuación (Etapa de Ajuste)**

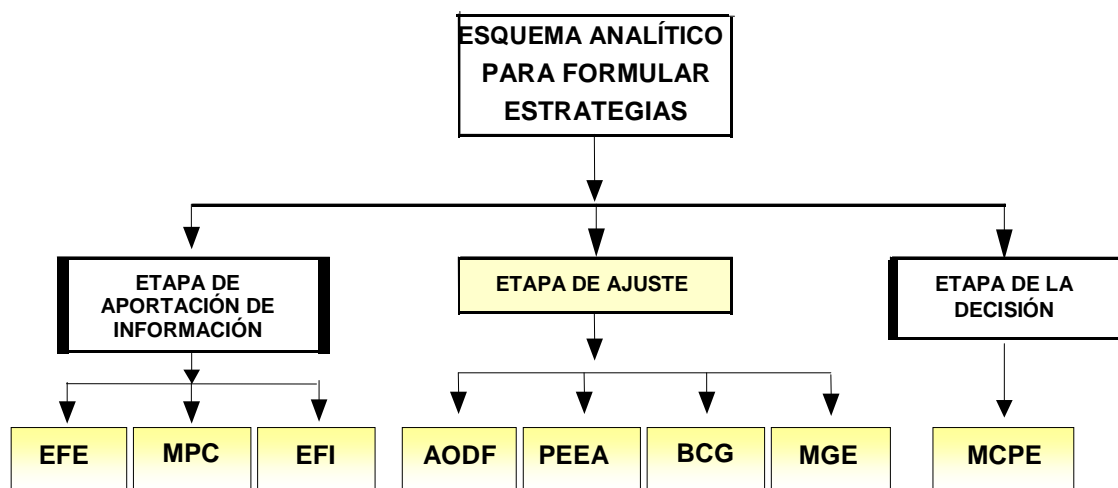
- Matriz de las amenazas – oportunidades / debilidades - fuerzas (AODF)
- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz de la gran estrategia (MGE)

### **3. De la selección (Etapa de la Decisión)**

- Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Cada una de las etapas tiene su finalidad. La Etapa de la Aportación de la Información resume información inicial necesaria para formular estrategias, La Etapa de Ajuste se centra en la creación de alternativas de posibles estrategias por medio del ajuste de los factores internos y externos claves y la Etapa de la Decisión analiza las estrategias propuestas en las etapas anteriores y seleccionan las que mas se adecuen a las necesidades de la empresa en estudio

**Ilustración 13 Análisis para la Formulación de Estrategias.**



Tomado del Libro Planificación Estratégica de David.

## 1.5.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

### 1.5.1.1 Matriz De Evaluación De Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos entendiéndose como factor externo información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, analiza tanto oportunidades como amenazas que afecten a la empresa y al sector y permite determinar si las estrategias utilizadas por la empresa aprovechan de forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos de las amenazas externas.

Para construir la matriz EFE es necesario identificar factores externos que afectan a la empresa y al sector. Se enlista primero las oportunidades y luego las amenazas y se asigna a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (mayor



importancia) según el grado de importancia. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, aunque si son muy adversas se puede asignar valores altos.

La asignación de los valores dependen de el sector es por ello que para asignar adecuadamente los valores es necesario comparar a los competidores exitosos con los no exitosos. La suma de todos valores asignados debe ser igual a 1.0.

Terminado este proceso se da una clasificación de 1 a 4 a cada factor clave para indicar con qué frecuencia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a excelentemente, 3 por arriba del promedio, 2 promedio y 1 deficientemente.

Para determinar cuál es el valor ponderado de cada factor se multiplica el valor por la clasificación y la suma de los valores ponderados indica como las estrategias actuales responden a las oportunidades y amenazas presentes en el sector. Sin importar cuantos valores estén incluidos, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes por debajo del promedio caracterizan a las empresas cuyas estrategias no aprovechan las oportunidades ni visualizan las amenazas.

A continuación se presente la matriz de Evaluación de Factores Externos en donde muestra como resultado del análisis, que Tecnoesa, caso de estudio, un valor de 1,80 lo que significa que se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades y eviten las amenazas.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO**

<b>FACTORES EXTEROS CLAVE</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Aceptación del producto por política de gobierno Subsidio al gas	0,10	2,00	0,20
2. Los alto índice de desempleo incrementa la mano de obra barata y calificada	0,05	1,00	0,05
3. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas para incrementar las ventas	0,15	4,00	0,60
4. Creación de políticas de ventas	0,10	1,00	0,10
5. Amplio portafolio de productos	0,15	1,00	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
1. Confrontaciones de poderes económicos	0,05	2,00	0,10
2. Falta de capacidad de producción de las refinerías del país	0,10	2,00	0,20
3. Incremento en el costo de materia prima por encarecimiento del acero	0,10	1,00	0,10
4. Disposiciones municipales de cambiar el tipo de zona de industrial a residencial	0,10	2,00	0,20
5. Incremento de política salarial	0,10	1,00	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>1,80</b>

**Tabla 8 . - Matriz de Evaluación del Factor Externo.**  
Elaborado por: La Autora.

### **1.5.1.2 Matriz Del Perfil Competitivo**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los factores críticos o determinantes incluyen aspectos tanto internos como externos de las empresas rivales que se clasifican y asignan valores para compararlos con los de la empresa en estudio proporcionando información estratégica interna importante. Las cifras obtenidas de la Matriz de Perfil Competitivo permiten asimilar y evaluar la información para la creación de estrategias y la toma de decisiones.

Del análisis de ésta matriz se puede evidenciar que la “calidad de productos” la “amplitud en el portafolio” y la “expansión global” son los factores determinantes de mayor importancia para el éxito. En la calidad del producto Tecnoesa al igual que sus competidores ofrecen productos de calidad, aunque no cuenta con diversificación lo que representa una gran debilidad frente a sus competidores. Fibroacero al igual que Sidec han expandido sus mercados a nivel internacional por lo que hacen que la posición competitiva de Tecnoesa frente a sus competidores sea baja.

A continuación se presente la Matriz del Perfil Competitivo en donde muestra como resultado del análisis comparativo, que Tecnoesa, caso de estudio, tiene el valor mas bajo en relación con los competidores por lo que debe diseñar estrategias que le permitan competir en el mercado.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	TECNOESA		FIBROACERO		SIDEK	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Calidad de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Lealtad de los clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Participación en el mercado	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Posición financiera	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Amplitud en el portafolio de productos	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60
Capacidad y eficiencia de producción	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Expansión Global	0,15	1	0,15	2	0,30	4	0,60
Ventaja de la marca	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
Competitividad de precios	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Publicidad	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,40</b>		<b>3,20</b>		<b>3,05</b>

Nota: 1) los valores de las calificaciones son: 1 debilidad principal, 2 menor debilidad, 3 menor fortaleza, 4 mayor fortaleza. 2) Para simplificar el análisis solo se enlistan a 10 factores de éxito; pero tratándose de la realidad, serían muy pocos.

**Tabla 9 . - Matriz del Perfil Competitivo.**

Elaborado por: La Autora

Además de la matriz del perfil competitivo se ha visto la necesidad de analizar a través del diamante de Michael Porter las cinco fuerzas competitivas.

El poder de cada una de las fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

A continuación se realiza la ponderación de las cinco fuerzas competitivas para la empresa Tecnoesa.

<b>1. RIVALIDAD</b>		<b>3,57</b>
1.1	Competidores igualmente equilibrados	5
1.2	Crecimiento lento del sector industrial	4
1.3	Costos fijos elevados	5
1.4	Competidores de diversos sectores	1
1.5	Fuertes barreras salida: económicas, estratégicas y emocionales	6
1.6	Batallas de precios y promociones	2
1.7	Innovación apresurada de servicios y productos	2

<b>2. COMPETIDORES POTENCIALES</b>		<b>3,57</b>
2.1	Sector industrial mantiene economías escala efectivas	2
2.2	Diferenciación producto / imagen de marca sector industrial	2
2.3	Costo de inicio alto: no pronta recuperación	6
2.4	Difícil acceso a canales de distribución	2
2.5	Patentes y registros	2
2.6	Constantes inversiones de capital	6
2.7	Curvas de experiencia de sector industrial	5

<b>3 PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		<b>2,42</b>
3.1	Precio de sustitutos pone techo a la rentabilidad	2
3.2	Grandes recursos de capital del sector sustituto	2
3.3	Promoción importante de sustitutos	6
3.4	Amplio portafolio de productos sustitutos	2
3.5	Tecnología de mejor desempeño de sustitutos	2
3.6	Puntos de venta: cantidad y efectividad productos sustitutos	2
3.7	Tendencia de crecimiento de sustitutos	1

<b>4 PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>		<b>3,14</b>
4.1	Compradores están concentrados	2
4.2	Costo producción importante en costo total para comprador	6
4.3	Productos ofrecidos simples y sin valor agregado	2
4.4	Compradores tienen bajos ingresos	1
4.5	Compradores son una amenaza de integración hacia atrás	1
4.6	El producto es determinante para el comprador	8
4.7	El comprador tiene información total	2

<b>5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>		<b>6,71</b>
5.1	Sector mas concentrado y dominado por pocos Proveedores	6
5.2	Proveedores no compiten con otros productos sustitutos	5
5.3	Proveedor vende insumo importante para el sector	9
5.4	Productos del proveedor son diferenciados	4
5.5	Empresa enfrenta costos altos por cambiar de proveedor	6
5.6	Proveedores son una amenaza hacia delante	1
5.7	Imposibilidad de integración atrás para el sector industrial	6

**Tabla 10 . - Las 5 Fuerzas Competitivas de Tecnoesa.**

Elaborado por: La Autora

Del análisis de competitividad de Porter, se puede concluir que la fuerza de mayor peso es el Poder de Negociación de Proveedores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

En lo que se refiere a los competidores la rivalidad que existe en la industria de fabricación de cilindros es baja, cada uno de los competidores cuenta con una capacidad de producción acorde a los contratos que mantiene con las comercializadoras de gas, además cuentan con maquinaria e infraestructura para cubrir las necesidades de los clientes. El mercado se encuentra ya segmentado por zonas por ejemplo Fibroacero que se encuentra en la ciudad de Cuenca distribuye a Duragas que se encuentra con su mercado en la zona Costa, Sidec que se encuentra en la ciudad de Quito distribuyen a Congas que tiene su planta principal en

la ciudad de Salcedo en la zona Sierra y Tecnoesa que se encuentra en la ciudad de Quito distribuye a Agip Ecuador tiene la mayor parte de mercado en la zona Sierra.

Los competidores no constituyen una amenaza, por la alianza estratégica que mantiene con Agip Ecuador empresa comercializadora de gas de su mismo grupo, aunque una de las ventajas que tiene los competidores sobre Tecnoesa es la diversificación de productos, ya que no solo producen cilindros de gas sino que tienen varias líneas de producción en artículos metalmecánicos.

En cuanto a la marca ninguna de las empresas da a conocer la marca del fabricante sino del cliente por lo que la marca de cada una de ellas no está posicionada en la mente de los consumidores como tal sino como la marca que el cliente requiere.

Los productos sustitutos son una amenaza para los negocio. En el mercado de fabricación de cilindros de GLP el sustituto principal son las cocinas eléctricas. Aunque la decisión del gobierno de promover estas cocinas golpeará duro al sector de la economía medio y bajo del Ecuador.

El poder de negociación de compradores constituye un elemento positivo en el análisis ya que podemos ampliar el mercado a otro sector diferente.

Los altos costos que representan la instalación y el mantenimiento de la infraestructura y maquinaria que se requiere para la elaboración de cilindros de GLP hacen que el crecimiento de la industria de cilindros de gas sea bajo.

Las empresas productoras de cilindros de GLP tienen dificultad de salir de la industria, debido a la alta inversión en infraestructura y maquinaria, convirtiendo esto en una desventaja para Tecnoesa ya que no cuenta con diversificación en su línea de producción.



La implantación efectiva de la estrategia genérica requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. La estrategia genérica es una táctica para superar el desempeño de los competidores en un sector, en algunas estructuras significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado. Se realiza entonces el estudio y análisis de éstas, para determinar la estrategia genérica para la empresa Tecnoesa.

<b>EXCELENCIA OPERATIVA</b>		<b>3,71</b>
A	Rígido control de costos	6
B	Habilidad en la ingeniería de procesos	5
C	Inversión constante capital (operaciones)	4
D	Organización: mayoristas, baja fuerza de ventas	1
E	Productos estandarizados, baja amplitud profundidad	2
F	Bajo merchandising:	2
G	Productos con un ciclo de vida largo	6

<b>LIDERAZGO EN PRODUCTO</b>		<b>3,86</b>
A	Ingeniería y diseño de producto	8
B	Fuerte habilidad de comercialización	2
C	Fuerte capacidad de investigación básica	2
D	Reputación de liderazgo en calidad	8
E	Fuerte colaboración con canales	3
F	Alta inversión en comunicación	1
G	Productos con un ciclo de vida corto	3

INTIMIDAD CON EL CLIENTE		3,86
A	Concentración geográfica de segmentos	6
B	Estrategias de marketing directo	2
C	Producción hecha a la medida	7
D	Proceso orientado al pedido	7
E	Políticas orientadas a la fidelidad	2
F	Alto uso de fuerza de ventas directa	1
G	Desarrollo de sistema de mejoras	2

**Tabla 11 . - Estrategias Genéricas de la Empresa Tecnoesa**

Elaborado por: La Autora

Para Tecnoesa la estrategia genérica debe ir enfocada hacia el “liderazgo en producto” e “Intimidad con el Cliente”, para lograr una ventaja competitiva en calidad seguridad del producto y satisfacción en el servicio al cliente.

Los elementos que apoyarán la unificación de la estrategia de liderazgo en producto e intimidad con el cliente serán promoción y publicidad, lograr una ventaja competitiva al posicionar la marca en el mercado para que sea percibido por los clientes incrementará, las ventas y la rentabilidad de la empresa.

### 1.5.1.3 Matriz De Evaluación De Factores Internos

La matriz de evaluación de los factores internos permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una empresa al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas, indicando si la posición interna de la empresa es sólida o débil dentro de la industria de la empresa.

Para construir la matriz EFI es necesario identificar sus fortalezas y debilidades, se enlista y se asignan a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (mayor importancia) según el grado de importancia. Las fortalezas reciben valores más altos que las debilidades.

La asignación de los valores se basa en la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor es una fortaleza o una debilidad se considera clave aquellos que producen mayores efectos en el rendimiento de la empresa. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0.

Terminado este proceso se da una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (1) debilidad menor (2) una fortaleza menor (3) y una fortaleza mayor (4). Las fortalezas deben recibir una clasificación de 4 y 3 y las debilidades de 1 y 2.

Para determinar cuál es el valor ponderado de cada factor se multiplica el valor por la clasificación y se suma los valores ponderados. Sin importar cuantos valores estén incluidos, el puntaje del valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes por debajo del promedio caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntaje por encima del promedio indican que la empresa tiene una posición interna sólida.

Para Tecnoesa caso de estudio el resultado del análisis de la matriz EFI es 2,48 lo que significa que se encuentra debajo del promedio es decir que la empresa es débil internamente.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO**

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	V. PONDERADO
FORTALEZAS				
1.	La participación en el mercado es alta	0,07	3,00	0,21
2.	Existen políticas de alianzas estratégicas aplicando convenios entre empresas	0,07	4,00	0,28
3.	La calidad del producto es óptima	0,07	4,00	0,28
4.	Dentro de la empresa existe estabilidad, pertenencia y desempeño de las actividades	0,03	4,00	0,12
5.	La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo	0,03	3,00	0,09
6.	La motivación y compromiso de los empleados con la institución es aceptable	0,03	4,00	0,12
7.	La inversión en nueva tecnología es alta	0,03	3,00	0,09
8.	Las líneas de crédito son de acceso fácil	0,07	4,00	0,28
9.	El nivel de inversión aplicado a la organización es adecuado a los requerimientos	0,03	4,00	0,12
10.	Los indicadores financieros se aplican en la empresa de una manera regular	0,03	3,00	0,09
DEBILIDADES				
1.	La velocidad de respuesta ante un imprevisto es baja	0,05	2,00	0,10
2.	El ausentismo de las decisiones y de las actividades de la empresa es media	0,05	2,00	0,10
3.	El porcentaje de gastos con relación a las ventas es medio	0,07	2,00	0,14
4.	La imagen corporativa de la empresa es baja	0,07	1,00	0,07
5.	No existe un departamento de ventas	0,07	1,00	0,07
6.	La compañía no cuenta con un Plan Estratégico	0,07	1,00	0,07
7.	No cuenta con un portafolio de productos	0,07	1,00	0,07
8.	No se realiza investigación de mercado	0,03	2,00	0,06
9.	La comunicación y control gerencial es adecuada entre los trabajadores y directivos	0,03	2,00	0,06
10.	La visión de la empresa no es conocida por todo el personal	0,03	2,00	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,48</b>

**Tabla 12 . - Matriz de Evaluación del factor Interno.**

Elaborado por: La Autora

### 1.5.2 ETAPA DE AJUSTE

En esta etapa se desarrollan cinco técnicas (la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG y la matriz de la estrategia principal) que ajustan los factores críticos de éxito, tanto externos como internos para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

Para desarrollar la matriz FODA para Tecnoesa, caso de estudio, se vio la necesidad de enlistar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, las mismas que a través de la matriz de impacto interno y externo se asigno una calificación cualitativa y cuantitativa según el grado de beneficio (fortaleza) u oportunidad y de afectación (debilidad) o amenaza que puede tener en la organización.

#### FORTALEZAS

<b>FORTALEZAS DE TECNOESA</b>
Los principios y valores constan en algún documento de la empresa
La empresa cuenta con Planes de Acción para el presente periodo
Existen organigramas actualizados
La motivación y compromiso de los empleados con la institución es aceptable
Los procedimientos son aplicables medianamente
Los indicadores financieros se aplican en la empresa de una manera regular
Las líneas de crédito son de acceso fácil
El nivel de inversión aplicado a la organización es adecuado a los requerimientos
El nivel de estabilidad de los costos es alta
El control de inventario se realiza medianamente
El peso de venta a distribuidores ocupa la mitad de los ingresos en la empresa
El personal se siente satisfecho medianamente
La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo
El departamento de personal responde a las necesidades de los empleados
El proceso de inducción recibido es bueno

Dentro de la empresa existe estabilidad, pertenencia y desempeño de las actividades
La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada
El nivel del software operativo es alto
La inversión en nueva tecnología es alta
La calidad del producto es óptima
La participación en el mercado es alta
La posición de la organización entre sus competidores es buena
Existen políticas de alianzas estratégicas aplicando convenios entre empresas

## OPORTUNIDADES

<b>OPORTUNIDADES DE TECNOESA</b>
La capacidad del proveedor ante un requerimiento súbito es alta
Los precios de los proveedores se encuentran en promedio al mercado
Los proveedores consideran a la empresa que cumple con sus compromisos
Los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la empresa
Los productos se entregan a tiempo al cliente
La atención del transportista es cortés, amable y cordial
Las relaciones con los Organismos de Control es buena
Transferencia Tecnológica
Apoyo Internacional
La competencia poco agresiva en el mercado de acuerdo a precios e infraestructura
Cumplimiento de las leyes de acuerdo a lo establecido
Ocasionalmente se otorgan descuentos en precios

## AMENAZAS

<b>AMENAZAS DE TECNOESA</b>
Eliminación del Subsidio al GLP de uso doméstico

Incremento índice de desempleo
Decisión de cambio del uso del suelo de zona industrial a zona residencial
Inestabilidad del país
La solicitud de pedidos no es oportuna por parte de la empresa
Falta de importación de derivados de petróleo

## DEBILIDADES

DEBILIDADES
Los objetivos y las políticas planteadas por la empresa no son conocidas por todo el personal
La visión de la empresa no es conocida por todo el personal
La compañía no cuenta con un Plan Estratégico
La velocidad de respuesta ante un imprevisto es baja
El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático- democrático
El porcentaje de gastos con relación a las ventas es medio
La compañía no tiene Manuales de funciones por áreas y por personas
Los procedimientos de la empresa no se encuentran plasmados en flujo gramas
La capacitación recibida ha sido aplicada medianamente
La imagen corporativa de la empresa es baja
La comunicación y control gerencial es adecuada entre los trabajadores y directivos
La gestión del departamento de auditoria interna no es apropiada
No existe un departamento de ventas
El ausentismo de las decisiones y de las actividades de la empresa es media
No cuenta con un portafolio de productos
No se realiza investigación de mercado

**Tabla 13 . - Matriz FODA de Tecnoesa**

**Elaborado por: La Autora.**

A continuación se presenta la matriz de Impacto interna y externa de la compañía Tecnoesa.

### MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

<b>FACTORES</b>	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>IMPACTO</b>
Los principios y valores constan en algún documento de la empresa		3		3 F
La empresa cuenta con Planes de Acción para el presente periodo		3		3 F
Existen organigramas actualizados	5			5 F
La motivación y compromiso de los empleados con la institución es aceptable		3		3 F
Los procedimientos son aplicables medianamente		3		3 F
Los indicadores financieros se aplican en la empresa de una manera regular		3		3 F
Las líneas de crédito son de acceso fácil	5			5 F
El nivel de inversión aplicado a la organización es adecuado a los requerimientos	5			5 F
El nivel de estabilidad de los costos es alta	5			5 F
El control de inventario se realiza medianamente		3		3 F
El peso de venta a distribuidores ocupa la mitad de los ingresos en la empresa		3		3 F
El personal se siente satisfecho medianamente		3		3 F
La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo	5			5 F
El departamento de personal responde a las necesidades de los empleados	5			5 F
El proceso de inducción recibido es bueno	5			5 F
Dentro de la empresa existe estabilidad, pertenencia y desempeño de las actividades	5			5 F
La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada	5			5 F
El nivel del software operativo es alto	5			5 F
La inversión en nueva tecnología es alta	5			5 F
La calidad del producto es óptima	5			5 F



### MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	ALTA (5)	MEDIA (3)	BAJA (1)	IMPACTO
La participación en el mercado es alta	5			5 F
La posición de la organización entre sus competidores es buena	5			5 F
Existen políticas de alianzas estratégicas aplicando convenios entre empresas	5			5 F
Los objetivos y las políticas planteadas por la empresa no son conocidas por todo el personal	5			5 D
La visión de la empresa es conocida por todo el personal	5			5 D
La compañía no cuenta con un Plan Estratégico	5			5 D
La velocidad de respuesta ante un imprevisto es baja		3		3 D
El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático- democrático		3		3 D
El porcentaje de gastos con relación a las ventas es medio		3		3 D
La compañía tiene Manuales de funciones por áreas y por personas	5			5 D
Los procedimientos de la empresa se encuentran plasmados en flujo gramas	5			5 D
La capacitación recibida ha sido aplicada medianamente		3		3 D
La imagen corporativa de la empresa es baja	5			5 D
La comunicación y control gerencial es adecuada entre los trabajadores y directivos		3		3 D
La gestión del departamento de auditoría interna o es apropiada		3		3 D
No existe un departamento de ventas	5			5 D
El ausentismo de las decisiones y de las actividades de la empresa es media		3		3 D
No cuenta con un portafolio de productos	5			5 D
No se realiza investigación de mercado	5			5 D

**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA**

<b>FACTORES</b>	<b>ALTA (5)</b>	<b>MEDIA (3)</b>	<b>BAJA (1)</b>	<b>IMPACTO</b>
Eliminación del Subsidio al GLP de uso doméstico	5			5 A
Incremento índice de desempleo	5			5 A
Decisión de cambio del uso del suelo de zona industrial a zona residencial		3		3 A
Inestabilidad del país		3		3 A
La solicitud de pedidos no es oportuna por parte de la empresa		3		3 A
Falta de importación de derivados de petróleo	5			5 A
La capacidad del proveedor ante un requerimiento súbito es alta	5			5 O
Los precios de los proveedores se encuentran en promedio al mercado	5			5 O
Los proveedores consideran a la empresa que cumple con sus compromisos	5			5 O
Los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la empresa	5			5 O
Los productos se entregan a tiempo al cliente	5			5 O
La atención del transportista es cortés, amable y cordial		3		3 O
Las relaciones con los Organismos de Control es buena	5			5 O
Transferencia Tecnológica	5			5 O
Apoyo Internacional	5			5 O
La competencia poco agresiva en el mercado de acuerdo a precios e infraestructura	5			5 O
Incumplimiento de las leyes de acuerdo a lo establecido			1	1 O
Ocasionalmente se otorgan descuentos en precios	5			5 O

**Tabla 14 . - Matriz de Impacto Interno y Externo de Tecnoesa.**

Una vez calificadas en las matrices interna y externa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se desarrollo la Matriz de Vulnerabilidad y la matriz de Aprovechabilidad.

#### Matriz de Vulnerabilidad

En la matriz de vulnerabilidad se compara cómo una debilidad (factor interno de la organización) puede ser afectada por una amenaza (factor externo del entorno), produciendo un impacto negativo en el funcionamiento de la empresa. En esta interrelación de factores el resultado permite ubicar según el grado de importancia cuales son las debilidades y amenazas que más afectan a la organización.

En la confrontación entre debilidades y amenazas se colocan valores de (1, 3, 5), que permite ponderar los impactos, si existe una relación directa de la debilidad con la amenaza se le asigna el valor más alto y si entre los dos no existe relación ni directa ni indirecta un valor de medio. Una vez hecha la confrontación y asignado los valores respectivos se realizan la suma de los totales y se ubica los factores de mayor a menor valor, enumerando la de mayor ponderación como primer lugar.

#### Matriz de Aprovechabilidad

En la matriz de aprovechabilidad se compara cómo una fortaleza (factor interno de la organización) puede aprovechar una oportunidad (factor externo del entorno), produciendo un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa. En esta interrelación de factores el resultado permite ubicar según el grado de importancia cuales de las fortalezas y oportunidades que más impactan positivamente al funcionamiento de la organización.

Se efectúa una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos, tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la organización o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son con las que se puede tomar decisiones y cambiar, situaciones externas. Hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

Para realizar la confrontación se deben realizar los mismos pasos explicados en la matriz de vulnerabilidad. Si no que tienen que confrontar las variables positivas (fortalezas y oportunidades).

MATRIZ DE VULNERABILIDAD								
DEBILIDADES	AMENAZAS	Eliminación del Subsidio al GLP de uso doméstico 5 A	Incremento Índice de desempleo 5 A	Decisión de cambio del uso del suelo de zona industrial 4	Inestabilidad del país 3 A	La solicitud de pedidos no es oportuna por parte de la em	Falta de importación de derivados de petróleo 5 A	TOTALES
	Los objetivos y las políticas planteadas por la empresa no son conocidas por todo el personal 5 D	3	3	3	3	3	3	3
La visión de la empresa no es conocida por todo el personal 5 D	3	3	3	3	3	3	3	18
La compañía no cuenta con un Plan Estratégico 5 D	3	3	5	5	5	5	3	24
La velocidad de respuesta ante un imprevisto es baja 3 D	5	5	5	5	5	5	3	28
El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático- democrático 3 D	3	5	3	5	5	5	3	24
El porcentaje de gastos con relación a las ventas es medio 3 D	5	5	3	5	3	5	5	26
La compañía no tiene Manuales de funciones por áreas y por personas 5 D	3	3	3	3	3	5	3	20
Los procedimientos de la empresa no se encuentran plasmados en flujogramas 5 D	3	3	3	3	3	3	3	18
La capacitación recibida ha sido aplicada medianamente 3 D	3	3	3	3	3	5	3	20
La imagen corporativa de la empresa es baja 5 D	5	5	3	5	5	5	3	26
La comunicación y control gerencial es adecuada entre los trabajadores y directivos 3 D	3	3	3	5	5	5	3	22
La gestión del departamento de auditoría interna no es apropiada 3 D	3	3	3	3	5	5	3	20
No existe un departamento de ventas 5 D	5	5	3	5	5	5	3	26
El ausentismo de las decisiones y de las actividades de la empresa es media 3 D	3	5	5	5	5	5	5	28
No cuenta con un portafolio de productos 5 D	5	3	3	5	3	5	5	24
No se realiza investigación de mercado 5 D	5	3	3	5	3	5	5	24
<b>TOTALES</b>		<b>60</b>	<b>60</b>	<b>54</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>56</b>	

Tabla 15 . - Matriz de Vulnerabilidad.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD														
	OPORTUNIDADES	La capacidad del proveedor ante un requerimiento súbito es alta 5 O	Los precios de los proveedores se encuentran en promedio al mercado 5 O	Los proveedores consideran a la empresa que cumple con sus compromisos 5 O	Los clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la empresa 5 O	Los productos se entregan a tiempo al cliente 5 O	La atención del transportista es cortés, amable y cordial 3 O	Las relaciones con los Organismos de Control es buena 5 O	Transferencia Tecnológica 5 O	Apoyo Internacional 5 O	La competencia poco agresiva en el mercado de acuerdo a precios e infraestructura 5 O	Cumplimiento de las leyes de acuerdo a lo establecido 1 O	Ocasionalmente se otorgan descuentos en precios 5 O	TOTALES
FORTALEZAS														
Los principios y valores constan en algún documento de la empresa 3F	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	56
La empresa cuenta con Planes de Acción para el presente periodo 3F	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	52
Existen organigramas actualizados 5F	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
La motivación y compromiso de los empleados con la institución es aceptable 3F	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	50
Los procedimientos son aplicables medianamente 3F	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	46
Los indicadores financieros se aplican en la empresa de una manera regular 3F	3	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	44
Las líneas de crédito son de acceso fácil 5F	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	46
El nivel de inversión aplicado a la organización es adecuado a los requerimientos 5F	5	5	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3	46
El nivel de estabilidad de los costos es alta 5F	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	44
El control de inventario se realiza medianamente 3F	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
El peso de venta a distribuidores ocupa la mitad de los ingresos en la empresa 3F	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	40
El personal se siente satisfecho medianamente 3F	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	44
La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo 5F	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	54
El departamento de personal responde a las necesidades de los empleados 5F	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	42
El proceso de inducción recibido es bueno 5F	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	48
Dentro de la empresa existe estabilidad, pertenencia y desempeño de las actividades 5F	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	56
La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada 5F	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	46
El nivel del software operativo es alto 5F	3	3	3	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	44
La inversión en nueva tecnología es alta 5F	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	48
La calidad del producto es óptima 5F	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	58
La participación en el mercado es alta 5F	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
La posición de la organización entre sus competidores es buena 5F	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Existen políticas de alianzas estratégicas aplicando convenios entre empresas 5F	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
<b>TOTALES</b>	91	93	99	99	97	85	91	89	105	93	87	85		

Tabla 16 . - Matriz de Aprovechabilidad

Como resultado de las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad se construyo la hoja FODA trasladando las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de acuerdo al orden de importancia que se dio de la confrontación de las Fortalezas con las Oportunidades y de las Debilidades con las Amenazas.

**Tabla 17 . – Hoja FODA**

<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Apoyo Internacional</p> <p>Los proveedores consideran a la</p> <p>2. empresa que cumple con sus compromisos</p> <p>Los clientes se sienten satisfechos con</p> <p>3. los productos y servicios de la empresa</p> <p>Los productos se entregan a tiempo al</p> <p>4. cliente</p> <p>Los precios de los proveedores se</p> <p>5. encuentran en promedio al mercado</p> <p>La competencia poco agresiva en el</p> <p>6. mercado de acuerdo a precios e infraestructura</p> <p>La capacidad del proveedor ante un</p> <p>7. requerimiento súbito es alta</p> <p>Las relaciones con los Organismos de</p> <p>8. Control es buena</p> <p>9. Transferencia Tecnológica</p> <p>Cumplimiento de las leyes de acuerdo a</p> <p>10. lo establecido</p> <p>Ocasionalmente se otorgan descuentos</p> <p>11. en precios</p> <p>La atención del transportista es cortés,</p> <p>12. amable y cordial</p>	<p>1. La solicitud de pedidos no es oportuna por parte de la empresa</p> <p>2. Inestabilidad del país</p> <p>3. Incremento índice de desempleo</p> <p>4. Eliminación del Subsidio al GLP de uso doméstico</p> <p>5. Falta de importación de derivados de petróleo</p> <p>6. Decisión de cambio del uso del suelo de zona industrial a zona residencial</p>

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La posición de la organización entre sus competidores es buena	1. La velocidad de respuesta ante un imprevisto es baja
2. La participación en el mercado es alta	2. El ausentismo de las decisiones y de las actividades de la empresa es media
3. Existen políticas de alianzas estratégicas aplicando convenios entre empresas	3. El porcentaje de gastos con relación a las ventas es medio
4. La calidad del producto es óptima	4. La imagen corporativa de la empresa es baja
5. Dentro de la empresa existe estabilidad, pertenencia y desempeño de las actividades	5. No existe un departamento de ventas
6. Los principios y valores constan en algún documento de la empresa	6. La compañía no cuenta con un Plan Estratégico
7. La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo	7. El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático- democrático
8. La empresa cuenta con Planes de Acción para el presente periodo	8. No cuenta con un portafolio de productos
9. La motivación y compromiso de los empleados con la institución es aceptable	9. No se realiza investigación de mercado
10. El proceso de inducción recibido es bueno	10. La comunicación y control gerencial es adecuada entre los trabajadores y directivos
11. La inversión en nueva tecnología es alta	11. La compañía no tiene Manuales de funciones por áreas y por personas
12. Las líneas de crédito son de acceso fácil	12. La capacitación recibida ha sido aplicada medianamente
13. El nivel de inversión aplicado a la organización es adecuado a los requerimientos	13. La gestión del departamento de auditoría interna no es apropiada
14. La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada	14. Los objetivos y las políticas planteadas por la empresa no son conocidas por todo el personal
15. Los procedimientos son aplicables medianamente	15. La visión de la empresa no es conocida por todo el personal
16. El personal se siente satisfecho medianamente	16. Los procedimientos de la empresa no se encuentran plasmados en flujogramas
17. El nivel de estabilidad de los costos es alta	
18. El nivel del software operativo es alto	
19. Los indicadores financieros se aplican en la empresa de una manera regular	
20. El departamento de personal responde a las necesidades de los empleados	
21. El peso de venta a distribuidores ocupa la mitad de los ingresos en la empresa	
22. El control de inventario se realiza medianamente	
23. Existen organigramas actualizados	

Elaborado por: La Autora



### **1.5.2.1 Matriz (FODA). Para Formular Estrategias De Las Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas**

La matriz amenazas - oportunidades - debilidades y fortalezas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los estrategas a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como estrategias ofensivas mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas podrían ser consideradas como defensivas.

Para construir la matriz FODA se trasladan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de acuerdo a la ponderación obtenida en las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad y se relacionan todos los elementos entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias, que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización. La formulación de estrategias es un componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias que contrarresten las debilidades y esquiven amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

#### *1.5.2.1.1. Las Estrategias FO*

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes quieren que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

#### *1.5.2.1.2 Las Estrategias DO*

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

#### *1.5.2.1.3 Las Estrategias FA*

Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

#### *1.5.2.1.4 Las Estrategias DA*

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas

externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

A continuación se realiza el análisis de la herramienta definidas anteriormente y que resulta de gran importancia en la implementación de las estrategias para Tecnoesa.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO		Apoyo Internacional	La solicitud de pedidos no es oportuna por parte de la empresa
		Los proveedores consideran a la empresa que cumple con sus clientes se sienten satisfechos con los productos y servicios de la empresa	Inestabilidad del país
ANÁLISIS INTERNO		Los productos se entregan a tiempo al cliente	Incremento índice de desempleo
		Los precios de los proveedores se encuentran en promedio al mercado	Eliminación del Subsidio al GLP de uso doméstico
	La competencia poco agresiva en el mercado de acuerdo a precios e	La capacidad del proveedor ante un requerimiento súbito es alta	Falta de importación de derivados de petróleo
	Las relaciones con los Organismos de Control es buena	Transferencia Tecnológica	Desición de cambio del uso del suelo de zona industrial a zona
	Cumplimiento de las leyes de acuerdo a lo establecido	Ocasionalmente se otorgan descuentos en precios	
	La atención del transportista es cortés, amable y cordial		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.	
1. La posición de la organización entre sus competidores es buena	Posicionar la marca Tecnoesa del Grupo Eni en el mercado nacional e internacional	Diseñar planes de acción para cumplir con los compromisos de ventas	
2. La participación en el mercado es alta			
3. Existen políticas de alianzas estratégicas aplicando convenios entre empresas	Realizar alianzas estrategicas no solo con comercializadoras de gas, sino tambien con comercializadoras de línea blanca	Consientisar al empleado de la inestabilidad economica del país para que sean más productivos	
4. La calidad del producto es óptima			
5. Dentro de la empresa existe estabilidad, pertenencia y desempeño de las actividades	Ofrecer productos de calidad que cumplan con todos los requisitos establecidos a nivel nacional e internacional	Cumplir con las disposiciones municipales del cuidado del medio ambiente y comprometerse con la comuidad al trabajo social	
6. Los principios y valores constan en algún documento de la empresa			
7. La capacitación del personal es adecuada de acuerdo al puesto de trabajo	Difundir los pricipios y valores del Grupo Eni a todo el personal de Tecnoesa y comprometerlos al cumplimiento de estos para ver reflejado en productos y servicios de calidad	Diseñar una estrategia de ventas, que demuestre los atributos y beneficios del cilindro de gas en los hogares ecuatorianos	
8. La empresa cuenta con Planes de Acción para el presente periodo			
9. La motivación y compromiso de los empleados con la institución es aceptable	Mantener constantemente capacitado al personal en cada una de sus areas para obtener los mejores resultados.		
10. El proceso de inducción recibido es bueno	Aprovechar la infraestructura y maquinarias que tiene Tecnoesa para mantener los niveles de productividad acordes con las necesidades de los clientes.		
11. La inversión en nueva tecnología es alta	Cumplir con todas las disposiciones de legales y seguir manteniendo buenas relaciones con los organismos de control		
12. Las líneas de crédito son de acceso fácil			
13. El nivel de inversión aplicado a la organización es adecuado a los			
14. La capacidad instalada del hardware es totalmente adecuada			
15. Los procedimientos son aplicables medianamente			
16. El personal se siente satisfecho medianamente			
17. El nivel de estabilidad de los costos es alta			
18. El nivel del software operativo es alto			
19. Los indicadores financieros se aplican en la empresa de una manera regular			
20. El departamento de personal responde a las necesidades de los empleados			
21. El peso de venta a distribuidores ocupa la mitad de los ingresos en la empresa			
22. El control de inventario se realiza medianamente			
23. Existen organigramas actualizados			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.	
1. La velocidad de respuesta ante un imprevisto es baja	Establecer un departamento de comercialización que diseñe estrategias de posicionamiento de la empresa en el mercado.	Establecer un manual de funciones para el personal que defina claramente las actividades que deben cumplir	
2. El ausentismo de las decisiones y de las actividades de la empresa es media			
3. El porcentaje de gastos con relación a las ventas es medio	Diseñar un plan estrategico que garantice el cumplimiento de las normas y leyes y mejore la imagen corporativa de la empresa	Realizar un plan operativo para disminuir la baja respuesta ante imprevistos	
4. La imagen corporativa de la empresa es baja			
5. No existe un departamento de ventas	Establecer un portafolio de productos a través de la investigación de mercado que cumplan con todas los requerimientos del clietne		
6. La compañía no cuenta con un Plan Estratégico			
7. El grupo gerencial tiene un liderazgo autocrático- democrático	Diseñar un plan de ventas que incremente el número de clientes		
8. No cuenta con un portafolio de productos			
9. No se realiza investigación de mercado			
10. La comunicación y control gerencial es adecuada entre los trabajadores y directivos			
11. La compañía no tiene Manuales de funciones por áreas y por personas			
12. La capacitación recibida ha sido aplicada medianamente			
13. La gestión del departamento de auditoria interna no es apropiada			
14. Los objetivos y las políticas planteadas por la empresa no son conocidas por todo el			
15. La visión de la empresa no es conocida por todo el personal			
16. Los procedimientos de la empresa no se encuentran plasmados en flujogramas			

Tabla 18 Planteamiento de Estrategias DO DA FO FA

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
Posicionar la marca Tecnoesa del Grupo ENI en el mercado nacional e internacional	Diseñar planes de acción para cumplir con los compromisos de ventas
Realizar alianzas estratégicas no solo con comercializadoras de gas, sino también con comercializadoras de línea blanca	Concientizar al empleado de la inestabilidad económica del país para que sean más productivos
Ofrecer productos de calidad que cumplan con todos los requisitos establecidos a nivel nacional e internacional	Cumplir con las disposiciones municipales del cuidado del medio ambiente y comprometerse con la comunidad al trabajo social
Difundir los principios y valores del Grupo ENI a todo el personal de Tecnoesa y comprometerlos al cumplimiento de estos para ver reflejado en productos y servicios de calidad	Diseñar una estrategia de ventas, que demuestre los atributos y beneficios del cilindro de gas en los hogares ecuatorianos
Mantener constantemente capacitado al personal en cada una de sus áreas para obtener los mejores resultados.	Implementar estudio de costos de la industria para ver rendimiento del capital que se invierte
Aprovechar la infraestructura y maquinarias que tiene Tecnoesa para mantener los niveles de productividad acordes con las necesidades de los clientes.	Definir como política el cumplimiento permanente de planes, manuales, leyes y reglamento de la institución.
Cumplir con todas las disposiciones de legales y seguir manteniendo buenas relaciones con los organismos de control	

ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
Establecer un departamento de comercialización que diseñe estrategias de posicionamiento de la empresa en el mercado.	Establecer un manual de funciones para el personal que defina claramente las actividades que deben cumplir
Diseñar un plan estratégico que garantice el cumplimiento de las normas y leyes y mejore la imagen corporativa de la empresa	Realizar un plan operativo para disminuir la baja respuesta ante imprevistos
Establecer un portafolio de productos a través de la investigación de mercado que cumplan con todos los requerimientos del cliente	Determinar controles de calidad en las áreas que generan valor a la empresa como adquisiciones, producción y comercialización
Diseñar un plan de marketing para abarcar nuevos mercados nacionales e internacionales	Transmitir mediante revistas, folletos o informativos todas las actividades desarrolladas y que se van a realizar en el futuro.
Implementar la estructura por procesos y desarrollar un mejoramiento continuo de los procesos.	Incentivar al personal a participar con sugerencias en las mejoras de la gestión a nivel empresarial y de sus áreas de trabajo.
Participar activamente al personal en el desarrollo de planes estratégicos, operativo y táctico.	

Elaborado por: La Autora

### **1.5.2.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acción PEYEA**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) a través de sus cuatro factores determinan la posición estratégica general de una empresa. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la empresa.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: Fuerza Financiera [FF], Ventaja Competitiva [VC] y dos dimensiones externas: Estabilidad del Ambiente [EA] y Fuerza de la Industria [FI]. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA.

La matriz PEYEA debe adaptarse a la empresa en estudio y fundamentarse en información objetiva tanto como le sea posible.

Para construir la matriz (PEYEA) se selecciona variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI), a las variables de FF y FI se les asigna valores de 1 a 6 donde 1 es lo peor y 6 lo mejor y a las variables de EA y VC se les asigna valores entre -1 a -6, donde -1 es lo mejor y -6 lo peor. Y en cada una de estas dimensiones se saca un promedio.

Este promedio se registra en cada una de las variables en el eje correspondiente de la matriz PEYEA, la suma los dos puntajes del eje (X) se registra en el cuadrante correspondiente al igual que los dos puntajes del eje (Y). Se dibuja un vector con una intersección del nuevo punto (XY). Este vector revela el tipo de estrategia recomendadas para la empresa (participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva y conservadora).

Tabla 19 Matriz PEYEA

FUERZA FINANCIERA – FF		FUERZA DE LA INDUSTRIA - FI	
Rendimiento sobre la inversión	3	Potencial de crecimiento	2
Apalancamiento	3	Potencial de utilidad	2
Liquidez	3	Estabilidad financiera	3
Capital de trabajo	3	Conocimientos tecnológicos	3
Flujos de efectivo	3	Aprovechamiento de recursos	3
Facilidad para salir del mercado	4	Intensidad de capital	2
Riesgos implícitos del negocio	4	Facilidad para entrar en el mercado	2
		Productividad, aprovechamiento de capacidad	3
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE– EA		VENTAJA COMPETITIVA – VC	
Cambios tecnológicos	-3	Participación en el mercado	-3
Tasa de inflación	-4	Calidad del producto	-5
Variabilidad de la demanda	-5	Ciclo de vida del producto	-5
Escala de precios productos competidores	-3	Lealtad de los clientes	-2
Barreras para entrar en el mercado	-4	Utilización de la capacidad de la competencia	-2
Posición competitiva	-4	Conocimientos tecnológicos	-3
Elasticidad de la demanda	-4	Control sobre los proveedores y distribuidores	-4

Elaborado por: La Autora

El promedio de Fuerza Financiera es = 3.29

El promedio de Fuerza de la Industria es = 2,5

El promedio de Estabilidad del Ambiente es = -3,86

El promedio de Ventaja Competitiva es = -3,42



En el eje de las (X) se encuentra Fuerza de la Industria y Ventaja Competitiva por lo que se suma los dos valores para encontrar la coordenada en el eje (X).

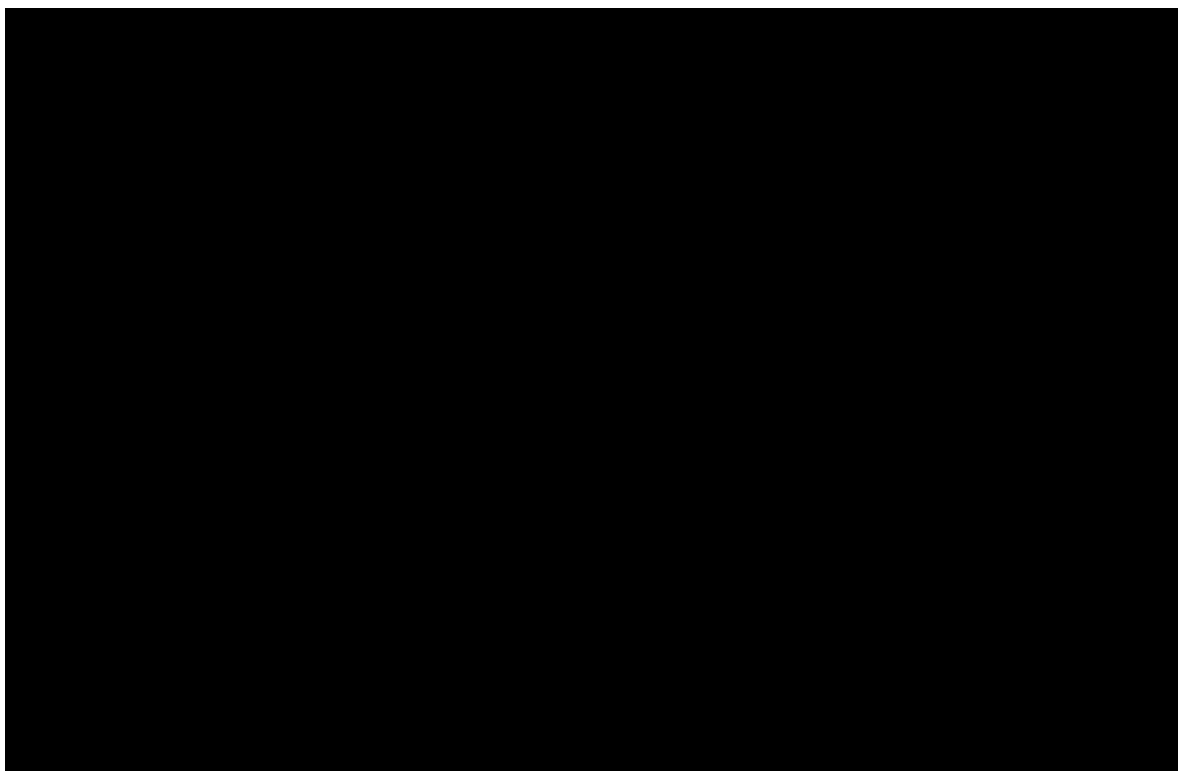
$$X = FI + VC$$

$$X = 2,5 - 3,0 = - 0,5$$

En el eje de las (Y) se encuentra Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por lo que suma ambos valores para encontrar la coordenada en el eje (Y).

$$Y = FF + EA$$

$$Y = 3,29 - 3,71 = - 0,43$$



El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir. Como el vector direccional está situado en el cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, significa que la empresa debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están recorte de gastos, enajenación, la liquidación y la

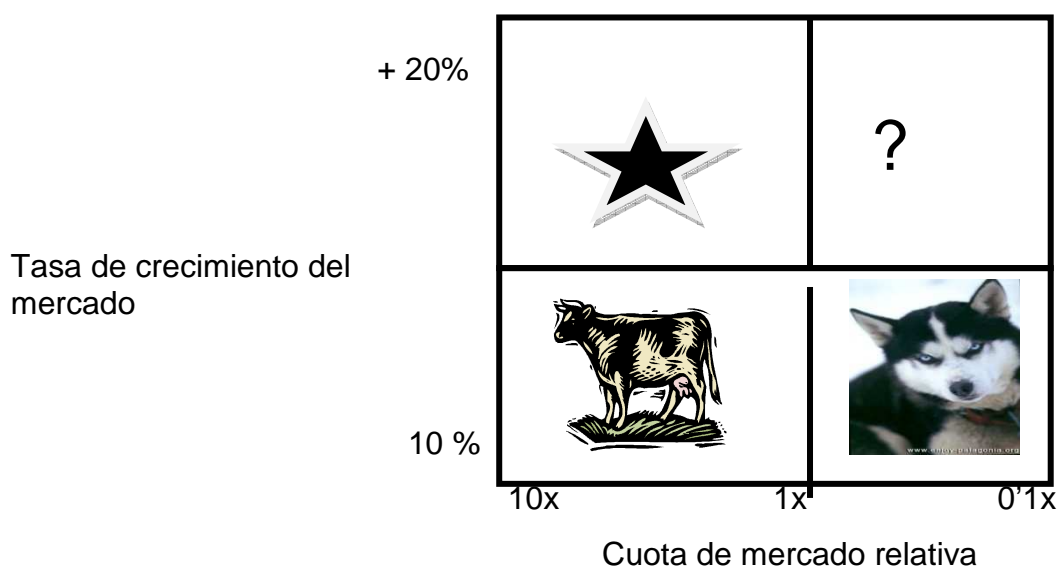
diversificación concéntrica, dependiendo de las circunstancias específicas de Tecnoesa.

De esta matriz se puede concluir que a pesar de la alianza estratégica que mantiene Tecnoesa con Agip Ecuador no ha podido crecer en el mercado, por lo que debe reorganizar la empresa para poder transformar las debilidades en fortalezas y minimizar las amenazas.

### 1.5.2.3. Matriz Del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del Boston Consulting Group permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división con respecto a todas las demás divisiones de la empresa. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación del mercado de la empresa rival más importante en esa industria.

Ilustración 14 Matriz del Boston Consulting Group



La Boston Consulting Group (BCG) es una firma de consultoría líder, desarrolló y popularizó un modelo conocido como “matriz de crecimiento – cuota de mercado

relativa". Se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes colocando en el eje de las "x" la cuota del mercado relativa y en el de la "y" se encuentra las tasas de crecimiento del mercado. Los cuatro cuadrantes se definen como:

**1. Vacas lecheras.** Productos cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento, pero para los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativamente elevada. Las estrategias deben ir encaminadas a mantener su dominio del mercado, incluyendo por supuesto las inversiones en tecnología necesarias para sostener su liderazgo.

**2. Perros.** Los productos cuya cuota de mercado es débil, mantener viva esa actividad se traduce generalmente en una sangría financiera sin esperanza de mejora.

**3. Interrogantes.** Productos con débil cuota de mercado de expansión rápida y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento. A pesar de su desventaja con el líder, estos productos tiene la posibilidad de aumentar su cuota de mercado. Si no son apoyados con importantes asignaciones financieras, estos productos evolucionarán progresivamente hacia la situación de perros a medida que se desarrolle su ciclo de vida. El objetivo prioritario es "desarrollar la cuota de mercado o retirarse".

**4. Estrellas.** Productos que son líderes en su mercado, el cual está en crecimiento rápido. Exigen medios financieros importantes para mantener el crecimiento pero debido a su ventaja competitiva generan beneficios importantes y tomarán en el futuro el relevo de los productos "vacas lecheras". Las estrategias apropiadas irán dirigidas a proteger la posesión de la cuota de mercado mediante la reinversión de los beneficios en forma de reducción de precios, mejoras de la calidad del producto, incremento de la cobertura del mercado o énfasis en las políticas de comunicación. El objetivo estratégico es mantener la cuota de participación del producto.

Tecnoesa se encuentra en los extremos inferior y superior de los cuadrantes: Vacas Lecheras y Perros respectivamente, es decir que tiene un mercado definido que es Agip Ecuador (un producto ligado a otro producto de consumo masivo como es el gas) aunque su producto como tal no posea una cuota de mercado muy elevada y las tasas de crecimiento sean bajas. Las estrategias deberán ir encaminadas a mantener la actividad en el mercado incluyendo inversiones que le permitan captar nuevos clientes y mejorar su posición en el mercado.

#### **1.5.2.4 Matriz De La Gran Estrategia**

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz proponiendo posibles estrategias que deben ser consideradas como adecuadas según su grado de atracción. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia.

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente, la concentración continua en los mercados y el desarrollo de productos se considera como una estrategia adecuada. Además se recomienda que no se alejen mucho de las ventajas competitivas establecidas.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia no funciona.

Las empresas ubicadas en el cuadrante III compiten en industrias de crecimiento lento y tiene posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación.

Las empresas ubicadas e el cuadrante IV cuentan con una posición competitiva sólida pero se encuentran en una industria de crecimiento lento . Estas empresas tiene la posibilidad de iniciar programas de diversificación en áreas de crecimiento más prometedoras.

De la evaluación realizada a la compañía Tecnoesa se definió que se ubica en el Cuadrante III. Las organizaciones que se ubican en éste cuadrante deben iniciar programas de diversificación en áreas de crecimiento Una de las estrategias convenientes serían desviar los recursos de la empresa actual a áreas diferentes es decir diversificar. Si está alternativa falla, las opciones finales de las empresas sería la enajenación o la liquidación.

**Ilustración 15 Matriz de la Gran Estrategia**

		<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO RAPIDO</b>			
		<b>CUADRANTE II</b>	<b>CUADRANTE I</b>		
<b>POSICIÓN COMPETITIVA LENTA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del mercado</li> <li>- Penetración del mercado</li> <li>- Desarrollo del producto</li> <li>- Integración horizontal</li> <li>- Desinversión</li> <li>- Liquidación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del mercado</li> <li>- Penetración del mercado</li> <li>- Desarrollo del producto</li> <li>- Integración adelante</li> <li>- Integración atrás</li> <li>- Integración horizontal</li> <li>- Diversificación</li> </ul>	<b>POSICIÓN COMPETITIVA RÁPIDA</b>	
		<b>CUADRANTE III</b>	<b>CUADRANTE IV</b>		
				<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO LENTO</b>	

### 1.5.3 ETAPA DE LA DECISIÓN

En esta etapa los estrategas y directivos participan del análisis y selección de las estrategias propuestas, calificando cada una de ellas de tal manera de poder enlistar de forma ordenada las estrategias que mejor se adapten a la empresa.

### **1.5.3.1. Matriz de la Planificación Estratégica**

En esta matriz se determina el grado de atracción de ciertas estrategias con la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito externos e internos.

De acuerdo al análisis de cada una de las matrices de las etapas de insumos y adecuación se define las siguientes posibles estrategias que serán evaluadas a través de la matriz de la Planificación Estratégica para seleccionar las más idóneas.

De las matrices de Evaluación de Factores Externos e Internos se encontró que Tecnoesa se encuentra por debajo del promedio. Lo que significa que internamente es muy débil y externamente no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas. Se propone una estrategia organizacional que defina la misión, visión, objetivos y valores que identifique a la organización y oriente hacia una meta establecida. Además se debe definir una estrategia de comunicación que de soporte a la estrategia organizacional para mantener el compromiso del personal con la empresa.

Del análisis competitivo se estableció que el poder de negociación con los proveedores es la fuerza de mayor peso, ya que al tratarse de un insumo (acero) que no posee sustitutos por las normas de seguridad establecidas se puede tornar en una amenaza para el cumplimiento de pedidos e incidir en el alza de precio del producto. Se propone como estrategia seguir manteniendo los actuales proveedores, ya que han garantizado calidad de los productos, cumplimiento en la entrega y facilidades de pago. Además de un proceso de evaluación de proveedores semestral que garantice los requisitos del servicio y la creación de una política de calificación de proveedores que puedan solucionar imprevistos.

Como resultado del análisis de la matriz PEYEA encontramos que Tecnoesa está situado en el cuadrante defensivo es decir que la empresa debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Se propone varias estrategias como recorte de gastos, enajenación, la liquidación y la

diversificación concéntrica. La que más se adecua a Tecnoesa es la diversificación concéntrica, ya que cuenta con maquinaria, personal capacitado para poder ampliar el portafolio de productos de Tecnoesa en el mercado.

De la matriz del Boston Consulting Group se puede concluir que a pesar de la alianza estratégica que mantiene Tecnoesa con Agip Ecuador necesita abrir nuevos mercados captar nuevos clientes que le permitan mejorar su posición.

La creación de un departamento comercial que realice investigaciones de mercado, evaluación de clientes y posicionamiento del producto es otra de las estrategias propuestas.

De la matriz de la gran estrategia se determino que Tecnoesa se encuentra en el cuadrante III, es decir que necesita cambios drásticos, si no quiere desaparecer, es por ello que se propone una reestructuración de la organización a través de la planificación estratégica que no solo defina misión, visión, valores, sino que proponga planes de acción a corto y mediano y largo plazo, que mejore la imagen corporativa de Tecnoesa.

Para la elaboración de la matriz de la Planificación estratégica una vez enunciada las posibles estrategias propuestas, se llevo a cabo una clasificación consolidando las estrategias que se relacionan entre sí, para formular las estrategias que se desarrollaran en la propuesta.

**MATRIZ DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

ETAPAS	MATRICES	RESULTADO DEL ANALISIS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS
APOORTE DE LA INFORMACIÓN	EFE	POR DEBAJO DEL PROMEDIO	DEFINICIÓN DE NUEVAS ESTRATÉGIAS
	EFI	POR DEBAJO DEL PROMEDIO	PLANTEAMIENTO DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS
			ESTABLECER UAN ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
	MPC	POSICIÓN ESTRATEGICA BAJA EN COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA	LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA
			POSICIONAR EL PRODUCTO EN EL MERCADO
			BUSCAR NUEVOS CLIENTES.
			MANTENER CONVENIOS CON LOS PROVEEDORES Y UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LOS MISMOS
AJUSTE	FODA	FORTALEZAS VS OPORTUNIDADES	POSICIONAR LA MARCA TECNOESA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL
			PROPONER ALIANZAS ESTRATÉGICAS A COMERCIALIZADORAS DE LÍNEA BLANCA
			CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
			INTENSIFICAR EL COMPROMISO DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA
			CAPACITACIÓN CONSTANTE
			APROVECHAR AL 100% LA INFRAESTRUCTURA Y MAQUINAS Y HERRAMIENTAS
			CUMPLIR CON TODAS LAS DISPOSICIONES DE LEGALES



		FORTALEZAS VS AMENAZAS	DISEÑAR PLANES DE ACCIÓN PARA CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS DE VENTAS
			CONCIENTIZAR AL EMPLEADO DE LA INESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS PARA QUE SEAN MÁS PRODUCTIVOS
			COMPROMISO CON EL SECTOR Y EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE
			DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE VENTAS
			IMPLEMENTAR ESTUDIO DE COSTOS DE LA INDUSTRIA PARA VER RENDIMIENTO DEL CAPITAL QUE SE INVIERTE
		DEBILIDADES VS OPORTUNIDADES	ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
			DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO QUE MEJORE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA
			ESTABLECER UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
			DISEÑAR UN PLAN DE MARKETING PARA ABARCAR NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES
			IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA POR PROCESOS
		DEBILIDADES VS AMENAZAS	PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
			ESTABLECER UN MANUAL DE FUNCIONES E DEFINA CLARAMENTE LAS ACTIVIDADES
			REALIZAR UN PLAN OPERATIVO PARA DISMINUIR LA BAJA RESPUESTA ANTE IMPREVISTOS
			DETERMINAR CONTROLES DE CALIDAD EN LAS ÁREAS QUE GENERAN VALOR A LA EMPRESA
			TRANSMITIR MEDIANTE MEIOS INFORMATIVOS TODAS LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS O A DESARROLLAR
MOTIVAR AL PERSONAL A LA PARTICIPACIÓN CON SUGERENCIAS.			

	PEYEA	CUADRANTE DEFENSIVO	RECORTE DE GASTOS
			ENAJENACIÓN
			LIQUIDACIÓN
			DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA
	BCG		ABRIR NUEVOS MERCADOS
			MEJORAR SU POSICIÓN
			CREAR UN DEPARTAMENTO COMERCIAL
	MGE	CUADRANTE III	CAMBIOS DRÁSTICOS A NIVEL INTERNO

### ESTRATEGIAS CONSOLIDADAS

	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS UNIFICADAS
EFE	DEFINICIÓN DE NUEVAS ESTRATÉGIAS	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
EFI	PLANTEAMIENTO DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
	ESTABLECER UAN ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE COMUNICACIÓN
MPC	LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE CALIDAD
	POSICIONAR EL PRODUCTO EN EL MERCADO	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
	BUSCAR NUEVOS CLIENTES.	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
	MANTENER CONVENIOS CON LOS PROVEEDORES Y UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LOS MISMOS	IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES
FODA	POSICIONAR LA MARCA TECNOESA EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
	PROPONER ALIANZAS ESTRATÉGICAS A COMERCIALIZADORAS DE LÍNEA BLANCA	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE CALIDAD
	INTENSIFICAR EL COMPROMISO DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA	IMPLEMENTAR UNA ESTRATÉGIA QUE INVOLUCRE AL PERSONAL HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS
	CAPACITACIÓN CONSTANTE	IMPLEMENTAR UNA ESTRATÉGIA QUE INVOLUCRE AL PERSONAL HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS
	APROVECHAR AL 100% LA INFRAESTRUCTURA Y MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE CALIDAD

CUMPLIR CON TODAS LAS DISPOSICIONES DE LEGALES	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
DISEÑAR PLANES DE ACCIÓN PARA CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS DE VENTAS	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CONCIENTIZAR AL EMPLEADO DE LA INESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS PARA QUE SEAN MÁS PRODUCTIVOS	IMPLEMENTAR UNA ESTRATÉGIA QUE INVOLUCRE AL PERSONAL HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS
COMPROMISO CON EL SECTOR Y EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE VENTAS	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
IMPLEMENTAR ESTUDIO DE COSTOS DE LA INDUSTRIA PARA VER RENDIMIENTO DEL CAPITAL QUE SE INVIERTE	ESTUDIO DE COSTOS
ESTABLECER UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO QUE MEJORE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
ESTABLECER UN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DISEÑAR UN PLAN DE MARKETING PARA ABARCAR NUEVOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA POR PROCESOS	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	IMPLEMENTAR UNA ESTRATÉGIA QUE INVOLUCRE AL PERSONAL HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS
ESTABLECER UN MANUAL DE FUNCIONES E DEFINA CLARAMENTE LAS ACTIVIDADES	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS
REALIZAR UN PLAN OPERATIVO PARA DISMINUIR LA BAJA RESPUESTA ANTE IMPREVISTOS	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

	DETERMINAR CONTROLES DE CALIDAD EN LAS ÁREAS QUE GENERAN VALOR A LA EMPRESA	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE CALIDAD
	TRANSMITIR MEDIANTE MEIOS INFORMATIVOS TODAS LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS O A DESARROLLAR	IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATÉGIA DE COMUNICACIÓN
	MOTIVAR AL PERSONAL A LA PARTICIPACIÓN CON SUGERENCIAS.	IMPLEMENTAR UNA ESTRATÉGIA QUE INVOLUCRE AL PERSONAL HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS
PEY EA	RECORTE DE GASTOS	RECORTE DE GASTOS
	ENAJENACIÓN	ENAJENACIÓN
	LIQUIDACIÓN	LIQUIDACIÓN
	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
BCG	ABRIR NUEVOS MERCADOS	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
	MEJORAR SU POSICIÓN	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
	CREAR UN DEPARTAMENTO COMERCIAL	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
MGE	CAMBIOS DRÁSTICOS A NIVEL INTERNO	DISEÑO DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

## **CAPITULO II DESAROLLO BASES TEORICAS**

En la década de los cincuenta aparece el término “Planeación Estratégica” a nivel empresarial estableciéndose como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión para la toma de decisiones.

El diagnóstico estratégico determina la situación actual de la empresa a nivel interno y externo, en el direccionamiento estratégico se analizan las variables dadas por el diagnóstico, tomando en consideración los recursos para poder tomar decisiones de hacia dónde quiere dirigirse la empresa y cómo poder llegar hasta allá.

La planificación considera a la organización como un todo, toma en cuenta proveedores, clientes (interno y externo), la competencia, cada uno de ellos aporta un granito de arena para que la empresa funcione y crezca en el mercado.

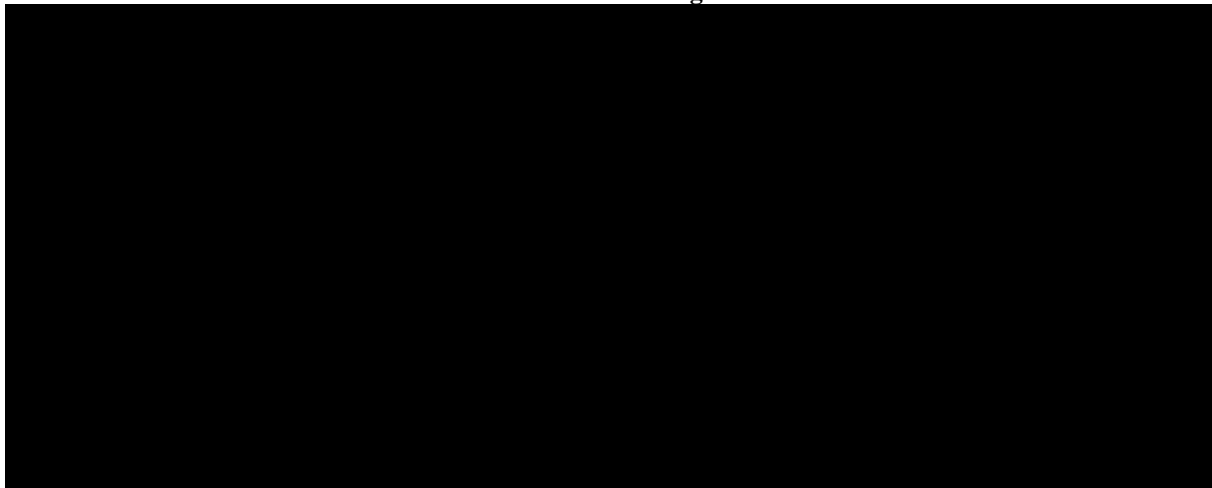
El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas incluye liderazgo y conocimiento organizacional, logrando el máximo provecho de los recursos para la formulación y aplicación de estrategias que se desarrollan en un determinado entorno.

### **2.1 MODELO GERENCIAL DE DAVID**

Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica plantea que la Dirección Estratégica es la ciencia y el arte de formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan el logro de los objetivos de una empresa.

Dentro del proceso de Dirección Estratégica presenta tres etapas:

- La formulación estratégica:
- La implantación de la estrategia:
- La evaluación de la estrategia:

**Ilustración 16 Modelo General de la Administración Estratégica****2.1.1 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Define la visión y misión, identifica oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una organización, e implanta objetivos a largo plazo.

La declaración de la visión responde a la pregunta básica: ¿Qué se quiere llegar a ser en el futuro? y la mejor forma de conquistar ese futuro consiste en hacer previsiones correctas y concretas.

La declaración de la misión responde a la pregunta básica: ¿Cuál es el negocio? Revela lo que la empresa es aun si no se ha planteado por escrito.

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida de toda organización. Un cambio en la misión conduce siempre a cambios en los objetivos, estrategias y comportamiento de la organización.

El grado de participación de los gerentes y empleados en la elaboración de la visión y la misión marca la diferencia en el éxito de la empresa. Refleja una visión compartida impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

### **2.1.1.1 Características de la declaración de la visión**

Una de las características primordiales es el plazo temporal y los cambios frecuentes del entorno nos obligan hacer planes a corto y mediano plazo. El futuro es cada vez menos predecible por lo que no se puede tenerlo controlado.

Se debe mantener actualizados los planes y metas e tiempo de modo que la estrategia este acorde con el ambiente. Se debe mantener un tiempo, compromiso, conocimientos y recursos para lograr el sueño.

### **2.1.1.2 Características de la declaración de la misión**

Estar siempre definida en función del servicio que presta. Ser capaz de explicar la actividad actual que desempeña pero sobretodo estar siempre abriendo puertas al futuro.

Ser motivadora, para conseguir adeptos y seguidores. Estar cargada de ilusión y esperanza para que las personas deseen formar parte activa de ese proyecto.

Debe ser expresada de forma simple, clara, directa, original y creíble.

### **2.1.1.3 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

Es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Además es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de esté análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.



Este análisis permite examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis podrán ser de gran utilidad para la formulación de las estrategias a ser incorporadas en el plan estratégico.

#### *2.1.1.3.1 Fortalezas*

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), recursos financieros, productos y servicios, que al final se reúnen en cinco importantes grupos de recursos (humanos, financieros, técnicos, medio ambiente, materiales).

#### *2.1.1.3.2 Debilidades*

Es la falta de los recursos, ineficiencia e ineficacia de las actividades desarrolladas dentro de la organización. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad de los procesos pero pueden reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

#### *2.1.1.3.3 Oportunidades*

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia, proveedores, sociedad, tecnología, entre otros.

#### *2.1.1.3.4 Amenazas*

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pueden tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas, tienden a

aparecer en las categorías mencionadas en las oportunidades, con un enfoque creativo.

Muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa.

### **2.1.2 LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El establecimiento de la estrategia se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica.

La empresa debe plantearse objetivos anuales, motivar a sus empleados y distribuir los recursos de tal manera que se lleguen a producir las estrategias formuladas.

Una vez planteados los objetivos (metas que las empresas se ha planteado) se diseñan nuevas políticas es decir medios a través de los cuales se llegan a cumplir los objetivos anuales; los mismos que deben ser realizables, cuantitativos, realistas y prioritarios.

### **2.1.3 LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La evaluación de la estrategia es el principal medio por el cual los gerentes pueden saber si ciertas estrategias funcionan o no adecuadamente. Las estrategias están sujetas a reformas futuras ya que los factores externos e internos cambian constantemente. Las actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia son tres:

- 1.- La revisión de los factores externos e internos que se basan las estrategias actuales.
- 2.- La medición del rendimiento.
- 3.- La toma de medidas correctivas.

La Evaluación de la estrategia considera lo siguiente:

- La consistencia que verifica si los objetivos de la empresa son compatibles entre sí.
- La armonía que mide el grado en que la estrategia se adapta a las condiciones generales del ambiente.
- La viabilidad cuyo propósito es evaluar la capacidad de la empresa para poner en práctica una estrategia.
- La ventaja diseñada para determinar si la empresa ha creado y mantenido una ventaja competitiva en su industria.

## **2.2 EL MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA**

A continuación se explican todos los aspectos teóricos de cada etapa del modelo, así como la descripción de las herramientas y procedimientos a emplear en cada una de ellas. Es necesario aclarar que las etapas tienen un carácter reiterativo ya que cada una tributa a las posteriores y viceversa, por lo que para lograr una coherencia e integridad de todo el proceso, se debe analizar en conjunto.

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro microambiente y la manifestación de ellos hacia la empresa, lo cual permitirá saber cómo pueden influir en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades para poder cumplir la misión y alcanzar la visión planteada. Establecer los valores para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa en las creencias y valores básicos de los integrantes de la organización es fundamental.

### **2.2.1 DEFINICION DE OBJETIVOS PRELIMINARES**

El análisis estratégico tiene como objetivo preliminar la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización es decir, el predominio de

amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno y finalmente el diagnóstico interno de la organización.

Para la realización del diagnóstico se diseñaron las matrices de evaluación de los impactos externos e internos. Las mismas que están diseñadas en función de lograr la pro actividad necesaria e ir teniendo en cuenta la implantación desde la fase de planeación, por ello se emplean como indicadores, el impacto y la capacidad de respuesta, los cuales se evalúan según el desempeño de la organización teniendo en cuenta las variables protagonistas en esta fase.

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de la organización se realiza un análisis del sector, que permite tener una perspectiva más amplia y adoptar decisiones e igualar su desempeño o superarlo a través del aprendizaje.

Otro objetivo preliminar es la identificación de las organizaciones más avanzadas del sector para definir los factores claves de éxito, además ayuda a integrar la misión, visión, objetivos y estrategias con el aprendizaje. Contribuye a elevar la motivación de los miembros de la organización mediante el logro de metas y favorece el compromiso y el sentido de pertenencia al trabajar en la organización, por la organización y para la organización.

Generaliza las experiencias positivas alcanzadas por las organizaciones de punta e implementarlas con un mínimo de costo. Se logra centrar la atención en los aspectos internos y externos de la organización lo cual mejora el pensamiento estratégico de los líderes.

Otro objetivo preliminar en el modelo de dirección estratégica es establecer los valores organizacionales, ya que son una herramienta para promover y legitimar

el cambio organizacional, lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica y elevar su eficiencia y eficacia en la organización.

### **2.2.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

Para la implementación de la planificación estratégica en una organización es necesario tomar en consideración los siguientes pasos:

#### **2.2.2.1 Ajuste de la cultura a la estrategia formulada**

La cultura puede definirse como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos o no a lograr los objetivos planteados.

Por lo general, los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente que coexistan varias subculturas entre los departamentos de la organización y que a su vez estén influidos por los líderes de estos niveles.

#### **2.2.2.2 Ajuste de la estructura a la estrategia formulada**

Al poner en funcionamiento una estrategia se deben observar ambas estructuras, la formal y la informal, por tres razones. En primer lugar, la estructura actual de la empresa puede ayudar o no, o incluso impedir la ejecución eficaz de la misma. En segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y en tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite la ejecución exitosa

empleando la red informal de comunicación que estimula la rápida implementación de la estrategia.

Según Chandler, si una organización adopta una estrategia de expansión debe asumir una estructura por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional.

### **2.2.2.3 Facilitadores del proceso de cambio estratégico.**

Es importante al momento de implantar la planificación estratégica tener facilitadores del proceso de cambio que ayuden a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar. Dar apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitoreo del cambio facilitará la comunicación entre todas las partes interesadas y construirá nuevos modelos mentales compartidos.

No hay que olvidar que si la persona que está al mando de la organización no está de acuerdo con la realización de este proceso, no se puede aplicar la planificación estratégica y quedaría como un documento más de la biblioteca de la organización.

Poner en práctica técnicamente los nuevos procesos o sistemas como: nuevas tecnologías de intercambio automatizado de datos, nuevos sistemas de evaluación del rendimiento, nuevos programas de formación y desarrollo directivo, nuevos sistemas de producción implican un reto. En la etapa de formulación, para definir políticas para apoyar las decisiones estratégicas adoptadas, lograr la cohesión y armonía de todo el proceso, las políticas se encargan de la articulación de todo el modelo, con lo que evitan las contradicciones entre las diferentes funciones, así como trazan los rangos para la toma de decisiones en relación con las contingencias que puedan ocurrir y de esta forma evitan la incompatibilidad

con las estrategias ya implementadas, garantiza la pro actividad y la consecutividad del proceso.

#### **2.2.2.4 Proceso de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica se desarrolla en los siguientes pasos:

- Preparación para el inicio de la Planificación Estratégica
- Diagnóstico Estratégico
- Direccionamiento Estratégico
- Planes Tácticos y Operativos e Indicadores Gestión
- Evaluación del Plan Estratégico

*Preparación para el inicio de la Planificación Estratégica.-* Es importante que todos los integrantes de la organización estén de acuerdo y comunicados, ya que del desarrollo y la aplicación de ésta va depender el futuro de la compañía. Es importante tener en cuenta los recursos de la compañía para luego ver si se tiene los elementos del enfoque estratégico.

*Diagnóstico Estratégico.-* Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de la organización. Esta etapa se puede desarrollar mediante el Análisis FODA

*Direccionamiento Estratégico.-* Es definir hacia dónde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y dónde estamos ahora. Esta etapa se divide en los siguientes elementos:

- Visión
- Misión
- Principios y Valores
- Objetivos Institucionales
- Objetivos Estratégicos (Objetivo General y Específicos)

- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Mapa Estratégico

Una vez definido los lineamientos se deben orientar el cumplimiento de las estrategias de cada año que permita la aplicación del plan estratégico, para esto se necesita de la elaboración de las siguientes etapas.

*Planes Tácticos y Operativos e Indicadores de Gestión.*- Para mencionar a los tres elementos, se va dar una definición por cada uno de ellos:

*La Planificación Táctica.*- Es desarrollar estrategias a mediano plazo que al plasmar en un plan permitirá la consecución de los objetivos. El plan táctico produce planes en áreas específicas de la organización, ejemplos, (planes de comercialización, plan de producción, plan financiero).

*Planes Operativos o Planes de Acción.*- Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de la organización.

*Indicadores de Gestión.*- Son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de la organización frente a sus metas, objetivos y resultados. Para desarrollar este estudio se tomo en cuenta los indicadores por su ubicación: (Indicadores de Gestión Corporativa o Estratégico), (Indicadores de Gestión por unidades estratégicas o por áreas) y los (Indicadores de Gestión por unidades operativas o departamentales).

*Evaluación del Plan Estratégico.*- Es el seguimiento que se debe realizar después de haber iniciado la implementación del Plan Estratégico, desarrollando revisiones periódicas para ir controlando el cumplimiento de los planes operativos. En este proceso se embarca dos tipos de evaluación: una primera realizada en la verificación de cada elemento del Plan Estratégico, que se encuentre bien



estructurado. Y en el segundo tipo de evaluación corresponde si realmente se están ejecutando adecuadamente lo planificado haciendo las respectivas observaciones y correcciones del Plan.

### **2.2.3 EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU METODOLOGIA**

La evaluación consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

La atención del control estratégico es sobre aspectos internos y externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada. La atención se centra tanto en el entorno de la organización. Las fuerzas del macro ambiente deben ser monitoreadas continuamente ya que los cambios en el mismo siempre tienen impactos sobre la organización. En este aspecto, el control se dirige a la modificación de las operaciones de la organización para auto defenderse de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades.

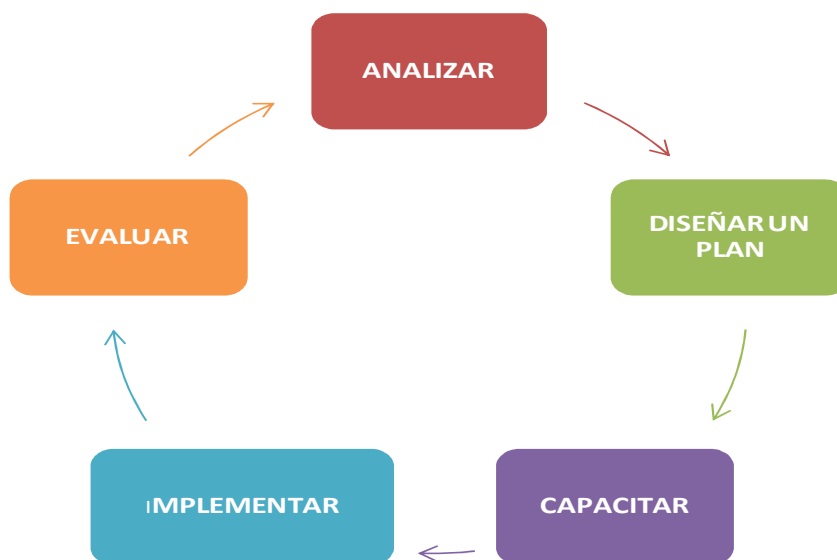
En el caso del control al entorno de la industria se adoptan criterios similares al anterior, pero se dirige a emplear al máximo de capacidad las fortalezas y minimizar las debilidades.

Control a través de la medición del desempeño multinivel: se establece y mide los estándares individuales, funciones, sistemas, factores claves de éxito y áreas de resultados claves. A nivel personal se controla el desempeño sobre los objetivos individuales para tributar al cumplimiento de los objetivos de su sistema. En el nivel funcional se mide el volumen de servicios prestados. En marketing se valora el volumen de ventas, el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas, cuestionarios o entrevistas, mientras que en el nivel de sistema se evalúa el incremento de los servicios, ventas, crecimiento y el logro de la sinergia entre los sistemas y su repercusión en el desarrollo del negocio.

La planificación estratégica es una herramienta que permite establecer una mejora en la organización, por lo que depende mucho de la metodología que se aplique para el diseño, implementación y evaluación de la misma.

La metodología de un modelo de Planificación estrategia tendría fases como:

**Ilustración 17 La Metodología de la Planificación**



1	ANALIZAR	Las actividades que se realizan en la empresa y la forma en la que se desarrollan los procesos de Planificación.
2	DISEÑAR UN PLAN	Basándose en información recopilada de la situación actual de la empresa.
3	CAPACITAR	Al personal que interviene en los procesos de Planificación para facilitar el desarrollo de la misma.
4	IMPLEMENTAR	La Planificación en base a toda la información recopilada de toda la empresa.
5	EVALUAR	Si las estrategias están acordes con los objetivos.

Dentro de la gestión estratégica se debe establecer algunos principios que contribuirán a la mejora en la gestión.

## **Traducir La Estrategia en Términos Operativos**

La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse, por ello, es indispensable describir en cada estrategia el qué, cómo quién y cuándo a través del desarrollo de planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

## **Alinear La Organización con la Estrategia.**

Es necesario alinear a la organización con las estrategias para que no se torne en una barrera que impida la consecución de los objetivos. La resistencia al cambio se produce por la falta de involucramiento de la gente con nuevas propuestas. Para contrarrestar la resistencia al cambio Tecnoesa a involucrado a todo el personal mediante charlas motivacionales e informativas de la verdadera situación de la Planta.

## **Convertir La Estrategia en el Trabajo Diario de cada Empleado**

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados tengan:

- Una clara comprensión de los objetivos y métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- Una alineación de las funciones tradicionales, de manera horizontal.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- La determinación explícita de una Visión de Futuro.
- El Desarrollo personal, desde un área particular de Desempeño.
- La Necesidad de Gestionar el Desempeño.

### **Convertir La Estrategia en un Proceso Continuo**

Una vez involucrado el personal es necesario integrar la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión de estrategia ya que a través de sistemas de feedback, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia.

### **Movilizar El Cambio a través del Liderazgo Ejecutivo**

La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los escalones más altos de la organización no son líderes enérgicos del proceso, no habrá cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño revolucionario.

## **CAPITULO III DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Del análisis realizado a Tecnoesa se establece que la empresa requiere el desarrollo de las estrategias que se detallan a continuación y que confirman la necesidad de realizar un Plan Estratégico que contribuya a la consecución de los objetivos propuestos y una mejora en el desempeño.

### **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Define la misión, visión, objetivos principios y valores que identifique a la organización y oriente hacia una meta establecida.

### **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Implica mantener al recurso humano informado de hacia donde se debe llegar, cuales son los objetivos propuestos y como se los va a conseguir.

### **ESTRATEGIA EN COMPRAS**

Implica la necesidad de mantener una evaluación constante a los proveedores de Tecnoesa para evitar posibles imprevistos.

### **ESTRATEGIA COMERCIAL**

Crear un departamento comercial que desarrolle estrategias enfocadas a las 4ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Una vez planteadas las estrategias, resultado del análisis de las etapas de formulación, se presenta el desarrollo de las mismas en cada una de las fases de la planificación estratégica.

### Ilustración 18 El Proceso del Planteamiento Estratégico



La planeación estratégica hecha correctamente, trae como consecuencia el éxito y la tranquilidad para la empresa, aunque no se puede anticipar a todas las posibles contingencias, la planificación es un factor que disminuye los costos en recursos humanos, materiales y temporales.

Una vez que se ha definido la realidad interna de la organización y la relación con su entorno, la planificación precisa una fase de programación donde se definen planes y programas, éste cambio no es una propuesta técnica que se impone desde arriba sino debe ser un proceso participativo que involucre y comprometa a toda la organización.

### **3.1. FASE FILOSOFICA**

La fase filosófica, es la parte fundamental de la planeación estratégica, que clarifica hacia donde quiere llegar y como hacerlo, abarca tres parámetros: Empresa, Personas y Productos. El desarrollo de la estrategia organizacional para Tecnoesa propone el establecimiento de lineamientos para la empresa y las personas por lo que se creó un comité de planificación que contribuyó al desarrollo de la misión, visión, objetivos, valores y políticas de acuerdo a la realidad de Tecnoesa.

#### **3.1.1. EMPRESA**

##### **Definición De La Misión**

Para la elaboración de la misión se tomó las recomendaciones que hace Felix Velasco Álvaro en su libro Aprenda a elaborar un plan de negocios, donde indica que la misión debe:

- Estar siempre definida en función del producto o servicio que presta.
- Ser capaz de explicar la actividad actual.
- Estar siempre abriendo puertas al futuro.
- Ser motivadora para hacer adeptos y seguidores y
- Expresada de forma simple, clara, directa, original y creíble.

##### **3.1.1.1 Misión**

Fabricar cilindros de Gas Licuado de Petróleo para uso doméstico de la más alta calidad, que cuente con todas las normas de seguridad nacionales e internacionales para su comercialización y que a través del compromiso de la gente y el reconocimiento de la calidad del producto satisfaga las necesidades de los clientes y permita un crecimiento de la organización.

## Ilustración 19 La Misión



Elaborado por: La Autora

### Definición De La Visión

Para la definición de la visión es necesario considerar en que negocio se quiere y se debería estar en el futuro, es decir lo que desea llegar a ser y esto se conseguirá haciendo previsiones correctas y concretas. Para definir la visión se debe tomar en cuenta:

- Plazo temporal de tres años
- Lo que es capaz de lograr y
- El horizonte hacia el cual se encamina



### 3.1.1.2 Visión

Para el año 2012 Tecnoesa será líder en el mercado nacional de fabricación de cilindros y partes de cilindros de GLP para uso doméstico de 15Kg. e ingresara a los mercados internacionales con productos de calidad ofreciendo mayor rentabilidad para la organización.

#### Ilustración 20 La Visión



Elaborado por: La Autora

### 3.1.1.3 Objetivos Organizacionales

Para la definición de objetivos se estableció factores claves de éxito en la industria, los mismos que han marcado y distinguen a las empresas de la competencia. Los factores de éxito son aspectos determinantes que permite evaluar las competencias reales del negocio.

.

En la industria de fabricación de cilindros los factores claves de éxito son:

- Alianzas estratégicas
- Capacidad de producción- Infraestructura
- Tecnología
- Productos de calidad
- Servicio a los clientes
- Recursos humanos capacitado
- Calidad de los productos
- Portafolio de productos

Para definir los objetivos de Tecnoesa se tomo en cuenta los siguientes Factores de Éxito:

<b>ELEMENTO</b>	<b>ACEPTACIÓN</b>
1. Cliente	SI
2. Productos o Servicios	SI
3. Mercados	SI
4. Tecnología	SI
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	SI
6 Interés por la imagen pública	SI
7. Interés por los empleados	SI

**Tabla 20 Matriz de los Factores del Éxito en la Producción**

ELEMENTOS	INDICADORES	OBJETIVOS
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	# Destrucción de cilindros / # Unidades Producidas Entregas (cantidad y tiempo) Nuevos clientes /mercado	<b>Reducir al 90% la destrucción de cilindros por deficiencias en los productos</b> <b>Entrega oportuna del producto al 100%</b> <b>Incrementar el número de clientes en un 15%</b>
<b>PRODUCTOS</b>	Productividad / Recursos Productividad / Ventas Capital de Trabajo / Rédito Calidad / Producción Identificación y Desarrollo / Rédito	<b>Disminuir al 90% los desperdicios</b> <b>Producir 1500 cilindros mensuales y sacarlos al mercado</b> <b>Utilización 100% de los recursos</b> <b>Recomocimiento del mercado en un 15% por la calidad</b> <b>Introducir nuevas técnicas para la fabricación del producto</b>
<b>MERCADOS</b>	Diseño de nuevos productos Participación en el mercado	<b>Apertura en un 15% de nuevos mercados</b> <b>Mejorar la posición actual en un 15% en relación con la posición actual</b>
<b>TECOLOGIA</b>		
<b>SUPERVIVENCIA, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD</b>	Máquinaria	<b>Utilización del 100% de la maquinaria</b>
	Crecimiento en el mercado Obtener rentabilidad	<b>Lograr un crecimiento del 15%</b> <b>Conseguir un porcentaje de utilidades del 15%</b>
<b>IMAGEN</b>		
	Reconocimiento de la marca	<b>Recomocimiento de la marca en un 15%</b>
<b>TRABAJADORES</b>		
	Identificación de los trabajadores con la organización	<b>Apoyo del 100% del personal en cambios estrategicos de la organización</b>

Elaborado por: La Autora

### **3.1.2. PERSONAS**

Los principios y valores son los pilares donde se asientan las actividades y las conductas de las personas, así como las relaciones con clientes, proveedores y compañeros. Para Tecnoesa por ser una empresa del Grupo ENI los principios generales son sostenibilidad y responsabilidad empresarial que enmarcan el cumplimiento de la Ley, de los reglamentos, de las disposiciones del estatuto, del Código de autodisciplina, de la integridad ética y de la seriedad.

#### **3.1.2.1 Definición Valores**

Los valores para el manejo de los negocios y de las actividades empresariales del Grupo ENI son: transparencia, honestidad, seriedad, buena fe, colaboración y lealtad, respetando las reglas acordadas con la competencia.

##### *3.1.2.1.1 Transparencia*

Desde el punto de vista de la gestión, todas las acciones, los comportamientos de los colaboradores en el desarrollo de la actividad laboral, están inspiradas en el apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos en la máxima rectitud. La plenitud y transparencia de la información.

##### *3.1.2.1.2 Honestidad*

Todos los colaboradores de ENI deben manejar la cualidad humana por la que la persona elige actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, actitud que siembra confianza en uno mismo y en aquellos quienes están en contacto.

##### *3.1.2.1.3 Buena Fé*

Fidelidad a la palabra empeñada, no defraudar la confianza o abusar de ella, forma la base indispensable de todas las relaciones obligatorias de buena fe.

#### *3.1.2.1.4 Seriedad*

Actitud frente a los grados de responsabilidad donde los procesos se establecen de manera tal que logren optimizar los recursos y alcancen rentabilidad, calidad en el servicio y mínimo costo. Se busca permanentemente la mayor efectividad para llevar a cabo las operaciones.

#### *3.1.2.1.5 Lealtad*

La lealtad implica un compromiso a defender lo que se cree y en quien se cree se relaciona estrechamente con otros valores como el respeto, la responsabilidad y la honestidad. Los colaboradores de la empresa deben abstenerse de desarrollar actividades en competencia con las de la Compañía, respetar las reglas y acatar los preceptos de los valores corporativos establecidos.

#### *3.1.2.1.5 Colaboración*

Implica coordinación de esfuerzos de un grupo de individuos para la consecución de objetivos.

### **3.1.2.2. Definición Principios**

#### *3.1.2.2.1 Sostenibilidad*

Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades es la base de este principio.

El ámbito del desarrollo sostenible se divide en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica.

### 3.1.2.2.2 Responsabilidad Social

Contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental el principal objetivo es mejorar la situación competitiva de la organización.

Como complemento de la estrategia organizacional se propuso una *Estrategia de Comunicación* que genere una relación permanente entre el cliente (interno y externo) y la organización. Ésta estrategia no solo permitirá la formación de la imagen corporativa sino iniciar un proceso de retroalimentación que mejore el desempeño de la misma.

La estrategia de comunicación Implica mantener al recurso humano informado de hacia donde se debe llegar, cuales son los objetivos propuestos y como los vamos a conseguir. Por lo que se propone:

- Realizar reuniones gigantes con los empleados durante las cuales se revele la visión en un discurso candente.
- Escribir la visión en todas partes (afiches, tarjetas, boletines, etc.)
- Las metas deben ser entregadas a todos por escrito.
- Hacer reuniones con cada empleado para asignar metas.
- Reunir a los equipos para presentar las metas que les compete.
- Obtener el compromiso de sus empleados.

No basta con “enunciar”, es imprescindible “hacer”. Los jefes deben ser “modelos”, ejemplos en el cumplimiento de los valores. Los valores definidos deben ser utilizados en la selección del personal, en la inducción de personal y en la evaluación de desempeño.

Formar una imagen corporativa en la mente del consumidor, coherente con el producto físico y basado en las ventajas diferenciales forma parte de la estrategia de comunicación la misma que a través de la actualización permanente de la Página Web mantendrá a los clientes debidamente informados.

### **3.1.3. PRODUCTOS**

Tecnoesa centra su producción única y exclusivamente a la fabricación de cilindros de GLP para uso domestico (15kg), por lo que su portafolio de productos es limitado.

#### **3.1.3.1 Características**

Cuerpo metálico formado de dos casquetes de acero (superior e inferior), una asa (agarradera), una base y una porta válvula; su forma es cilíndrica alargada; su marca es estampada en el casquete superior; su color es característico según su marca; la pintura es especial con anticorrosivo y esmalte de secado rápido.

#### **3.1.3.2 Beneficios**

Por ser el envase de un producto de consumo masivo, rotación y subsidiado por el estado, el cilindro cuenca con todas las normas de seguridad, beneficio que adquiere el comprador al momento de la adquisición.

## **3.2 FASE ANALITICA**

Una vez determinado que la alianza estratégica que mantiene con Agip Ecuador no es suficiente para mantener a Tecnoesa en el mercado, se ve la necesidad de proponer una estrategia comercial y la creación de un departamento de ventas es el punto de partida, ya que será el responsable de realizar investigaciones de mercado, evaluación de clientes y posicionamiento del producto.

### **3.2.1. IDENTIFICACIÓN Y DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS**

El desarrollo de la estrategia comercial está enfocado en las 4ps (Producto, Precio, Plaza y Promoció) y permitirá la identificación y diferenciación del producto en el mercado.

### 3.2.1.1. Producto

Bien físico, servicio o combinación de ambos que posee atributos como calidad, empaque, marca.



El producto de Tecnoesa es elaborado con parámetros de calidad y seguridad, no posee un empaque ya que el producto no lo requiere y el posicionamiento de la marca se hace del cliente no del fabricante.

Por ello la principal estrategia en cuanto al producto va enfocada al posicionamiento de la marca del fabricante en la mente del cliente y/o consumidor final, que identifiquen claramente a donde pueden recurrir en caso de necesitar cilindros de GLP de uso doméstico.

Adicionalmente se propone ampliar el portafolio de productos, ya que Tecnoesa cuenta con maquinaria, infraestructura y personal calificado para hacerlo. La base de esta propuesta se hace del análisis del mercado y de los factores de éxito encontrados en la industria.

Uno de los posibles productos que podrían estar en el portafolio de productos de Tecnoesa es la fabricación de Asas y Bases que se complementaría con el servicio de mantenimiento de cilindros para las comercializadoras de Gas no solo del grupo sino de la industria.

Para saber otros posibles productos que pueda generar, Tecnoesa se determinará en una investigación de mercado, responsabilidad del nuevo departamento comercial.



### 3.2.1.2 Precio

La fijación del precio es un aspecto determinante para mantener a Tecnoesa dentro del mercado. El precio se fija en base a los costos de producción y a las unidades producidas, por lo que se mantiene similar al precio de la competencia. Si la producción se incrementa el precio final del producto se reduce y si se incrementa el portafolio de productos se tendrá mejores resultados.



### 3.2.1.3 Plaza

Tecnoesa cuenta con su planta de fabricación de cilindros al sur de la ciudad de Quito, la estrategia que se propone implementar es una estrategia de ventas y distribución que plantee como objetivo principal "Poner a los productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos. Para el desarrollo de esta estrategia se ve la necesidad de enfocarnos en los distintos tipo de de clientes a los que se desea llegar, Comercializadoras de GLP, Distribuidores y consumidores finales.



Por los resultados positivos de la alianza estratégica fijada entre Tecnoesa y Agip Ecuador se cree necesario buscar nuevas alianzas estratégicas con comercializadoras de línea blanca o fabricantes de productos de acero para la cocina, que utilicen el cilindro de GLP como valor agregado de sus productos.

La política de venta y distribución enfocada a Distribuidores de GLP se basa en la entrega de cilindros en comodato que permitirá incrementar las ventas gracias a la compra gradual de los cilindros en préstamo.

Para los consumidores finales la política tiene como base la alianza estratégica con Agip Ecuador, la misma que permitirá que en cada centro de acopio de la comercializadora pueda venderse por unidades los cilindros de Gas al público. Adicionalmente se propone una política de venta al personal de las empresas del grupo, la misma que tiene como base la facilidad para su adquisición al ofrecer a precio de distribuidor y con descuento a rol el cilindro de GLP.

#### **3.2.1.4 Promoción**

Para el desarrollo de estrategias de promoción es necesario considerar: Venta personal, Promoción de ventas, Relaciones públicas y Publicidad. Para Tecnoesa por los altos costos que representan una campaña publicitaria, por la difícil situación económica que atraviesa la empresa debe aprovechar las relaciones que mantiene con Agip Ecuador y la garantía que ofrece el Grupo ENI para que mediante las relaciones públicas se de a conocer el producto.



Para el desarrollo de éstas estrategias es imprescindible que el recurso humano que formará el departamento comercial sea un elemento diferenciador ya que los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes deben ir enfocados al desempeño eficaz, partiendo de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por los clientes.

Entender al cliente para poder alcanzarlo de forma tal de iniciar un proceso de retroalimentación, que genere una relación permanente es el objetivo propuesto.

El desempeño se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa, buscando el aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

### **Estrategia en Compras**

Esta estrategia se propone mantener los actuales proveedores, que han garantizado calidad de los productos, cumplimiento en la entrega y facilidades de pago. Pero se cree que se necesitara un proceso de evaluación de proveedores que se lo hará de forma semestral a través de parámetros de calidad que desarrollaremos a continuación:

#### ✓ ESTRATÉGICO

- Imagen
- Experiencia
- Sistema de Gestión de Calidad
- Mejora Continua
- Capacidad

## ✓ TÉCNICO

- Personal
- Gestión de Procesos
- Infraestructura
- Equipos

## ✓ COMERCIAL

- Atención al Cliente
- Comunicación
- Tamaño (Vol. De Ventas)
- Estabilidad
- Ubicación

A cada uno de estos factores se les asignara un puntaje sobre 100 puntos: Estratégico (30) Técnico (30) y Comercial (40) y a cada criterio se le asignará valores que sumados den 1. A estos criterios se les da un peso según el grado de importancia hasta llegar a la sumatoria final que determinará si el proveedor es satisfactorio, aceptable o condicionado.

**Tabla 21 Matriz de Evaluación de Proveedores**

**NOMBRE DEL PROVEEDOR:**  
**ACTIVIDAD COMERCIAL**  
**RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN**

EVALUACION DE PROVEEDORES										
A	B		C		D	E	F = (A*B*D) / E			
PUNTOS / 100	ASPECTOS	PUNTAJE PARCIAL SOBRE 1	CRITERIOS	PARÁMETROS	VALORACIÓN ENTRE 1 - 5	PONDERACIÓN REAL C*B	PONDERACIÓN MÁXIMA 5*B	SUM D(A*)*A/SUM E (A*)	SUMATORIA PARCIAL	RECOMENDACIONES
30	ESTRATÉGICO		IMAGEN	INCUMPLIMIENTOS	5	0	0			
			EXPERIENCIA	TIEMPO	3	0	0			
			SGC	MADUREZ DEL SISTEMA	3	0	0			
			MEJORA CONTINUA	# DE CLIENTES	2	0	0			
			CAPACIDAD	REACCIÓN A IMPREVISTOS	5	0	0			
30	TÉCNICO		PERSONAL	ENTRENAMIENTO	5	0	0			
			GESTIÓN DE PROCESOS	ATRASO DE ENTREGA	5	0	0			
			INFRAESTRUCTURA	ATRASOS POR OTROS MOTIVOS	2	0	0			
			EQUIPOS	CAPACIDAD DE LOS EQUIPOS	4	0	0			
40	COMERCIAL		ATENCIÓN AL CLIENTE	AGILIDAD EN ATENDER QUEJAS	5	0	0			
			COMUNICACIÓN	VÍAS DE COMUNICACIÓN	5	0	0			
			TAMAÑO (Vol. DE VENTAS)	VOLUMEN DE VENTAS	2	0	0			
			ESTABILIDAD	ANTIGÜEDAD	2	0	0			
			UBICACIÓN	ZONA EN LA QUE SE ENCUENTRA	3	0	0			
							<b>CALIFICACIÓN PROVEEDOR</b>	<b>0,00</b>		

PUNTAJE DE : 81 A 100 PROVEEDOR SATISFACTORIO  
 PUNTAJE DE : 70 A 80 PROVEEDOR ACEPTABLE  
 PUNTAJE HASTA 69 PROVEEDOR CONDICIONADO

**Tabla 22 Indicadores de Desempeño de Proveedores.**

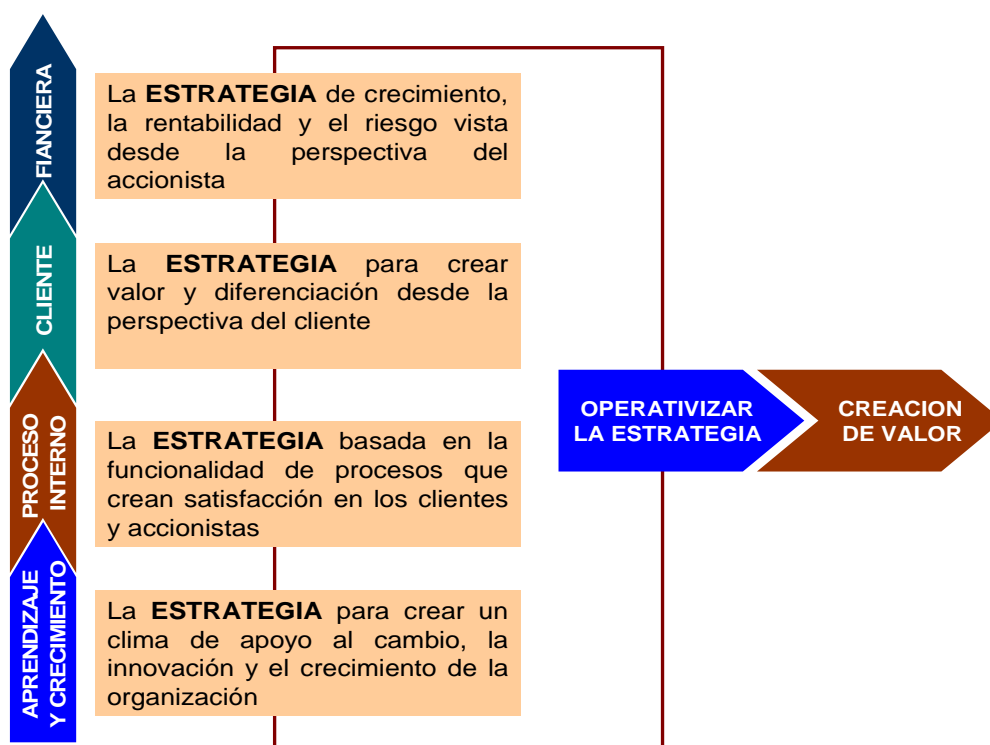
INDICADORES DE DESEMPEÑO PROVEEDORES								
PUNTAJE	INDICADORES	PARÁMETROS	PUNTAJE ASIGNADO DE 1 - 5	PONDERACIÓN SOBRE 1 EN CADA INDICADOR	PUNTAJE TOTAL	Total cada parámetro	Porcentual	RECOMENDACIONES
30	PERSONAL CALIFICADO	Conocimiento Técnico		0,3	0,00	0,00	0%	
		Experiencia		0,3	0,00			
		Formación		0,2	0,00			
		Servicio al Cliente		0,2	0,00			
30	CUMPLIMIENTO DE CRONOGRAMA DE ENTREGA	Disponibilidad		0,2	0,00	0,00	0%	
		Tiempo de respuesta		0,3	0,00			
		Aprovisionamiento		0,2	0,00			
		Logística		0,3	0,00			
40	CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	Cumplimiento de Requisitos		0,3	0,00	0,00	0%	
		Identificación del Producto		0,1	0,00			
		Competitividad de Precios		0,15	0,00			
		Hojas Técnicas		0,15	0,00			
		Garantías		0,3	0,00			
					<b>0,00</b>	<b>0,00</b>		

Elaborado por: La Autora

### 3.3 FASE DE LA DEFINICIÓN

Para el desarrollo de la Fase de Definición se utilizó la herramienta “Cuadro de Mando Integral” que nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos.

**Ilustración 21 Cuadro de Mando Integral.**



#### 3.3.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

La definición de los objetivos estratégicos para Tecnoesa se estableció según las cuatro perspectivas que señalan Robert Kaplan y David Norton en el Cuadro de Mando Integral.

### **3.3.1.1 Perspectiva Financiera**

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se relacionan con la rentabilidad y sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas la demás perspectivas.

1. Incrementar la rentabilidad de la línea de producto y clientes.
2. Incrementar los ingresos generados por las alianzas estratégicas con otras empresas.
3. Optimizar los sistemas administrativos, contables, productivos e informáticos para contar con información eficiente en tiempo real.
4. Incrementar la rentabilidad contando con talento humano comprometido y competente.
5. Incrementar la rentabilidad de la organización con la reducción de costos y gastos.
6. Incrementar la rentabilidad de los activos con su máxima utilización.

### **3.3.1.2 Perspectiva Cliente**

Los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente permiten que las empresas fijen sus indicadores claves sobre los clientes e identifiquen y midan de forma explícita las propuestas de valor agregado que se les entregará.

1. Posicionar el producto en el mercado por su calidad y seguridad.
2. Incrementar la participación del mercado.
3. Incrementar la confianza de los clientes en el producto.
4. Diversificar los productos para penetrar en nuevos mercados.
5. Establecer parámetros de calidad en tiempos de entrega del producto.

### **3.3.1.3 Perspectiva de Procesos Internos**



Los objetivos estratégicos de esta perspectiva identifican los procesos internos críticos de la organización para desarrollar estrategias que eviten las deficiencias en cada uno de ellos. Las medidas de los procesos internos se centran en los que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros.

1. Establecer un nuevo estilo de dirección en la planta "PARTICIPATIVO".
2. Desarrollar e implementar un esquema de comunicación organizacional.
3. Formalizar y estandarizar todos los procesos, procedimientos y políticas de la organización.

#### **3.3.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En esta perspectiva los objetivos estratégicos se orientan a los miembros de la organización, empleados y obreros quienes ejecutan los procesos y crean una mejora a largo plazo.

1. Desarrollar las habilidades estratégicas y las competencias claves de los empleados.
2. Incrementar la satisfacción del personal, desarrollando sistemas de integración y comunicación efectiva.
3. Alinear las metas personales con las de la organización a través de la participación del cambio organizacional.
4. Motivar a las unidades, equipos e individuos a alcanzar los objetivos de la Organización.

#### **3.3.2 MANIOBRAS ESTRATEGICAS**

Para el cumplimiento los objetivos estratégicos se establecieron algunas maniobras estratégicas que contribuirán a la consecución de los mismos.

Tabla 23 Matriz de Maniobras Estratégicas.

## MANIOBRAS ESTRATEGICAS

Perspectiva	No.	Objetivos Estratégicos	Gerencia pertenece	Plazo de Ejecución	Responsable	Maniobras Estratégicas
FINANCIERA	1	Incrementar la rentabilidad de la línea de producto y clientes	Comercial	01-ene-10	Responsable Actividades Comerciales	Crear el departamento Comercial para la ejecución de estrategias de marketing
	2	Incrementar los ingresos generados por las alianzas estratégicas con otras empresas	Comercial	01-ene-10	Responsable Actividades Comerciales	Buscar nuevas alianzas estratégicas para la comercialización del producto
	3	Optimizar los sistemas administrativos, contables, productivos e informáticos para contar con información eficiente en tiempo real.	Admin./Financiera Informática/Técnico Operativo	01-ene-10	Responsables de área	Alimentación y actualización de datos en los sistemas contables, productivos y administración de personal.
	4	Incrementar la rentabilidad contando con talento humano comprometido y competente	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable de Recursos Humanos	Conformar equipos de trabajo para la ejecución del cambio organizacional por la implantación de la planificación estratégica
	5	Incrementar la rentabilidad de la organización con la reducción de costos y gastos.	Admin./Financiera	01-ene-10	Responsable Administrativa - Financiera	Establecer una política de gastos que incluya a todos los miembros de la organización
	6	Incrementar la rentabilidad de los activos con su máxima utilización.	Técnico - Operativo	01-ene-10	Responsable de Planta	Realizar mensualmente una planificación de la producción para la utilización de los recursos de la organización

**MANIOBRAS ESTRATEGICAS**

<i>Perspectiva</i>	<i>No.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Gerencia pertenece</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsable</i>	<i>Maniobras Estratégicas</i>
<b>CLIENTE</b>	1	Posicionar el producto en el mercado por su calidad y seguridad	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Convenir con las empresas que se estableció las alianzas estratégicas promover el producto por las normas de seguridad
	2	Incrementar la participación del mercado	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Buscar nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional
	3	Incrementar la confianza de los clientes en el producto.	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Promover a través de una campaña publicitaria el cumplimiento de normas de seguridad como una de las principales características del producto
	4	Diversificar los productos para penetrar en nuevos mercados	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Realizar un estudio de mercado para establecer la posibilidad de ampliar el portafolio de productos ya que se cuenta con la infraestructura y maquinaria necesaria.
	5	Establecer parámetros de calidad en tiempos de entrega del producto	Logística	01-ene-10	Responsable de Planta	Mantener un stock de productos terminados para efectuar las entregas en los plazos establecidos

### MANIOBRAS ESTRATEGICAS

<i>Perspectiva</i>	<i>No.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Gerencia pertenece</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsable</i>	<i>Maniobras Estratégicas</i>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	1	Establecer un nuevo estilo de dirección en la planta "PARTICIPATIVO"	Técnico – Operativo	01-dic-09	Gerente General	Nombrar un nuevo Responsable de Planta cuyo estilo de dirección sea participativo para involucrar a todo el personal de la planta
	2	Desarrollar e implementar un esquema de comunicación organizacional	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Publicar informativos en las carteleras de la organización Realizar reuniones gigantes con los empleados durante las cuales se revele la visión en un discurso candente.
	3	Formalizar y estandarizar todos los procesos, procedimientos y políticas de la organización	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable de Relaciones Laborales	Definir claramente las actividades de cada uno de los departamentos para diseñar los procedimientos y políticas

## MANIOBRAS ESTRATEGICAS

Perspectiva	No.	Objetivos Estratégicos	Gerencia pertenece	Plazo de Ejecución	Responsable	Maniobras Estratégicas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1	Desarrollar las habilidades estratégicas y las competencias claves de los empleados	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Diseñar y Ejecutar un Plan de Capacitación el permita el adiestramiento para todos los niveles gerenciales de la compañía.
	2	Incrementar la satisfacción del personal, desarrollando sistemas de integración y comunicación efectiva	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Realizar una evaluación del clima organizacional para ejecutar programas de integración
	3	Alinear las metas personales con las de la organización a través de la participación del cambio organizacional.	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Conformar equipos de trabajo para la ejecución del cambio organizacional por la implantación de la planificación estratégica
	4	Motivar a las unidades, equipos e individuos a alcanzar los objetivos de la Organización	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Realizar charlas motivacionales, e involucrar en el cumplimiento de metas al personal designando funciones específicas

Elaborado por: La Autora

### **3.3.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Una vez elaborados el objetivo estratégico y desarrollado las maniobras estratégicas se desarrolló un Plan Táctico u Operativo que permite identificar en forma detallada cada una de las actividades que se desarrollara máximo un año para la consecución de los objetivos estratégicos.

Como su nombre lo indica son planes que tienen que ser desarrollados en las áreas operativas. Estos planes son llamados también planes de acción y se desplegaran por cada una de las áreas que tiene la empresa.

Tabla 24 Matriz Plan Operativo

## PLAN OPERATIVO

<i>Perspectiva</i>	<i>No.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Gerencia pertenece</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsable</i>	<i>Maniobras Estratégicas</i>	<i>Plan Operativo</i>
<b>FINANCIERA</b>	1	Incrementar la rentabilidad de la línea de producto y clientes	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Crear el departamento Comercial para la ejecución de estrategias de marketing	Una vez aprobado por la Gerencia General la creación de un departamento comercial, Recursos humanos hace un levantamiento de funciones que deberán cumplir el Responsable Comercial, entre ellas está la investigación de mercado para el desarrollo de estrategias de marketing
	2	Incrementar los ingresos generados por las alianzas estratégicas con otras empresas	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Buscar nuevas alianzas estratégicas para la comercialización del producto	Una vez posicionado en el cargo, la persona seleccionada tiene como prioridad buscar las alianzas estratégicas para promover el producto, por lo que planifica su agenda para programar las visitas.
	3	Optimizar los sistemas administrativos, contables, productivos e informáticos para contar con información eficiente en tiempo real.	Adm./Financiera Informática/Técnico Operativo	01-ene-10	Responsables de área	Alimentación y actualización de datos en los sistemas contables, productivos y administración de personal.	Las asistentes de cada uno de los departamentos tienen como prioridad el ingreso de la información en los sistemas informáticos para la optimización de los recursos de la empresa.
	4	Incrementar la rentabilidad contando con talento humano comprometido y competente	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable de Recursos Humanos	Conformar equipos de trabajo para la ejecución del cambio organizacional por la implantación de la planificación estratégica	Recursos Humanos juntamente con el responsable de Planta conformaron equipos de trabajo para la ejecución de la planificación estratégica y la aceptación del cambio organizacional
	5	Incrementar la rentabilidad de la organización con la reducción de costos y gastos.	Adm./Financiera	01-ene-10	Responsable Administrativa - Financiera	Establecer una política de gastos que incluya a todos los miembros de la organización	Los responsable de Planta y Relaciones Laborales definen claramente que gastos debe incurrir planta para definir la política de gastos
	6	Incrementar la rentabilidad de los activos con su máxima utilización.	Técnico – Operativo	01-ene-10	Responsable de Planta	Realizar mensualmente una planificación de la producción para la utilización de los recursos de la organización	El responsable de Planta juntamente con los supervisores definen mensualmente la optimización de las maquinas y herramientas de la Planta.

<i>Perspectiva</i>	<i>No.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Gerencia pertenece</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsable</i>	<i>Maniobras</i>	<i>Plan Operativo</i>
<b>CLIENTE</b>	1	Posicionar el producto en el mercado por su calidad y seguridad	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Convenir con las empresas que se estableció las alianzas estratégicas promover el producto por las normas de seguridad	A pesar de que Tecnoesa tiene limitados sus recursos financieros, estableció que la manera más fácil de posicionar el producto en la mente de comprador es dejando hojas de garantía a sus distribuidores y/o empresas aliadas para que sea entregados a los compra. Esta estrategia no demanda una alta inversión
	2	Incrementar la participación del mercado	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Buscar nuevos nichos de mercado a nivel nacional e internacional	El cilindro que fabrica Tecnoesa cumple con todas las normas de calidad por lo que esta apto para ingresar en nuevos mercados. El Responsable de Actividades Comerciales buscar nuevos clientes
	3	Incrementar la confianza de los clientes en el producto.	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Promover a través de una campaña publicitaria el cumplimiento de normas de seguridad como una de las principales características del producto	A pesar de que Tecnoesa tiene limitados sus recursos financieros, estableció que la manera más fácil de posicionar el producto en la mente de comprador es dejando hojas de garantía a sus distribuidores y/o empresas aliadas para que sea entregados a los compra. Esta estrategia no demanda una alta inversión
	4	Diversificar los productos para penetrar en nuevos mercados	Comercial	01-ene-10	Responsable de Actividades Comerciales	Realizar un estudio de mercado para establecer la posibilidad de ampliar el portafolio de productos ya que se cuenta con la infraestructura y maquinaria necesaria.	Una vez verificado con el responsable de la planta la capacidad de producción de personal y maquinaria. El Responsable Comercial debe realizar una investigación de mercado que confirme o no la posibilidad de ampliar el portafolio e producto de Tecnoesa
	5	Establecer parámetros de calidad en tiempos de entrega del producto	Logística	01-ene-10	Responsable de Planta	Mantener un stock de productos terminados para efectuar las entregas en los plazos establecidos	El responsable de planta realiza reportes mensuales que proporcionaran una información más exacta de los productos en stock



<i>Perspectiva</i>	<i>No.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Gerencia pertenece</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsable</i>	<i>Maniobras</i>	<i>Plan Operativo</i>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	1	Establecer un nuevo estilo de dirección en la planta "PARTICIPATIVO"	Técnico – Operativo	01-dic-09	Gerente General	Nombrar un nuevo Responsable de Planta cuyo estilo de dirección sea participativo para involucrar a todo el personal de la planta	El Gerente General nombró al nuevo responsable de la planta cuyo estilo de liderazgo es PARTICIPATIVO quien tiene el compromiso apoyar los cambios organizacionales que se están dando en la planta
	2	Desarrollar e implementar un esquema de comunicación organizacional	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Publicar informativos en las carteleras de la organización , pagina web Realizar reuniones gigantes con los empleados durante las cuales se revele la visión en un discurso candente.	El Departamento de sistemas actualizara constantemente la pagina web de la organización, así como las carteleras serán siempre actualizadas por la asistente de planta y/o trabajadora social
	3	Formalizar y estandarizar todos los procesos, procedimientos y políticas de la organización	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable de Relaciones Laborales	Definir claramente las actividades de cada uno de los departamentos para diseñar los procedimientos y políticas de la organización	Definir claramente las actividades de cada uno de los departamentos para diseñar los procedimientos y políticas de la organización

<i>Perspectiva</i>	<i>No.</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Gerencia pertenece</i>	<i>Plazo de Ejecución</i>	<i>Responsable</i>	<i>Maniobras</i>	<i>Plan Operativo</i>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	1	Desarrollar las habilidades estratégicas y las competencias claves de los empleados	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Diseñar y Ejecutar un Plan de Capacitación el permita el adiestramiento para todos los niveles gerenciales de la compañía.	El departamento de Recursos humanos a través de una encuesta levantará información de los requerimientos de capacitación del personal para diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades de la planta y el trabajador.
	2	Incrementar la satisfacción del personal, desarrollando sistemas de integración y comunicación efectiva	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Realizar una evaluación del clima organizacional para ejecutar programas de integración	El departamento de Recursos humanos a través de una encuesta de clima laboral conocerá la apreciación de los trabajadores y podrá tomar medidas correctivas en caso de que las necesitara.
	3	Alinear las metas personales con las de la organización a través de la participación del cambio organizacional.	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Conformar equipos de trabajo para la ejecución del cambio organizacional por la implantación de la planificación estratégica	Recursos Humanos juntamente con el responsable de Planta conformaron equipos de trabajo para la ejecución de la planificación estratégica y la aceptación del cambio organizacional
	4	Motivar a las unidades, equipos e individuos a alcanzar los objetivos de la Organización	Recursos Humanos	01-ene-10	Responsable RRHH	Realizar charlas motivacionales, e involucrar en el cumplimiento de metas al personal designando funciones específicas	El liderazgo participativo del nuevo Responsable de Planta, la conformación de grupos de trabajo para la ejecución de la implementación de una planificación estratégica contribuirá al logro de este objetivo

Elaborado por: La Autora

## **CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- Para hacer frente a los desafíos que imponen el mercado competitivo las organizaciones deben implementar un cambio Organizacional.
- Para que las estrategias propuestas sean sólidas es necesario que estén debidamente documentadas y difundidas entre los integrantes de la organización.
- La planeación estratégica a través del análisis interno y externo da una perspectiva clara de cómo aprovechar las oportunidades, cómo minimizar las debilidades y cómo convertir las amenazas en oportunidades para diseñar un futuro deseado para la organización.
- Para afrontar los retos de ser competitivos en el mundo de los negocios y como solución organizacional y administrativa es necesario contar con un sistema de información basado en la tecnología de la información actualizado.
- Tecnoesa S.A. enfoca sus estrategias a la administración de los recursos, la producción y la comercialización, teniendo en cuenta que éste es el punto más débil de la organización.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Una de las herramientas más eficaces para establecer un cambio organizacional es la planificación estratégica ya que define lineamientos como misión, visión, objetivos y estrategias que aseguran la permanencia de la organización en el mercado.
- Previo a la implementación de un modelo de direccionamiento estratégico es necesario establecer una estrategia de comunicación y difusión que se constituya en parte activa de la nueva cultura organizacional y que promueva la participación y la integración de todos los miembros de la organización.
- El modelo gerencial propuesto para Tecnoesa es sustentable, ya que consideró la estructura de la organización basada en valores y principios corporativos que orientan al logro de los objetivos planteados precautelando el medio ambiente y la sociedad.
- Contar con una plataforma tecnológica como el Intranet que le permite tener ventajas competitivas por su fácil acceso, ahorro de tiempo y papel, y otros servicios con los que cuenta.
- La creación de un departamento de comercialización es de vital importancia para Tecnoesa para posicionar el producto como tal en la mente de los consumidores.

## BIBLIOGRAFIA

- Abad, W. (2006-2009). Menu presentaciones. Quito.
- (2009). Código de Etica Eni. En Modelo 231 (pág. 52). Quito.
- Abad, W. (2006-2009). Menu presentaciones. Quito.
- ACKOFF, Russel L. (2000). Planificación de la Empresa del Futuro. México, Editorial Limusa.
- Acle Tomasini, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, Editorial Grijalbo
- Acosta, A. Análisis de coyuntura económica. Quito: Flacso.
- Almirón Bassetti, H. (1997) : "Planificación estratégica, un caso de planificación" iDeas - Córdoba.
- ÁLVAREZ DE N., JOSÉ M. Acción Estratégica. Mc Graw Hill.
- Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As.
- Boudon, R. (1981): "La lógica de lo social" Rialp - Madrid.
- Artemio, T. V. (2005). Estudio de las fallas de soldadura en el proceso de fabricación de cilindros de aluminio para GLP. México.
- Avila Hernandez, C. (2006). Planificación Estratégica en el sector de Abonos y Fertilizantes frente a la globalización. Quito.
- CAPRIOTI, Paúl (1999), Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. España. Ariel - Comunicaciones. Año 1999.
- Carlos, E. J. (2006). Guía de Planificación Estratégica. Quito.
- Cope, Robert (1991) El plan Estratégico. Editorial Legis, Bogotá Colombia.
- Drucker, P. F. (1996). Administración y futuro. Buenos Aires: Sudamericana. .
- Drucker, P.(1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.
- Ferrer, Luis (1990) Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas, México.
- FIBROACERO S.A. (s.f.). [www.ecogasecua.com](http://www.ecogasecua.com). Recuperado el 16 de 06 de 2009
- FRANCÉS, ANTONIO. Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.
- Gaitan Q., B. (1994): "La Planeación estratégica y desarrollo de personal en las empresas", en "Diseños de proyectos de bienestar social". Facultad de Humanidades -Universidad del Valle, Santiago de Cali.
- GARRIDO BAJ, Santiago. Dirección Estratégica. España. MC. GRAW HILL. Año 2003.
- Goldrat Eliyahu M. y Cox Jeff, LA META, Ediciones Castillo S.A. de cv., 1995.
- GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, MC GRAW HILL.
- Harrison y Pratt (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista Calidad y Productividad No 6, Caracas.
- HILL, CHARLES., JONES, GARETH. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill.
- INEN. (Primera Revisión). Reglamento Técnico Ecuatoriano. Tanques y Cilindros de Acero soldados para Gas Licuado de Petróleo (GLP) y sus

conjuntos Técnicos .

- Janet Shapiro, Herramienta de planificación estratégica, nellshap@hixnet.co.za
- Kaplan Robert & Norton David, Cuadro De Mando Integral, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- KAUFMAN, ROGER. GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANEACIÓN. TRILLAS.
- Michael E Porter, Ventaja Competitiva, Cecsca 1998 Décimo sexta reimpresión.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. El proceso estratégico . México: Pearson Educación.
- PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002.
- Porter, M. E. (1998). Estrategia Competitiva. CECSA.
- R. David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educacion.
- Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.
- Rosales, Linares (1996). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA, Caracas.
- SARV Singh Soin, Control De Calidad Total, Claves, Metodologías y Administración para el Éxito, Mc.Graw. Hill, México , pag.299.
- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Global Ediciones.
- Serna, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
- SIDERURGICA ECUATORIANA S.A. (s.f.). [www.sidec.com.ec](http://www.sidec.com.ec). Recuperado el 16 de 06 de 2009
- Solorzano, I. C. (2004). Creacion de una unidad estratégica de negocio. Quito.
- Stewart, Jim (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santafè de Bogotá
- Thompson, S. Estrategia y Ventaja Competitiva. En T. Strickland, Administratción Estratégica.
- Velasco, F. (2007). Aprenda a elaborar un plan de megocio. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- [www.agip.com.ec](http://www.agip.com.ec). (2007). Obtenido de <http://www.agip.com.ec>
- [www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)
- [www.dinero.com.ve/plandenegocios2.html](http://www.dinero.com.ve/plandenegocios2.html)
- [www.monografías.com](http://www.monografías.com)
- [www.myownbusiness.org/Español](http://www.myownbusiness.org/Español)
- [www.tablero-decomando .com](http://www.tablero-decomando.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)