ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA "IMEV", CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021

AUTORA:

MARIELA ALEXANDRA CALI CHICAIZA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Mariela Alexandra Cali Chicaiza cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo	Eco. Janina María Ponce Franco
DIRECTOR	**MIEMBRO**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mariela Alexandra Cali Chicaiza, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 7 de Enero del 2019.

_____

Mariela Alexandra Cali Chicaiza

C.I: 0604149724

DEDICATORIA

A Dios por concederme la dicha de cumplir mis metas y mis objetivos y una de ellas es terminar mi carrera universitaria.

A mis padres porque confiaron en mí a pesar del tiempo que ha pasado siempre han estado apoyándome y dándome ánimos para seguir adelante.

A mi esposo, a mis hijitos quienes con su amor y paciencia nunca han dejado que caiga al contrario han sido mi mayor inspiración.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme salud y sabiduría lo que han hecho que hoy pueda culminar con mis estudios convirtiéndome en una profesional.

A mis Padres por haber inculcado principios y valores, por ser un ejemplo de lucha y perseverancia para cumplir con mis objetivos.

A mi esposo, a mis hijitos por Ustedes y para Ustedes ahora he culminado mi carrera profesional son un pilar fundamental en mi vida.

A la ESPOCH por permitirme ser parte de esta prestigiosa Institución, a los docentes por brindarme sus conocimientos para la culminación de mi carrera profesional.

.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada i
Certificado del tribunal ii
Declaración de autenticidad iii
Dedicatoria iv
Agradecimiento v
Índice de contenido vi
Índice de tablas ix
Índice de ilustraciones x
Resumen xi
Abstract xii
Introducción 1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA 2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2
1.1.1 Formulación del Problema 3
1.1.2 Delimitación del Problema 3
1.2 JUSTIFICACIÓN 4
1.3 OBJETIVOS 5
1.3.1 Objetivo general 5
1.3.2 Objetivos Específicos 5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS 6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA 7
2.2.1 Plan Estratégico 7
2.2.2 Para qué sirve el Plan Estratégico 7
2.2.3 Planeación 8
2.2.4 Planificación 8
2.2.5 Elementos de la planificación 9
2.2.6 Etapas de la planeación 9
2.2.7 Análisis de entorno 10
2.2.8 Definir objetivos 10
2.2.9 Establecimiento de tácticas 10

2.2.10 Ejecución 11
2.2.11 Reporte 11
2.2.12 Evaluación 11
2.2.13 Organigrama funcional 11
2.2.14 Análisis FODA 12
2.2.15 Análisis externo 12
2.2.16 Análisis interno 13
2.2.17 Visión, Misión, Objetivos y Valores 14
2.2.18 La matriz de evaluación de los Dimensiones internos y externos 16
2.2.19 Análisis Estratégico 17
2.2.20 Cuadro de Mando Integral 18
2.2.21 Formulación Estratégica 19
2.3 IDEA A DEFENDER 19
2.4 VARIABLES 19
2.4.1 Variable Independiente 19
2.4.2 Variable Dependiente 19
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 20
3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN 20
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN 20
3.2.1 Investigación documental 20
3.2.2 Investigación de campo 20
3.2.3 Investigación descriptiva 21
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA 21
3.3.1 Población 21
3.3.2 Muestra 21
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS 23
3.4.1 Métodos 23
3.4.2 Técnicas e instrumentos 24
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS 26
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO 46
4.1 TITULO 46
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA 46
4.3 ENTORNO DE LA EMPRESA 47
4.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 53

4.4.1 Análisis estratégico interno 53
4.4.2 Análisis estratégico externo 54
4.4.3 Análisis de FODA O DAFO 55
4.4.4 Análisis estratégico de la matriz FODA 56
4.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS 58
4.6 PONDERACIÓN DE FACTORES 59
4.6.1 Ponderación de los factores externos 59
4.6.2 Ponderación de los factores internos 61
4.6.3 Ponderación de estrategias 63
4.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 65
4.7.1 Visión 65
4.7.2 Misión 65
4.8 OBJETIVOS ESTRATEGICOS 66
4.9 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS 69
4.10 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS 69
4.11 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO 70
4.12 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO 75
4.13 PROGRAMAS Y PROYECTOS 75
4.14 ESTRATEGIAS FUNCIONALES 80
4.15 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 81
4.16 PROPUESTA DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. 83
CONCLUSIONES 84
RECOMEDACIONES 85
BIBLIOGRAFÍA 86
ANEXOS 89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Característica de la Visión 14
Tabla 2: Errores que se deben evitar 14
Tabla 3: Componentes del objetivo 15
Tabla 4: Componentes de una encuesta 24
Tabla 5: Diseño del cuestionario 25
Tabla 6: Cuenta con un plan estratégico 26
Tabla 7: Cumple con una planificación estratégica establecida 27
Tabla 8: Conoce la visión, misión y objetivos 28
Tabla 9: No disponer de un plan afecta el desarrollo 29
Tabla 10: Se ha establecido metas para el desarrollo 30
Tabla 11: Diagnóstico sobre la gestión administrativa 31
Tabla 12: Implementación de un plan estratégico 32
Tabla 13: Posee organigrama funcional 33
Tabla 14: Mantiene manuales e instructivos 34
Tabla 15: Se promueve el trabajo en equipo 35
Tabla 16: Control continuo a la gestión administrativa y operativa 36
Tabla 17: Pedidos de productos 38
Tabla 18: Productos de calidad 39
Tabla 19: Atención recibida 40
Tabla 20: Asesoramiento por la empresa 41
Tabla 21: Los precios como los cataloga 42
Tabla 22: Cumplimiento de pedidos 43
Tabla 23: Grado de satisfacción 44
Tabla 24: Grado de satisfacción 45
Tabla 25: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios 49
Tabla 26: Análisis interno 54
Tabla 27: Análisis externo 54
Tabla 35: Análisis estratégico y Análisis FODA 55
Tabla 31: Análisis FODA 56
Tabla 28: Matriz de evaluación de los factores externos de la Industria Metálica Vilema "IMEV" 60

Tabla 27: Matriz de evaluación de los factores internos de la Industria Metálica Vilema "IMEV" 62
Tabla 14: Ponderación de las estrategias 63
Tabla 34: Mapa estratégico 71
Tabla 35: Programas y proyectos 75
Tabla 36: Presupuesto 81
Tabla 37: Cronograma 83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Elementos de la planificación 9
Ilustración 2: Cuenta con un plan estratégico 26
Ilustración 3: Conoce la visión, misión y objetivos 28
Ilustración 4: No disponer de un plan afecta el desarrollo 29
Ilustración 5: Se ha establecido metas para el desarrollo 30
Ilustración 6: Diagnóstico sobre la gestión administrativa 31
Ilustración 7: Implementación de un plan estratégico 32
Ilustración 8: Posee organigrama funcional 33
Ilustración 9: Mantiene manuales e instructivos 34
Ilustración 10: Se promueve el trabajo en equipo 35
Ilustración 11: Control continuo a la gestión administrativa y operativa 36
Ilustración 12: Pedidos de productos 38
Ilustración 13: Productos de calidad 39
Ilustración 14: Atención recibida 40
Ilustración 15: Asesoramiento por la empresa 41
Ilustración 16: Los precios como los cataloga 42
Ilustración 17: Cumplimiento de pedidos 43
Ilustración 18: Grado de satisfacción 44
Ilustración 19: Grado de satisfacción 45
Ilustración 23: Evolución del desempleo: total nacional 48
Ilustración 24: Producto Interno Bruto (t1 - 2018) 48
Ilustración 25: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios 50
Ilustración 26: Riesgo país marzo 2018 51
Ilustración 23: Valores y principios corporativos 69

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV", cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2018-2021, cuya herramienta permitirá fortalecer la eficiencia en la gestión administrativa. Para llevar a cabo este trabajo se recolecto datos proporcionados por la empresa, además se utilizó distintas técnicas e instrumentos de investigación, tales como la encuesta que se aplicó a los colaboradores, clientes de la empresa, y una entrevista que fue dirigida al gerente, cuyos resultados facilitaron realizar un análisis FODA, en el cual constan las debilidades que afectan en la eficiencia y eficacia dentro de la misma. Como resultado de la investigación se determina que Industrias Metálicas Vilema "IMEV" carece de una planificación estratégica, afectando así la optimización de recursos y ejecución oportuna de la gestión administrativa, designación de actividades y los procesos de la industria. Con todos los resultados se procedió a diseñar el plan estratégico a fin de entregar una herramienta útil y sencilla en la que se detalla estrategias medibles, entre otros aspectos que ayudan a la gestión administrativa a ser más eficiente y efectiva. Por lo tanto, se recomienda que los involucrados directamente, consideren la ejecución de este trabajo, donde les permitirá la toma de decisiones acertadas en beneficio de la empresa.

Palabras clave: < CIENCIAS ECONÒMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < PLAN ESTRATÈGICO> < FODA> < TOMA DE DECISIONES > < GESTIÒN> <GUANO (CANTÒN) >

Ing. Gustavo Patricio Pérez Erazo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

ABSTRACT

The present of qualification work is to design a strategic plan for metal industries VILEMA “IMEV”, Guano Canton, Chimborazo Province, 2018-2021 period, whose tool will allow to strengthen the efficiency in the administrative management. To carry out this work, data was collected provided by the company, in addiction different techniques and research instruments are used, such as the survey that was applied to the collaborators, company customers and an interview that was addressed to the manager, whose results made it easier to perform an analysis FODA, in which consist the weaknesses that affect the efficiency and efficacy within the same. As a result of the investigation it is determined that metal industries VILEMA “IMEV” lacks strategic planning, thus affecting the optimization of resources and timely execution of the administrative management, designation of activities and industry processes. With all the results were proceeded a strategic plan was devised in order to provide a useful and simple tool detailing measurable strategies, among other aspects that help administrative management to be more efficient and effective. Therefore, it is recommended that those directly involved, consider the execution of this work, where they will allow the right decision making for the benefit of the company

KEYWORDS: < Economic and Administrative Sciences>**,** < Strategic Plan>**,** <FODA>**,** < Decision Making>**,** <Management>**,** <Canton Guano>

INTRODUCCIÓN

El sector de empresas del ramo industrial metalmecánico se ha visto envuelto en una competencia cada vez mayor y que exige una mejora continua en sus sistemas de producción y planificación

La falta de una planificación estratégica ha provocado graves problemas que afectan al rendimiento de la empresa, al no existir un buen desempeño que mejore la participación en el mercado; ocasionando pérdida de oportunidades de negocios por la poca claridad que se percibe al no realizar un análisis FODA dentro de la misma.

Para la elaboración del plan estratégico de Industrias Metálicas Vilema "IMEV" del Cantón Guano se ha planteado tres objetivos fundamentales: realizar el diagnóstico del entorno interno para determinar el análisis situacional de IMEV, formular y determinar el análisis situacional, las estrategias a seguir en IMEV y diseñar el Plan Estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV".

En la actualidad IMEV se encuentra desarrollando actividades de cerrajería Metálica dedicada a la construcción de todo lo relacionado a la línea cerrajera utilizando materia prima de calidad y comercializando en el mercado a nivel nacional, también realiza convenios con instituciones públicas y privadas.

La planificación estratégica para Industrias Metálicas Vilema "IMEV" contiene la misión que permite conocer la situación actual de la misma, visión que permite conocer cuál sería la situación a futuro de la empresa; la estrategias que sirven para poder solventar las producción, economía y la satisfacción de los clientes; políticas que permitirán a la organización estabilidad del mercado y mayor competitividad.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La excelencia en la oferta de bienes y en la prestación de servicios hoy en día requieren mejorar entre otros aspectos la planificación y gestión de las empresas, la mejora de la eficiencia operativa y la ejecución de acciones que respeten el medio ambiente y contribuyan al desarrollo país.

Una buena planeación estratégica además de determinar de manera razonable Dimensiones trascendentales para la sostenibilidad de una empresa, debe constituirse en el elemento básico para la toma de decisiones del administrador, con el propósito de que la empresa pueda ajustarse a las condiciones y cambios actuales y futuros.

Industrias Metálicas Vilema "IMEV" es una Empresa chimboracense de Cerrajería Metálica, dedicada a la construcción y comercialización de todo lo relacionado a la línea cerrajera, para proveer seguridad y protección en todo tipo de construcción civil. Tiene 23 años de existencia, la dirige su Gerente Propietario el Sr. Flavio Vilema Padilla y se encuentra ubicada en la vía Riobamba - Guano Km 3 y ½.

IMEV ha concienciado sobre la necesidad de replantear su direccionamiento estratégico y mejorar su actual desempeño, para mejorar la participación de mercado en los sectores en los que desarrolla sus negocios (Eléctrico y Mecánica Industrial).

En la actualidad IMEV cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad cuyos procesos Gerenciales adolecen de bases concretas para la realización de planes estratégicos, sin mencionar que la planeación estratégica de IMEV no se basa en estudios técnicos del ambiente externo e interno. Al respecto, podemos mencionar que la gestión comercial se basa en las relaciones públicas que tienen la gerencia y no sobre la base estudios de mercadotecnia y otras investigaciones de la misma índole. Cabe mencionar que tampoco se tiene precisado la participación de la empresa en el mercado.

El no desplegar la gestión de la empresa en torno a una planeación estratégica, ha propiciado una serie de inconvenientes como el carecer de bases y supuestos estratégicos con los que se pueda definir un escenario probable y razonable sobre el cual se puedan tomar decisiones y acciones de calidad, trayendo como consecuencia no solo la pérdida de oportunidades de negocios, por la poca claridad con la que en ocasiones se percibe al mercado y su potencial, sino también por carecer de elementos que puedan definir una mejora de la ventaja competitiva en el mercado; por otro lado, y no menos importe, por la falta de una correcta planeación, no se pueden precisar con claridad los productos que se pueden brindar a otros segmentos potenciales de mercado, que sin lugar a dudas pueden aprovecharse, y por ultimo no hay estrategias claras de mercadotecnia para penetrar en nuevos mercados.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el Plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV", cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2018-2021, incidirá en el mejoramiento Administrativo?

1.1.2 Delimitación del Problema

El presente trabajo de titulación se delimita de la siguiente manera:

CAMPO :	Administrativo.
ÁREA :	Plan Estratégico
ASPECTO :	Establecimiento de estrategias
TEMPORAL:	Período 2018-2021
ESPACIAL:	Industrias Metálicas Vilema "IMEV".

1.2 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo y posible implementación del presente proyecto representa la aplicación de todo un cúmulo de conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y la integración de las áreas del conocimiento pertinentes para generar mejoras en la gestión estratégica y los procesos asociados a ella.

Por otra parte, también representa la oportunidad de desarrollar habilidades que faciliten la interdisciplinariedad que se requiere para poder generar y gestionar procesos de mejora relacionados con la administración de empresas.

En este contexto, IMEV ha puesto a disposición todos sus recursos para facilitar la realización del presente trabajo de investigación, tomando en cuenta la relevancia que tiene la planificación estratégica, el mejoramiento de procesos y la gestión de la empresa en torno a la planeación estratégica.

Es pertinente para IMEV formular la Planeación estratégica, para a partir de la misma emprender acciones de mejora continua que le permitan a toda la organización adecuarse de una manera más competitiva a un entorno de alta competencia, optimizando sus procesos, corrigiendo y evitando problemas de coordinación, integración, etc.

Por otra parte, y como consecuencia de la capacidad que desarrolle la empresa de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, se pueden generar condiciones de sostenibilidad de la empresa y para el personal que labora en la misma, contribuyendo a mejorar la condición socioeconómica del mismo.

Como Futuros Profesionales el proyecto cristaliza oportunidades para el desarrollo aplicativo de la administración de empresas como elemento determinante en los procesos y oportunidades de mejora. Con este proyecto no solo se busca como futuros profesionales de la administración de empresas aplicar los conocimientos adquiridos en la gestión, sino también ser agentes de cambio y poder transformar con nuestra práctica profesional la realidad socioeconómica de nuestro país.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para Industrias Metálicas Vilema “IMEV”, Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2018-2021

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico del entorno interno para determinar el análisis situacional de IMEV.
- Determinar y formular el análisis situacional, las estrategias a seguir en IMEV.
- Diseñar el plan estratégico, creando estrategias con la finalidad de aprovechar con eficiencia las oportunidades y encarar las amenazas del entorno, en base a las fortalezas y debilidades de IMEV.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Como antecedentes del presente trabajo de investigación se encontraron las siguientes investigaciones, las mismas que se realizaron tanto en el sector público como en el sector privado de nuestro país.

Cornejo, Andrade , & Guerrón (2013, p.23) en la propuesta de un plan estratégico para la empresa industrial Surimax Cía. Ltda., mencionan que la necesidad de planificar una estrategia, parte de la acción de que toda organización se desenvuelve en un medio altamente cambiante; específicamente en la estructura de los procesos para lograr una función orgánica de la empresa.

Chocho (2017, p.19) en su trabajo de titulación, en una de las conclusiones se manifiesta. "El presente trabajo es un referente en el diseño de esta importante herramienta como es el plan estratégico por cuanto la información proporcionada en él refleja la realidad de la institución sujeta a investigación".

PETROAMAZONAS EP (2013, p.42) en su reporte del plan estratégico menciona que es un proceso de evaluación del negocio, definiendo los principales objetivos a mediano y largo plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos e identificando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Conclusión general

Las empresas u organizaciones que diseñan planes estratégicos lo hacen con el propósito de poseer una herramienta de gestión que oriente la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tipo de empresa, es decir, según el tamaño, el sector y subsector de la economía en el que se encuentran inmersas, el capital, la composición del capital, el tipo de personería jurídica, etc. Cabe mencionar, que lo anterior implica que los planes y actividades deben ser ejecutados por cada unidad funcional y operativa, desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores.

Se debe considerar que es fundamental conocer y ejecutar correctamente todas las actividades necesarias que permitan alcanzar los objetivos y las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, ya que esta representa el objetivo supremo que guía a todas las funciones de la empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan Estratégico

Sánchez (2015, p.38) menciona que "El Plan Estratégico es un documento integrado en el plan de negocios que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro".

El plan estratégico es un documento en el cual se detallan la situación actual, la visión de futuro y las estrategias adecuadas para poder solucionar problemas dentro de la empresa, v para que esta pueda establecerse en el mercado.

2.2.2 Para qué sirve el Plan Estratégico

Según Abascal (2014, p.52) "La Planificación Estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era". De lo mencionado se deduce que el plan estratégico es una herramienta a partir de la cual se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de realizar en un entorno altamente cambiante. La finalidad, por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

2.2.3 Planeación

Lerma & Bárcena (2012, p.56) manifiestan que “en el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado”.

La acción de planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico.

2.2.4 Planificación

Según Riquelme (2017, p.58) “es un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado, la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría generar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos”. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

De manera complementaria, la planificación es un proceso mediante el cual las personas establecen una serie de pasos y parámetros a seguir antes del inicio de un proyecto, con el fin de obtener los mejores resultados posibles. Cabe destacar que debe realizarse de forma metódica, estructurada y organizada de una manera ampliada con diferentes actividades complementarias y pasos a seguir, pautando fechas de entrega y distribuyendo según las horas de realización.

2.2.5 Elementos de la planificación

Ilustración 1: Elementos de la planificación

Fuente: Chiavenato (2006)
Realizado por: Mariela Cali

2.2.6 Etapas de la planeación

Yanez (2016, p.32) refiere que "las etapas de la planeación estratégica son el análisis del entorno, fijación de objetivos, establecimiento de tácticas o técnicas, ejecución, reporte de resultados y evaluación". La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen objetivos, las maneras y los medios para lograrlos, así como el modo de medir o evaluar los resultados. En el ámbito de la administración, la estrategia consiste en la configuración de metas a largo plazo, que encierran también unas pautas para la toma de decisiones fundamentales y para la ejecución de las actividades necesarias. En el largo plazo es crucial la estrategia.

Un experto como Michael Proter aconseja que se planifique al menos para un período de 10 años. Sin estrategia, es difícil que una organización, cualquiera sea su naturaleza, avance de manera coherente y progresiva hacia su propio desarrollo. La gestión de una organización, exige una estrategia. Tal estrategia, requiere un proceso de revisión continuo y de su socialización entre las partes involucradas.

2.2.7 Análisis de entorno

Para Meneses (2010, p.1) el entorno "es donde se detallan una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro".

Beneficios del análisis del entorno

a. Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente y en qué nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.
b. Analizar el grado y la naturaleza de la influencia.
c. Hacer pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

2.2.8 Definir objetivos

Unge (2001, p.154) menciona que "lo que se suele llamar el objetivo (o la misión) de un sistema social, tal como una empresa comercial o una escuela, es el objetivo que sus organizadores tienen presente cuando lo fundan o lo organizan".

El objetivo es una visión que toda organización debe poseer para proyectarse, para tener un horizonte claro que le permita competir en el mercado con el fin de obtener rentabilidad y también poder satisfacer a los clientes.

2.2.9 Establecimiento de tácticas

Según Yanez (2016a: p.2) "Es el detalle de la planificación operativa. El gran objetivo se vuelve operativo y se determinan tareas, recursos disponibles, plazos, indicadores de gestión y responsables".
Vale decir que, según lo indicado, la comunicación de los objetivos debe ser tomada en cuenta para establecer tácticas relacionadas con la estrategia.

2.2.10 Ejecución

Para Calyton (2018, p.3) la ejecucicón “es la etapa de acción de proceso estratégico de administración”. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual de la empresa, tiene que instalarse una nueva estructura al comienzo de esta etapa.

2.2.11 Reporte

Yanez (2016b: p.3) manifiesta que el reporte “es una fase a la que no suele dársele mucha importancia, pero que debe considerarse puesto que constituye el registro, el testimonio, de cómo se gestionaron las cosas y, por lo tanto, de cómo podrían replicarse o mejorarse en el futuro. No existe un formato único para este tipo de registro. Puede ser impreso o no. Puede ser literal o gráfico”.
Lo que es aconsejable, es que sea lo más detallado posible para que su réplica o mejora rinda los frutos esperados.

2.2.12 Evaluación

Granjo (2008, p.55) indica que “en la evaluación de un plan estratégico el potencial dependerá del grado de cumplimiento, del nivel de desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades, aptitudes)”.

Después de la implantación del plan estratégico en una organización, la misma debe realizar un seguimiento y posteriormente evaluar las actividades de cada una de las estrategias planteadas por los propietarios de la pymes.

2.2.13 Organigrama funcional

Orts (2005, p.193) señala que “se establece el organigrama funcional que determina las diferentes funciones ejercidas por el personal que interviene en el programa, su jerarquía y sus vías de comunicación.

Una vez clara la Visión y la Misión y plasmadas en el Plan Estratégico, se confeccionara el Organigrama Funcional, incluso para conocer las personas que

participaran desde el inicio o se irán incorporando en la elaboración del citado Plan Estratégico.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. Es un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta.

2.2.14 Análisis FODA

Espinoza (2013a: p.1), señala que "la matriz de análisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro". Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La matriz de análisis DAFO O FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan en el entorno, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

2.2.15 Análisis externo

Espinoza (2013b: p.3) manifiesta que "en el análisis externo de la empresa se identifican las Dimensiones externas claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera". Se debe tener un especial cuidado dado, pues son

incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz DAFO divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas.

- **Oportunidades**: representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son Dimensiones positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades se puede responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en el mercado?

- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar la cuota de mercado de la empresa. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación se podrá o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de una organización, se puede responder a preguntas como: ¿qué obstáculos se encontraron?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen los competidores?

2.2.16 Análisis interno

Espinoza (2013c: p.4) señala que "en el análisis interno de la empresa se identifican los Dimensiones internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización". En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, a través de la matriz de análisis DAFO, la misma que trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas se puede responder a preguntas como: ¿qué ventajas tiene la empresa respecto de la competencia?, ¿cuáles son los puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa se responde a preguntas como: ¿qué

perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué puede mejorar la empresa?, ¿qué evita que nos compren?

2.2.17 Visión, Misión, Objetivos y Valores

VISIÓN

Martinez & Milla (2012, p.21) menciona que "La visión es el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa y también se puede definir como la declaración que determina donde desea llegar en el futuro".

Tabla 1: Característica de la Visión

CARATERÍSTICA DE LA VISIÓN	Engloba al resto de objetivos y es a largo plazo.
	Proporciona una declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas de una organización.
	Luchan por capturar tanto las metas como los corazones de los empleados.
	Papeles centrales del líder
	Imágenes mentales poderosas y motivadoras
	Responder a la pregunta ¿qué queremos ser?

Fuente: Libro Metas Estratégicas
Realizado por: Mariela Cali

Tabla 2: Errores que se deben evitar

ERRORES QUE SE DEBEN EVITAR AL REALIZAR LA VISIÓN	Debe existir concordancia entre la visión y la actuación de la dirección
	Debe estar anclada a la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades
	No puede ser considerada como un cura mágica para la enfermedad de una organización

Fuente: Libro Metas Estratégicas
Realizado por: Mariela Cali

MISIÓN

Sainz (2007a: p.124) señala que la Misión "es una declaración escrita en al que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. También se constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas".

Toda organización al momento de crear e iniciar debe contar con una misión en la cual se especifique la razón de ser la misma.

OBJETIVO

Para Perroud (2014, p.2) el objetivo "es la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en el futuro. Es la definición concreta de la misión y visión y es requisito para ello la congruencia en sus declaraciones".

Tabla 3: Componentes del objetivo

COMPONENTES DEL OBJETIVO	CONCEPTOS
UN ATRIBUTO	Que se expresa con un verbo infinitivo que le da orientación
HORIZONTE DE TIEMPO	Indica el lapso en el cual se intentará cumplir un objetivo
UNIDAD DE MEDIDA	Establece un criterio de medición
CANTIDAD	Define cuanto de la unidad de medida establecida se aspira alcanzar

Fuente: Libro Metas Estratégicas

Realizado por: Mariela Cali

VALORES

Sainz (2007b:p.126) señala que "los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma". Responde a la pregunta ¿En qué se cree?

En toda organización sus colaboradores deben cumplir con valores ideales a las necesidades de la empresa con el fin de que ellos brinden una atención adecuada a los clientes.

2.2.18 La matriz de evaluación de los Dimensiones internos y externos

Para Blogdiario (2009, p.1) Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es importante entender a fondo los Dimensiones incluidos en las cifras reales. Se procede de la siguiente forma:

1. Se hace una lista de los Dimensiones de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Se usa entre diez y veinte Dimensiones internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero se anota las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los Dimensiones. El peso adjudicado a un Dimensión dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el Dimensión clave represente una fuerza o una debilidad interna, los Dimensiones que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los Dimensiones a efecto de indicar si el Dimensión representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Se multiplica el peso de cada Dimensión por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de Dimensiones que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 Dimensiones clave. La cantidad de Dimensiones no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un Dimensión interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el Dimensión debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprise; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

El análisis de la industria: la matriz de evaluación de los Dimensiones externos (EFE)

La matriz de evaluación de los Dimensiones externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

2.2.19 Análisis Estratégico

QuestionPro (2016, p.1) señala que el análisis estratégico “es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos”.

Para mejorar, la empresa deben realizar periódicamente un análisis estratégico el cual servirá para determinar las cosas que se deben mejorar y aquellas que marchan de maravilla.

Siempre pensando en incrementar la eficiencia de la organización y eficacia mediante el aumento de la capacidad de la organización, utilizando sus recursos de forma inteligente.

El análisis estratégico sirve principalmente para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Las preguntas principales que una empresa debe plantearse al realizar un análisis estratégico son:

¿Cómo está constituido el mercado? ¿Cómo son los clientes activos en este sector? Al hacer un análisis estratégico la empresa debe identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir sin problema una estrategia que la mantendrá presente en el rubro en el que participa.

Una de las principales funciones de este análisis es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, es decir, predecir lo que podrá o no suceder, así como la consideración de escenarios alternativos, o diversas condiciones favorables o desfavorables relacionados con los productos o servicios de la empresa.

2.2.20 Cuadro de Mando Integral

Según Sinnexus (2016, p.1) menciona el Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, “es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades”.

Se puede considerar como una aplicación que ayuda a una empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

2.2.21 Formulación Estratégica

Bueno & Cuervo (2015, p.1) mencionan la formulación estratégica "es el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas".

Es la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

2.3 IDEA A DEFENDER

El Plan Estratégico, mejorará la administración y la toma correcta de decisiones en Industrias Metálicas Vilema "IMEV", Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, periodo 2018-2021.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Plan Estratégico

2.4.2 Variable Dependiente

Mejora de la gestión.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará la modalidad de tipo cualitativo - cuantitativo puesto que se pretende descubrir y aplicar la mayor cantidad de cualidades referentes a las Industrias Metálicas Vilema "IMEV", y de quienes son parte de la misma, para de esta manera identificar la realidad de la empresa.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se va a utilizar algunos tipos de investigación, lo que permitirá realizar un trabajo óptimo que respalde su autenticidad y validez entre las que se menciona:

3.2.1 Investigación documental

Según Elizondo (2002a: p.148) la investigación documental "es la organización de los elementos obtenidos durante el procesamiento de datos, está conformado por la estructuración, redacción del trabajo, así como por el manejo de las referenciales documentales".

Este tipo de investigación se utilizará para el desarrollo de la fundamentación teórica con definiciones que sustenten el presente trabajo de investigación.

3.2.2 Investigación de campo

Elizondo (2002b: p.100) menciona la investigación de campo "se enfoca en el estudios directo de los fenómenos contables en el lugar y tiempo en que ocurren".

La investigación de campo será utilizada al momento de recopilar información por intermedio de las encuestas.

3.2.3 Investigación descriptiva

Según Bernal (2006, p.121) la investigación descriptiva "es la descripción, la reseña, rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio".

Este tipo de investigación se utilizará en la descripción total de este trabajo de titulación con la información recopilada de forma documental y de campo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Fuentelsaz , Icart , & Pulpón (2006a: p.55) mencionan la población "es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que desean estudiar".

En la presente investigación, se va a trabajar con el total de la población, que son 48 trabajadores.

3.3.2 Muestra

Fuentelsaz , Icart , & Pulpón (2006b: p.55) señalan la muestra "es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un sub conjunto de la población".

La muestra es capaz de generar los datos con los cuales se identifican características de la misma para posteriormente realizar inferencias sobre la población.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Fuente: Hernandez Sampieri, s.f.

La cantidad de estudio es de 48 colaboradores y es necesario el cálculo de una muestra específica, con la fórmula, donde:

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o Universo (48)

p= Probabilidad a favor (50% = 50/100 = 0.5)

q= Probabilidad en contra (50%= 50/100=0.5)

z= Nivel de confianza (95% = 1,96)

e= Error de muestra (5%= 5/100= 0,05)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{[(1{,}96)^2(0.5)\ (0{,}5)(48)]}{[(1.96)^2(0.5)(0.5)] + [20(0.05)^2]}$$

$$n = 43$$

Desarrollando la fórmula da como resultado una muestra de 43 trabajadores de Industrias Metálicas Vilema “IMEV”, los cuales serán necesarios encuestar de modo aleatorio.

Por otro lado, se aplicará una encuesta a los clientes actuales y potenciales de la empresa para lo cual se aplican la siguiente fórmula de cálculo de la muestra. Cabe mencionar que la empresa tiene alrededor de 2000 clientes, entre los cuales se encuentran ferreterías y constructores de obra civil (arquitectos e ingenieros civiles), así como clientes que se dedican al montaje de elementos mecánicos (ingenieros mecánicos, eléctricos, industriales, etc.). La empresa tiene también clientes ocasionales (alrededor de 110 que compran de forma esporádica) y de oportunidad (que solo han realizado una sola compra). Según información proporcionada por los colegios de Ingenieros Civiles y de Arquitectos, en la ciudad de Riobamba se dedican a la construcción alrededor de 950 profesionales.

La cantidad de estudio es de 2000 clientes que, por ser una población amplia, es necesario el cálculo de una muestra específica, con la fórmula, donde:

MUESTRA PARA LOS CLIENTES

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o Universo (2000)

p= Probabilidad a favor (50% = 50/100 = 0.5)

q= Probabilidad en contra (50%= 50/100=0.5)

z= Nivel de confianza (95% = 1,96)

e= Error de muestra (5%= 5/100= 0,05)

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1{,}96)^2(0{,}5)(0{,}5)(2000)}{[(1.96)^2(0.5)(0.5)] + [(70)(0.05)^2]}$$

$$n = 322$$

Desarrollando la fórmula da como resultado una muestra de 322 clientes de Industrias Metálicas Vilema "IMEV", los cuales serán necesarios encuestar de modo aleatorio.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método Analítico

Según Rodríguez (2005a: p.30) menciona el método analítico "distingue los elementos de un fenómeno y se procede revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Método Deductivo

Rodríguez (2005b: p.29) señala el método deductivo "es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos".

Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellos.

Método Inductivo

Según Rodríguez (2005c: p.29) menciona el método inductivo "consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de resultados de observaciones de experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías".

3.4.2 Técnicas e instrumentos

Se utilizarán técnicas e instrumentos que permitan la recolección de información necesaria para llevar a cabo la investigación, y dentro de estas se mencionara las siguientes:

Entrevista: Conversación que tiene como finalidad la obtención de información. En la entrevista intervienen el entrevistador y entrevistado, también es utilizado como instrumento de investigación por antropólogos, sociólogos, economista.

Encuesta: Instrumento guía, mediante el cual se establecerá el diagnóstico, y la propuesta del diseño del Plan Estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV".

Tabla 4: Componentes de una encuesta

COMPONENTES DE UNA ENCUESTA	
SALUDO Y SOLICITUD DE COOPERACIÓN	Es un párrafo en que se pide la colaboración del encuestado.
INTRUCCIONES	Son las identificaciones de cómo utilizar la encuesta.
PREGUNTA FILTRO	Sirve para seleccionar a la persona apropiada para la investigación.
CUERPO DE ENCUESTA	Es el conjunto de preguntas abiertas o cerradas.
DATOS DE CONTROL	Se refieren a los datos personales del encuestado y están relacionados con los criterios de segmentación como por ejemplo: edad, sexo, ingreso promedio mensual, etc.

Fuente: Texto guia para formulación y evaluación de proyectos.
Realizado por: Mariela Cali

Tabla 5: Diseño del cuestionario

DISEÑO DEL CUESTIONARIO	
ESPECIFICAR LA INFORMACIÓN NECESARIA	Aquí el investigador debe listar sus necesidades de información.
ESPECIFICAR EL TIPO DE ENCUESTA	Debe determinar cómo se va a realizar: por teléfono, en persona, etc.
DETERMINAR EL CONTENIDO	Debe definirse cuántos y cuáles son los temas sobre lo que se quiere incidir.
DECIDIR SOBRE EL FORMATO DE RESPUESTA	Definir cómo se responderá, con un "si", o un "no", con una "x", etc.
DECIDIR SOBRE LA REDACCIÓN	Se formula las preguntas de acuerdo a un criterio y formato uniforme.
DECIDIR SOBRE LA SECUENCIA	Aquí debe señalarse el orden lógico que tendrán.
OBTENER UN NÚMERO CONVENIENTE DE ENCUESTA PARA LA PRUEBA	Generalmente 10
REVISAR EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS	

Fuente: Texto guia para formulación y evaluación de proyectos.
Realizado por: Mariela Cali

Observación: Esta técnica se realizará con las constantes visitas a las instalaciones de la entidad para verificar el movimiento de la misma; para de esta manera determinar las falencias que existen.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS COLABORADORES DE INDUSTRIAS METALICAS VILEMA "IMEV".

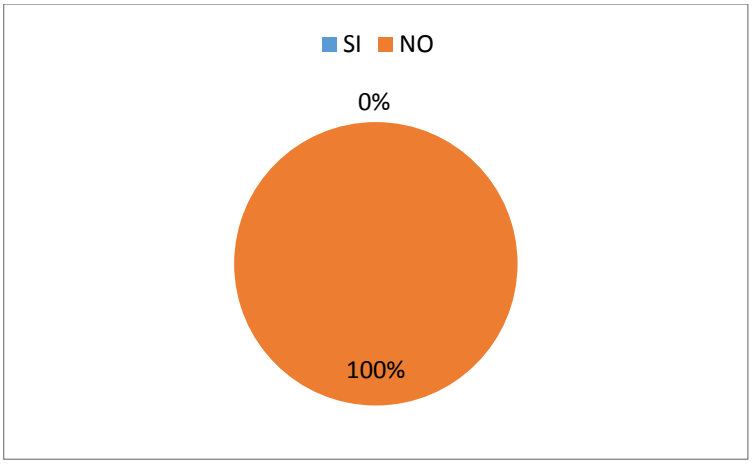
Pregunta 1: ¿La Industria "IMEV", cuenta con un Plan Estratégico?

Tabla 6: Cuenta con un plan estratégico

OPCIÓN	N°	%
SI	0	0%
NO	43	100%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 2: Cuenta con un plan estratégico



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

ANALISIS

Según las encuestas realizadas a los empleados de la industria IMEV, arroja un resultado de que el 100% de los mismos manifestaron que la empresa no cuenta con un plan estratégico bien estructurado, debido a que es una empresa que se dedica a sus labores de forma empírica, trazándose objetivos y metas a medida de que se dan las ventas.

Pregunta 2: En caso de ser afirmativa su respuesta ¿La Industria "IMEV", cumple con una planificación estratégica establecida?

Tabla 7: Cumple con una planificación estratégica establecida

OPCIÓN	N°	%
SI	0	0%
NO	0	0%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

ANALISIS

Al no tener ninguna respuesta afirmativa en la primera pregunta no se procedió a la realización de la pregunta dos.

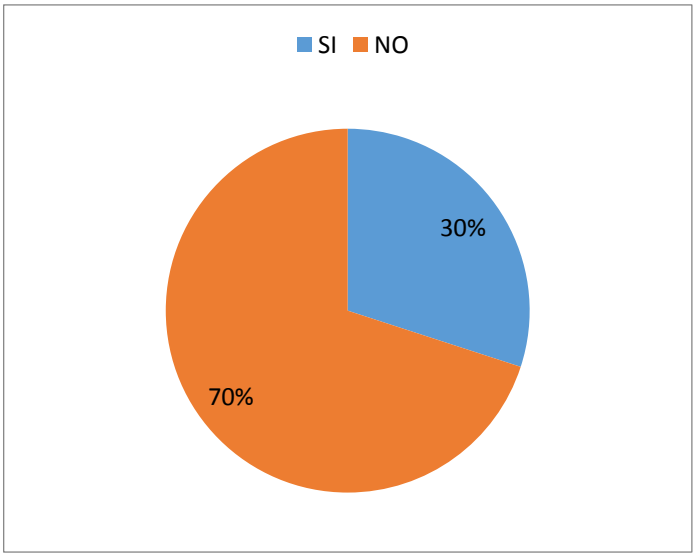
Pregunta 3: ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la Industria "IMEV"?

Tabla 8: Conoce la visión, misión y objetivos

OPCIÓN	N°	%
SI	13	30%
NO	30	70%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 3: Conoce la visión, misión y objetivos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

ANÁLISIS

Con la realización de las encuestas a los empleados de la empresa, se verifica que el 70% de los trabajadores no conocen cual es la misión, visión, y objetivos de la industria debido a que muchos de ellos solo están enfocados en cumplir con sus jornadas de trabajo; en cambio un 30% de estos conoce lo que es la misión, visión, y sus objetivos por lo que estos son las personas directivas que de una u otra manera están al tanto de la realidad de la empresa.

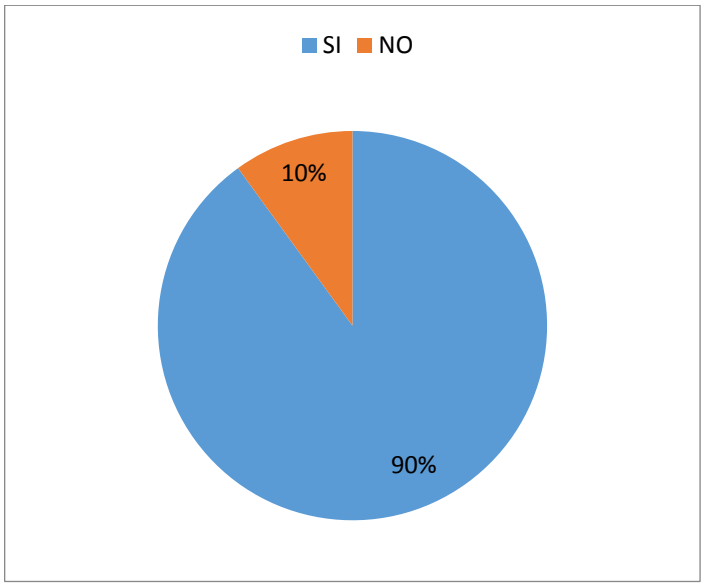
Pregunta 4: ¿Considera usted que el no disponer de una planificación afecta el desarrollo de la Industria "IMEV"?

Tabla 9: No disponer de un plan afecta el desarrollo

OPCIÓN	N°	%
SI	39	90%
NO	4	10%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 4: No disponer de un plan afecta el desarrollo



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

ANALISIS

El 90% de los encuestados consideran que el no disponer de un plan estratégico bien estructurado afecta el funcionamiento, administración y desarrollo de la empresa lo que hace que se enfoque a objetivos de corto plazo, el cual no serán de beneficio para la empresa; y un 10% de los colaboradores dicen que no afectaría ya que no tienen conocimiento de cómo es la estructura de un plan estratégico.

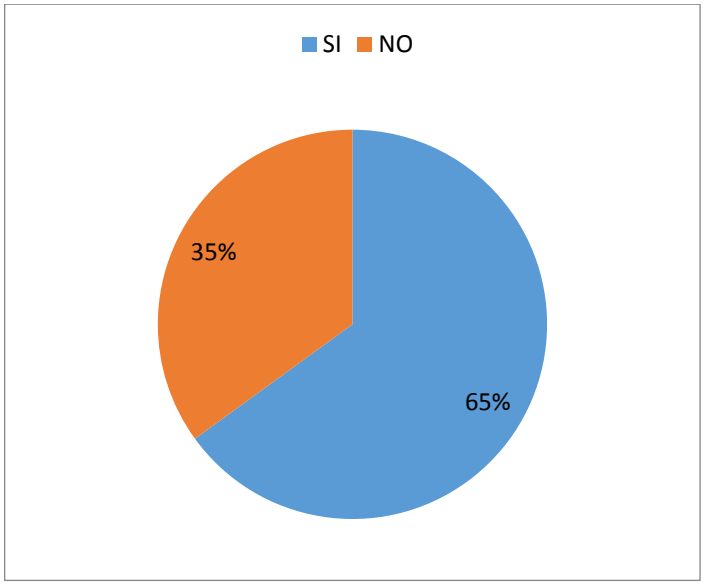
Pregunta 5: ¿Se han establecido metas en la planificación para alcanzar el desarrollo de la Industria "IMEV"?

Tabla 10: Se ha establecido metas para el desarrollo

OPCIÓN	N°	%
SI	28	65%
NO	15	35%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 5: Se ha establecido metas para el desarrollo



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

Con los resultados de las encuestas se verifica que un 65% de los empleados de la industria mencionan que si se ha establecido metas en la planificación que se realiza a diario de forma empírica en la empresa, es decir que las metas se cumplen al finalizar la jornada de trabajo y un 35% mencionan que no porque son empleados que se encargan solo al cumplimiento de sus tareas de cada día.

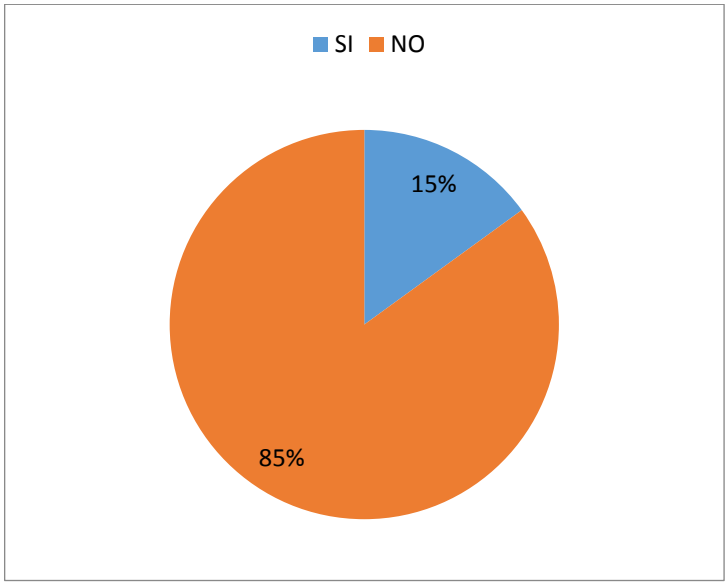
Pregunta 6: ¿Se ha realizado un diagnóstico sobre la gestión administrativa de la Industria "IMEV"?

Tabla 11: Diagnóstico sobre la gestión administrativa

OPCIÓN	N°	%
SI	6	15%
NO	37	85%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 6: Diagnóstico sobre la gestión administrativa



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

Según los resultados de las encuestas, un 85% de los empleados manifiestan que no se realiza un diagnóstico sobre la gestión administrativa de la industria, debido a que no se preocupan los directivos de la empresa en aplicar correctamente los procesos administrativos; y un 15% declaran que si se realiza un diagnostico porque estos son los encargados de direccionar a la institución a la consecución de las metas y objetivos que se plantean en cada jornada de trabajo.

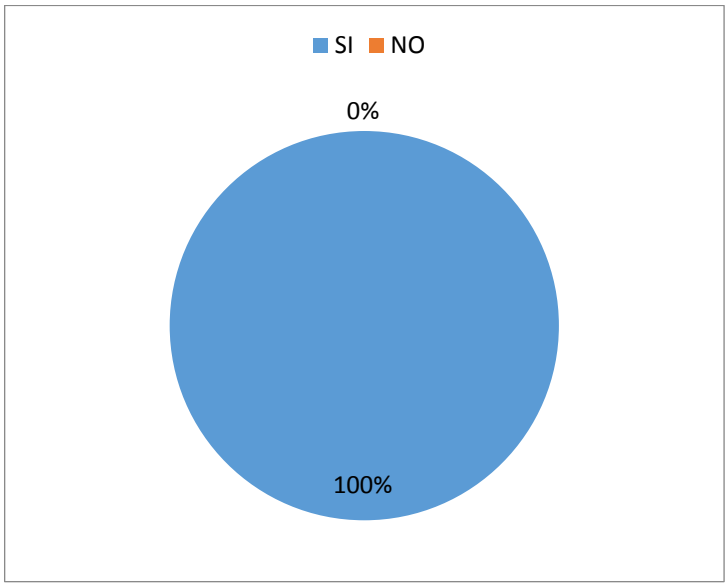
Pregunta 7: ¿Considera usted importante y necesario que la Industria "IMEV", implemente un plan estratégico institucional?

Tabla 12: Implementación de un plan estratégico

OPCIÓN	N°	%
SI	43	100%
NO	0	0%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 7: Implementación de un plan estratégico



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

Dados los resultados de las encuestas, el 100% de los empleados de la industria mencionan que si es importante la realización e implementación de una planificación estratégica bien estructurada, de esta forma la empresa tendrá la capacidad de solventarse de forma humana, económica, tecnológica y social para tener mayor confianza antes sus potenciales clientes.

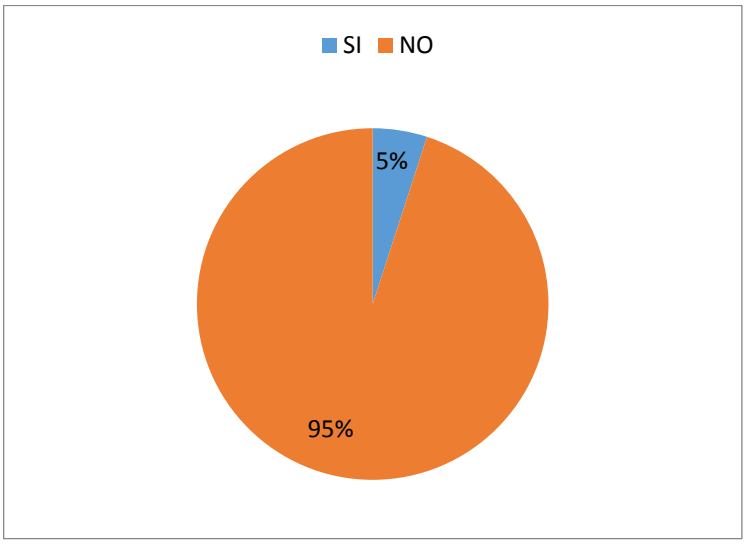
Pregunta 8: ¿La Industria "IMEV", posee organigrama funcional establecido?

Tabla 13: Posee organigrama funcional

OPCIÓN	N°	%
SI	2	5%
NO	41	95%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 8: Posee organigrama funcional



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 95% de los empleados declaran que la industria no posee un organigrama funcional bien establecido donde se especifique los diferentes cargos que cada trabajador debe desempeñar en la empresa y un 5% manifiestan que si tiene esta respuesta es del gerente propietario que indica de forma empírica a la organización puntualizando que si tiene un organigrama funcional, debido a que él es la máxima autoridad y cada empleado debe regirse a sus indicaciones.

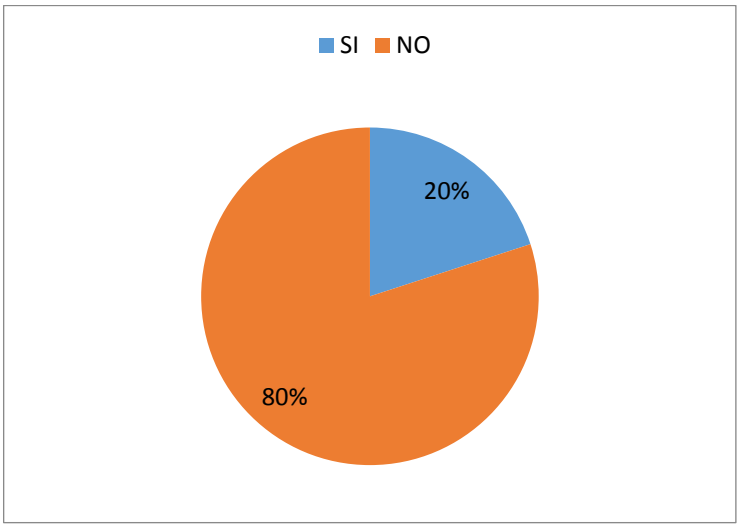
Pregunta 9: ¿La Industria "IMEV", mantiene manuales e instructivos de cada uno de los procesos que se debe seguir para cumplir con las actividades?

Tabla 14: Mantiene manuales e instructivos

OPCIÓN	N°	%
SI	9	20%
NO	34	80%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 9: Mantiene manuales e instructivos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 80% de los trabajadores manifiestan que la industria no cuenta con manuales e instructivos para cada uno de los procesos de los productos que se elaboran en la empresa y un 20% indican que si tienen manuales e instructivos para los procesos de los productos por lo que estos trabajadores mantiene guías de fabricación que ellos mismo se auto elaboran.

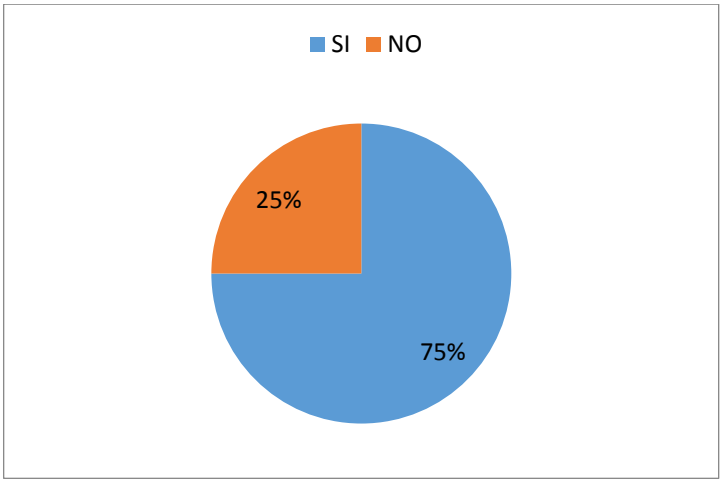
Pregunta 10: ¿Se promueve el trabajo en equipo dentro de la Industria "IMEV"?

Tabla 15: Se promueve el trabajo en equipo

OPCIÓN	N°	%
SI	32	75%
NO	11	25%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 10: Se promueve el trabajo en equipo



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 75% de los trabajadores de la industria indican que si existe el trabajo en equipo, esto debido a que esta empresa tiene la obligación de realizar la mayoría de sus actividades en equipo, por lo que es una industria metálica que conlleva a la utilización de dos o más personas en cada fabricación de un producto y un 25 % manifiestan que no se promueve el trabajo en equipo en la institución porque estas personas son las encargadas de hacer los acabados de cada producto es por ello que indican que no hay trabajo en equipo.

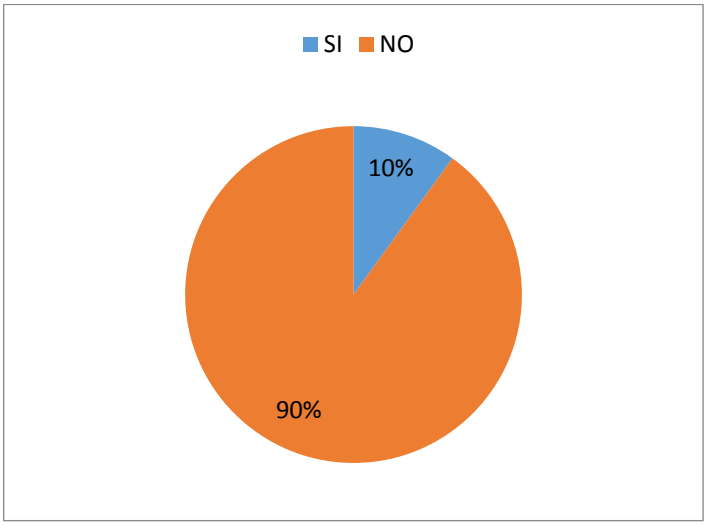
Pregunta 11: ¿Se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa de la Industria "IMEV"?

Tabla 16: Control continuo a la gestión administrativa y operativa

OPCIÓN	N°	%
SI	4	10%
NO	39	90%
TOTAL	43	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 11: Control continuo a la gestión administrativa y operativa



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 90% de los trabajadores de la empresa declaran que no se realiza un control continuo a la gestión administrativa y operativa esto debido a que estos empleados no están al tanto de cómo está funcionando la industria metálica y un 10% manifiestan que si se realiza un control de gestión administrativa y operativa por lo que son personas que están a la dirección de la institución es por ello que deben realizar un seguimiento y control continuo de toda la empresa.

Pregunta 12: ¿Cuáles cree Ud. que son las principales fortalezas de "IMEV"?

Según las encuestas realizadas a los empleados de IMEV nos manifestaron en su mayoría que las principales fortalezas son: Capacidad de crear variedad de diseños en los productos, Amplitud de las instalaciones, Posicionamiento en el mercado, Innovación tecnológica, Solvencia económica, Buen servicio al cliente estas fueron las principales fortalezas que manifestaron los empleados en la empresa.

Pregunta 13: ¿Cuáles cree Ud. que son las principales debilidades de "IMEV"?

Con las encuestas realizadas a los empleados de la misma forma nos respondieron las principales debilidades que acarrea IMEV son las siguientes: No cuenta con un Plan Estratégico, Personal poco capacitado, Ambiente laboral inapropiado y desmotivado, Administración deficiente, Políticas internas no están bien definidas, No cuenta con la certificación de un sistema de gestión de calidad entre otras de menos consideración.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE INDUSTRIAS METALICAS VILEMA "IMEV".

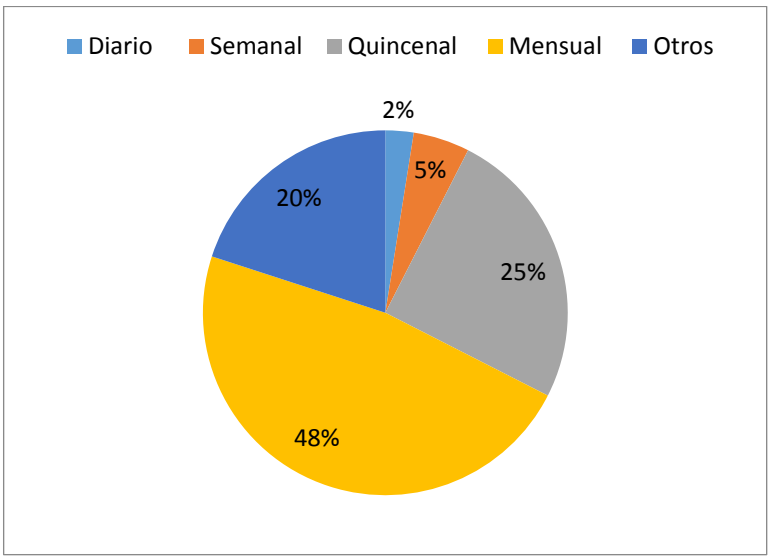
1.- ¿Cada que tiempo realiza pedidos de productos a la Industria Metálica Vilema "IMEV"?

Tabla 17: Pedidos de productos

	FRECUENCIA	%
Diario	6	2%
Semanal	16	5%
Quincenal	81	25%
Mensual	155	48%
Otro	64	20%
total	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 12: Pedidos de productos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 48% de los clientes encuestados indicaron que realizan sus pedidos al mes, siendo este el volumen más abultado que la empresa percibe; un 25% de forma quincenal, estos son clientes más frecuentes que realizan pedidos de rápida elaboración y un 20% son clientes que realizan pedidos que sobrepasan al mes y estos son los no frecuentes a la industria.

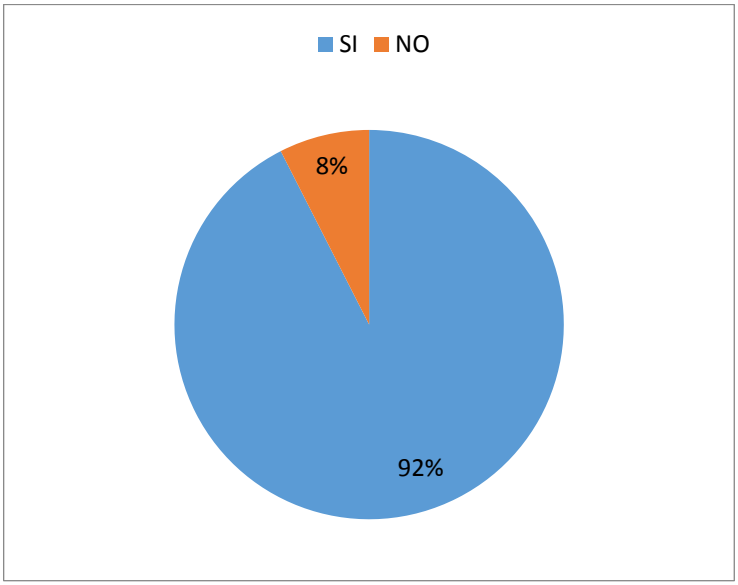
2.- ¿Cree usted que los productos que la fábrica "IMEV" son de buena calidad?

Tabla 18: Productos de calidad

OPCIÓN	N°	%
SI	296	92%
NO	26	8%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 13: Productos de calidad



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 92% de los clientes encuestados manifiestan que los productos que ofrece IMEV son de buena calidad, debido a que estos tuvieron una gran satisfacción al momento de adquirir estos productos y un 8% de estos declararon que no son de buena calidad ya que estos clientes adquirieron productos que no tuvieron acabados exactos el cual no les fue de satisfacción.

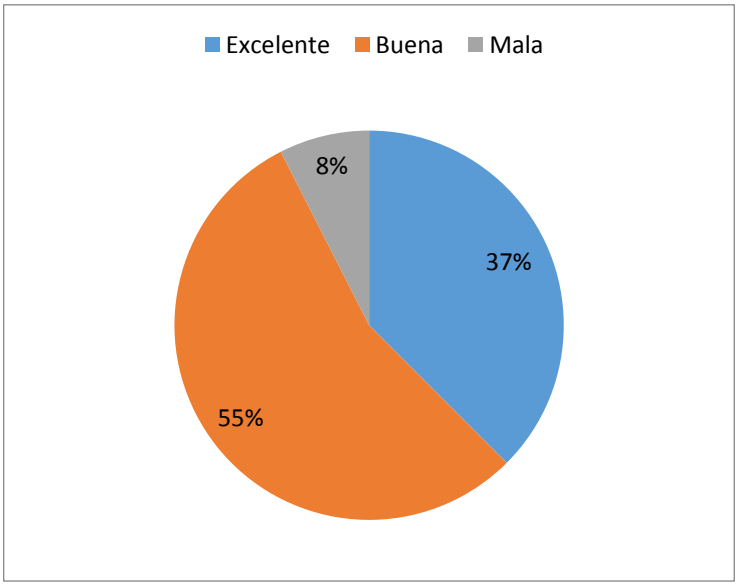
3.- ¿Cómo considera usted la atención recibida por parte de la empresa?

Tabla 19: Atención recibida

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelente	119	37%
Buena	177	55%
Mala	26	8%
Total	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 14: Atención recibida



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 55% de los clientes manifiestan que la atención por parte de la industria es buena, por recibir un producto de buena calidad, un 37% de esta población manifiestan que la atención es excelente, ya que son clientes fijos y perciben productos de calidad en los tiempos especificados entre el productor y el consumidor.

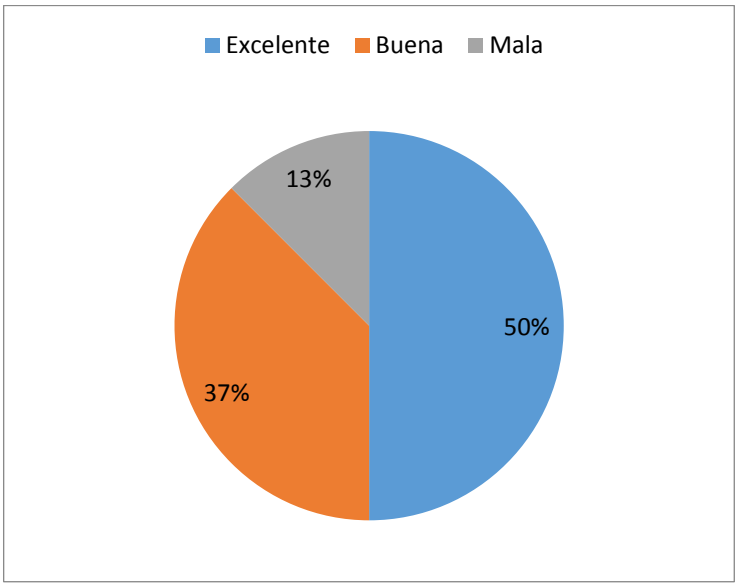
4.- ¿El asesoramiento por parte de la empresa ha sido?

Tabla 20: Asesoramiento por la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelente	161	50%
Buena	119	37%
Mala	42	13%
Total	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 15: Asesoramiento por la empresa



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 50% de los clientes encuestados mencionan que el asesoramiento por parte de la empresa es excelente, porque reciben todas las indicaciones exactas de la variedad de productos que ofrece la industria, un 37% manifiestan que es buena ya que son clientes que de una u otra manera perciben un asesoramiento adecuado por los empleados de la empresa y un 13% de los clientes declaran que es mala el asesoramiento por parte de los colaboradores de la industria, esto es ocasionado por que el cliente no encontró los lineamientos cómodos y satisfactorios para poder cubrir sus necesidades.

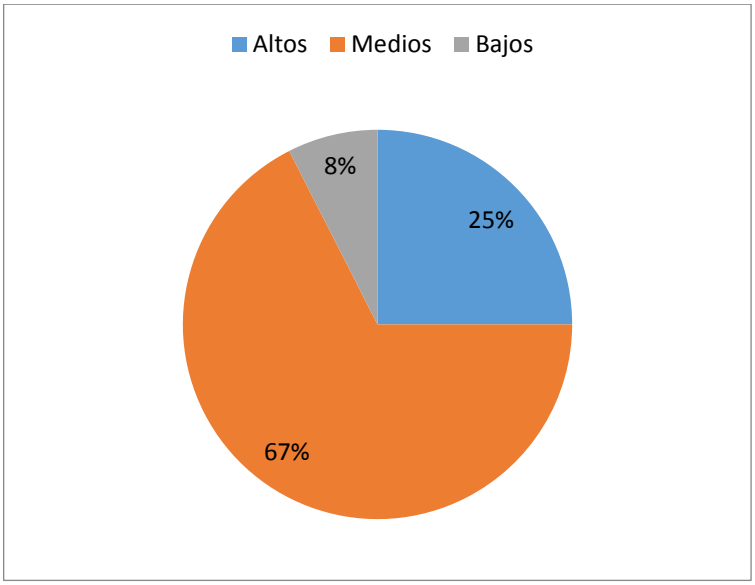
5.- ¿Los precios de la Industria Metálica Vilema "IMEV" como los cataloga?

Tabla 21: Los precios como los cataloga

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Altos	81	25%
Medios	216	67%
Bajos	26	8%
Total	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 16: Los precios como los cataloga



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 67% de los clientes manifiestan que los precios son cómodos y están acordes al mercado competitivo, un 25% declaran que son altos ya que son clientes que adquieren productos de alta gama y alta calidad por ende requiere de un aumento de su costo.

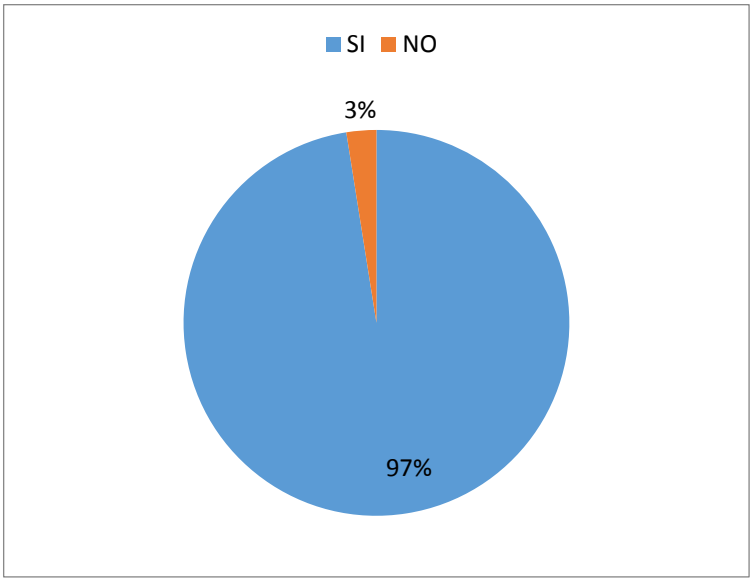
6.- ¿La empresa cumple a tiempo con todo sus pedidos?

Tabla 22: Cumplimiento de pedidos

OPCIÓN	N°	%
SI	312	97%
NO	10	3%
TOTAL	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 17: Cumplimiento de pedidos



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 97% de las encuestas realizadas a los clientes de IMEV mencionan que sus pedidos si son atendidos a tiempo y un 3% manifiestan que no fueron atendidos de forma justa ya que hay clientes que exigen rapidez al momento de adquirir estos productos que requieren de un cierto tiempo para que sean elaborados y acabados de forma exacta.

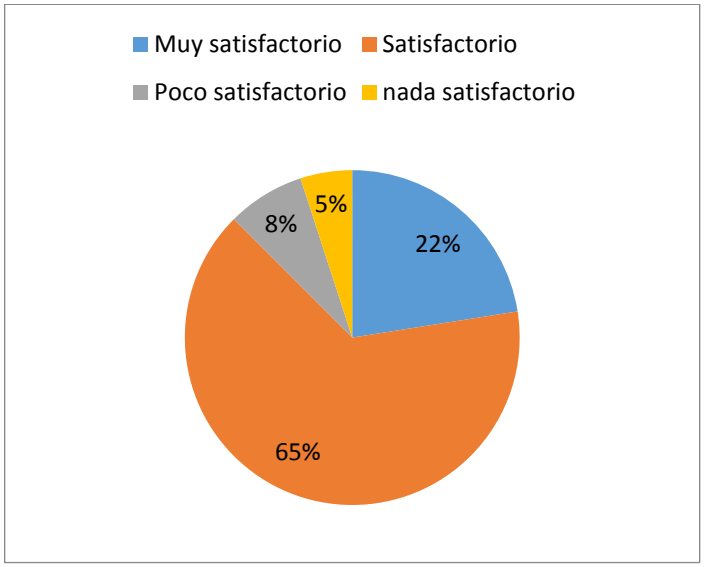
7.- ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos que ofrece la industria metálica Vilema?

Tabla 23: Grado de satisfacción

	FRECUENCIA	%
Muy satisfactorio	71	22%
Satisfactorio	209	65%
Poco satisfactorio	26	8%
nada satisfactorio	16	5%
Total	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 18: Grado de satisfacción



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 65% de los clientes encuestados mencionan que les son satisfactorios los productos que adquieren por parte de la Industria Metálica Vilema "IMEV", el 3% y 2% respectivamente manifiestan poco y nada satisfactorio ya son clientes que tuvieron una aceptación del producto que no les fue de su grado al momento de adquirirlo.

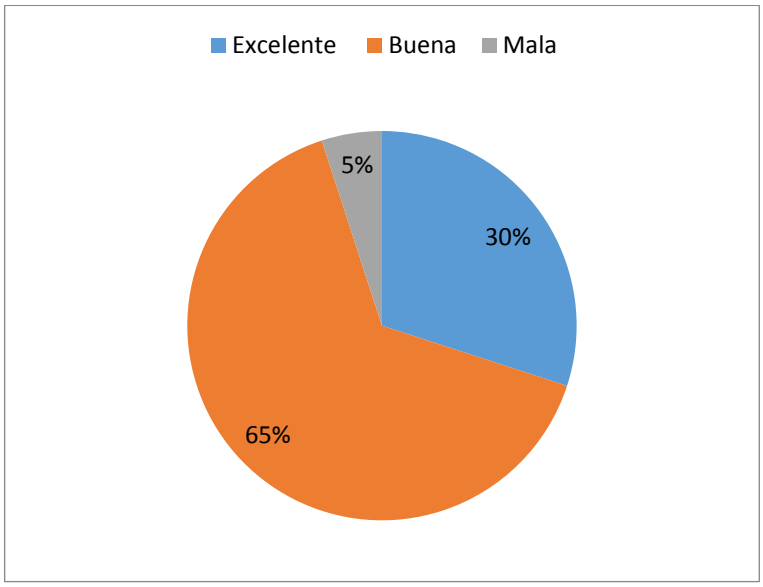
8.- ¿Cuál cree que ha sido el grado de desarrollo de la industria metálica Vilema en los últimos años?

Tabla 24: Grado de satisfacción

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Excelente	97	30%
Buena	209	65%
Mala	16	5%
Total	322	100%

Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Ilustración 19: Grado de satisfacción



Fuente: Encuestas Aplicadas
Realizado por: Mariela Cali

Análisis

El 65% de los clientes manifiestan que el crecimiento de la industria en los últimos años es buena, ya que para ellos es una empresa que produce y comercializa productos de buena calidad; el 30% de los clientes mencionan que es excelente por lo que han adquirido productos con mejores estándares de calidad ante la competencia y un 5% declaran que es mala porque para ellos no cumplieron sus expectativas los productos que han adquirido en la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA "IMEV", CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Antecedentes

Industrias metálicas Vilema "IMEV", es una empresa del sector Metalmecánico cuenta con 44 operarios de producción, y 4 personas en el área administrativa, está ubicada en la vía a Guano Km 3 y ½ 500 m antes de la Capilla, Inició sus actividades el 13 de marzo de 1995, su representante legal es el Señor Flavio Vilema, quien nunca era maestro ni conocedor de la rama pero gracias a la agilidad se familiarizo muy rápido logrando llenar las expectativas de los clientes, a espaldas suya estaban los deseos de ser un profesional productivo, razones más que suficientes para dar inicio con su reto personal "IMEV". Arrancó la idea de negocio con unos pocos ahorros ya que no tenían credibilidad para acceder a un préstamo bancario, la infraestructura donde hasta la fecha sigue funcionando la planta de producción era muy escasa porque su dueño nunca hizo una planificación y solo emprendió como un taller de Mecánica

Como toda idea de negocio el iniciar fue muy difícil, sus principales clientes fueron de la provincia de Cañar, un gran mercado porque existía gente de posibilidades que vivían en el extranjero y sus construcciones contaban con acabados de primera y les gustaba el trabajo de "IMEV", recuerda el Señor Vilema su fuerte en ese entonces era puertas y ventanas enrollables, un producto que no demandaba mucho tiempo de fabricación y además su materia prima era económica.

La empresa realizo grandes contratos con el municipio de Guano, y entidades como el MIDUVI, logrando así incrementar su posicionamiento en la Provincia con su variedad de diseños exclusivos y de amplia calidad.

Su distribución en planta está dividida en la rama de: Aluminio y Vidrio, Carpintería y Metal Mecánica. Funciona de Lunes a Viernes de 8:00h – 12:00h y 15:00h – 18:00h, los sábados de 8:00h – 13:00, con un promedio de ocho horas diarias.

4.3 ENTORNO DE LA EMPRESA

El análisis del entorno de la empresa, tiene como finalidad conocer cuáles son las condiciones en las que se desenvuelve, si tiene o no capacidad para reaccionar ofensivamente o defensivamente mediante la aplicación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir a lo mínimo posible el impacto de las amenazas provenientes del entorno.

Análisis del macro entorno de la organización

Este análisis permite identificar cuáles son las fuerzas externas o internas claves que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la empresa. Entre los más relevantes tenemos: aspectos sociales, políticos, económicos, de mercado, tecnológicos y de competencia.

Dimensión Económica

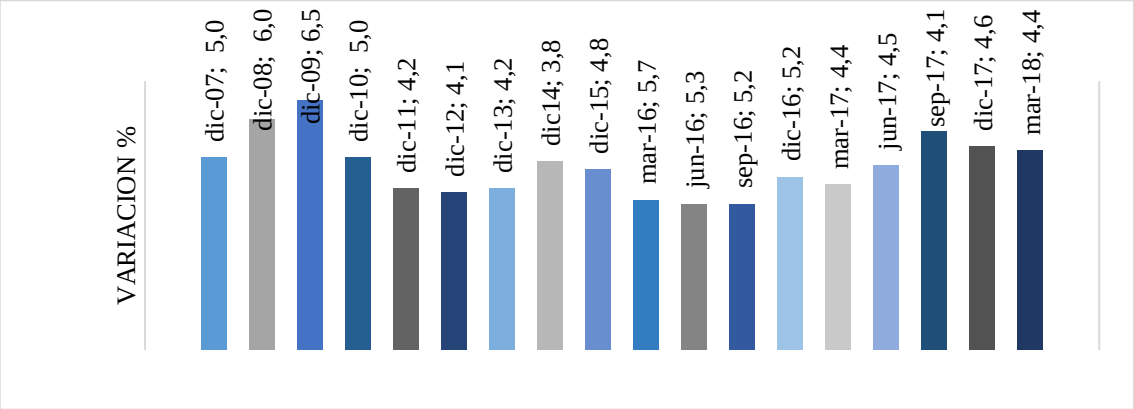
En este contexto se integran variables tales como el desempleo, la inflación, el producto interno bruto y la tasa de interés, la balanza comercial, etc. El análisis de los Dimensiones permitirá determinar la incidencia de dichos Dimensiones sobre la empresa.

Se podrá conocer el contexto en el que desarrollan las actividades económicas a nivel de país, aspecto que posibilita conocer la realidad en la que se desenvuelve la empresa en el presente y posibilitará delinear los escenarios en el corto, mediano y largo plazo. Este análisis posibilita que plantear estrategias para afrontar las dificultades que surja a futuro.

Desempleo

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) de marzo de 2017 a marzo 2018, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,4%.

Ilustración 20: Evolución del desempleo: total nacional



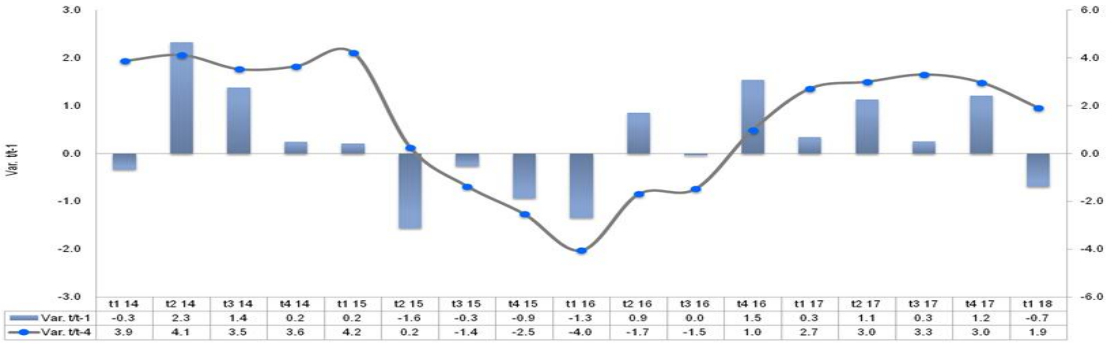
Fuente: http://www.ecuadorencifras.gob.ec
Elaborado por: Mariela Cali

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI).

Producto se refiere al valor agregado interno, a la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

Ilustración 21: Producto Interno Bruto (t1 - 2018)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)
Elaborado por: Mariela Cali

Análisis

El Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana, en el primer trimestre del año 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9%, con relación al primer trimestre de 2017 (variación t/t-4) y presentó una reducción de 0,7% con respecto al trimestre anterior (variación t/t-1). En valores corrientes (a precios de cada trimestre), el PIB alcanzó USD 26.471 millones. (Banco Central del Ecuador, 2017).

Inflación

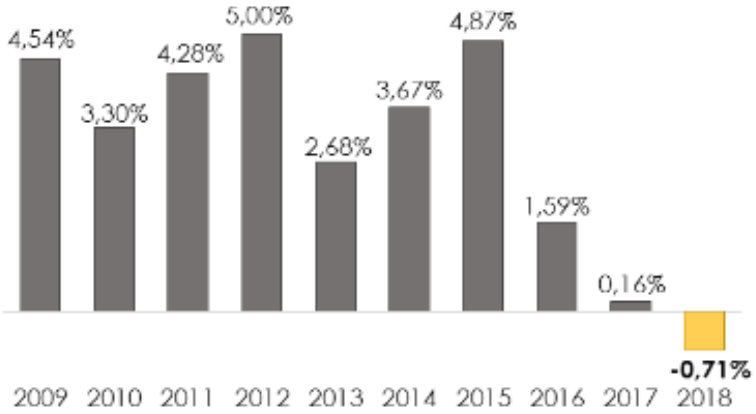
"La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares" (Banco Central del Ecuador, 2017).

Tabla 25: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios

MES	INDICE	INFLACION MENSUAL	INFLACION ANUAL	INFLACION ACUMULADA
jun-17	105.55	-0,58%	0,16%	0,32%
jul-17	105.56	-0,14%	0,10%	0,18%
ago-17	105.42	0,01%	0,28%	0,20%
sep-17	105.26	-0,15%	-0,03%	0,04%
oct-17	105.10	-0,14%	-0,09%	-0,10%
nov-17	104.82	-0,27%	-0,22%	-0,38%
dic-17	105.00	0,18%	-0,20%	-0,20%
ene-18	105.20	0,19%	-0,09%	0,19%
feb-18	105.37	0,15%	-0,14%	0,34%
mar-18	105.43	0,06%	-0,21%	0,41%
abr-18	105.29	-0,14%	-0,78%	0,27%
may-18	105.09	-0,18%	-0,01%	0,09%
jun-18	104.81	-0,27%	-0,71%	-0,19%

Fuente: BCE, 2017
Elaborado por: Mariela Cali

Ilustración 22: Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Mariela Cali

Análisis:

La inflación anual a junio de 2018 se situó en -0.71 %, es la más baja desde el 2009, superada por los años 2017, 2016, 2013, 2010, 2014, 2011, 2009, 2015 y 2012 que representan variaciones anuales de 0,16%, 1,59%, 2,68%, 3,30%, 3,6%, 4,28%, 4,54%, 4,8%, y 5,00% respectivamente.

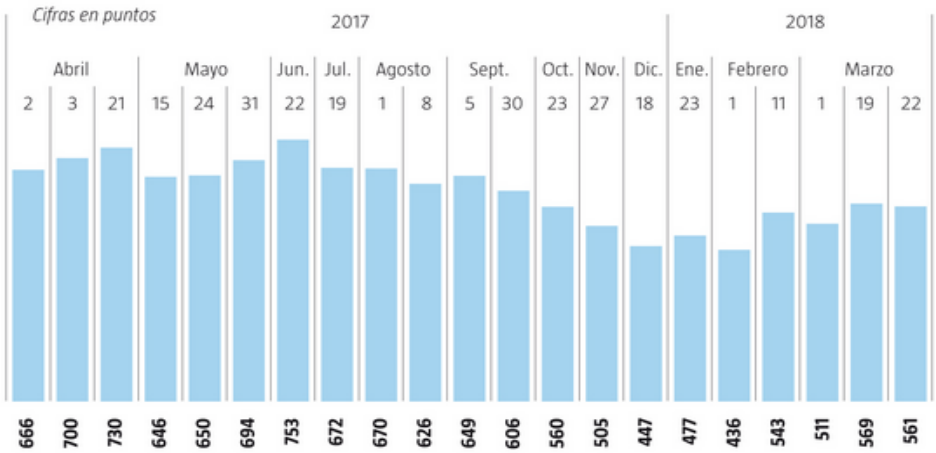
Dimensión Política

Este Dimensión está relacionado con las cualidades del Gobierno Nacional, grupos de interés, al clima regulador, a los partidos políticos etc.

Estabilidad Política en el Ecuador

La estabilidad política es fundamental para el desarrollo social y económico del país. Hoy en día la falta de transparencia en las acciones realizadas por los gobiernos de turno a nivel local, provincial y nacional, ha generado desde hace varios años atrás inestabilidad política en el país. Este fenómeno ha ocasionado que inversionistas nacionales y extranjeros no tenga la certeza mínima para realizar inversiones en nuestro país, en razón de que pueden verse afectados sus capitales.

Ilustración 23: Riesgo país marzo 2018



Fuente: BCE
Elaborado por: Mariela Cali

Según la publicación de EL Comercio (2018), el riesgo país del Ecuador, que mide la percepción de los mercados sobre el riesgo de pago de la deuda, se mantiene en una tendencia al alza. En un mes, entre el 1 de abril y el 1 de mayo de 2018, el índice subió 128 puntos, al pasar de 544 a 672 puntos. Esto a pesar de que el precio del crudo también se ha mantenido al alza.

Dimensión Legal

En esta dimensión se analizan temas como la estructura legal del país y aspectos como la seguridad jurídica bajo la que opera en él mismo. Para el caso de la empresa IMEV son relevantes leyes tales como:

1. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
2. Código de trabajo
3. Ley de Seguridad Social

Se puede expresar que el Dimensión legal es la vinculación de toda normativa legal que regula las actividades de la sociedad, la misma que incide en significativamente en el desarrollo de la empresa.

Dimensión Tecnológica

La tecnología en la actualidad avanza a pasos agigantados, creándose innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, permitiendo ser más o menos eficientes, de modo que esta puede convertirse en un elemento diferenciador a la hora de enfrentarse a la competencia. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos porque mantiene un precio que está cada vez, más al alcance de todas las organizaciones.

Dimensión Social

El análisis de esta dimensión permitirá definir las características del medio social, cual se abordan aspectos como educación, tasa de alfabetización, estilo de vida, distribución geográfica.

- La población en el cantón Guano es 37.888 mil habitantes (9,4 % respecto a la provincia de Chimborazo) es decir, mujeres son 19.936 y población en hombres son 17.952 mil, según él Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010).
- La tasa del analfabetismo en el cantón Guano es del 12.9%, según el informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2010).
- Las fuentes de empleo para la población sin principalmente la manufactura (24%), ya que el Cantón Guano es denominada Capital Artesanal del Ecuador. (GAD del Cantón Guano)
- El Cantón Guano está ubicada al sur Cantón Riobamba Parroquias Maldonado y Velasco, al norte Provincia de Tungurahua, al Oeste Provincia de Bolívar y cantón Riobamba, al Este Río Chambo - Cantones Riobamba y Penipe. (GAD del Cantón Guano)

Análisis del micro entorno de la organización

El análisis del micro entorno permite analizar el contexto actual de IMEV. Mediante este se ha conseguido definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados. Se muestran los siguientes elementos:

La Empresa

1.- Razón Social: Industria Metálicas Vilema "IMEV"

2.- Tipo: Microempresa Familiar de Producción**.**

3.- Ubicación:

- ✓ **País:** Ecuador.
- ✓ **Región:** Sierra.
- ✓ **Provincia:** Chimborazo
- ✓ **Cantón:** Guano**.**
- ✓ **Dirección:** Km 3 y ½ vía Guano 500 metros antes de la capilla

Misión y Visión

Se verificó que la empresa no cuenta con una misión y visión bien estructuradas que le defina la razón de ser de la empresa y que guíen las aspiraciones y acciones estratégicas en el mediano y largo plazo; por lo que es primordial la realización de esta planificación estratégica.

4.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Esta técnica ha permitido analizar los ámbitos interno y externo de IMEV e identificar las características del FODA, mediante la utilización de esta herramienta se podrá obtener información relevante que se utilizara para solucionar las dificultades administrativas, de esta forma lograr cambios positivos en la empresa, a su vez, satisfacer las necesidades de los clientes.

4.4.1 Análisis estratégico interno

En toda organización se debe hacer un diagnóstico interno para identificar los factores que pueden beneficiar y perjudicar el logro de los objetivos de la empresa, verificando cuáles son sus puntos débiles para tratar de contrarrestarlos o al menos para disminuir su incidencia, y sus puntos fuertes para poder aprovechar las oportunidades, para ser competitivos en el mercado.

Tabla 26: Análisis interno

ANALISIS INTERNO	
FORTALEZAS	1. Capacidad de crear variedad de diseños en los productos 2. Amplitud de las instalaciones. 3. Posicionamiento en el mercado 4. Innovación tecnológica. 5. Solvencia económica. 6. Buen servicio al cliente
DEBILIDADES	1. No cuenta con un Plan Estratégico 2. Personal poco capacitado. 3. Ambiente laboral inapropiado y desmotivado 4. Administración deficiente. 5. Políticas internas no están bien definidas 6. No cuenta con la certificación de un sistema de gestión de calidad

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

4.4.2 Análisis estratégico externo

El análisis externo es todo lo que se considera exógeno a la empresa, lo que permite conocer, ¿cuál puede ser el nivel de impacto en la organización? de las amenazas para poder neutralizarlas y a la vez detectar las oportunidades que la empresa puede aprovechar para alcanzar la misión y la visión.

Tabla 27: Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	1. Estabilidad de la actividad económica del sector construcción en los últimos cuatro años 2. Avance tecnológico para automatizar operaciones de producción y servicios. 3. Mercado solicita productos de calidad 4. Proveedores que ofertan una alta gama de materiales 5. Obras de Instituciones Públicas
AMENAZAS	1. Oferta de productos sustitutos de bajo precio 2. Competencia con mayor experiencia 3. Incremento de precios de la materia prima 4. Precios más bajos de la competencia 5. Altos costos de equipo y maquinaria 6. Situación económica negativa del país

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

4.4.3 Análisis de FODA O DAFO

A través de esta herramienta se ha conocido la situación actual de IMEV, una vez, que se ha analizado sus características internas y su ambiente externo.

Tabla 28: Análisis estratégico y Análisis FODA

MATRIZ DOFA o FODA		
	FACTORES INTERNOS	**FACTORES EXTERNOS**
POSITIVOS	**FORTALEZAS**	**OPORTUNIDADES**
	1. Capacidad de crear variedad de diseños en los productos 2. Amplitud de las instalaciones. 3. Posicionamiento en el mercado 4. Innovación tecnológica. 5. Solvencia económica. 6. Buen servicio al cliente	7. Estabilidad de la actividad económica del sector construcción en los últimos cuatro años 8. Avance tecnológico para automatizar operaciones de producción y servicios. 9. Mercado solicita productos de calidad 10. Proveedores que ofertan una alta gama de materiales 11. Obras de Instituciones Públicas
NEGATIVOS	**DEBILIDADES**	**AMENAZAS**
	1. No cuenta con un Plan Estratégico 2. Personal poco capacitado. 3. Ambiente laboral inapropiado y desmotivado 4. Administración deficiente. 5. Políticas internas no están bien definidas 6. No cuenta con la certificación de un sistema de gestión de calidad	7. Oferta de productos sustitutos de bajo precio 8. Competencia con mayor experiencia 9. Incremento de precios de la materia prima 10. Precios más bajos de la competencia 11. Altos costos de equipo y maquinaria 12. Situación económica negativa del país
Fuente: Elaboración propia		
Elaborado por: Mariela Cali		

4.4.4 Análisis estratégico de la matriz FODA

Esta estrategia de análisis dará la información y la base para poder realizar una planeación eficaz y tomar las mejores decisiones que viabilice el desarrollo de la empresa.

Tabla 29: Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO / ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS 1. Capacidad de crear variedad de diseños en los productos 2. Amplitud de las instalaciones. 3. Posicionamiento en el mercado 4. Innovación tecnológica. 5. Solvencia económica. 6. Buen servicio al cliente	DEBILIDADES 1. No cuenta con un Plan Estratégico 2. Personal poco capacitado. 3. Ambiente laboral inapropiado y desmotivado 4. Administración deficiente. 5. Políticas internas no están bien definidas 6. No cuenta con la certificación de un sistema de gestión de calidad
OPORTUNIDADES 1. Estabilidad de la actividad económica del sector construcción en los últimos cuatro años 2. Avance tecnológico para automatizar operaciones de producción y servicios. 3. Mercado solicita productos de calidad 4. Proveedores que ofertan una alta gama de materiales 5. Obras de Instituciones Públicas	ESTRATEGIAS (FO) Utilizar materia prima de calidad e implementar controles continuos en los procesos de elaboración de los productos con el propósito de satisfacer las exigencias y el crecimiento del mercado. Incrementar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para acrecentar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad. Aprovechar al máximo la capacidad instalada para introducirnos en nuevos mercados.	ESTRETEGIAS (DO) Desarrollar un plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema “IMEV” con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado. Implementar cursos de capacitación a los colaboradores con el fin de que se actualicen en los nuevos procesos de producción. Adquirir materia prima de calidad para la elaboración de los productos y así obtener una mejor aceptación en nuevos mercados.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Oferta de productos sustitutos de bajo precio 2. Competencia con mayor experiencia 3. Incremento de precios de la materia prima 4. Precios más bajos de la competencia 5. Altos costos de equipo y maquinaria 6. Situación económica negativa del país	Innovación permanente de productos con estándares de calidad, con el fin de marcar diferencia ante la competencia excesiva en el mercado. Implementar la mejora continua dentro de la empresa, logrando una posición adecuada en el mercado nacional y ser cada vez más competitivo Incrementar los ingresos de la empresa mediante la innovación de productos	Implementar un método para incentivar y capacitar a los colaboradores de esta forma incrementara la productividad en la empresa. Desarrollar el marketing empresarial, con el fin de tener una aceptación viable por parte de los clientes en los posibles nuevos mercados. Promover en la industria el proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar; para hacer frente a nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

4.5 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Utilizar materia prima de calidad e implementar controles continuos en los procesos de elaboración de los productos con el propósito de satisfacer las exigencias y el crecimiento del mercado.
- Incrementar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para acrecentar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.
- Aprovechar al máximo la capacidad instalada para la penetración en nuevos mercados.
- Desarrollar un plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV" con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.
- Implementar cursos de capacitación a los colaboradores con el fin de que se actualicen en los nuevos procesos de producción.
- Adquirir materia prima de calidad para la elaboración de los productos y así obtener una mejor aceptación en nuevos mercados.
- Innovación permanente de productos con estándares de calidad, con el fin de marcar diferencia ante la competencia excesiva en el mercado.
- Implementar la mejora continua dentro de la empresa, logrando una posición adecuada en el mercado nacional y ser cada vez más competitivo
- Incrementar los ingresos de la empresa mediante la innovación de productos
- Implementar un método para incentivar y capacitar a los colaboradores de esta forma incrementara la productividad en la empresa.
- Desarrollar el marketing empresarial, con el fin de tener una aceptación viable por parte de los clientes en los posibles nuevos mercados.
- Promover en la industria el proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar; para hacer frente a nuevos competidores.

4.6 PONDERACIÓN DE FACTORES

A través de esta herramienta se podrá evidenciar la importancia de cada uno de los aspectos vinculados con la empresa.

4.6.1 Ponderación de los factores externos

Esta herramienta ha permitido sintetizar y evaluar la información de las dimensiones sociales, políticas, económicas, de mercado, tecnológicos y de competencia, en el cual esta inmersa la empresa.

Matriz de evaluación de los factores externos de la Industria Metálica Vilema "IMEV"

4 = Excelente
3= Por encima del promedio
2= Nivel promedio
1= Deficiente

Tabla 30: Matriz de evaluación de los factores externos de la Industria Metálica Vilema "IMEV"

FACTORES EXTERNOS		PESO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Estabilidad de la actividad económica del sector construcción en los últimos cuatro años	0,11	4	0,44
O2	Avance tecnológico para automatizar operaciones de producción y servicios.	0,09	3	0,27
O3	Mercado solicita productos de calidad	0,11	4	0,44
O4	Proveedores que ofertan una alta gama de materiales	0,08	4	0,32
O5	Obras de Instituciones Públicas	0,08	3	0,24
O6	Estabilidad de la actividad económica del sector construcción en los últimos cuatro años	0,11	4	0,44
	Total			**2.15**
AMENAZAS				
A1	Oferta de productos sustitutos de bajo precio	0,10	3	0,3
A2	Competencia con mayor experiencia	0,10	4	0,4
A3	Incremento de precios de la materia prima	0,07	2	0,14
4A	Precios más bajos de la competencia	0,08	3	0,24
A5	Altos costos de equipo y maquinaria	0,07	1	0,07
A6	Situación económica negativa del país	0,07	2	0,14
TOTAL				**1.29**

Fuente: Industrias Metálicas Vilema "IMEV"
Elaborado por: Mariela Cali

Análisis:

Obtenido el resultado se evidencia que el aspecto externo es favorable para la agencia en virtud que el 2.15 % del peso ponderado total de las oportunidades es mayor frente al 1,29 % del peso ponderado total de las amenazas.

4.6.2 Ponderación de los factores internos

A través de las matrices se realizó una evaluación de todos los factores que pueden afectar a la industria, ya sean internos y externos, para que posteriormente se pueda realizar estrategias aprovechando las fortalezas para neutralizar o reducir el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades, y reducir la incidencia de las debilidades en el desempeño de la empresa.

Matriz de evaluación de los factores internos de la Industria Metálica Vilema "IMEV"

- DEBILIDAD MAYOR = 1
- DEBILIDAD MENOR = 2
- FORTALEZA MENOR = 3
- FORTALEZA MAYOR= 4

Tabla 31: Matriz de evaluación de los factores internos de la Industria Metálica Vilema "IMEV"

INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA "IMEV"				
FACTORES INTERNOS		**PESO**	**CALIFICACION**	**RESULTADO PONDERADO**
FORTALEZAS				
F1	Capacidad de crear variedad de diseños en los productos	0,11	4	0,44
F2	Amplitud de las instalaciones.	0,09	3	0,27
F3	Posicionamiento en el mercado	0,11	4	0,44
F4	Innovación tecnológica.	0,08	4	0,32
F5	Solvencia económica.	0,08	3	0,24
F6	Buen servicio al cliente	0,11	4	0,44
TOTAL				**2,15**
DEBILIDADES				
D1	No cuenta con un Plan Estratégico	0,11	2	0,22
D2	Personal poco capacitado.	0,09	2	0,18
D3	Ambiente laboral inapropiado y desmotivado	0,11	1	0,11
D4	Administración deficiente.	0,11	2	0,22
D5	Políticas internas no están bien definidas	0,08	1	0,08
D6	No cuenta con la certificación de un sistema de gestión de calidad	0,11	1	0,11
TOTAL				**0,92**

Fuente: Industrias Metálicas Vilema "IMEV"
Elaborado por: Mariela Cali

Análisis:

Es notable que las fortalezas son relativamente importantes en la empresa, ya que el 2,15 % es el peso total ponderado de las fortalezas frente a 0,92 % de las debilidades.

4.6.3 Ponderación de estrategias

Mediante este proceso se logrará comprobar la importancia de cada estrategia expuesta para el desarrollo de los proyectos.

Impacto de las estrategias

Alto: 3
Medio: 2
Bajo: 1

FO= Fortalezas vs Oportunidades
DO= Debilidades vs Oportunidades
FA= Fortalezas vs Amenazas
DA= Debilidades vs Amenazas

Tabla 32: Ponderación de las estrategias

ESTRATEGIAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
FO			
Utilizar materia prima de calidad e implementar controles continuos en los procesos de elaboración de los productos con el propósito de satisfacer las exigencias y el crecimiento del mercado.	3		
Incrementar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para acrecentar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.		2	
Aprovechar al máximo la capacidad instalada para la penetración en nuevos mercados.	3		

DO			
Desarrollar un plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV" con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.	3		
Implementar cursos de capacitación a los colaboradores con el fin de que se actualicen en los nuevos procesos de producción.		2	
Adquirir materia prima de calidad para la elaboración de los productos y así obtener una mejor aceptación en nuevos mercados.	3		
FA			
Innovación permanente de productos con estándares de calidad, con el fin de marcar diferencia ante la competencia excesiva en el mercado.		2	
Implementar la mejora continua dentro de la empresa, logrando una posición adecuada en el mercado nacional y ser cada vez más competitivo	3		
Incrementar los ingresos de la empresa mediante la innovación de productos		2	
DA			
Implementar un método para incentivar y capacitar a los colaboradores de esta forma incrementara la productividad en la empresa.	3		
Desarrollar el marketing empresarial, con el fin de tener una aceptación viable por parte de los clientes en los posibles nuevos mercados.		2	
Promover en la industria el proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar; para hacer frente a nuevos competidores.		2	

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

4.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para establecer y mantener la dirección de la empresa se formula una visión vinculada con los objetivos estratégicos, también se formula una misión que defina la razón de ser de la organización.

4.7.1 Visión

Seremos la empresa líder en producir y comercializar productos de metal y madera con altos estándares de calidad que nos permitan competir a nivel nacional, con personal comprometido y el uso de tecnología adecuada, minimizando al máximo los desperdicios y optimizando el tiempo para ser una organización eficiente y eficaz.

4.7.2 Misión

Industrias Metálicas Vilema "IMEV" es una empresa que produce y comercializa productos de metal y madera, empleando personal altamente calificado y procesos de diseño y producción de calidad, para satisfacer las demandas de nuestros clientes.

4.8 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV", con la finalidad de mejorar el proceso administrativo que permita la rentabilidad de la misma.

Objetivos operacionales

- ✓ Programar objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para que la Industria mejore la capacidad de toma de decisiones.
- ✓ Contar con el capital necesario que estabilice el funcionamiento de la empresa.
- ✓ Detallar las políticas para la realización y cumplimiento de la gestión administrativa de la empresa.
- ✓ Mejorar la comunicación y la relación con el cliente, para que se impulse el desarrollo e introducción de nuevos productos.

Objetivo a corto plazo

- ✓ Generar programas de capacitación a los empleados de la industria.
- ✓ Implementar tecnologías modernas que permitan generar nuevos productos, conforme a las exigencias del mercado.
- ✓ Contratar personal calificado y con experiencia acorde al área de trabajo
- ✓ Desarrollar un sistema de seguimiento a los clientes más relevantes de la industria, para saber cuáles son sus exigencias al momento de adquirir los productos.
- ✓ Reorganizar los procesos internos de la industria, para brindar productos y servicios de calidad y contar con personal de calidad.

Objetivo a largo plazo

- ✓ Crear productos con altos estándares de calidad para ofertarlos a nivel local, provincial y nacional.
- ✓ Ser pioneros en ofertar nuevos productos metálicos y de madera al mercado local, provincial y nacional.

- ✓ Alcanzar presencia en el mercado como una de las industrias con una amplia gama de productos metálicos y de madera.
- ✓ Captar el mayor porcentaje de contratos para equipar nuevas edificaciones públicas y privadas, implementando un sistema de cobros acorde a las posibilidades de nuestros clientes.

POLÍTICAS GENERALES

En la actualidad es muy significativo que toda organización establezca políticas para un buen desarrollo de las actividades y puedan alcanzar los objetivos que se plantean en cierto periodo de tiempo. A continuación, se determinan políticas más relevantes para IMEV.

Política comercial

- Verificar mensualmente los ingresos que se adquieren por las ventas.
- Dar aviso a la gerencia general por las ventas que cumplan los estándares de calidad de la empresa.

Política de cobro

- La industria se encargará de cobrar a los clientes a través del área tesorería.
- Los clientes pueden hacer sus pagos mediante cheques, trasferencias, depósitos y pago en efectivo

Política de RRHH

Tenemos instalaciones óptimas para un buen desenvolvimiento en las actividades de nuestro personal.

- El pago de remuneraciones se realizará quincenalmente.
- Promover entre el personal la cultura de la calidad de los productos y servicios hacia los clientes.

Política de calidad

- Satisfacer las necesidades de los clientes brindado productos con estándares de calidad.

Política de servicio

- Efectuar el seguimiento a nuestros clientes actuales y potenciales, con el propósito de saber cuáles son sus necesidades actuales y futuras y para satisfacerlas.
- Introducir una cultura de calidad en los productos que ofertan, a través de crear un ambiente de confianza mutua y estabilidad laboral en el personal.

Política de compras

- Efectuar las compras en base a cotizaciones de al menos tres o cuatro proveedores para garantizar la calidad, precio, fecha de entrega y garantía a beneficio de la industria.
- Implementar un sistema de calificación y desarrollo de proveedores
- Se emite órdenes de compra una vez seleccionado el proveedor más confiable.

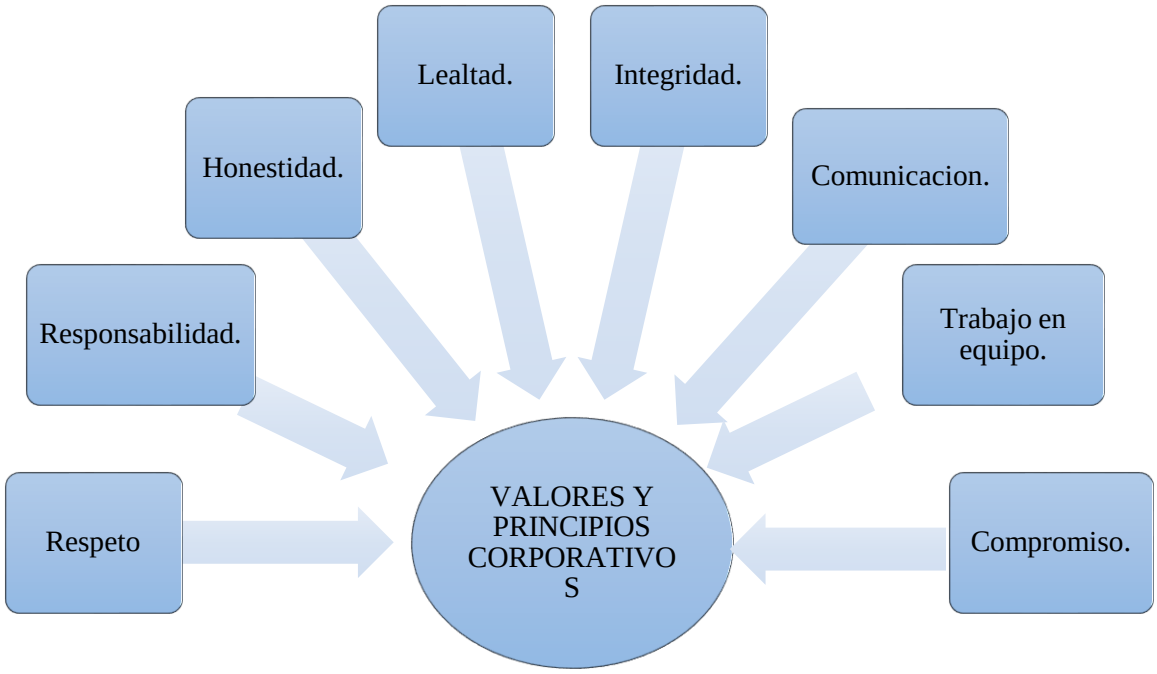
Políticas de ventas

- El cliente puede hacer contacto mediante vía telefónica o de forma personal cuando requiera de nuestros productos.
- Cuando se establece un acuerdo en la venta de productos entre la industria y el cliente se suscribe un contrato.

4.9 VALORES Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Para lograr los objetivos planteados por la empresa los colaboradores deben poseer ética profesional, responsabilidad organizativa.

Ilustración 24: Valores y principios corporativos



4.10 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Utilizar materia prima de calidad e implementar controles continuos en los procesos de elaboración de los productos con el propósito de satisfacer las exigencias y el crecimiento del mercado.

2. Incrementar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para acrecentar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.

3. Aprovechar al máximo la capacidad instalada para la penetración en nuevos mercados.

4. Desarrollar un plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV" para el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

5. Implementar cursos de capacitación a los colaboradores con el fin de que se actualicen en los nuevos procesos de producción.

6. Adquirir materia prima de calidad para la elaboración de los productos y así obtener una mejor aceptación en nuevos mercados.

7. Innovación permanente de productos con estándares de calidad, con el fin de marcar diferencia ante la competencia excesiva en el mercado.

8. Implementar la mejora continua dentro de la empresa, logrando una posición adecuada en el mercado nacional y ser cada vez más competitivo

9. Incrementar los ingresos de la empresa mediante la innovación de productos

10. Implementar un método para incentivar y capacitar a los colaboradores de esta forma incrementara la productividad en la empresa.

11. Desarrollar el marketing empresarial, con el fin de tener una aceptación viable por parte de los clientes en los posibles nuevos mercados.

12. Promover en la industria el proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar; para hacer frente a nuevos competidores.

4.11 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación gráfica que facilita una visión amplia de las estrategias de la empresa, alineado en las perspectivas de la matriz. Para ello se va implantar manejar la metodología del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral).

Para realizar el mapa estratégico se va utilizar cuatro perspectivas:

- Finanzas
- Cliente
- Procesos.
- Formación y Crecimiento.

Tabla 33: Mapa estratégico

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	TECNICAS	MEDIOS DE VERIFICACION
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos de la empresa mediante la innovación de productos	Incremento de las utilidades en un 20% a través de la Innovación de productos	Observación	Registro contables y de ventas
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Adquirir materia prima de calidad para la elaboración de los productos y así obtener una mejor aceptación en nuevos mercados.	Materia prima de calidad	Observación	Registros de devolución de materia prima no conforme
	Desarrollar el marketing empresarial, con el fin de tener una aceptación viable por parte de los clientes en los posibles nuevos mercados.	Nuevos clientes	Observación	Registros de aceptación de clientes en nuevos mercados
	Utilizar materia prima de	Materia prima	Observación	Registros de devoluciones de

PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	calidad e implementar controles continuos en los procesos de elaboración de los productos con el propósito de satisfacer las exigencias y el crecimiento del mercado.			materia prima
	Aprovechar al máximo la capacidad instalada para la penetración en nuevos mercados.	Capacidad instalada Penetración de nuevos mercados	Observación	Registros de usos de instalaciones, equipos y maquinarias Registros de ventas a nuevos clientes
	Desarrollar un plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV" con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.	Plan estratégico	Observación	Documento del Plan y sistema de monitoreo y evaluación
	Innovación	Nuevos	Observación	Registros de

	permanente de productos con estándares de calidad, con el fin de marcar diferencia ante la competencia excesiva en el mercado.	productos		nuevos productos
	Implementar la mejora continua dentro de la empresa, logrando una posición adecuada en el mercado nacional y ser cada vez más competitivo	Proyectos de Mejora continua	Observación	Documentos de formulación, ejecución y cierre de proyectos de mejora continua
	Implementar un método para incentivar y capacitar a los colaboradores de esta forma incrementara la productividad en la empresa.	Método de capacitación	Observación	Registros de productividad
	Promover en la	Procesos	Observación	Documentos de

	industria el proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar; para hacer frente a nuevos competidores.	administrativos implementados		los procesos administrativos implementados
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO, FORMACION Y APRENDIZAJE.	Incrementar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para acrecentar el volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.	Acuerdos y convenios	Observación	Registros de acuerdos y contratos ejecutados
	Implementar cursos de capacitación a los colaboradores con el fin de que se actualicen en los nuevos procesos de producción.	Cursos de capacitación	Observación	Registros de capacitación - actualización de los nuevos procesos de producción

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

4.12 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

En base a la información recopilada y la elaboración de las matrices de estrategia y mapa estratégico que son el resultado del diagnóstico FODA, se han identificado los proyectos a desarrollarse, mismos permitirá un alineamiento estratégico en la empresa.

4.13 PROGRAMAS Y PROYECTOS

Tabla 34: Programas y proyectos

ESTRATEGIAS	N°	PROYECTOS	UNIDAD RESPONSABLE	AMBITO GEOGRÁFICO	INDICADORES DE GESTION
Utilizar materia prima de calidad e implementar controles continuos en los procesos de elaboración de los productos con el propósito de satisfacer las exigencias y el crecimiento del mercado.	1	Sistema de evaluación de proveedores y materia prima	Dpto. de proceso	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Materia prima aceptada
	2	Implementación de autocontroles de conformidad en la planta de producción	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Sistemas de controles implementados
Incrementar acuerdos y convenios con instituciones públicas y privadas para acrecentar el	1	Plan para generar acuerdos y convenios con Instituciones Públicas y Privadas	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Número de Acuerdos y convenios
	2	Plan de	Dpto. de	Industrias	Número de

volumen de ventas y obtener mayor rentabilidad.		Marketing para incrementar el volumen de ventas.	ventas	Metálicas Vilema "IMEV"	clientes fidelizados
Aprovechar al máximo la capacidad instalada para la introducción en nuevos mercados.	1	Sistema para aumentar la producción utilizando al máximo la capacidad instalada	Dpto. de producción	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Volumen de producción por maquinaria y otros elementos
Desarrollar un plan estratégico para Industrias Metálicas Vilema "IMEV" con el propósito de mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado.	1	Desarrollo de un plan estratégico	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Plan estratégico
	2	Plan para posicionarse en el mercado	Dpto. de ventas	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Porcentaje de participación en el mercado
Implementar cursos de capacitación a los colaboradores con el fin de	1	Programa de capacitación de procesos de producción a los colaboradores	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Número de participantes en los cursos de capacitación
	2	Programa de	Dpto. de	Industrias	Número de

que se actualicen en los nuevos procesos de producción.		pasantías para los colaboradores en empresa multinacionales para aprendizaje de nuevas técnicas de producción	producción	Metálicas Vilema "IMEV"	pasantías. Número de nuevas técnicas implementadas.
Adquirir materia prima de calidad para la elaboración de los productos y así obtener una mejor aceptación en nuevos mercados.	1	Sistema de análisis para escoger proveedores que cumplan con estándares de calidad	Dpto. de compras	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Número de adquisiciones conformes.
	2	Elaborar productos de calidad	Dpto. de producción	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Porcentaje de productos conforme en procesos. Porcentaje de devoluciones.
Innovación permanente de productos con estándares de calidad, con el fin de marcar diferencia ante la competencia	1	Sistema para innovar los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.	Dpto. de producción	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Número de nuevos productos.
	2	Desarrollar un plan de comercialización	Técnicos, oficiales de mecánica	Industrias Metálicas Vilema	Volumen de ventas.

excesiva en el mercado.		para ser más competitivo en el mercado.		“IMEV”	
Implementar la mejora continua dentro de la empresa, logrando una posición adecuada en el mercado nacional y ser cada vez más competitivo	1	Programa de calidad para mejorar los procesos y procedimientos de producción.	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema “IMEV”	Reclamos de clientes
Incrementar los ingresos de la empresa mediante la innovación de productos	1	Plan de Marketing para introducir los productos innovados en el mercado	Dpto. financiero	Industrias Metálicas Vilema “IMEV”	Volumen de ventas de nuevos productos.
Implementar un método para incentivar y capacitar a los colaboradores de esta forma incrementara la productividad	1	Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño eficiente en la empresa.	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema “IMEV”	Mejora continua.

en la empresa.					
Desarrollar el marketing empresarial, con el fin de tener una aceptación viable por parte de los clientes en los posibles nuevos mercados.	1	Plan de marketing empresarial	Dpto. de ventas	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Nuevos clientes.
	2	Desarrollar la fidelidad de los clientes hacia nuestros productos	Dpto. de ventas	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Índice de fidelidad de clientes
Promover en la industria el proceso administrativo planificar, organizar, dirigir y controlar; para hacer frente a nuevos competidores.	1	Plan de desarrollo de una Administración eficiente de la empresa.	Gerencia	Industrias Metálicas Vilema "IMEV"	Modelo de gestión implementados.

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

Una vez definidos los proyectos que sustentarán la ejecución de las estrategias, se los priorizó en base a la relevancia de su ejecución, considerando el presupuesto designado para la ejecución de cada proyecto y sobre todo la relación con las estrategias de crecimiento de la empresa.

El objetivo primordial del plan de desarrollo estratégico para la Industrias Metálicas "IMEV", es el de garantizar que sus procesos de negocio estarán preparados para enfrentar escenarios de riesgo y cuyos efectos desfavorables para el valor del negocio

podrán ser anticipados y por lo tanto convertidos en oportunidades de mejora para la empresa.

4.14 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

- Sistema de evaluación de proveedores y materia prima
- Implementación de autocontroles de conformidad en la planta de producción
- Plan para generar acuerdos y convenios con Instituciones Públicas y Privadas
- Plan de Marketing para incrementar el volumen de ventas.
- Sistema para aumentar la producción utilizando al máximo la capacidad instalada
- Desarrollo de un plan estratégico
- Plan para posicionarse en el mercado
- Programa de capacitación de procesos de producción a los colaboradores
- Programa de pasantías para los colaboradores en empresa multinacionales para aprendizaje de nuevas técnicas de producción
- Sistema de análisis para escoger proveedores que cumplan con estándares de calidad
- Elaborar productos de calidad
- Sistema para innovar los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Desarrollar un plan de comercialización para ser más competitivo en el mercado.
- Programa de calidad para mejorar los procesos y procedimientos de producción.
- Plan de Marketing para introducir los productos innovados en el mercado
- Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño eficiente en la empresa.
- Plan de marketing empresarial
- Desarrollar la fidelidad de los clientes hacia nuestros productos
- Plan de desarrollo de una Administración eficiente de la empresa

4.15 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Tabla 35: Presupuesto

INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA "IMEV"					
		PRESUPUESTO			
N°	PROYECTOS	TALENTO HUMANO	MATERIAL	TECNOLÓGICO	TOTAL
1	Sistema de evaluación de proveedores y materia prima	100	50	100	250
2	Implementación de autocontroles de conformidad en la planta de producción	50	50	100	200
3	Plan para generar acuerdos y convenios con Instituciones Públicas y Privadas	100	40	50	100
4	Plan de Marketing para incrementar el volumen de ventas.	100	50	100	250
5	Sistema para aumentar la producción utilizando al máximo la capacidad instalada	100	200	200	500
6	Desarrollo de un Plan Estratégico	100	50	200	350
7	Plan para posicionarse en el mercado	300	100	200	600
8	Programa de capacitación de procesos de producción a los colaboradores	100	50	200	350
9	Programa de pasantías para los colaboradores en empresa multinacionales para aprendizaje de nuevas técnicas de producción	300	100	200	600
10	Sistema de análisis para escoger proveedores que cumplan con estándares de calidad	100	200	200	500
11	Elaborar productos de	50	50	100	200

	calidad				
12	Sistema para innovar los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.	400	200	100	700
13	Desarrollar un plan de comercialización para ser más competitivo en el mercado.	100	100	100	300
14	Programa de calidad para mejorar los procesos y procedimientos de producción.	100	100	300	500
15	Plan de Marketing para introducir los productos innovados en el mercado	100	100	200	400
16	Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño eficiente en la empresa.	100	200	300	600
17	Plan de marketing empresarial	50	50	100	200
18	Desarrollar la fidelidad de los clientes hacia nuestros productos	100	200	200	500
19	Plan de desarrollo de una Administración eficiente de la empresa	100	50	200	350
TOTAL		2450	1940	3150	7540

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

4.16 PROPUESTA DE UN MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Tabla 36: Cronograma

INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA "IMEV"					
N°	**PROYECTOS**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
1	Sistema de evaluación de proveedores y materia prima	...			
2	Implementación de autocontroles de conformidad en la planta de producción		...		
3	Plan para generar acuerdos y convenios con Instituciones Públicas y Privadas	...			
4	Plan de Marketing para incrementar el volumen de ventas.		...		
5	Sistema para aumentar la producción utilizando al máximo la capacidad instalada		...		
6	Desarrollo de un Plan Estratégico		...	...	...
7	Plan para posicionarse en el mercado	...			
8	Programa de capacitación de procesos de producción a los colaboradores	...	...	...	...
9	Programa de pasantías para los colaboradores en empresa multinacionales para aprendizaje de nuevas técnicas de producción		...		...
10	Sistema de análisis para escoger proveedores que cumplan con estándares de calidad	...	...		
11	Elaborar productos de calidad		...	...	...
12	Sistema para innovar los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.	...	...	...	...
13	Desarrollar un plan de comercialización para ser más competitivo en el mercado.		...	...	...
14	Programa de calidad para mejorar los procesos y procedimientos de producción.			...	...
15	Plan de Marketing para introducir los productos innovados en el mercado	...	...	...	...
16	Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño eficiente en la empresa.		...		
17	Plan de marketing empresarial		...	...	...
18	Desarrollar la fidelidad de los clientes hacia nuestros productos	...	...	...	...
19	Plan de desarrollo de una Administración eficiente de la empresa		...	...	...

Fuente: Elaboración propia
Elaborado por: Mariela Cali

CONCLUSIONES

- ✓ En la elaboración de la planificación estratégica de Industrias Metálicas Vilema "IMEV" se utilizó la metodología de investigación de campo mediante la herramienta de la encuesta; que se realizó a los colaboradores y clientes de la misma, teniendo como resultado la inexistencia de un plan estratégico en la empresa.

- ✓ Con el desarrollo de la matriz FODA en la Industria metálica se exploró las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; determinando factores positivos y negativos que pueden afectar a corto, mediano y largo plazo a la empresa y obtener nuevas visiones de mercado aprovechando las oportunidades y fortalezas que cuenta la misma.

- ✓ Este plan contiene diversas estrategias con sus respectivos proyectos que ayudan a obtener una misión de la Industria y una visión que oriente a la obtención de los objetivos propuestos; de esta forma convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades encaminando al éxito a la Industria.

RECOMEDACIONES

- ✓ Industrias Metálicas Vilema “IMEV” deberá realizar periódicamente un análisis FODA que le permita conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el tiempo real y aprovechar sus fortalezas, oportunidades y plantearse estrategias para contrarrestar amenazas y debilidades que se presenta en el ámbito empresarial de la industria.

- ✓ La gerencia de la industria deberá comprometerse en realizar una mayor inversión en la implementación de las estrategia y sus respectivos proyectos que es de ayuda para reducir los procesos rutinarios de las actividades; optimizando recursos económicos, materiales y tiempo, para ofrecer un servicio de calidad según las necesidades de los clientes.

- ✓ La industria deberá aplicar este plan estratégico que es de beneficio para disminuir la administración empírica y mejorar la misma; para proyectarse de forma eficaz y eficiente a corto, mediano y largo plazo con las estrategias idóneas que permitan la consecución de los objetivos más esperados.

BIBLIOGRAFÍA

Martinez , D., & Milla , A. (s.f.). *Metas estratégicas.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=YR_OCG02BFMC&printsec=frontcover&dq=Visi%C3%B3n%2C%20Misi%C3%B3n%2C%20Objetivos%20y%20Valores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDgonigqTaAhVDp1kKHf36AjYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=Visi%C3%B3n%2C%20Misi%C3%B3n%2C%20Objetivos%20y%20Valor

Orts , F. (2005). *La gestión municipal del deporte en edad escolar*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=Fbrb7kcWKJgC&pg=PA193&dq=organigrama+funcional+definici%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi13dXK4KPaAhXEyVMKHeoFDA0Q6AEIOTAD#v=onepage&q=organigrama%20funcional%20definici%C3%B3n&f=false

Abascal, F. (2014). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=i5-ZFyik1CQC&pg=PA187&dq=la%20Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20sirve%20fundamentalmente%20para%20crear%20futuro%20a%20partir%20del%20presente%2C%20es%20decir%20tiene%20la%20pretensi%C3%B3n%20de%20buscar%20estrat

Bernal , C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* . Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA123&dq=tipos+de+investigacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi1z6PRnqTaAhXFtlkKHQOLDIEQ6AEIMDAC#v=onepage&q=tipos%20de%20investigacion&f=false

Blogdiario. (02 de 06 de 2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/

Bueno, C., & Cuervo, G. (2015). *Formulación estratégica.* Obtenido de http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf

Bunge, M. (2001). *Diccionario de filosofía*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=JJRzEm5a8PgC&pg=PA154&dq=que+es+objetivo&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwjOl6Kf06PaAhVP1lMKHdaYBhUQ6AEIJjAA#v=onepage&q=que%20es%20objetivo&f=false

Calyton, J. (2018). *Las cinco etapas del proceso estratgico de administración.* Obtenido de https://pyme.lavoztx.com

Chocho, D. (2017). *Plan estratégico para el desarrollo institucional del gobierno autóno desentralizado parroquia rural de siní, provincia de morona santiago, período 2017-2020. Tesis de pregrado, (ESPOCH).* Obtenido de http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/123456000/2326

Elizondo, A. (2002). *Metodologia de la investigacion contable.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=BLO9spGHxrwC&pg=PA148&dq=investigacion+documental+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiA-tCunaTaAhVFwFkKHV3rAlcQ6AEIJjAA#v=onepage&q=investigacion%20documental%20concepto&f=false

Espinoza, R. (29 de 06 de 2013). *La matriz de análisis dafo-foda*. Obtenido de http://robertoespinosa.es/2013/07/29/

Etrepreneur. (2009). *Preguntas para definir la Visión de una empresa.* Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/261375

Etrepreneur. (2017). *Responde estas preguntas antes de crear la misión de tu empresa.* Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/267877

Fuentelsaz , C., Icart , M., & Pulpón , A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=5CWKWi3woi8C&pg=PA55&dq=POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiSzpOno6TaAhXStlkKHc15D5QQ6AEIJTAA#v=onepage&q=POBLACI%C3%93N%20Y%20MUESTRA&f=false

Granjo , J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=GJt4B2Ba9KAC&pg=PT68&dq=que+es+evaluacion+del+plan+estrategico&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjaifyM3aPaAhVxplkKHX2aDYQQ6AEITTAI#v=onepage&q=que%20es%20evaluacion%20del%20plan%20estrategico&f=false

Jiménez , J., & López , J. (2007). *Metodos Analíticos Para Ecuaciones Diferenciales Ordinarias.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=xRIbV9j8jwcC&pg=PA7&dq=definicion%20%20de%20m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico&hl=es&sa=X&ved=0ah

UKEwi4-fXWpqTaAhXqx1kKHUDICnQQ6AEIJTAA#v=onepage&q=definicion%20%20de%20m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico&f=false

Lerma , K., & Bárcena, J. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México. *Alfaomega*.

Meneses , J. (29 de 04 de 2010). *Planeacion organización planificacion análisis entorno*. Obtenido de http://www.mailxmail.com

Perroud, J. (2014). *Planeamiento estratégico*. Obtenido de https://sites.google.com/site/510planeamientoestrategico/mision-vision-objetivos-y-estrategias

Petroamazonas EP. (31 de 08 de 2013). *Plan estratégico 2013-2017*. Obtenido de http://www.petroamazonas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/10/plan-estrategico-2013-2017.pdf

QuestionPro. (2016). *¿Qué es el análisis estratégico?* Obtenido de https://www.questionpro.com

Riquelme, M. (2017). *¿Qué es la planificacion?*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/

Rodríguez , E. (2005). *Metodología de la Investigación.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA30&dq=m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico%20de%20investigacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7tZbqqKTaAhWit1kKHXqmAM0Q6AEIJTAA#v=onepage&q=m%C3%A9todo%20anal%C3%ADtico%20de%20investigacion&f=false

Sainz, J. (2007). *El plan estratégico en la práctica.* Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=CHC8pAtauOQC&pg=PA119&dq=que+es+una+mision+y+vision&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiZlZLjg6TaAhWIuVkKHSU5DQYQ6AEITTAJ#v=onepage&q=que%20es%20una%20mision%20y%20vision&f=false

Sánchez, J. (2015). *Definiciones plan estrategico.* Obtenido de http://economipedia.com

Sinnexus. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de http://www.sinnexus.com

Yanez, D. (2016). *Etapas planeación estratégica*. Obtenido de https://www.lifeder.com

ANEXOS

Imagen Nº1: Área de Aluminio y Vidrio.

Imagen Nº2: Área Carpintería

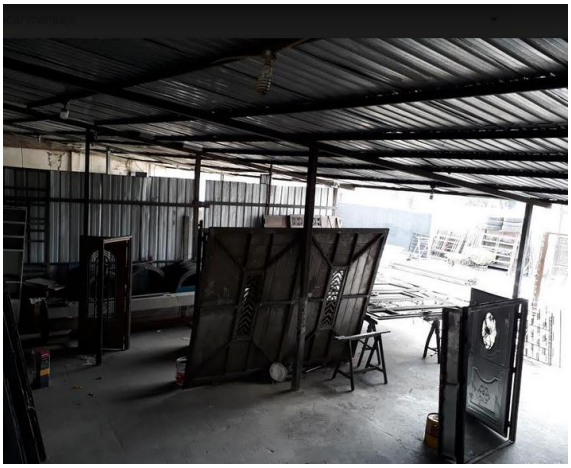


Imagen Nº3: Área Metal Mecánica

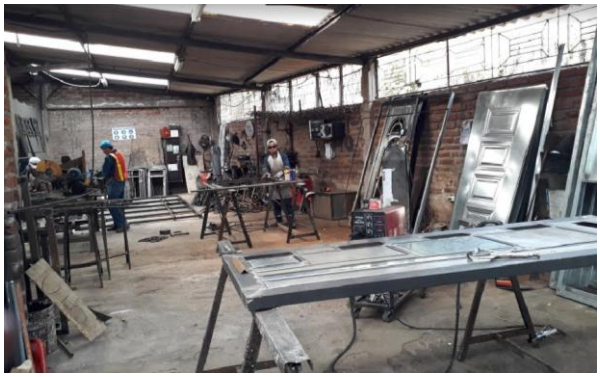
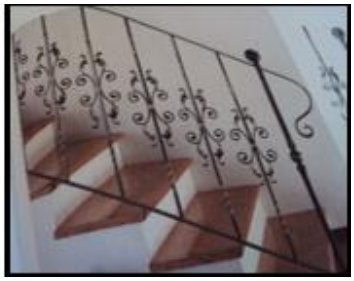



Imagen Nº4: Área **Forja o Carpintería Artística.**