



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
MICROEMPRESA ALMATEC S.A EN EL PERIODO 2016-2021**

AUTORA:

León Pazmiño, Estefanía Elizabeth

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del Título de:
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Econ. Moran López, Jorge Guillermo

Guayaquil, Ecuador

19 de septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Estefanía Elizabeth León Pazmiño**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR

f. _____

Econ. Moran López, Jorge Guillermo

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

f. *Gabriela Hurtado*

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 19 del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **León Pazmiño, Estefanía Elizabeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Diseño de plan estratégico de marketing para la microempresa Almatec S.A en el periodo 2016-2021** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2016

LA AUTORA

f. Estefanía León
León Pazmiño, Estefanía Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **León Pazmiño, Estefanía Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de Septiembre del año 2016

LA AUTORA:

f. Estefanía León
León Pazmiño, Estefanía Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND report interface. On the left, the document details are shown: **Documento**: LEÓN ESTEFANIA FINAL (1).docx (D21491461); **Presentado**: 2016-06-24 18:04 (-05:00); **Presentado por**: moranlopez@yahoo.com; **Recibido**: guillermo.moran.ucag@analysis.orkund.com; **Mensaje**: TESIS ESTEFANIA LEON. A summary indicates that 2% of the document's text is derived from 4 sources. On the right, the 'Lista de fuentes' (List of sources) is displayed, including: **FORMATO DE TRABAJO DE TITULACION.doc**, **TESIS pool 1.doc**, **Plantilla de Trabajo Titulacion.doc**, and several URLs from government and university websites. The interface includes a navigation bar at the top and a footer with icons for 'Advertencias', 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'.

Link: <https://secure.orkund.com/view/21183718-973437-963100>

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco a Dios, por haberme permitido realizar mi tesis de grado, permitirme alcanzar cada uno mis sueños y por todas las bendiciones que ha presentado en mi vida.

A mi mamá Martha Pazmiño porque me ha sabido apoyarme hasta el día de hoy y confiar siempre en mis capacidades, siendo un pilar fundamental en esta meta que sin ella no hubiera podido cumplir.

Agradezco sinceramente al Eco. Jorge Moran por ser una guía durante este proceso y por sus conocimientos inculcados.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle mi tesis de grado a mi familia que me han apoyado de una manera incondicional, brindándome su apoyo para poder cumplir con mis objetivos.

A los profesores de la universidad católica Santiago de Guayaquil que me han orientado con excelentes valores académicos, y a mis amigos y compañeros quienes estuvieron en todo momento brindándome sus consejos y apoyo.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Morán López, Jorge Guillermo

TUTOR

f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

DIRECTORA (e) DE CARRERA

f. _____

Ing. Terán Molina, Diana Veronica

COORDINADORA DEL ÁREA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

León Pazmiño, Estefanía Elizabeth

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVII
ÍNDICE DE IMAGENES	XVIII
RESUMEN	XIX
ABSTRACT.....	XX
RÉSUMÉ.....	XXI
INTRODUCCIÓN	22
ANTECEDENTES.....	24
CAPÍTULO 1	25
1 Planteamiento del problema.....	25
1.1 Problema	25
1.2 Justificación	26
1.3 Objetivos del Proyecto	27
1.3.1 Objetivo General	27
1.3.2 Objetivos Específicos	28
1.4 Alcance	28
1.5 Limitaciones.....	28
1.6 Metodología	29
1.7 Técnicas Empleadas.....	29
CAPÍTULO 2	30
2 Marco teórico.....	30
2.1 Bases teóricas	30
2.2 Marco Conceptual de la Planificación Estratégica de Marketing	31

2.2.1	Antecedentes y Conceptualización	31
2.3	Modelo de Planificación Estratégica de Marketing.....	31
2.3.1	Análisis del Ambiente Externo.....	32
2.3.1.1	Análisis PEST	32
2.3.1.2	Matriz de evaluación de factores externos MEFE	33
2.3.2	Análisis Competitivo de la Industria.....	34
2.3.2.1	Las cinco fuerzas de Michael Porter	34
2.3.3	Análisis del Ambiente Interno	36
2.3.3.1	Matriz FODA	36
2.3.3.2	Matriz de evaluación de factores internos MEFI	37
2.3.3.3	La misión y la visión de una empresa	38
2.3.3.4	Definición de metas y objetivos.....	39
2.3.3.5	Matriz BCG (Boston Consulting Group)	39
2.3.3.6	Matriz del perfil competitivo MPC.....	41
2.3.3.7	Matriz general electric.....	41
2.3.4	Formulación Estratégica.....	43
2.3.4.1	Estrategias corporativas.....	43
2.3.4.2	Estrategias de unidad de negocio.....	46
2.3.4.3	Estrategias funcionales.....	47
2.3.5	Implementación de estrategias de Marketing.....	47
2.3.5.1	Estrategias de marketing	47
2.3.5.2	Análisis del mercado	49
2.3.5.3	Mercado meta y segmentación	49
2.3.6	Control estratégico	51
CAPÍTULO 3.....		52
3. ANALISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO		52
3.1	Análisis del Macro Entorno	52

3.1.1	Análisis PEST.....	52
3.1.1.1	Factor Político.....	52
3.1.1.2	Factor Económico.....	56
3.1.1.3	Factor Social.....	59
3.1.1.4	Factor Tecnológico.....	61
3.1.1.5	Matriz de factores externos MEFE.....	62
3.1.1.6	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	63
3.2	ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	67
3.2.1	Las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	67
3.2.1.1	Rivalidad entre competidores.....	67
3.2.1.2	Amenaza de nuevos competidores.....	67
3.2.1.3	Amenaza de productos sustitutos.....	67
3.2.1.4	Poder de Negociación de proveedores.....	68
3.2.1.5	Poder de negociación de clientes.....	68
3.3	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	69
3.3.1	Análisis de la Matriz Axiológica.....	69
3.3.2	Misión.....	71
3.3.3	Visión.....	72
3.3.4	Metas y Objetivos de la organización.....	72
3.3.4.1	Meta principal.....	72
3.3.4.2	Objetivos específicos.....	72
3.3.5	Estructura Organizacional.....	72
3.3.6	Políticas.....	73
3.3.6.1	Políticas de ALMATEC.....	73
3.3.7	Matriz PCI (Capacidad interna de la empresa).....	74
3.3.8	Matriz de evaluación de factores internos MEFI.....	77
3.3.9	FODA consolidado de la empresa.....	78

CAPÍTULO 4.....	80
4. DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO.....	80
4.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	80
4.1.1 Propuesta de Misión y Visión del Plan de Marketing Estratégico	81
4.1.2 Estrategias de marketing	81
4.1.3 Plan táctico	82
4.1.3.1 Marca	82
4.1.3.2 Precios.....	84
4.1.3.3 Ventas.....	85
4.1.3.4 Distribución	85
4.1.3.5 Marketing Directo.....	85
4.1.4 Estrategias Corporativas	89
4.1.4.1 Fidelización de los colaboradores.....	89
4.1.4.2 Mejoras departamento de ventas.....	90
4.1.4.3 Relaciones y Optimización de clientes.....	91
4.1.5 Estrategias Funcionales	91
4.1.5.1 Área Gerencia General	92
4.1.5.2 Área Administrativa	92
4.1.5.3 Área Comercial	93
4.1.5.4 Área de Operaciones	93
4.1.5.5 Manual de funciones	94
4.2 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	100
4.2.1 Presupuesto de la Planificación Estratégica de Marketing	100
4.2.2 Ratios Financieros sin implementación	101
4.2.2.1 Razones de Liquidez.....	101
4.2.2.2 Razones de actividad.....	102
4.2.2.3 Razones de Rentabilidad	104

4.2.3	Ratios Financieros con Implementación Estratégica de Marketing.....	108
4.2.3.1	Razones de liquidez.....	109
4.2.3.2	Razones de actividad.....	110
4.2.3.3	Razones de rentabilidad	111
4.2.4	Flujos de Efectivo	112
4.2.4.1	Flujos de Efectivo sin implementación	112
4.2.4.2	Flujos de efectivo con implementación	113
4.2.5	Análisis Ingeniería Económica	114
4.2.5.1	Escenario Real.....	114
4.2.5.2	Escenario Optimista.....	115
4.2.5.3	Escenario Pesimista.....	116
4.2.5.4	Análisis de los escenarios.....	117
	CONCLUSIONES	118
	RECOMENDACIONES.....	119
	REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA)	120
	GLOSARIO	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA	37
Tabla 2 Matriz General Electric.....	42
Tabla 3 Inflación Mensual del Ecuador	57
Tabla 4 Indicador de Desempleo Trimestral del Ecuador	58
Tabla 5 Tasas de interés Agosto 2016	59
Tabla 6 Matriz de factores externos MEFE	62
Tabla 7 Participación en el mercado Empresas de logística y transporte	63
Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo	66
Tabla 9 Poder Negociación de Proveedores.....	68
Tabla 10 Poder de Negociación con los Clientes.....	69
Tabla 11 Matriz Axiológica	69
Tabla 12 Capacidad competitiva de Almatec S.A	75
Tabla 13 Capacidad directiva de Almatec S.A	75
Tabla 14 Capacidad financiera de Almatec S.A.....	76
Tabla 15 Capacidad Gestión humana de Almatec S.A.....	77
Tabla 16 Matriz MEFI.....	78
Tabla 17 Matriz Consolidada FODA	79
Tabla 18 Estrategias de medios.....	89
Tabla 19 Estrategias Funcionales – Gerencia General.....	92
Tabla 20 Estrategias Funcionales - Área Administrativa.....	92
Tabla 21 Estrategias Funcionales - Área Comercial	93
Tabla 22 Estrategias Funcionales –Área Operativa.....	93
Tabla 23 Presupuesto Planificación Estratégica de Marketing	100
Tabla 24 Ratios Financieros sin implementación de Almatec	101
Tabla 25 Razones de Liquidez.....	101

Tabla 26 Periodo promedio de cobro	102
Tabla 27 Rotación de activos totales	103
Tabla 28 Margen de utilidad operativa	104
Tabla 29 Margen de utilidad neta.....	105
Tabla 30 Rendimiento sobre los activos totales.....	106
Tabla 31 Rendimiento sobre el patrimonio.....	107
Tabla 32 Ratios financieros con Implementación.....	108
Tabla 33 Razones de liquidez.....	109
Tabla 34 Razones de actividad.....	110
Tabla 35 Razones de rentabilidad	111
Tabla 36 Flujos de Efectivo sin implementación	112
Tabla 37 Flujos de efectivo con implementación	113
Tabla 38 Escenario Real.....	114
Tabla 39 Escenario Optimista	115
Tabla 40 Escenario Pesimista.....	116
Tabla 41 Análisis de los escenarios.....	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Proceso plan estratégico de marketing	32
Gráfico 2	Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	35
Gráfico 3	Matriz Boston Consulting Group.....	40
Gráfico 4	Niveles de formulación estratégica.....	43
Gráfico 5	Niveles de segmentación de mercado.....	50
Gráfico 6	Número de empresas en el sector de logística y.....	61
Gráfico 7	Estructura Organizacional	73
Gráfico 8	Propuesta del Nuevo Organigrama	95
Gráfico 9	Liquidez Corriente	102
Gráfico 10	Periodo Promedio de cobro.....	103
Gráfico 11	Rotación de activos totales.....	104
Gráfico 12	Margen de utilidad operativa	105
Gráfico 13	Margen de utilidad neta	106
Gráfico 14	Rendimiento sobre los activos totales	107
Gráfico 15	Rendimiento sobre el patrimonio.....	108
Gráfico 16	Liquidez corriente	109
Gráfico 17	Periodo promedio de cobro	110
Gráfico 18	Rotación de activos totales.....	111
Gráfico 19	Margen de utilidad operativa	125
Gráfico 20	Margen de utilidad neta	126
Gráfico 21	Rendimiento sobre activos totales.....	126
Gráfico 22	Rendimiento sobre el rendimiento	127

ÍNDICE DE IMAGENES

Imagen 1 Logo y Eslogan	83
Imagen 2 Uniforme para Empleados	84
Imagen 3 Credenciales	84
Imagen 4 Diseño de Sitio Web.....	86
Imagen 5 Diseño de Tríptico Portada	87
Imagen 6 Diseño de Tríptico Contenido.....	87

RESUMEN

En la actualidad, el desarrollo sector de la logística y transporte se considera importante por el Gobierno Nacional como condición necesaria para el cambio de la matriz productiva. Gracias al impulso que ha recibido, continua incrementando la demanda de este servicio necesario al momento del desplazamiento o almacenamiento de mercancías, respondiendo satisfactoriamente a las demandas y necesidades de la población que se encuentra activa económicamente.

En la entrevista realizada, los resultados obtenidos evidencia que se debe implementar más personal en el área comercial para poder abarcar la mayor parte del mercado logístico, incursionar en un nuevo sector de este mercado brindando servicios adicionales tales como: empaque y maquila y también es necesario mayor publicidad de la empresa con la finalidad de mayor reconocimiento en el mercado.

Esta investigación proporciona resultados que muestran que la empresa necesita un plan estratégico de marketing que permita la captación de nuevos clientes y a su vez el incremento de sus ventas, enfocada en la sector metropolitano de Guayaquil. Se realizó el análisis PORTER, análisis PEST, análisis de la matriz MPC y matriz FODA de la empresa y se elaboró un plan táctico para poner en práctica las estrategias a usar.

En conclusión, es necesario realizar este plan estratégico de marketing para poder alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa y obtener una mejor posición en el mercado.

Palabras Claves: PLAN ESTRATÉGICO; MARKETING; IMPLEMENTACIÓN; LOGÍSTICA; DISTRIBUCIÓN; ALMACENAMIENTO.

ABSTRACT

Nowadays, the development of logistics and transport sector is considered important by the National Government as a condition for change of the productive matrix. Thanks to the impetus given, it continues increasing the demand for this service at the time of movement or storage of goods, successfully responding to the demands and needs of the population that is economically active.

In a interview made to the commercial manager, the results obtained show that the company has to add more personal in the commercial area to cover most of the logistics market, in order to enter a new sector of this market by providing additional services such as packaging and assembly, also it is necessary more publicity for the company so as to have more recognition in the market.

This research provides results that show that the company needs a strategic marketing plan to attract new customers and increase the sales, focused on the metropolitan area of Guayaquil. We made a PORTER analysis, PEST analysis, MPC matrix analysis and SWOT matrix analysis of the company and also a tactical plan to implement the strategies of the company.

In conclusion, it is necessary to make a strategic marketing plan to achieve all the organizational objectives and get a better position in the market

Keywords: STRATEGIC PLAN; MARKETING; IMPLEMENTATION; LOGISTICS; DISTRIBUTION; STORAGE.

RÉSUMÉ

Actuellement, le gouvernement de l'Équateur considère très important le développement de la logistique et du transport. Il est nécessaire d'apporter un changement radical à la matrice productive. Grâce à l'aide du gouvernement national, le secteur de la transportation, a pu augmenter sa capacité pour faire face aux embarquements, débarquements et stockage des marchandises, répondant ainsi à la demande et aux besoins d'une population économiquement active.

Les résultats obtenus d'après l'investigation menée, montrent qu'il faut augmenter le personnel dans le secteur commercial pour couvrir la plus grande partie du marché logistique, offrir d'autres services, tels que: l'emballage et l'assemblage. Il est aussi nécessaire beaucoup de publicité afin de se faire connaître sur le marché.

En outre, l'investigation dévoile que l'entreprise a besoin d'un plan stratégique de marketing qui permettra la captation de nouveaux clients, ce qui entrainera l'augmentation des ventes dans la ville Guayaquil. Nous avons réalisé les analyses Porter, Pest, l'analyse de la matrice MPC et FODA. Nous avons élaboré un plan tactique pour mettre en pratique ces stratégies.

En conclusion, pour atteindre les objectifs ciblés par l'entreprise et obtenir une position optimale sur le marché, il est nécessaire de réaliser ce plan stratégique du marketing.

MOTS CLES: PLAN STRATEGIQUE ; LE MARKETING ; EXECUTION ; LA LOGISTIQUE ; LA DISTRIBUTION; LE STOCKAGE.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son entidades importantes para el desenvolvimiento económico y financiero de un país, ya que generan empleo y tienen como principal desafío producir e innovar y a su vez competir con grandes empresas que ya son reconocidas en el mercado para lograr posicionarse en el mercado tradicional como lo es Ecuador y Latinoamérica. (Burneo, 2010)

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) antiguamente eran creadas debido a las necesidades de las familias que buscaban poseer una estabilidad financiera para la manutención y crianza de sus hijos y esto los obligaba a la creación de un negocio que los ayude generar ingresos. Para las Pymes, la implementación de una planificación estratégica no era algo primordial, tales como: el marketing estratégico, estrategias de expansión, dirección de la empresa, objetivos de la organización, análisis de entorno interno y externo de la empresa, entre otros. (Reyes, 2013)

Las Pymes están implementando cambios con el paso de los años, por esta razón las pequeñas y medianas empresas se están posicionando en los mercados regionales dirigiéndose a segmentos mucho más atractivos y rentables sin embargo solo los negocios que estén preparados y sepan implementar un tipo de planificación estratégica podrán resistir en el mercado. (Alcaide et al., 2013)

Gracias al apoyo colectivo, las grandes organizaciones salen de una crisis sin embargo esto provoca una imagen poco satisfactoria ya que dentro del mundo empresarial, se está dando el incremento de las pequeñas y medianas empresas, logrando tener éxito a nivel global gracias a su poder de adaptarse en el mercado cambiante. En países desarrollados se encuentran posicionadas con un porcentaje del 60 a 80 por ciento y en países que se encuentran en vías de desarrollo tienen mayor supremacía con el 90 por ciento. Actualmente, se está dando gran importancia a las PYMES debido a sus capacidades de innovación pero no dejando a un lado las funciones importantes de las grandes empresas. (Cortés, 1987)

Años atrás en el país no se consideraba el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas debido a que se consideraban poco exitosas y productivas, sin

embargo en los últimos años han ido aumentando, logrando fomentar el desarrollo de diversos servicios y del sector productivo del país, el objetivo de las PYMES es crear fuentes de trabajo mediante la inversión de los emprendedores. (Torre, 2011)

Es importante que las PYMES implementen una planificación estratégica desde el inicio de su negocio que les permita obtener los datos que se necesitan, el control de la organización, verificar su eficiencia, analizar el crecimiento continuo, desarrollar e implementar estrategias que ayuden a la estabilidad y la organización de la empresa dentro del sector en el que se encuentra. Un sistema que ayude a realizar un presupuesto también es importante dentro de una empresa ya que en el mediano o largo plazo ayudará a obtener los resultados proyectados. (Abell, 1997)

El marketing actualmente se encuentra en reinvención para dar buenos resultados al consumidor. Las estrategias de marketing buscan enganchar al cliente de forma sencilla, responsable y cercana, logrando una buena comunicación y satisfaciendo todas las necesidades que tiene el cliente. En la actualidad podemos considerar que el cliente está dentro del ecosistema de la empresa capaz de interactuar con proveedores, fabricante, entre otros. (Alcaide, 2013)

La planeación estratégica de marketing permite realizar un análisis interno y externo y a su vez la creación de futuros escenarios que permitan cumplir propósitos, formular planes de acción, indicadores, entre otros. En Ecuador – y especialmente en las PYMES - no se tiene el suficiente conocimiento sobre este tipo de planificación lo que podría significar un problema para las empresas ya que las llevaría a fracasar y no cumplir con los objetivos marcados.

Las empresas libremente de su tamaño deben considerar ¿hacia dónde desean llegar?, planificando el tiempo y el camino a seguir para lograr sus metas y objetivos y de esta forma poder analizar en el largo plazo si se logró lo deseado, la planificación estratégica se considera una herramienta que ofrece buenos resultados. (Kantis, 1996)

ANTECEDENTES

ALMATEC es una microempresa que se encarga de brindar soluciones en el sector logístico y de manejo de materiales para pequeñas, medianas y grandes empresas. Esta empresa fue creada con el fin de brindar un servicio que permita la competitividad de las empresas mediante la optimización de los costos a través del uso de un sistema eficiente en las cadenas de suministros.

La parte principal de esta empresa es el personal de trabajo que posee y que en la actualidad es altamente calificado en las diferentes áreas que tiene la empresa y a su vez se busca brindar un servicio de calidad. Actualmente en la mayoría de las empresas se busca minimizar costos y espacio buscando eficacia al momento de almacenaje.

En el año 2003 comenzó a operar ALMATEC en la ciudad de Quito y en el año 2009 surgió una de las sucursales en la ciudad de Guayaquil que actualmente se encuentra localizada en el World Trade Center Torre B Piso 2 Oficina 210, la empresa busca estar ubicada en un sitio en donde pueda crecer mucho más, el nombre Almatec viene de las palabras Almacenamiento tecnológico.

El gerente comercial de la empresa es Ingeniero Mecánico de la Escuela politécnica del litoral, y posee una alta capacidad en esta área. Mediante buenas referencias Almatec empezó a crecer gracias a los servicios de calidad que ha brindado a empresas en la ciudad de Guayaquil.

La compañía debido a que solo contaba con el gerente comercial y un técnico se vio en la necesidad de aumentar su personal por esta razón se empezó a buscar personal capacitado que cumplan los estándares solicitados para brindar un servicio de calidad y aporten al desarrollo de la empresa.

En la actualidad Almatec cuenta con 6 empleados, 3 personas en el área administrativa y comercial y 3 personas en el área técnica y está en la obligación de ir incrementando su personal por el aumento considerable en la demanda de este servicio. Almatec es una empresa que tiene pensado añadir un plan estratégico orientado al marketing para poder abarcar la mayor parte del mercado ecuatoriana y llegar a ser la empresa N° 1 en su segmento elegido a nivel nacional.

CAPÍTULO 1

1 Planteamiento del problema

1.1 Problema

Almatec es una empresa que se encuentra localizada en el norte de la ciudad de Guayaquil, se encarga de brindar soluciones en el sector logístico y de manejo de materiales, ofrece servicios de distribución y almacenamiento. Es necesario mencionar que es muy importante la obtención de este servicio ya que mejora la competitividad de las empresas mediante la optimización de los costos a través del uso de un sistema eficiente en las cadenas de suministros.

Hoy en día las empresas no solo alcanzan el éxito mediante el hecho de dar un servicio de elite o mediante una buena relación con los clientes sino también es necesario ser más competitivos y agregar valor para el cliente para lograr el éxito en el mercado local tanto como en el mercado global, conociendo y acercándose a las necesidades de los clientes y obtener la aceptación esperada.

Luego de un análisis inicial realizado para conocer las principales falencias que tiene la empresa podemos mencionar las siguientes:

Diseño de planeación

No posee un plan estratégico y de marketing para satisfacer los objetivos trazados y poder alcanzar una mayor participación en el mercado lo que es primordial para el crecimiento de una empresa; y, en consecuencia, carece de un proceso de implementación y seguimiento.

Estructura de la empresa, procesos, políticas y controles

Lo indicado arriba se manifiesta en que Almatec no tiene una estructura organizacional fijada y representa un problema para la empresa lo cual ha originado varios inconvenientes como la falta de organización entre sus trabajadores y la descoordinación al momento de realizar un trabajo lo que obliga a trabajar horas extras. Otro inconveniente que presenta la empresa es la no designación de las responsabilidades que cada trabajador debe ejecutar para poder lograr un trabajo

eficiente en todas las áreas para poder tener trabajo en equipo obteniendo los mejores resultados para la empresa.

Incremento del recursos (factores) de producción

Aunque en el año 2015 Almatec decide incrementar sus trabajadores en la ciudad de Guayaquil, la empresa aún continúa con un número fijo de clientes y se evidencia la falta de trabajadores que pudieran realizar un mayor número de trabajos.

Incapacidad para atender la mayor demanda

Almatec no posee técnicas de marketing y ventas que permitan incrementar notablemente el número de clientes a pesar de la demanda aparente que tiene este mercado ya que muchas empresas necesitan de un servicio especializado en el sector logístico y de manejo de materiales.

Marketing & comunicación

La empresa a pesar de poseer un espacio físico y tecnología, carece de las estrategias de publicidad y promoción necesarias para darse a conocer, lo que representa un problema para poder desarrollarse, además debe adaptarse a las nuevas formas de publicidad y CRM (customer relationship management) implementando una página web o mediante las redes sociales.

1.2 Justificación

El aspecto logístico es uno de los más importantes en una empresa, ya que muchas entidades buscan optimizar espacios y costos que se producen al momento de adquirir productos. En consecuencia esto presenta una oportunidad para Almatec y de esta forma pueda incrementar sus ventas implementando un plan estratégico de marketing.

Mediante el paso de los años se van creando nuevos escenarios competitivos que llevan a las empresas a retomar la dirección de las compañías e implementar un análisis estratégico en los diversos aspectos es la empresa: organizacionales, toma de decisiones y plan estratégico.

Desde la perspectiva de la publicidad, la agencia J. Walter Thompson es uno de los grandes ejemplos de la utilización de Planificación Estratégica de Marketing, dedicados a explicar lo que significaba ser un 'planner' estratégico en marketing.

Esta agencia ofrecía sus servicios de mediador entre los medios de comunicación y el anunciante, este agente basaba su actividad en la gestión, pues no elaboraba publicidad sino que ofrecía un servicio de contacto entre dos partes interesadas en hacer un negocio, el agente publicitario fue el creador del negocio de la publicidad e incluso de incipientes organizaciones publicitarias a las que podríamos llamar protoagencias (Solanas y Sabate, 2008)

Nuestro estudio toma una perspectiva mas integral, permitirá conocer el estado actual de la empresa y fijar los periodos en los que se va a cumplir los objetivos, el plan estrategico debe estar bien planteado con sus respectivos objetivos para cada área con las estrategias que se realizarán.

Para llevar a cabo este proyecto es necesario fijar todos las estrategias de trabajo de acuerdo a su misión tomando en cuenta la orientación del servicio que la empresa va a ofrecer. La persona que ejecutará este proceso debe tener bien definidos sus objetivos y a la vez los riesgos a través de un estudio de su empresa y la competencia.

El fin de este trabajo es analizar el micro y macro entorno para poder plantear las estrategias y maniobras tácticas necesarias para tomar las decisiones que logren acabar con las inexactitudes que tiene ALMATEC, usando los mecanismos necesarios para mejorar los procesos de la empresa y especialmente los relacionados a su plan de marketing.

1.3 Objetivos del Proyecto

1.3.1 Objetivo General

Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Almatec en el periodo 2016-2021 para el área metropolitana de la ciudad de Guayaquil (zona 8), contribuyendo con el crecimiento general de la empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa y establecer el vínculo con el estado actual de su posicionamiento en el mercado.
- Reconocer y aplicar los modelos más importantes en el proceso de la planeación estratégica de marketing, la cual nos permita tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla. Incluyendo el análisis del entorno externo e interno de la empresa el cual nos permita conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Elaborar un planeamiento estratégico orientado a potenciar los procesos de marketing de la compañía.
- Desarrollar y definir las herramientas de control de las estrategias planteadas con la meta de incrementar las ventas hasta un 12% para poder fortalecer su crecimiento económico.

1.4 Alcance

En el presente trabajo se realizará la planificación estratégica de marketing para los próximos 5 años de la empresa Almatec en el área metropolitana de la ciudad de Guayaquil (Zona 8), por esta razón este proyecto contribuirá a una correcta ejecución de los objetivos propuestos en el mediano y largo plazo, que fortalecerá el crecimiento de la empresa, siendo reconocida y creando su propia identidad, implementando una administración competente para poder alcanzar el éxito y a su vez trabajar con eficiencia para lograr buenos resultados en la empresa.

1.5 Limitaciones

La principal limitación es el poco acceso a información primaria sobre empresas que ofrecen este tipo de servicio y el ambiente en el que actualmente Almatec compete, otra de las limitaciones es la existencia de un entorno cambiante que el país está atravesando en la actualidad y puede producir inconvenientes de carácter gubernamental y factores de riesgo que podrían afectar el proceso de planificación.

1.6 Metodología

Se utilizan fuentes primarias como la entrevista con el gerente comercial de la empresa y como fuentes secundarias se utilizarán fuentes oficiales del Banco Central del Ecuador, SRI, IESS, así como revistas, libros y otras fuentes especializadas acerca del tema.

La orientación a usar es mixta ya que se procederá a investigar y recolectar información cuantitativa y cualitativa. En la parte cualitativa se realizará un análisis del mercado para conocer las debilidades y oportunidades que posee la empresa. En el enfoque cuantitativo los datos e información serán tomados por parte del gerente comercial de la empresa lo cual será primordial al momento de realizar las proyecciones.

1.7 Técnicas Empleadas

Las técnicas son procesos sistemáticos y metodológicos que se basan en implementar los métodos de Investigación y permiten la recolección de información de manera rápida y efectiva, para realizar el diseño de la planificación estratégica de la empresa se usó la entrevista la cual consistió en el dialogo integrado por entrevistador y entrevistado, esta se emplea cuando la población es pequeña y manejable y despojarse de cualquier tipo de prejuicio.

CAPÍTULO 2

2 Marco teórico

2.1 Bases teóricas

Este proyecto estudia el diseño de un plan estratégico de marketing para Almatec S.A que simboliza la clave principal para el buen funcionamiento de la empresa, en consecuencia se debe enfatizar algunos de los conceptos de la planificación estratégica enfocada en el marketing, en la actualidad existen múltiples artículos, libros o revistas que vamos a mencionar para realizar el siguiente proyecto.

De los múltiples artículos y libros, vamos a considerar dos de los principales autores del plan estratégico de marketing, uno de ellos es Francisco Abascal Rojas que escribió el libro "Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico" (2004, 4ta edición) en el cual se enfoca la estructura de este proyecto, este libro redacta uno de los principales puntos que es necesario conocer para desarrollar una correcta planificación y dirección estratégica de marketing en las empresas, Francisco Abascal Rojas es Profesor en la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) en Madrid, España con 25 años de experiencia en el análisis y diseño de proyectos y actualmente se desarrolla como director de seminarios acerca del plan de marketing.

Se considera importante en una empresa una buena visión, misión y objetivos por este motivo hemos tomado en consideración al autor Idalberto Chiavenato admirado en el área de Administración de empresas y Recursos Humanos que contribuye con su libro Planeación estratégica (2011, 2da Edición).

John A. Howard profesor en la Universidad de Columbia señala que el marketing es un proceso necesario para conocer las necesidades de los consumidores y encontrar el camino para poder satisfacer cada una de ellas.

El análisis de estas fuentes nos permite verificar los conceptos escritos por otros autores acerca del mismo tema o un tema similar y aporta ideas e incrementa el conocimiento sobre lo que simboliza un plan estratégico de marketing necesario para la realización de este proyecto.

2.2 Marco Conceptual de la Planificación Estratégica de Marketing

2.2.1 Antecedentes y Conceptualización

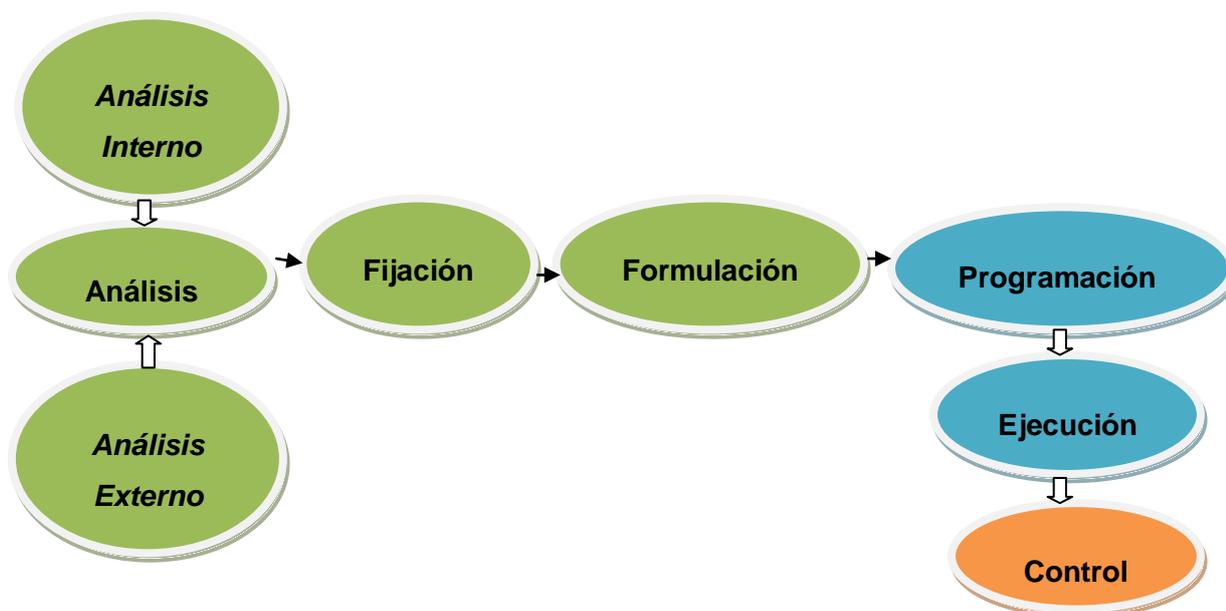
El marketing estratégico es principalmente el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, el comprador no está buscando un producto como tal, sino el servicio o la solución a un problema que el producto o servicio le puede proporcionar. Esta solución se puede obtener por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, sujetas a continuos cambios. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los argumentos o mercados existentes o potenciales, sobre la base de un análisis de las diversas necesidades que se pueden encontrar. (Urdaneta, 2012)

2.3 Modelo de Planificación Estratégica de Marketing

En la década de los 1970 se daban los primeros pasos en la planificación estratégica de marketing conocida como el estudio del comportamiento de los consumidores para la implementación de mejoras en la empresa aun así esto permanecía en segundo plano ya que su objetivo principal eran los enfoques estratégicos en general, el marketing tomo fuerza hasta la década de los 80 donde los estrategias se enfocaron mas en las necesidades del consumidor, la primera implementación del marketing en el pensamiento estratégico se dio en los automóviles Honda generando de esta manera éxito en su empresa colocando la palabra marketing con el concepto clave en su lista lo que serviría en el futuro que las diversas empresas implementen este plan estratégico en particular.

La planificación estratégica de marketing depende del control e integración de las principales funciones del marketing, todos los departamentos deben cooperar con efectividad para poder resolver los problemas de la empresa en conjunto, una buena estructuración y personal calificado es necesario en el desarrollo de nuevos productos o servicios e implementar estudios de investigación sobre clientes, competidores, canales, etc. (Philip Kotler, 1974)

Gráfico 1 Proceso plan estratégico de marketing



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: Dirección Comercial I. 3º L.A.D.E.

2.3.1 Análisis del Ambiente Externo

Para realizar el análisis del ambiente externo se debe determinar cada paso para llevar a cabo esta evaluación que debe ser un proceso realizado de forma constante, ordenada y sistematizada mediante el cual podamos reconocer los aspectos externos y elegir información para el perfil competitivo, con este análisis se concreta información de hechos que no podemos controlar. (Chiavenato, 2011)

2.3.1.1 Análisis PEST

Este análisis consiste en estudiar y determinar el impacto de los factores externos que no se pueden controlar en una empresa, es necesario pronosticar y explorar el entorno político, económico, social y tecnológico ya que es muy importante y de gran ayuda para determinar las tendencias del mercado. (Pedros & Gutiérrez, 2012)

Factores políticos/legales

Los factores políticos y la legislación pueden tener influencia en las regulaciones del entorno en donde nos desarrollamos, las legislaciones gubernamentales hacen referencia a diversos aspectos correspondiente que pueden

ser positivos o negativos en los intereses de la empresa, entre los principales aspectos tenemos: legislación fiscal, legislación laboral, legislación referente al medio ambiente, entre otros. (Pedros & Gutiérrez, 2012)

Factores económicos

Los factores económicos influyen en el desarrollo del sector en donde se localiza la sociedad y deberá acoger los indicadores económicos que se desarrollan en su entorno, tomando en cuenta los factores que sean útiles para la sociedad. (Pedros & Gutiérrez, 2012)

Factores sociales

Los factores sociales influyen a la sociedad debido al lugar o espacio en donde se encuentren, tomando en cuenta diversos aspectos como la demografía, medios de comunicación, nuevos estilos de vida, nivel de riqueza de la sociedad, entre otros. (Wallerstein, 1999)

Factores tecnológicos

El factor tecnológico se lo puede considerar uno de los principales aspectos ya que la empresa podría implementar nuevos productos o servicios y a la vez la creación de nuevos sectores dentro de la empresa. Entre los principales factores están: innovaciones tecnológicas, financiamiento para la investigación, etc. (Troyano, 2002)

2.3.1.2 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

La matriz de evaluación del factor externo ayuda a evaluar de forma cuantitativa los factores económicos, sociales, políticos, legales, culturales, entre otros. Es decir las oportunidades y amenazas de la empresa. Esta matriz se realiza mediante los siguientes pasos:

1. Realizar una lista de los factores externos que se encontraron, es decir incluir entre 10 o 20 factores que incluyen las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa. Se recomienda usar porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asignar para cada factor un valor entre 0.0 que significa sin importancia hasta 1.0 lo cual significara muy importante. El valor que se asigne mostrara el nivel de importancia de cada factor para lograr el éxito de una empresa. Los valores correctos se toman en cuenta de acuerdo a la comparación entre competidores exitosos y no exitosos. La suma total de los valores asignados a los factores debe ser 1.0
3. Asignar una clasificación que va desde 1 a 4 para cada factor externo que representará la eficacia con la que cada factor responde a las estrategias de la empresa, una calificación de cuatro corresponde a excelente, tres significa que está por encima del promedio, dos que está en el promedio y uno es deficiente.
4. Multiplicar el valor de cada factor por el valor de la clasificación dando como resultado el valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado más alto para una empresa sin importar el número de oportunidades o amenazas debe ser 4.0 y el más bajo 1.0. y el promedio del valor ponderado total debe ser 2.5. Por un lado tenemos que cuando una empresa alcanza el valor ponderado total más alto (4.0) significa que la empresa aprovecha de forma eficaz las oportunidades que tiene la empresa y a su vez reducen los efectos de las amenazas externas. Por otro lado, si la empresa tiene el valor más bajo (1.0) se considera que no se aprovechan las oportunidades dadas y no se evita las amenazas externas. (David, 2003)

2.3.2 Análisis Competitivo de la Industria

2.3.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Las 5 fuerzas de Michael Porter consisten en determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo que podrían existir en el mercado o en un segmento diferente. La idea principal es que le permita a la empresa u organización evaluar sus recursos y objetivos mediante estas 5 fuerzas que le permitan entrar a participar en un mercado. (Amaya, 2005)

Gráfico 2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Amaya, 2005)

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado dentro de un país solo es atractivo si las barreras de entradas son fáciles los cuales les permita traer nuevos recursos y herramientas tecnológicas para poder establecerse y posicionarse de una gran parte del mercado.

Rivalidad entre los competidores

Para una empresa, siempre le será difícil entrar a competir a un mercado el cual ya se encuentre sólido, debido a que exista un gran número de competidores y costos fijos muy elevados lo cual tenga que hacer un estudio de mercado para la implementación de nuevas estrategias ya sea para enfrentarse a guerra de precios, publicidad agresiva, promociones y mejora de productos ya establecidos.

Poder de negociación de los proveedores

En una empresa u organización el poder de negociación de los proveedores es de vital importancia ya sea el caso de que estas dependan de ellos, debido a que los insumos o productos no tengan sustitutos viéndose obligados a la compra por altos costos siendo claves para la empresa.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado no será atrayente cuando los compradores se encuentran muy bien organizados, debido a que en el mercado, el producto podría tener muchos sustitutos y este no sería bien diferenciado de los productos que son de bajo costo, lo cual le permita reemplazar el producto sin verse afectado.

Amenaza de ingresos de nuevos productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el mercado es un tema de vital importancia debido a que se debe realizar estudios para ver si son productos sustitutos reales o potenciales, encontrándose muy avanzados tecnológicamente o con precios más bajo reduciendo los márgenes de utilidad de una empresa.

2.3.3 Análisis del Ambiente Interno

El análisis interno hace referencia a la parte organizacional y evalúa las debilidades y fortalezas de la organización que pueden limitar o ayudar a lograr los objetivos de la empresa, es necesario que mediante este análisis podamos identificar la falta de manejo de información y control a mediano y largo plazo.

El propósito de un análisis del ambiente interno es tomar la información recolectada y realizar un planteamiento estratégico que es usado de manera habitual en este caso cuando las empresas buscan la solución a problemas o desean elaborar un plan para lograr crecer en el mercado que se encuentran, evaluando el estado de la empresa, muchas empresas toman más controles del ambiente interno. (Chiavenato, 2011)

2.3.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA constituye el análisis de los diversos factores que pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización. La técnica de la matriz FODA corresponde a un proceso de carácter cualitativo y cuantitativo que permite el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en una organización, el propósito de esta matriz es analizar el ambiente externo e interno de una empresa y generar comparaciones que nos ayude a encontrar alternativas factibles para una organización. (Salazar, 2005)

El objetivo de la matriz FODA es crear objetivos estratégicos para poder lograr equilibrio en el ambiente interno y externo de una organización.

Fortalezas: Conjunto de factores internos que se realizan de forma correcta de dentro de una organización y ayudan al desarrollo de la empresa

Oportunidades: Son factores externos que permiten el desarrollo de una organización.

Debilidades: Conjunto de factores o barreras internas es decir actividades dentro de la organización que se realizan de forma deficiente y que están limitando de desarrollo de la empresa.

Amenazas: Barreras externas que no puede controlar una empresa y que impiden el desarrollo de la organización.

Tabla 1 Matriz FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Salazar, 2005)

2.3.3.2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

La matriz de evaluación de los factores internos permite formular estrategias y analiza las debilidades y fortalezas que tiene una organización y proporciona una base para conocer las relaciones entre áreas. (David, 2003)

Al igual que la matriz de evaluación de factores externos MEFE, esta matriz se elabora mediante los siguientes cinco pasos:

1. Enumerar una lista entre 10 a 20 factores internos que fueron identificados en una auditoría interna, deben incluir fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Asignar un valor para cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). Si un factor clave es una fortaleza o una

debilidad interno puede llevar recibir los valores más altos dependiendo del efecto que produzcan en una organización. La suma total de los valores asignados a los factores debe ser 1.0

3. Asignar una clasificación que va desde 1 a 4 para cada factor, si un factor simboliza una debilidad mayor debe obtener una calificación de uno, una debilidad menor obtiene una calificación de dos, una fortaleza menor una calificación de tres y una fortaleza mayor una calificación de cuatro.
4. Multiplicar el valor de cada factor por el valor de la clasificación dando como resultado el valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

2.3.3.3 La misión y la visión de una empresa

Misión

La misión de una empresa es el propósito que se desea alcanzar ya sea ofreciendo un servicio o producto. La misión es el rol que una entidad tiene en la sociedad y está ligada al compromiso y principios de las personas que conforman una empresa, una misión puede ser fijada mediante las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la razón de ser de una empresa?
- ¿Cuál es el papel que tiene la empresa en la sociedad?
- ¿Cuál es la naturaleza del negocio?

Por esta razón la misión reflejada deber ser clara y directa y debe expresar las áreas básicas de acción de la empresa. (Chiavenato, 2004)

Visión

La visión de una organización se la define como lo que una empresa se proyecta ser en el futuro, es decir lo que la empresa quiere lograr con el paso de los años.

Una visión deber mostrar la situación futura de una organización y fijar el sentido que va a tener la empresa. (Chiavenato, 2004)

2.3.3.4 Definición de metas y objetivos

Se considera importante que una empresa tenga metas y objetivos ya que por medio de estas herramientas podemos conocer los resultados que una empresa desea alcanzar, es necesario que sean claras para poder obtener el éxito que se desea.

Metas

Se define como metas a los resultados que una empresa desea obtener en el mediano y largo plazo. Es necesario tomar en cuenta las siguientes especificaciones:

- Las metas deben ser realistas.
- Las metas deben ser claras y concisas
- Se fijan metas a nivel personal u organizacional
- Las metas son las proyecciones a futuro de una empresa.

Las organizaciones deben tener un punto fijado por esta razón es necesario ser perseverante o estar dispuestos a realizar cambios al momento de alcanzar las metas. (Cyr & Gray, 2004)

Objetivos

Los objetivos de una empresa son los propósitos que se establecen y que marcan la dirección que una organización va a tomar para lograr su crecimiento. Fijarse un objetivo se define como la meta que una empresa desea alcanzar. (Ponce, 1985)

2.3.3.5 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La firma de asesoría gerencial Boston Consulting Group creó esta matriz, este modelo consistió en un análisis de la cartera de negocios, también conocida como "análisis de Portafolio"; en nuestro medio conocida como matriz BCG o matriz de crecimiento-participación teniendo como objetivo analizar la posición estratégica de un producto o unidad de negocio (Grant, 1996).

Gráfico 3 Matriz Boston Consulting Group



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Grant, 1996)

Interrogantes En este cuadrante van los negocios que tienen una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general estos productos son nuevos lo cual requieren de una gran cantidad de recursos para poder mantener su participación en el mercado.

Estrellas: son productos que requieren de gran atención del cual se puedan determinar los líderes de mercado. Por lo general, en las estrellas se colocan los productos que son rentables y si tienen potencial de convertirse en las futuras vacas de efectivo de la empresa, Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

Vacas de efectivo: son productos que tienen una buena posición privilegiada por la participación que mantienen en el mercado debido a la cantidad de dinero que generan.

Perros: son los productos que no tienen un crecimiento en el mercado, lo cual le genera una pérdida a la empresa aunque a veces convenga mantenerlas en el portfolio de la empresa para hacer parte del marketing.

2.3.3.6 Matriz del perfil competitivo MPC

Mediante la matriz del perfil competitivo se puede identificar quienes son los principales competidores de una empresa y a su vez reconocer las principales fortalezas y debilidades de acuerdo a la situación estratégica en la que se encuentra la empresa. Para el éxito de una matriz del perfil competitivo se consideran datos en general es decir información más amplia y se toman aspectos internos. En esta matriz, la calificación total obtenida de la empresa en estudio se compran con la calificación obtenida de las empresas rivales.

La matriz del perfil competitivo se evalúa mediante los siguientes pasos:

1. Enumerar una lista de los factores que se van a considerar
2. Asignar un peso para cada factor.
3. Calificar las fortalezas y debilidades de la organización, una fortaleza principal con una calificación de cuatro, una fortaleza menor con calificación tres, dos para una debilidad menor y uno para una debilidad mayor.
4. Multiplicar cada peso por cada calificación de las empresas competidoras, así se obtiene una nueva columna del puntaje.
5. Sumar la columna de peso que debe ser igual a 1.00 y sumar la columna del puntaje para obtener el puntaje final. (David, 2003)

2.3.3.7 Matriz general electric

La matriz GE se considera una herramienta corporativa enfocada en el análisis del área de negocios que permite determinar los objetivos y oportunidades de una inversión. La parte corporativa de una empresa es la encargada de evaluar ciertos servicios o productos poseen el potencial de generar recursos para la empresa. La matriz de general electric analiza la cartera de negocios de una organización mediante el uso de una tabla de nueve casilleros en las que cada una direcciona hacia una estrategia. (O'Shaughnessy, 1991)

Tabla 2 Matriz General Electric

		Alta	Media	Baja
	Alta	Inversión para el crecimiento	Reinvertir: aumento de rentabilidad	Inversión selectiva 1.- diferenciación del producto 2.- mayor rentabilidad
	Media	Invertir 1.- áreas específicas 2.- participación en el mercado	Inversión selectiva 1.- diferenciación del producto 2.- mayor rentabilidad	Invertir: reestructuración de las operaciones del área
	Baja	Inversión selectiva 1.- diferenciación del producto 2.- mayor rentabilidad	Invertir: reestructuración de las operaciones del área	Invertir 1.- evitar riesgos 2.- salida/ liquidación
		Alta	Media	Baja

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (O'Shaughnessy, 1991)

Mediante este proceso podemos identificar las unidades estratégicas de negocio (UEN), dentro de estas unidades se encuentran las divisiones que tienen un grupo específico de competidores, se usan en el mercado externo y poseen la capacidad necesaria para identificar los productos que serán comercializados, proveedores y en qué momento se debe efectuar un marketing de sus productos. (O'Shaughnessy, 1991)

Para identificar las áreas de negocio dentro de los nueve casilleros se debe considerar los factores de atracción y la posición de una organización. Los factores de atracción se establecen por lo que una empresa desea tener o eliminar dentro del área de negocios. Para determinar el grado de interés de un área específica se le asigna un peso a cada factor con relación a los resultados que una empresa desea y mediante el análisis se procede a multiplicar cada peso por el valor de dicho análisis. La posición de una empresa se puede conocer dichos factores que influyen en el éxito que un negocio puede tener en el mercado. (O'Shaughnessy, 1991)

2.3.4 Formulación Estratégica

La estrategia se la define como el punto de partida de una organización para poder alcanzar sus objetivos. Para la formulación de estrategias se necesita los datos exactos de una empresa mediante el análisis de las diversas matrices que permitan proyectar y escoger las estrategias que son necesarias para obtener los resultados deseados. Existen tres niveles de formulación estratégica: Estrategias corporativas, estrategias de unidad de negocio, y estrategias funcionales. (Lana, 2008)

Gráfico 4 Niveles de formulación estratégica



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Lana, 2008)

2.3.4.1 Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas direccionan una organización en general y también establecen la administración de la cartera de negocios o productos. Una estrategia corporativa tiene como objetivo el éxito de la empresa mediante la correcta coordinación de recursos y actividades. Existen tres niveles de estrategias corporativas: Estrategias de crecimiento, estrategias de estabilidad y estrategias de reducción. (Medina, 2009)

➤ Estrategias de Crecimiento

Crecimiento Interno

El crecimiento interno se puede alcanzar mediante el incremento de la producción, ventas y fuerza laboral. Existen empresas que optan este tipo de

crecimiento en lugar de tomar otras opciones como la adquisición de nuevas firmas. Las ventajas más importantes de esta estrategia son la eficiencia, la conservación de la cultura organizacional y la calidad e imagen.

Integración horizontal

La estrategia de integración horizontal se da entre empresas que siguen una misma línea de negocio y buscan la expansión. El uso de esta estrategia tiene como finalidad el incremento de participación en el mercado, el aumento de las ventas y el poder de negociación entre vendedor y consumidor. Mediante este proceso se podrá abarcar una población mucho más extensa mediante la promoción del servicio o producto.

Diversificación horizontal relacionada

La diversificación horizontal relacionada se refiere a la expansión de una organización mediante la implementación de una nueva área de negocio acorde a las actividades que ejerce la empresa, los vínculos que se pueden usar son: marketing, tecnología, distribución, entre otros. (Medina, 2009)

Diversificación horizontal conglomerada

En el caso de la diversificación horizontal conglomerada se pueden incluir nuevas áreas de negocio que no tenga ninguna relación con la organización pero que ayuden a la ampliación de la empresa. La aplicación de esta estrategia se puede incluir en empresas que posean una buena administración y que la puedan implementar en la nueva área de negocio. (Medina, 2009)

Integración vertical de negocios relacionados

La integración vertical es la unión de empresas cuyas actividades se encuentran en el mismo sector, la fusión de estas organizaciones ayudan a brindar un servicio de calidad y a la disminución de costos de producción. (Medina, 2009)

Integración vertical de negocios no relacionados

La estrategia de integración vertical no relacionados comprende a la adquisición de un área de negocio que no está relacionada con ninguna de las actividades de la empresa.

Fusión

Una fusión se da entre dos o más empresas que son de tamaño similar, se combinan para crear una nueva empresa con el propósito de obtener economías de escala, incremento en sus ventas, ganar poder competitivo además de compartir los recursos que ambas organizaciones poseen.

Alianzas estratégicas

Alianzas estratégicas se considera una sociedad de dos o más empresas, que realizan proyectos dentro de una zona específica de negocio. Las empresas que son parte de una alianza deben compartir, gastos, riesgos y beneficios de los nuevos negocios desarrollados. Dichas alianzas incluyen franquicias, empresas de carácter mixto, convenios de licencia, búsqueda conjunta, progreso y acuerdos de comercialización en conjunto.

Estas alianzas pueden ser temporales, se puede llegar a la disolución una vez que un proyecto haya finalizado o esta alianza puede continuar en un largo periodo. Sin embargo, se debe mantener sin cambios la identidad de las empresas. (Fernández Sánchez, 1996)

➤ Estrategias de estabilidad

Las estrategias de crecimiento son adoptadas dentro de un lapso de tiempo determinado, luego de esto la empresa debe implementar estrategias de estabilidad o de reducción.

Existen varias para adoptar las estrategias de estabilidad, esta estrategia brinda a la empresa enfocarse en el desarrollo del negocio actual con la finalidad de mejorar su posición en el mercado. Los directivos de la organización pueden determinar agregar nuevos negocios a la empresa que ya está en desarrollo. No obstante, con el paso de los años la empresa puede considerar retomar las estrategias de crecimiento bajo circunstancias favorables, o en una situación no muy favorable implementar las estrategias de reducción.

➤ **Estrategias de reducción**

Las estrategias de reducción son adoptadas cuando una empresa se encuentra en posiciones competitivas poco satisfactorias, cuando la continuidad de la empresa se lo está analizando, es necesario el uso de las estrategias de reducción. Las estrategias de reducción se pueden dar debido a: cambio de tendencia, desinversión o liquidación. (Wright, 1996)

a) Cambio de tendencia

Mediante esta estrategia la empresa busca tener mayor reconocimiento y rentabilidad. Sin embargo tiene consecuencias la implementación de esta estrategia debido a la disminución de personal, reducción de productos poco rentables, entre otros.

b) Desinversión

Esta estrategia se usa cuando una o diversas unidades de negocio dentro de una empresa han sido poco efectivas en el mercado y son vendidas a inversionistas o a otras compañías.

c) Quiebra o liquidación

Esta estrategia se adopta cuando la compañía está en estado crítico y procede a la venta de sus activos y unidades de negocios.

2.3.4.2 Estrategias de unidad de negocio

Las estrategias de unidad de negocios están enfocadas en parte competitiva de las unidades de negocio de una organización, estas estrategias ayudan a establecer los resultados que se desean obtener.(Wright, 1996)

➤ **Estrategias para pequeñas unidades de negocio**

Estrategia de costos bajos para nichos de mercado

Estas estrategias son utilizadas en las organizaciones que desean poder abarcar la mayor parte del mercado por este motivo las empresas buscan reducir precios en sus productos o servicios.

Estrategia de diferenciación de nichos de mercado

Esta estrategia define el segmento mercado que se busca llegar, ofreciendo los servicios o productos que se puedan diferenciar de los demás añadiéndole valor agregado a la empresa.

➤ **Estrategias para grandes unidades de negocios**

Estrategias de costos bajos

Estas estrategias se usan para el posicionamiento de mercado, las organizaciones aumentan su producción pero a su vez reducen costos para obtener mayor participación en el mercado.

2.3.4.3 Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales favorecen en la aplicación de recursos para cada departamento o área funcional de la empresa con el objetivo de aumentar el rendimiento de estos recursos. El gerente general de cada empresa debe aprobar estas estrategias diseñadas por los gerentes de cada departamento.

2.3.5 Implementación de estrategias de Marketing

En esta parte del proceso de planificación estratégica se ponen en uso las estrategias que se obtuvieron de las de las anteriores etapas de planificación, es necesario que la implementación sea eficaz para que una empresa obtenga los beneficios que desea. (Lana, 2008)

Dentro del conjunto de estrategias de una empresa, el marketing tiene gran importancia. Cuando los niveles organizativos se implementan en la empresa, la estrategia de negocio y las estrategias de marketing se encuentran dentro de una misma categoría. El objetivo del marketing es brindar datos necesarios para poder competir en el mercado y lograr los resultados que se esperan. (Alemán, 2006)

2.3.5.1 Estrategias de marketing

El diseño de las estrategias de marketing es muy importante debido a que gracias a estas estrategias se van a conseguir los objetivos lucrativos para una empresa. Para este caso es importante analizar e identificar aquellos productos

estrellas el cual tengan un mayor potencial y alta rentabilidad, que nos permita posicionarnos en la mente del consumidor, trabajando de manera estratégica las variables que conforman el marketing mix. (Santos,1991)

Estrategias de cartera

Para realizar el análisis de los productos de una cartera se debe observar que no todos poseen el mismo potencial siempre, ni la misma rentabilidad. Es por esto que de esta manera podemos prevalecer una inversión de recursos, de acuerdo a la importancia que tenga sobre el objetivo que nos hemos propuesto.

Estrategias de marketing de posicionamiento

El posicionamiento de la marca es el área en la mente de los compradores que ocupa el producto en relación a sus competidores. Para establecer los parámetros a seguir de acuerdo a nuestra estrategia, es importante analizar el posicionamiento actual y el de nuestra competencia.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

Calidad/precio: ofrecer productos o servicios a un precio competitivo y de buena calidad.

Atributos: mientras más posicionamiento tenga el producto será mejor al momento de distinguirlos de los de la competencia.

Categorías: crear una categoría el cual te permita ser el líder en el mercado

Competidor: crear una diferencia con los productos de nuestros competidores agregándole atributos a nuestros productos.

Beneficio: se basa en el beneficio mutuo posicionando nuestros productos por el beneficio que ofrecen al consumidor.

Estrategias marketing mix

El marketing mix es más conocido como el instrumento básico del marketing y el corazón de toda estrategia.

Producto: tienen un ciclo de vida el cual empieza cuando es lanzado al mercado, siguiendo con el crecimiento, la madurez y el declive.

Precio: consiste con la modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago, etc.

Distribución: consiste con la cobertura, tipo de almacenaje, control de pedidos, inventarios, puntos de venta y movilización.

Comunicación: esto más se relaciona con la publicidad, relaciones públicas, crear índices de compras, marketing directo y promoción de ventas.

2.3.5.2 Análisis del mercado

El análisis de mercado se enfoca en el consumidor que es el actor fundamental dentro de una empresa y sus competidores. Mediante este análisis se conoce a los clientes potenciales tomando en cuenta el tamaño del mercado, tendencias y la competencia.

Este análisis se debe dividir en el grupo de clientes que poseen características similares para poder conocer sus necesidades, segmentando el mercado por sector, actividad que se realiza, entre otros.

2.3.5.3 Mercado meta y segmentación

La segmentación del mercado ayuda a la determinación de los clientes potenciales en un segmento específico, la segmentación ayuda de forma eficiente a satisfacer todas las necesidades y preferencias de los consumidores. Los clientes dentro de un mismo mercado se caracterizan por tener los mismos deseos, sin embargo el marketing de segmentos se debe diferenciar en cada uno de los compradores y debe tener opciones flexibles: una opción que puede servir para todo el segmento y una opción más personalizada para cada cliente. Existen cuatro niveles dentro de la segmentación de mercado: marketing masivo, marketing de segmento, marketing de nicho, micro marketing (Muñiz, 2009)

Gráfico 5 Niveles de segmentación de mercado



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Muñiz, 2009)

Marketing masivo

En el marketing masivo el proveedor se enfoca en producir, distribuir y promocionar un servicio o producto de forma masiva. Tradicionalmente se consideraba que el marketing de masas creaba un mercado mucho más amplio. (Muñiz, 2009)

Marketing de segmento

En la actualidad, el uso del marketing de segmento en un público que se desea llegar se realiza mediante los siguientes pasos:

- Reconocer el perfil de un grupo específico de clientes que se busca promover un servicio o producto.
- Escoger el segmento de mercado que se busca llevar
- Establecer las ventajas del servicio o producto que se va a ofrecer

Marketing de nicho

Los nichos de mercado se encuentran dentro de un segmento que busca beneficios específicos, el marketing de nicho se enfoca en satisfacer las

necesidades de un grupo complejo, la organización debe implementar una oferta que atraiga este grupo de mercado y obtengan el éxito deseado. (Muñiz, R. 2009).

Micro marketing

El micro marketing se enfoca en consumidores específicos dentro de un nicho de mercado.

2.3.6 Control estratégico

EL control estratégico tiene la finalidad de analizar si los resultados obtenidos por un plan estratégico enfocado en el marketing son los que la organización esperaba, es decir si es válido el desarrollo del plan mediante el uso de un sistema que determina el avance y la eficacia de los métodos adoptados para mejorar una organización y a su vez que garanticen los resultados que se esperan en el mediano y largo plazo.

En este periodo es importante considerar los gastos que va a tener la empresa al momento de efectuar las estrategias y finalmente medir la rentabilidad mediante la tasa de retorno. (Wright, 1996)

CAPÍTULO 3

3. ANALISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

Mediante el análisis de la industria e investigación de los recursos que posee la organización comienza el presente capítulo, que permitirá conocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa. Posteriormente, para conocer las amenazas que deben enfrentar la empresa y las oportunidades que posee para ser más competitiva, se analizan los principales factores que pueden impactar en el mercado. Las necesidades y falencias de la compañía serán descubiertas mediante la evaluación de diferentes herramientas.

3.1 Análisis del Macro Entorno

3.1.1 Análisis PEST

3.1.1.1 Factor Político

Ecuador, Estado Constitucional de derechos y justicia social, democrática y soberana, el cual cinco mandatos públicos lo conforman:

- El poder ejecutivo
- El Poder Legislativo
- El Poder Judicial
- El Poder Electoral
- El Poder de Transparencia y Control Social

La Función Ejecutiva está conformada por el Presidente de la República Econ. Rafael Correa Delgado, quien ejerce la mayor autoridad sobre las FF.AA y la Policía Nacional eligiendo además se encuentra a cargo de la administración pública nombrando sus autoridades.

La Función Legislativa se refiere a la Asamblea Nacional del Ecuador con vigencia de 4 años, su función principal corresponde a la redacción de leyes, fiscalizar el poder público y también se encuentra a cargo de la aprobación de presupuestos y tratados internacionales.

En cuanto a la Función Judicial corresponde a Cortes Provinciales, Corte Nacional de Justicia, Tribunales y Juzgados.

El poder Ciudadano está conformado por el Consejo de Participación Social y Control Ciudadano, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias. Promover planes de transparencia y control público es la función de este poder.

Cada cuatro años cuando hay elecciones o consultas populares en donde el Poder Electoral toma autoridad.

Diversas estructuras e individuos de una determinada sociedad son influidos por leyes y delegaciones del gobierno por ende se establece un ambiente político-legal que regula las actividades de una organización en el mercado. El rendimiento de las empresas se ven beneficiados o perjudicados por los procesos políticos y legislaciones gubernamentales.

Plan nacional del Buen Vivir 2013-2017

El Plan Nacional del Buen vivir se creó con la finalidad de organizar las políticas públicas que serían implementadas, en gran medida mediante la inversión y gestión pública. Está constituido por doce estrategias nacionales y doce objetivos que permiten la consolidación de un país de igualdad, equidad y solidaridad y a su vez la diversidad cultural y ambiental. (Gobierno del Ecuador, 2013).

Para efectos del estudio relacionado con la empresa Almatec, son relevantes los siguientes objetivos :

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

Los recursos públicos y la regulación económica que posee el estado para la transformación del país en un desarrollo sostenible y una distribución neutral y de su riqueza. (Gobierno del Ecuador, 2013)

El objetivo incluye diferentes lineamientos y políticas como: El lineamiento 8.1 que hace referencia a la inversión de los recursos públicos para generar crecimiento

económico sostenido y transformaciones estructurales busca la contribución tributaria del 16%

8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado, uno de sus fundamentos es identificar, controlar y sancionar las practicas de abuso del poder de mercado

8.3 Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas, este lineamiento tiene como meta no superar el 25% de componente importado de la oferta agregada.

8.4 Fortalecer la progresividad y la eficiencia del sistema tributario.

8.5 Afianzar la sostenibilidad de la balanza de pagos.

8.6 Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos.

8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente.

8.8 Minimizar el riesgo sistémico de la economía.

8.9 Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado.

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Generalmente, se considera el trabajo es considerado como un factor de la producción, que puede ser presionado. De acuerdo al art. 33 de la Constitución de la República del Ecuador, el trabajo es considerado como un derecho y deber social, es decir, que es relevante para el crecimiento de la economía, fuente de realización personal integración social entre la sociedad y la situación económica del país.

Dentro de este objetivo existen lineamientos tales como: Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos e impulsar las actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos (Gobierno del Ecuador, 2013).

De manera adicional, la planificación de Almatec se verá influenciada por los lineamientos del denominado **Plan Estratégico de Movilidad – Ecuador**

El objetivo principal de este plan es la contribución en el desarrollo del País por medio de la formulación de políticas, planes, programas, regulaciones y proyectos que aseguren un Sistema de Transporte Intermodal y Mutimodal, apoyado de una red de Transporte e Infraestructura con altos estándares internacionales de calidad. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012)

Existen diversas políticas públicas y estrategias sensoriales que pueden beneficiar a la empresa, la política tres de acuerdo al plan estratégico de movilidad corresponde al desarrollo de la integración multimodal de los sistemas de transporte, generando desarrollo interno, que incentive los procesos productivos nacionales e internacionales. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012)

Esta política puede beneficiar a Almatec debido a que corresponde al diseño e implementación de mecanismos que faciliten la integración de corredores multimodales, también busca el desarrollo de redes de transporte y nodos logísticos que integren las zonas productivas(logística productiva) (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012)

La política 4 corresponde a la infraestructura de transporte mediante la implementación de proyectos integrales que ayuden a la construcción, rehabilitación y mantenimiento de infraestructura física y logística. (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012)

Transporte y logística

El gobierno Nacional considera prioritario el desarrollo del sector de transporte y logística para el cambio de la matriz productiva, debido a su gran impacto en el sector económico es considerado un componente básico para la competitividad sistemática. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

Para los próximos 25 años se considera invertir anualmente un 4% del producto interno bruto según el Plan Estratégico de Movilidad, esto significaría una inversión del \$118 miles de millones hasta el año 2037. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

3.1.1.2 Factor Económico

Los factores económicos son diversos y pueden influenciar en la compañía dependiendo del sector que se encuentre ubicado tales como: El producto Interno Bruto (PIB), la inflación, niveles de desempleo, tasas y sobretasas arancelarias, remuneraciones, etc. También existen factores económicos que ayudan a la producción de bienes y servicios dependiendo de las necesidades de los consumidores.

Producto Interno Bruto (PIB)

Haciendo referencia al Producto Interno Bruto (PIB) ha tenido un crecimiento regular a partir del año 2013. Según el Banco central del Ecuador todos los valores de los bienes y servicios finales producidos en una economía anual corresponden al PIB. El usuario final compra todos los bienes y servicios que no son usados como insumos para la producción de otros productos o servicios por tal motivo al momento de medir el PIB solo se toman en cuenta el valor de los productos o bienes terminados. Mediante la medición del incremento en el PIB real de la economía y por el incremento en el producto per cápita se conoce el crecimiento económico.

El desarrollo de las actividades productivas se encuentran directamente asociadas con el transporte que constituye un factor importante en la competitividad de las organizaciones. (EKOS NEGOCIOS , 2014)

A partir del año 2009, el aporte del sector de logística y transporte simboliza un rubro primordial en el PIB debido a su participación constante de 6,5% y 6,6% posicionándose en el quinto lugar de los sectores que más contribuyen al PIB en el año 2013.(EKOS NEGOCIOS , 2014)

No obstante, el Banco Central del Ecuador indica que el sector de transporte durante el segundo trimestre del 2015 tuvo una aportación al crecimiento inter-anual del 0,15% en el PIB, menor en comparación con el año 2014. (BCE , 2015)

La inflación

Un factor muy importante en la economía conocido como el aumento de los precios en un determinado periodo es la inflación. En nuestro país, la inflación ha generado graves problemas en el incremento de las actividades económicas. Según la (INEC, 2016) Quito con mayor índice registra una variación mensual en la inflación con un 0,23%. Guayaquil es la que registra menos variación inflación con el 0,14%, lo que indica que beneficia para la empresa ya que se encuentra en esta ciudad.

La inflación en el sector de transporte y logística en durante los últimos meses del 2014 fue baja en comparación con la economía en general debido a la tasa de variación relativamente estable.(EKOS NEGOCIOS , 2014)

A través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) la inflación es medida estadísticamente, 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. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales. El país registra una inflación acumulada de 3,08% en el mes de junio del 2015, mientras que en el mes de junio del 2016 con 1,29%. (BCE, 2016)

Tabla 3 Inflación Mensual del Ecuador

Fecha	Tasa	Fecha	Tasa
Junio-30-2016	1.59 %	Septiembre-30-2015	3.78 %
Mayo-31-2016	1.63 %	Agosto-31-2015	4.14 %
Abril-30-2016	1.78 %	Julio-31-2015	4.36 %
Marzo-31-2016	2.32 %	Junio-30-2015	4.87 %
Febrero-29-2016	2.60 %	Mayo-31-2015	4.55 %
Enero-31-2016	3.09 %	Abril-30-2015	4.32 %
Diciembre-31-2015	3.38 %	Marzo-31-2015	3.76 %
Noviembre-30-2015	3.40 %	Febrero-28-2015	4.05 %
Octubre-31-2015	3.48 %	Enero-31-2015	3.53 %

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (BCE, 2016)

Nivel de desempleo

En una publicación del diario El comercio, el Ecuador en el mes de marzo del 2016 registró una tasa de desempleo nacional de 5,7%, comparado con el año 2015 con una tasa del 3,8%, lo cual refleja un incremento de 1,9 puntos, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu). (El Comercio, 2016)

El desempleo urbano en el mes de marzo 2016 alcanzo un 7,35, en comparación con el año 2015 en donde el desempleo urbano estaba en 4,84% en el mes de marzo, estos niveles de desempleo podrían afectar a Almatec debido a la reducción de la capacidad de adquisición de productos y servicios. A continuación en la siguiente grafica se muestra el aumento de la tasa de desempleo urbano a partir del mes de marzo del 2015. (BCE, 2016)

Tabla 4 Indicador de Desempleo Trimestral del Ecuador

FECHA	TASA
Marzo-31-2016	7.35%
Diciembre-30-2015	5.65%
Septiembre-30-2015	5.48%
Junio-30-2015	5.58%
Marzo-31-2015	4.84%

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (BCE, 2016)

Tasas de interés

Al momento de otorgar un préstamo, se cobra un porcentaje de acuerdo a la situación del mercado e instrucciones bancarias, este porcentaje se denomina tasa de interés activa. Para la institución bancaria, la tasa de interés representa un ingreso por esto se las denomina activas. En Ecuador, para incentivar el mercado de comercio, el gobierno ha producido liquidez lo que ayudó a disminuir la tasa de interés activa para el sector productivo Pymes, en la siguiente tabla se muestra las tasas activas máximas y referenciales por sector hasta el mes de agosto del 2016.

Tabla 5 Tasas de interés Agosto 2016

TASA DE INTERES AGOSTO 2016			
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima	% anual
Productivo Corporativo	9.02	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.03	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.66	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.67	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.21	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.99	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.33	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.70	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.72	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	9.38	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.91	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	26.77	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.66	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.35	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.15	Inversión Pública	9.33

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (BCE, 2016)

3.1.1.3 Factor Social

En la actualidad, los factores sociales y culturales tienen un gran impacto debido a que pueden beneficiar o afectar a las empresas dependiendo del lugar en que este localizada. Los factores sociales incluyen aspectos tales como las creencias, religión, cultura, reacción sobre un bien o servicio que ofrecen las empresas y el número de persona que posee un empleo, entre otras. Estos factores se consideran dentro de una sociedad debido a que influyen al momento de comprar o aceptar un producto.

Haciendo referencia al el último censo de población realizado en el año 2010, el Ecuador tenía una población aproximadamente de 15 millones de habitantes lo que conlleva a un promedio anual de crecimiento de 1,95% desde el año 2001 al 2010. Debido a este ritmo de crecimiento, la economía nacional podría ser

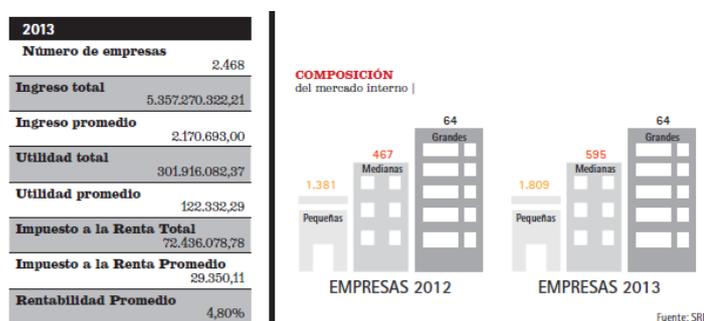
favorecida por la mayor demanda de servicios o productos en diversos mercados. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

En la provincia del Guayas, que constituye la base de mercado para el crecimiento de la empresa, la población entre hombres y mujeres es igual a 3'645.483, con un porcentaje de 50,2% mujeres es decir 1'829.589 y un 49,8% de hombres con un total de 1'815.914. Tomando en cuenta la población que se encuentra activa de forma económica en esta provincia, el censo realizado en el 2010 da un total de 517.596 mujeres que se encontraban laborando y un total de 992.716 hombres que tenían trabajo. Los empleos más comunes que tenían una relación estrecha con el comercio son: la artesanía, las ventas, distribución, producción, diseños, entre otros. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

En los últimos años el mercado laboral ha evolucionado con el sector de la logística y transporte; las actividades relacionadas con el transporte y logística poseen un 8,1% comparando las cinco ramas con mayor ocupación y se ubica en el cuarto lugar después de los servicios sociales y de salud, el comercio, la educación y manufactura. Este sector se ha convertido en una parte fundamental en el ámbito social y económico debido a su gran aportación en las actividades que son esenciales para el desarrollo de las relaciones humanas. En relación a los cambios generados por la globalización, las redes de transporte y logística se considera uno de los aspectos más importantes, debido a la interacción entre comprador y productor, articula territorios y naciones, mejora la producción y es necesaria su planificación y un desempeño eficiente para mejorar la economía del país y aportar con su crecimiento y desarrollo. (EKOS NEGOCIOS , 2014)

Considerando su participación en el mercado: entre el año 2012 y 2013 existían 2.468 empresas con ventas superiores a los \$100.000 dólares anuales. Durante este periodo, las pequeñas empresas de transporte y logística poseen un 73,3% de participación, un 24,1% las medianas empresas y un 2,6% las grandes empresas, lo que impulsa a la empresa a generar más fuentes de empleo y a su vez tomando en cuenta crecimiento económico del país debido a ser considerado un sector fundamental para el Ecuador. (EKOS NEGOCIOS , 2014)

Gráfico 6 Número de empresas en el sector de logística y transporte



Elaborado por: Revista Ekos Negocios

Fuente: (EKOS NEGOCIOS , 2014)

3.1.1.4 Factor Tecnológico

El cambio tecnológico es uno de los factores más influyentes en el crecimiento de la economía debido a su aportación en las mejoras al momento de ofrecer un bien o servicio. Las pequeñas y medianas empresas deben contar con herramientas tecnológicas que beneficien a la organización y a su vez mecanismos que brinden protección y recuperación de datos.

La tecnología ha ido evolucionando y es una de las herramientas que aumentara la eficiencia de la empresa, entre los factores tecnológicos que se destacan existen los nuevos procesos de producción, nuevos materiales y productos, avance en las infraestructuras de comunicaciones y los medios informáticos que ayudan en el proceso competitivo de Almatec.

En la actualidad, la sociedad tiene la cultura de adaptación a nuevas tecnologías por este motivo las empresas deben implementarla de forma eficiente para acceder a una base de clientes conociendo sus necesidades ofreciendo variedad de servicios o productos de mayor calidad.

Almatec es una “pequeña empresa” enfocada en brindar servicios de calidad por lo que el implemento de nuevas tecnologías beneficiaría a la empresa en sus ventas, producción y distribución. El internet es una de las principales herramientas usadas por la empresa debido a su fácil acceso en el Ecuador mediante esta

herramienta se busca satisfacer las necesidades de los clientes en todo momento, también es esencial la implementación de nubes seguras que permitan proteger los datos de la organización y el uso de sistemas automatizados para garantizar la protección de información confidencial de la empresa.

3.1.1.5 Matriz de factores externos MEFE

Para la elaboración de la matriz de factores externos se examinaron las diversas oportunidades y amenazas que existen en el sector de la logística y transporte.

El resultado ponderado que se obtuvo es 2,35, lo que significa que el valor se encuentra por debajo del rango promedio de 2,5. Este resultado indica que la empresa no se encuentra aprovechando las oportunidades que se originan externamente y su vez posee falencias, como una de las oportunidades más importantes para Almatec están las ventas y marketing online es decir debe implementar estas herramientas para obtener mayor reconocimiento y participación en el mercado.

Tabla 6 Matriz de factores externos MEFE

FACTOR EXTERNO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Mejoras en la telecomunicación	0,1	3	0,30
Innovación en tecnología	0,10	3	0,30
Desarrollo de nuevos nichos de mercado	0,10	3	0,30
Incentivo a PYMES	0,10	4	0,40
Ventas y marketing Online	0,15	3	0,45
Alianzas con empresas del sector	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Competencia con mayor publicidad o Marketing	0,15	1	0,15
Situación Económica Negativa en el país	0,05	2	0,10
Presencia de competidores en este sector	0,1	1	0,10
Creación de nuevos Impuestos	0,1	1	0,10
TOTALES	1		2,35

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (David, 2003)

3.1.1.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

El sector de la logística y transporte se considera muy competitivo, se tomó como referencia las principales empresas dedicadas a brindar estos servicios: Kuehne+Nagel S.A, Logística, distribución y almacenaje S.A.', Narváez Vaca CIA. LTDA, Panatlantic logistics S.A, Talleres y servicios TASESA C.A.

Todas las compañías anteriormente mencionadas poseen años de experiencia además de herramientas y tecnología adecuadas para brindar este tipo de servicio a diversas empresas en el Ecuador.

Participación en el mercado

En el año 2015, la participación en el mercado estaba encabezada por la empresa Kuehne+Nagel S.A debido a su alta participación en el mercado con más del 49.98% , seguida de la empresa Panatlantic Logistics S.A con un 34.44% luego de esto tenemos a la empresa que se encuentra localizada en Guayaquil Talleres y servicios TASESA C.A con un 7.80% de participación en el mercado y en cuarto lugar tenemos a Almatec S.A con un 3.27% a pesar de este bajo porcentaje la empresa ha incrementado sus ventas un 15 por ciento en comparación del año 2014, finalmente tenemos a las empresas Logística, distribución y almacenaje s.a. con un 2.43% y Narváez Vaca CIA. LTDA con 2.08% de participación.

Tabla 7 Participación en el mercado Empresas de logística y transporte

EMPRESA	Ventas año 2015	Porcentaje de participación
Kuehne+Nagel S.A	\$ 41.971.221,00	49,98%
Panatlantic logistics S.A	\$ 28.920.613,00	34,44%
Talleres y servicios TASESA C.A.	\$ 6.547.666,00	7,80%
Almatec S.A	\$ 2.743.286,00	3,27%
Logística, distribución y almacenaje S.A.	\$ 2.043.809,00	2,43%
Narvaez Vaca CIA. LTDA	\$ 1.743.337,00	2,08%
Total	\$ 83.969.932	100%

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (EKOS NEGOCIOS , 2014)

Precios competitivos

Este factor tiene un peso de 0,10 debido a que los precios de los servicios otorgados por las empresas analizadas son relativamente similares. Como diferencia podemos considerar los descuentos o promociones que los proveedores otorgan a sus clientes dependiendo de cada empresa.

Calidad del Servicio

La empresa Almatec ofrece productos de alta calidad enfocándose en las necesidades de los clientes. Además, la empresa se caracteriza por realizar sus servicios de forma inmediata lo que crea un vínculo de confianza entre el proveedor y el cliente. En este factor podemos implementar la negociación de “premios” es decir la empresa recibe alguna regalía si la empresa se compromete y cumple con la entrega de un servicio superior al que ofrecen las empresas de este sector.

Se puede recomendar fusionar estos últimos dos factores es decir la calidad de servicio y a la vez precios económicos que pueden ayudar al incremento de las ventas en la empresa.

Gama de servicios

En este punto, las empresas que tienen mayor participación en el mercado Kuehne+Nagel S.A y Panatlantic Logistics S.A son las empresas que ofrecen una mayor gama de servicios buscando satisfacer a sus clientes. Almatec debe aumentar la gama de servicios ofrecidos sin embargo debe considerar enfocarse en nichos de mercados específicos lo que le ayudara a su expansión dentro de este sector.

Marketing

Las empresas que tienen un mayor nivel de publicidad o marketing son las empresas Kuehne+Nagel S.A y Panatlantic Logistics S.A debido a poseer mayores recursos financieros gracias a sus ventas, lo que les ayuda a la inversión en publicidad directa u online, entre otras.

Experiencia

Kuehne+Nagel S.A es uno de los mayores competidores debido a su experiencia de más de 40 años en el mercado seguido por la empresa Panatlantic Logistics S.A que posee 35 años de trayectoria en el sector de la logística y transporte y Narvaez Vaca CIA. LTDA con 16 años de experiencia. Almatec tiene 5 años de experiencia sin embargo conoce su mercado y se enfoca en brindar el mejor servicio.

Fidelidad del cliente

La fidelidad de los clientes se determina dependiendo de la calidad del servicio que ofrezcan las empresas en consecuencia el cliente será fiel a la empresa que le otorgue el mejor trato y el mejor servicio.

Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo

PERFIL COMPETITIVO	PESO	Almatec		Kuehne+Nagel S.A		Logística, distribución y almacenaje s.a.		Narváez Vaca CIA. LTDA		Panatlantic logistics S.A		Talleres y servicios TASESA C.A.	
		Calificación	V. Ponderado	Calificación	V. Ponderado	Calificación	V. Ponderado	Calificación	V. Ponderado	Calificación	V. Ponderado	Calificación	V. Ponderado
Precios competitivos	0,2	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Participación en el mercado	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Calidad en los servicios	0,2	3	0,60	3	0,60	2	0,40	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Gama de servicios	0,1	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Marketing	0,1	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10
Experiencia	0,1	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Tecnología	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Fidelidad de los clientes	0,1	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Total	1		2,30		3,15		2,25		2,20		2,80		2,45

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (David, 2003)

3.2 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA EMPRESA

3.2.1 Las 5 Fuerzas de Michael Porter

3.2.1.1 Rivalidad entre competidores

Las estrategias de calidad de servicio y precios competitivos son la base de la rivalidad en el mercado de logística ya que se considera importante que una empresa del sector logístico tenga los mejores precios, descuentos y servicio ya que podrá liderar el mercado mediante la implementación de estas estrategias.

Existen grandes empresas con muchos años de experiencia en el mercado logístico, esto quiere decir que la empresa Almatec tiene mucha competencia en Guayaquil debido a la existencia de estas empresas que ofrecen sus servicios a precios competitivos.

Entre las principales empresas tenemos: Kuehne+Nagel S.A, Logística, distribución y almacenaje s.a. "Iodisal", Narváez Vaca CIA. LTDA, Panatlantic logistics S.A, Talleres y servicios TASESA C.A.

3.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Para poder ocupar la gran parte del mercado en este sector es necesario que los nuevos competidores posean personal con altos conocimientos y capacidad en el área de logística y también debe tener recursos y mayor capital.

En la actualidad, en este sector existe la posibilidad de nuevos competidores, debido a la existencia de aproximadamente 118 empresas que ofrecen este servicio en varias provincias y buscan abarcar el mercado a nivel nacional.

3.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos

En este caso, la amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere al reemplazo mediante la adquisición de otros servicios o productos que tengan características similares o posean funciones parecidas.

En el caso del sector logístico no se puede sustituir debido a que mediante este servicio las empresas buscan la eficacia en el manejo de materiales y almacenamiento que beneficia en la optimización de espacio y de recursos usados.

3.2.1.4 Poder de Negociación de proveedores

El poder de negociación de proveedores se refiere al valor de importancia que tiene un proveedor hacia una empresa, lo cual es importante al momento de realizar ciertas alianzas con diferentes proveedores que distribuyen los materiales necesarios para nuestra empresa.

En el caso de la empresa Almatec, su poder de negociación es alto debido a que es una empresa de servicios logísticos y existe mucha competencia entre sus proveedores en el mercado.

Tabla 9 Poder Negociación de Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	ALTO	MEDIO	BAJO
PROVEEDORES	x		

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración propia)

3.2.1.5 Poder de negociación de clientes

El poder de negociar con los clientes siempre es de vital importancia debido a que mide el nivel satisfacción de sus clientes, es decir influyen en las empresas para lograr mejores precios. En la empresa Almatec, el poder de negociación de los clientes es alto debido a que en la actualidad existen diversas empresas dedicadas a la logística por este motivo el cliente es capaz de elegir de acuerdo a la calidad y precio.

Al momento de ofrecer un servicio es necesario brindar calidad debido a que de esta forma se reduce el poder de negociación de los clientes y se crea la fidelización por parte de ellos. Así mismo, se puede proponer incluir promociones y descuentos que puedan diferenciar a la empresa.

Tabla 10 Poder de Negociación con los Clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	ALTO	MEDIO	BAJO
CLIENTES	x		

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración propia)

3.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El análisis del micro entorno es necesario para reconocer la finalidad de la empresa y poder alcanzar los objetivos mediante el conocimiento de las características esenciales que tiene la compañía. Este análisis se enfoca principalmente en la parte interna de la compañía es decir de sus recursos y capacidades.

El análisis interno incluye el estudio de los principios de la empresa, los cuales permitirán elaborar su misión, visión, objetivos y valores. Mediante la matriz axiológica se conocerán los valores y principios de la empresa que son la base fundamental para el funcionamiento de la misma.

3.3.1 Análisis de la Matriz Axiológica

Tabla 11 Matriz Axiológica

PRINCIPIOS	Sociedad	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Dueños
GRUPOS					
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Eficiencia			X		X
Competitividad			X		X
Honestidad	X	X	X	X	X
Productividad			X		X
Trabajo en equipo			X		X

Elaborado por: Estefanía León

Fuente:(Chiavenato I. S., 2011)

Mediante el análisis de la matriz axiológica de Almatec, se seleccionaron los principales valores que identifican a la empresa y que deben ser imprescindibles en sus acciones y de esta forma identificar la conducta organizacional de la empresa para que estos principios sean parte de su cultura interna a corto plazo.

Responsabilidad:

La responsabilidad es el primer principio de la empresa y debe ser considerado el más importante por todas aquellas personas que forman parte de Almatec, este valor consiste en la toma de decisiones coherentes por la compañía, especialmente por los dueños debido a que la empresa no solo debe enfocarse en sus ganancias y producción sino en sus clientes ofreciendo productos de calidad sin causar daños a terceros.

Respeto:

La empresa implementa este valor que se considera importante aceptando las diversas creencias, decisiones, puntos de vista, derechos y obligaciones de la sociedad que pueden aportar a la empresa y que pueden ser considerados al momento de la toma de decisiones de Almatec.

Eficiencia:

Uno de los objetivos de la empresa será el de “ir más allá” en la relación con sus clientes. Cumplir, y superar en calidad y resultados, mediante la realización de los trabajos asignados dentro del tiempo establecido es considerada una de las principales características de Almatec para poder alcanzar el éxito. Mediante la optimización del tipo y recursos, la empresa espera alcanzar los objetivos trazados.

Competitividad:

Actualmente, debido a los cambios constantes en el entorno es decir desarrollo de la tecnología o globalización de los mercados, las empresas deben estar preparadas para este tipo de cambios y buscar nuevas ventajas competitivas. Los trabajadores y dueños de la empresa son importantes en este valor corporativo ya que deben buscar la satisfacción de sus clientes ofreciendo productos y servicios de calidad mostrando el valor agregado que tiene la empresa a sus clientes.

Honestidad:

Este valor corporativo que tiene Almatec debe tener una estrecha relación con todos los grupos que se han tomado de referencia debido a que mediante este principio se puede analizar la personalidad de cada una de las personas que integran la empresa. Se debe considerar ser honesto con la sociedad y el gobierno mediante el pago de los impuestos y servicios básicos. Ejecutar este valor con los trabajadores de la empresa es importante a través del pago al día de los sueldos y mediante el reconocimiento de los esfuerzos que ejercen los empleados. La honestidad con los clientes es primordial y los precios ofrecidos deben ser los que están establecidos por las entidades relacionadas con el comercio.

Productividad:

En la actualidad, la productividad de la empresa no ha sido la máxima y mediante la implementación de más grupos de trabajo, Almatec busca incrementar su productividad, a través de una buena gestión empresarial se busca obtener mayores ganancias y crecimiento en el mercado, es decir los trabajadores y dueños de la empresa son los responsables del incremento de la productividad.

Trabajo en equipo:

Para obtener un mejor rendimiento en la empresa es necesario que exista comunicación entre los colaboradores de cada departamento y a sí mismo con los dueños para lograr un clima de confianza dentro de la empresa en donde cada uno pueda expresar sus dudas o puntos de vista. El trabajo en equipo es uno de los principales valores de la empresa debido a que cada miembro debe estar comunicado entre sí para que el servicio que ofrece la empresa sea el adecuado y el mejor para los clientes.

3.3.2 Misión

Somos una empresa dirigida al sector logístico que ofrece servicios y soluciones inteligentes, especializada en el manejo de materiales y apoyo de operaciones de transporte y almacenamiento para cualquier tipo de industria.

3.3.3 Visión

Ser la empresa líder en el sector logístico contribuyendo con el desarrollo económico del Ecuador mediante procesos productivos eficaces brindando productos y servicios innovadores y de alta calidad.

3.3.4 Metas y Objetivos de la organización

3.3.4.1 Meta principal

Brindar un óptimo servicio en el manejo y almacenamiento de materiales, garantizando la confianza de nuestros clientes mediante precios económicos y un ágil servicio en de ciudad de Guayaquil.

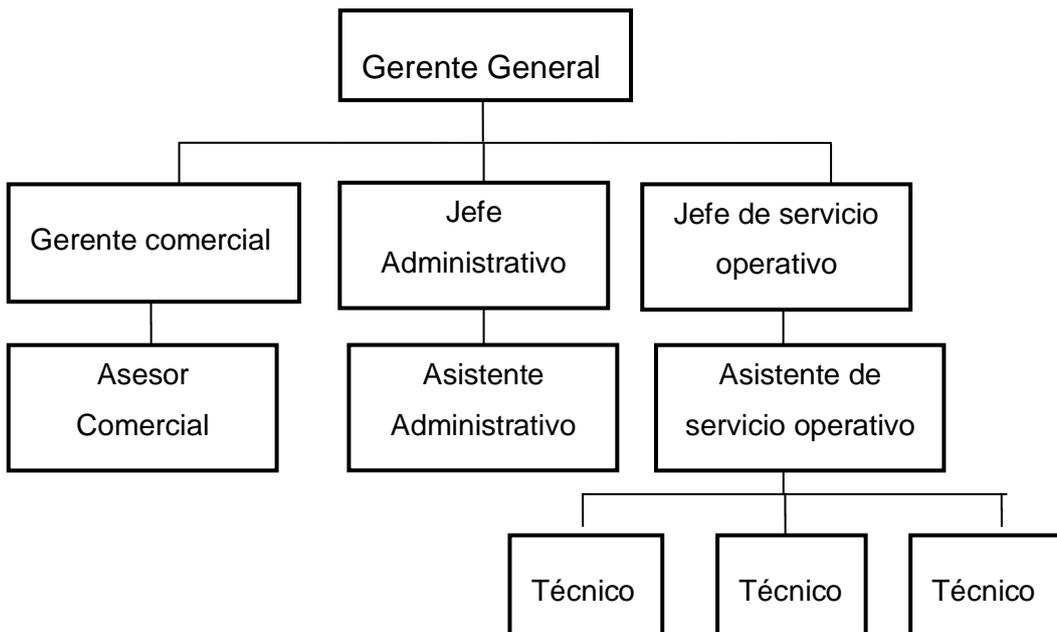
3.3.4.2 Objetivos específicos

- Añadir mejoras en el servicio brindado para lograr la demanda de una mayor cantidad de asistencias y alcanzar la satisfacción al menos el 89% de los clientes.
- Brindar un servicio competitivo entre la relación precio y calidad, superando sus ventas en un 12% en comparación de sus competidores.
- Implementar métodos tecnológicos, una página web y call center 24 horas que permita una asistencia ágil en un tiempo determinado de una hora.

3.3.5 Estructura Organizacional

Almatec debe restablecer su estructura organizacional mediante la implementación de nuevas divisiones dependiendo de las tareas, responsabilidades y obligaciones que requiera la compañía.

Gráfico 7 Estructura Organizacional



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec, 2016)

3.3.6 Políticas

Las políticas empresariales hoy en día son de vital importancia para la organización al momento de hacer operativa las estrategias para que estas funcionen correctamente. Estas también ayudan para que la empresa se encuentre mejor estructurada permitiéndole un mejor desempeño y compromiso por parte de sus empleados.

Uno de los principales problemas con los que cuenta Almatec es que no posee sus políticas empresariales muy claras, lo cual se le han venido presentando ciertos inconvenientes para lograr un mejor desarrollo.

3.3.6.1 Políticas de ALMATEC

- La jornada laboral en la empresa es de lunes a viernes desde las 8:30 am hasta las 5:30 pm para el área administrativa, en caso de la parte operaria su horario es rotativo.
- Todos los colaboradores de la empresa estarán afiliados al IESS.

- Todos los empleados deberán usar el uniforme de la empresa siempre que se encuentren laborando.
- El gobierno decretara los feriados que existan durante el año.
- Los colaboradores no podrán ingresar a la empresa en estado etílico o con cualquier sustancia estupefaciente.
- Los colaboradores de la empresa deben tener una relación directa y amable con todo el personal y clientes de la empresa.
- Se cumplirá con un plan de seguridad y salud ocupacional el cual buscara cumplir con las normas nacionales de seguridad para asegurar las condiciones de trabajo para sus empleados.
- Se realizarán simulacros dentro de las jornadas laborales cada 4 meses
- Los sueldos y salarios se pagaran de acuerdo a las fechas previstas del contrato laboral de una manera puntual.
- La empresa proveerá una laptop la cual estará bajo la responsabilidad del empleado y debe ser portada con el respectivo cuidado, para lograr un mejor desempeño laboral.

3.3.7 Matriz PCI (Capacidad interna de la empresa)

La matriz del perfil de capacidad interna de la empresa o matriz PCI se elabora dentro del análisis del micro entorno y el objetivo principal de esta matriz es el análisis de la empresa y de su situación actual mediante la medición de las fortalezas y debilidades que se encuentran relacionadas con las amenazas y oportunidades del entorno externo. La siguiente matriz reflejara el análisis de las cinco capacidades: capacidad competitiva, financiera, directiva, tecnológica y de talento humano. (Amaya, 2005)

Mediante los resultados obtenidos en la capacidad competitiva de la empresa, se llega a la conclusión que Almatec es fuerte en cuanto a la calidad de servicios que ofrece, además se considera medianamente fuerte en el servicio que ofrece al cliente y la satisfacción de sus clientes y necesita incrementar su gama de servicios enfocándose en nichos de mercado específicos.

La empresa posee debilidades en su capacidad competitiva como falta de publicidad de los servicios y productos que ofrece y también se considera débil en el seguimiento de sus clientes es decir en el servicio postventa.

Tabla 12 Capacidad competitiva de Almatec S.A

CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Servicio al cliente		x					x		
Calidad de servicios	x								
Gama de servicios			x				x		
Satisfacción del cliente		x					x		
Marketing y Publicidad					x		x		
Servicio Postventa						x		x	

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Amaya, 2005)

La capacidad directiva de la empresa mediante los resultados obtenidos se concluye que la empresa tiene diversas debilidades como la falta de planes de publicidad que permita hacer conocer mucho más a la empresa, además la empresa es medianamente débil en su imagen corporativa y por ende no posee fuerza en el mercado, otra de las debilidades es la falta de planes estratégicos que ayuden a la compañía en el incremento de sus ventas y de su participación en el mercado.

Tabla 13 Capacidad directiva de Almatec S.A

CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen Corporativa					x		x		
Falta de planes publicitarios				x			x		
Falta de planes estratégicos					x		x		
Control y Comunicación Gerencial	x							x	
Sistema de coordinación		x					x		
Adaptación a condiciones cambiantes		x						x	

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Amaya, 2005)

La capacidad financiera de la empresa posee fortalezas de carácter mediano en su liquidez y capital disponible y su vez una alta fortaleza en precios competitivos debido a ofrecer precios excelentes para el cliente que conlleva a el incremento de sus ventas.

Sin embargo, una de las principales debilidades que tiene la empresa es la capacidad de invertir en planes estratégicos o en planes de publicidad que son necesarios en la empresa para darse a conocer mucho más y obtener mayor posicionamiento en el mercado.

Tabla 14 Capacidad financiera de Almatec S.A

CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Precios competitivos	x						x		
Capital disponible		x						x	
Liquidez		x						x	
Inversión en planes estratégicos					x			x	
Inversión en planes publicitarios				x			x		

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Amaya, 2005)

En cuanto a la capacidad de gestión humana, la empresa posee una gran fortaleza ya que posee un equipo capacitado en el área operativa además de las diversas capacitaciones que tiene el personal técnico para brindar un servicio de calidad a los clientes y a su vez reciben comisiones que significa una motivación al momento de realizar los servicios.

Sin embargo, posee debilidades que afectan a la empresa debido a la falta de estabilidad y asesores comerciales que son necesarios en una empresa para poder realizar el mayor número de ventas que son necesarias para la empresa.

Tabla 15 Capacidad Gestión humana de Almatec S.A

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Asesores comerciales				x			x		
Experiencia técnica	x						x		
Estabilidad del personal					x			x	
Motivación		X						x	
Capacitación del personal	x						x		

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Amaya, 2005)

3.3.8 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Mediante la evaluación de los factores interno de Almatec, se obtuvo un valor ponderado de 2,65 lo que significa un resultado positivo de acuerdo a lo que la empresa tiene y ofrece a sus clientes sin embargo como punto clave tenemos la implementación de un plan estratégico de marketing que les permitirá darse a conocer mucho más en el mercado.

Tabla 16 Matriz MEFI

Factores Internos clave	Peso	Clasificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS			
Experiencia técnica	0,15	4	0,60
Satisfacción del cliente	0,10	3	0,30
Calidad de servicio	0,10	3	0,30
Sistema de coordinación	0,05	3	0,15
Precios competitivos	0,05	3	0,15
Capacitación del personal	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
Marketing y publicidad	0,15	2	0,30
Servicio Postventa	0,05	1	0,05
Estabilidad del personal	0,05	2	0,10
Capacidad de inversión en planes publicitarios y estratégicos	0,10	1	0,10
Asesores comerciales	0,10	2	0,20
TOTALES	1		2,65

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (David, 2003)

3.3.9 FODA consolidado de la empresa

Tabla 17 Matriz Consolidada FODA

	Fortaleza	Debilidades
Matriz consolidada FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constante capacitación a los empleados 2. Adaptación a condiciones cambiantes 3. Personal altamente capacitado y con experiencia 4. Confianza y fidelidad de nuestros clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de marketing y publicidad 2. Capacidad de inversión en planes publicitarios y estratégicos 3. Imagen corporativa poco reconocida 4. Falta de asesores comerciales
Oportunidades	F-O	D-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivo a PYMES 2. Desarrollo de nuevos nichos de mercado 3. Mejoras en la telecomunicación 4. Innovación en tecnología 5. Ventas y marketing Online 6. Alianzas con empresas del sector 	<p>F2-O1: Adaptación a condiciones cambiantes lo que puede ayudar a el desarrollo de nuevos nichos de mercado.</p> <p>F2-O3: Implementación de mejoras en la telecomunicación que ayude a seguir con la excelencia del servicio brindado a los clientes.</p>	<p>D1-O5: Tener una buena campaña de venta y marketing online que permite a los clientes conocer más acerca de Almatec y los servicios que ofrece</p> <p>D3-O2: Invertir en la imagen corporativa de la empresa para lograr ser más reconocidos y en el mercado aumentando nuestro número de clientes.</p>
Amenazas	F-A	A-D
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de competidores en este sector 2. Competencia con mayor publicidad o Marketing 3. Creación nuevos impuestos 4. Situación económica del país 	<p>F4-A1: Mantener un servicio de calidad que le permita a los clientes la confianza y fidelidad hacia la empresa logrando que no recurra a la competencia.</p> <p>F3-A3: Mantener nuestro personal altamente capacitado y con experiencia que contra reste la mayor publicidad que tiene las demás empresa</p>	<p>A2-D3: Mejora de la imagen corporativa, implementando sistemas de publicidad masiva para brindar nuestros servicios.</p> <p>A4-D2: Debido a la crisis económica del país, se busca implementar planes publicitarios y estratégicos que ayuden a mejorar las ventas de la empresa.</p>

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO

Mediante el análisis realizado de los factores externos e internos de la empresa, se elaborará estrategias que tengan como objetivo principal el logro de un incremento en su desarrollo económico y de su imagen en el periodo 2016-2021.

Las estrategias de la empresa van enlazadas con los objetivos de la compañía y serán ejecutadas año a año lo que ayudará a medir el rendimiento de Almatec y de su participación en el mercado. Las estrategias de marketing serán utilizadas para ganar reconocimiento en el mercado y las estrategias de carácter funcional ayudarán a la parte interna de la empresa es decir cada departamento de la organización con la finalidad de incrementar la productividad de cada área funcional.

4.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La principal estrategia propuesta por Almatec se refiere al incremento de sus ventas hasta un 12% mediante el aumento de la capacidad productiva y la implementación de procesos estratégicos de marketing que requerirá los índices de liquidez que posee la empresa y son suficientes para poder alcanzar el reconocimiento en el mercado que desea la empresa.

Las empresas con mayor uso de estrategias de marketing han obtenido los resultados deseados, mayor aumento en sus ventas, mayor reconocimiento en el mercado y la conexión deseada con sus clientes ayudando a la expansión de los negocios a nivel nacional e internacional, además el marketing es importante en la planificación estratégica debido a que ayuda a identificar las oportunidades de mercado y a la evaluación del potencial de la empresa que ayudaran a alcanzar los objetivos que la empresa ha establecido. (Kotler, P., & Armstrong, G. 2003)

4.1.1 Propuesta de Misión y Visión del Plan de Marketing Estratégico

➤ Misión

Optimización de los recursos que posee la empresa e implementar nuevas estrategias con la finalidad de cumplir las metas establecidas.

➤ Visión

Aumentar las ventas mediante un plan estratégico de marketing durante el periodo 2016-2021

➤ Plan estratégico

La empresa debe considerar los siguientes puntos en relación al servicio brindado:

1. Buscar nichos de mercado específicos para competir efectivamente, en este caso la empresa se encargara de agregar el servicio de empaque a los servicios que ya ofrece actualmente (distribución y almacenamiento)
2. Almatec debe contar con precios competitivos en relación a cada servicio prestado y además debe contar con beneficios y ofertas para sus clientes que lo ayuden a resaltar de las demás empresas.
3. Implementar una campaña publicidad para llamar la atención de los clientes actuales y nuevos clientes, esto será financiado mediante el uso del 8% de las ventas actuales durante los primeros 3 años.
4. Para lograr la fidelización de los clientes se deben realizar diversas promociones de acuerdo a los costos y beneficios otorgados.

4.1.2 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing que se implementaran deben estar enfocadas en los clientes metas es decir en el sector de Guayaquil:

Publico objetivo: Servicios de distribución y almacenamiento destinados para empresas localizadas en el área metropolitana de Guayaquil

Posicionamiento: Servicios de calidad con la finalidad de abarcar la mayor parte del mercado en el área metropolitana de Guayaquil

Línea de producto: Añadir un nuevo servicio con nuevas funciones en este caso se plantea implementar el servicio de empaque.

Precio: Se establecerá un precio de acuerdo al tamaño de las ventas mediante promociones o precios bajos que ayuden a una rápida acogida en el mercado. Se establecerá precios competitivos comenzando con precio menor del 3% a los precios que ofrece la competencia.

Ventas: Incrementar las ventas en un 12% para poder aumentar la promoción de los servicios prestados.

Servicio: Será rápido y ágil con respuesta máxima de una hora para cada cliente que solicite el servicio.

Publicidad: Elaborar una campaña publicitaria en los principales medios sociales para la promoción de los servicios que ofrece la empresa

4.1.3 Plan táctico

La problemática de la empresa es la falta de reconocimiento en Guayaquil debido a la falta de reconocimiento de la imagen de la empresa lo que conlleva a aplicar Estrategias de Marketing en su operación:

4.1.3.1 Marca

- **Identidad Empresarial**
 - **Logo y Eslogan**

El Logotipo será la imagen que representará a la empresa, debe causar impacto, ser distinguible y legible para los clientes, indicando los servicios que ofrece Almatec a simple vista es decir que mediante la imagen se pueda reconocer los servicios que ofrece.

La frase que tendrá la empresa deber ser corta, sencilla y original, será usada de eslogan y deberá contener los beneficios que ofrece la empresa de forma concisa.



Imagen 1 Logo y Eslogan

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Empresa)

- **Uniforme**

El uniforme debe ser considerado una parte principal en la empresa debido a que mediante esta vestimenta la compañía puede ser distinguida de las demás y a su vez mayor reconocimiento, en la actualidad los empleados cuentan con un uniforme distintivo pero vamos a implementar una mejor opción mediante el presupuesto establecido para su elaboración, esto ayudara a los clientes a tener mayor confianza en la empresa.

Los uniformes de Almatec serán dos camisetas por técnico de color azul marino con el logo de la empresa color blanco, un pantalón azul y botas antideslizantes para el trabajo técnico es decir al momento de ir a realizar los trabajos asignados en las diferentes empresas en Guayaquil.

Para el trabajo de oficina, los empleados deben vestir de manera formal, sin escotes en el caso de las mujeres de manera que muestre una buena imagen al cliente.



Imagen 2 Uniforme para Empleados

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Credenciales**

Al momento de ofrecer nuestros servicios, existen clientes que desean ver las credenciales de los empleados o dejar las cédulas, por tal motivo cada trabajador debe contar con una credencial durante su jornada de trabajo.

La credencial tendrá el nombre y logo de la empresa y el nombre y cargo respectivo de cada trabajador, debe ser portado dentro y fuera de la oficina durante sus horas de trabajo.



Imagen 3 Credenciales

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

4.1.3.2 Precios

Determinar una cuadro de los precios de acuerdo a los servicios que requieran los clientes ya sea de distribución o almacenamiento. Se realizará

promociones temporales que ayuden a la venta de los servicios que ofrece la empresa. Entre las principales promociones que tendrá Almatec serán:

- Descuentos entre el 3% y 5% en la primer contrato de los servicios que ofrece la empresa, brindando la confianza y servicio de calidad a los clientes nuevos
- Descuento del 10% a compradores recurrentes y con servicios por un valor mayor a \$50.000

4.1.3.3 Ventas

Para lograr el incremento de las ventas se realizará publicidad mediante los principales medios sociales y prensa especializada para captar la atención de los nuevos clientes ofreciendo un servicio de calidad a los posibles nuevos y actuales compradores.

Se procederá a la contratación de un nuevo asesor comercial el cual se encargará de contactar a los clientes y así mismo de informa al gerente comercial de las solicitudes de los compradores y poder brindar un servicio adecuado.

4.1.3.4 Distribución

La forma de distribución que emplea la empresa es el canal directo de comercialización debido a que no existen intermediarios al momento de ofrecer el servicio de distribución o almacenamiento

4.1.3.5 Marketing Directo

- **Publicidad**
 - **Sitio Web**

Este es uno de los principales puntos en el marketing debido a que mediante la implementación de una página web las empresas pueden darse a conocer, en la actualidad se considera importante en el éxito de las pequeñas y medianas empresas, logrando abarcar una mayor de clientes mediante el impacto que produce mediante esta herramienta.

Por este motivo la empresa implementará un sitio web donde se dé a conocer su misión, visión y servicios que ofrece a los clientes, existirá una opción en donde los clientes puedan dejar sus peticiones que serán contestadas de forma ágil, la página web tendrá el siguiente diseño:



Imagen 4 Diseño de Sitio Web

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Tríptico Empresarial**

La empresa ofrecerá trípticos empresariales a los nuevos posibles clientes que proporcionarán las características necesarias para la identificación de la compañía además de información acerca de los servicios prestados.



VALORES INSTITUCIONALES

- Respeto
- Calidad de trabajo
- Responsabilidad
- Compromiso



Sistema de distribución y almacenamiento de materiales



Imagen 5 Diseño de Tríptico Portada

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

ALMATEC S.A SERVICIO EN EL SECTOR LOGISTICO DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION



ALMATEC S.A
Logística Integral

Almatec es una empresa que se encuentra localizada en el norte de la ciudad de Guayaquil, se encarga de brindar soluciones en el sector logístico y de manejo de materiales, ofrece servicios de distribución y almacenamiento.



Misión
Somos una empresa dirigida al sector logístico que ofrece servicios y soluciones inteligentes, especializada en el manejo de materiales y apoyo de operaciones de transporte y almacenamiento para cualquier tipo de industria.

Visión
Ser la empresa líder en el sector de logística contribuyendo con el desarrollo económico del Ecuador mediante procesos productivos eficaces brindando productos y servicios innovadores y de alta calidad.



-Servicio 24 horas
-Call center
-Pagina web
www.Almatecsa.com

Imagen 6 Diseño de Tríptico Contenido

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

- **Call center**

Mediante la implementación de un call center 24 horas que ayude al cliente a solicitar los servicios ofrecidos por Almatec o para resolver cualquier inquietud e

incluso para recibir sugerencias por partes de los clientes, esto ayudara a fortalecer las relación con los clientes.

Para poner en práctica este servicio se instalara una central de llamadas con 2 extensiones en el departamento comercial para recibir los pedidos de los clientes, los asesores deberán contestar de forma inmediata las solicitudes y así mismo serán responsables de dar detalles acerca de promociones o descuentos con el fin de entablar una relación de confianza con los clientes.

- **Estrategia de medios**

Los medios que serán usados para dar a conocer mucho más la empresa serán: prensa especializada, redes sociales e imágenes publicitarias en el área metropolitana de Guayaquil (zona 8) con la finalidad de atraer la atención de los clientes, mantener su interés en los servicios que se ofrece, incentivar una compra y aumentar la confianza de los clientes.

- **Atraer la atención**

Mediante una publicidad llamativa promocionada en los principales medios sociales

- **Mantener y crear el interés de los clientes**

Implementación de una visita gratis a los futuros clientes brindando el servicio de diagnóstico en el área de almacenamiento y un descuento entre el 3% y 5% en el primer contrato del servicio de distribución o almacenamiento y para los clientes concurrentes se les dará un descuento del 10% en sus compras mayores a \$50.000

- **Incentivar una compra**

Cada vez que una empresa se beneficie de los servicios que ofrece, esta aplicará una promoción en su próxima compra.

- **Aumentar la confianza de los clientes**

Mediante un servicio de calidad que incentive al cliente a confiar en la empresa y alcanzar la satisfacción que están buscando

Tabla 18 Estrategias de medios

Medios	Soportes
Prensa Especializada	Revista Logística y Transporte por Vistazo.
Redes sociales	Facebook e instagram

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

4.1.4 Estrategias Corporativas

4.1.4.1 Fidelización de los colaboradores

- **Integración del personal**

Mediante las jornadas de integración se busca que los empleados creen un ambiente de cordialidad, que puedan conocerse entre sí y además de sentirse identificados con la empresa

Estas jornadas de integración se realizarán con un presupuesto aproximado de \$600, una vez al año en el mes de Agosto, el área administrativa se encargará de su organización respetando el presupuesto impuesto.

- **Bonificaciones o Gratificaciones**

Las bonificaciones o gratificaciones por logros en un área específica deben respetar ciertos parámetros que son fundamentales para lograr su propósito:

Las bonificaciones serán equivalentes al 35% del sueldo que percibe el colaborador una vez al año, estas deben ser definidas en el periodo de un año puesto a que durante este ciclo se conocen los resultados de carácter financiero de una empresa. Mediante estas compensaciones se busca que los colaboradores cumplan a cabalidad sus funciones dentro de la organización lo que ayudará a una empresa al crecimiento de su competitividad.

En su conformación, las gratificaciones deben tener en consideración dos aspectos: Los resultados individuales y globales. Se busca el cumplimiento de las metas propuestas de cada área y el bienestar de la empresa.

Ventajas de las bonificaciones por desempeño

- Permite medir los estándares de desempeño de los colaboradores
- Brinda pautas acerca de los resultados esperados
- Registra los logros de cada colaborador de manera efectiva.
- Permite imparcialidad en aumentos de salarios, ascensos o beneficios otorgados.
- Más dedicación y desempeño por parte de los colaboradores de la empresa.

4.1.4.2 Mejoras departamento de ventas

Este es uno de los principales departamentos dentro de una empresa debido a que se debe contar con colaboradores que estén altamente calificados en esta área con el objetivo de impulsar el crecimiento de la compañía dentro del sector logístico.

• Reclutamiento del personal

1. Publicar en páginas web de empleos el perfil solicitado para el asesor de ventas que necesita la empresa
2. El gerente comercial debe realizar una evaluación del personal pre seleccionado
3. Entrevistar al personal para conocer la experiencia, nivel de educación y cualidades que posee cada uno.
4. El asesor comercial luego de las entrevistas procede a realizar la contratación de candidato con las mejores cualidades para este cargo, en este caso se solicitara un asesor durante el primer año.

- **Perfil de asesor comercial**

El asesor comercial que tendrá la empresa debe contar con estudios superiores, conocimientos en procesos logísticos, métodos de ventas y conocimientos de posibles clientes. Las principales cualidades del futuro asesor entre las principales debe poseer empatía, persistencia, poder de negociación y convencimiento y con experiencia entre 1 a 2 años en ventas o cargos similares.

En la actualidad realizar mejoras en este departamento es parte fundamental en las estrategias de marketing debido a que en la actualidad el gerente comercial es el que realiza todo este proceso y mediante la integración de un nuevo personal de ventas la empresa se podrá dar a conocer mucho más en el mercado.

4.1.4.3 Relaciones y Optimización de clientes

Mediante las mejoras realizadas en el departamento de ventas la empresa, Almatec podrá aumentar su cartera de clientes logrando aumentar de forma notable el volumen de ventas de los servicios que ofrece la empresa.

Por medio de pequeños obsequios para los clientes se busca la confianza de los mismos demostrando que son una parte importante en la empresa ya que se crea una imagen positiva o negativa de la empresa dependiendo del servicio ofrecido y del trato que les proporcionan los empleados de la empresa.

Mediante la implementación de un software de administración de la relación con los clientes se lograra gestionar a los clientes y las ventas de la empresa, esta herramienta permitirá una conexión constante con los clientes logrando vínculos personales con ellos.

4.1.5 Estrategias Funcionales

Se implementan estrategias funcionales en cada departamento: administrativo, comercial y operativo, estas estrategias son elaboradas por los altos mandos de cada área y serán revisados cada año para el mejor funcionamiento de las áreas de trabajo.

4.1.5.1 Área Gerencia General

Tabla 19 Estrategias Funcionales – Gerencia General

Estrategias	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Aumento de personal de la empresa	X				
Implementación plan publicitario	X				
Premios al mejor vendedor	X	X	X	X	X
Manual de funciones	X	X	X	X	X

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

4.1.5.2 Área Administrativa

Tabla 20 Estrategias Funcionales - Área Administrativa

Estrategias	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Publicidad	X	X	X	X	X
Optimización de uniformes actuales	X	X	X	X	X
Facturación y cobranzas	X	X	X	X	X
Elaboración de contratos	X	X	X	X	X
Implementación software CRM	X	X	X	X	X

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

4.1.5.3 Área Comercial

Tabla 21 Estrategias Funcionales - Área Comercial

Estrategias	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Aumentar las ventas cada año	X	X	X	X	X
Dar a conocer la empresa	X	X	X	X	X
Ampliar cartera de clientes	X	X	X	X	X
Implementación de call center	X	X	X	X	X
Entrega de trípticos a clientes	X	X	X	X	X
Comunicación entre personal del departamento	X	X	X	X	X

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

4.1.5.4 Área de Operaciones

Tabla 22 Estrategias Funcionales –Área Operativa

Estrategias	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	Cuarto Año	Quinto Año
Coordinar los servicios solicitados	X	X	X	X	X
Aumentar la producción	X	X	X	X	X
Brindar los servicios de forma eficaz	X	X	X	X	X

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

4.1.5.5 Manual de funciones

La elaboración de un manual de funciones es importante en una empresa ya que permite conocer los procesos y tareas de cada área y mediante el conocimiento de sus funciones los colaboradores puedan realizar las labores asignadas de forma eficiente de la forma y tiempo establecido. Es necesario que la gerencia otorgue este manual a sus empleados para poder optimizar la productividad de la empresa.

El manual de funciones debe abarcar los puntos específicos de los procesos que se deben cumplir dentro de la compañía. Este manual deberá contener las funciones y actividades que un colaborador debe realizar durante su horario de trabajo, se considera un documento esencial en la empresa.

Para poder asignar todas las funciones de un colaborador se debe tener claro todos los procesos de las áreas de la empresa.

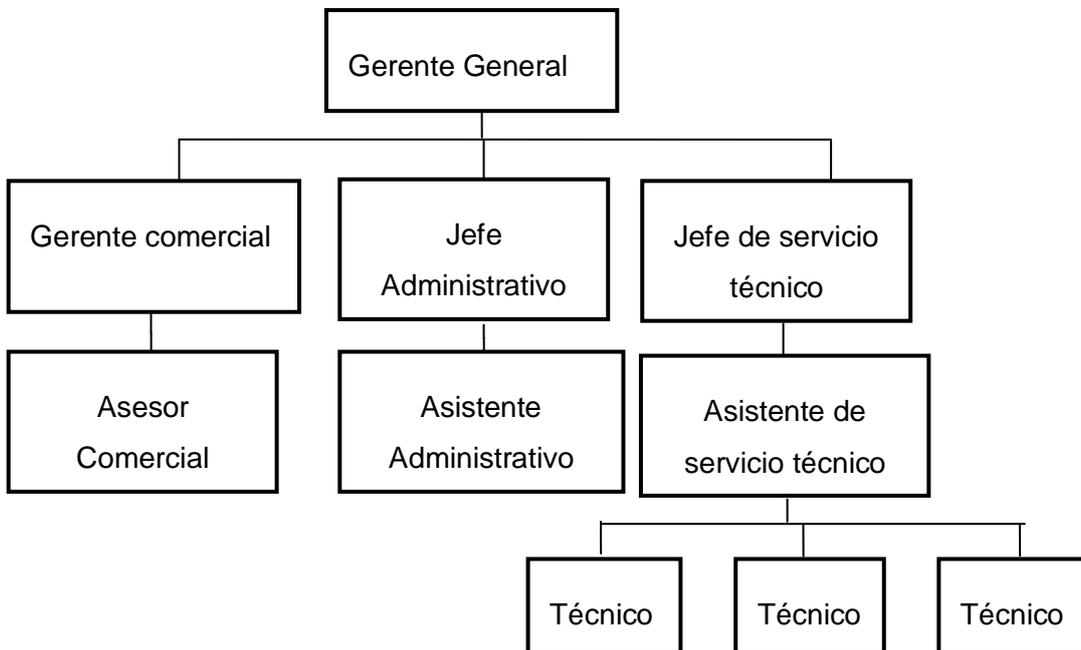
El objetivo del manual de funciones es obtener mayor control en las funciones de los colaboradores para desarrollarlas de forma eficaz.

El manual estará a disposición de cada área y cada colaborador de la empresa con la finalidad de usar esta herramienta como guía al momento de cumplir sus obligaciones.

El manual se rige a las reglas de la empresa que se encuentran implantadas de acuerdo al código de trabajo ecuatoriano.

Organigrama

Gráfico 8 Propuesta del Nuevo Organigrama



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

Divisiones

- **Departamento:** Gerencia General

Objetivo:

Se encarga de las gestiones estratégicas de la empresa; lidera, aprueba y coordina las áreas de la empresa tales como las áreas administrativas, comerciales y operativas de la empresa con la finalidad de asegurar la competitividad y rentabilidad de una empresa.

Funciones:

- Representante legal de la empresa.
- Controla el desempeño de las áreas
- Coordinar los recursos de la organización
- Liderar la aplicación plan de negocios

- Mostrar al directivo acerca de la situación de la empresa y del desempeño de la misma
- Encabezar gestiones estratégicas
- **Departamento: Comercial**
- **Gerente comercial**

Objetivo:

Se encarga de las estrategias comerciales de la empresa, aportando en su desarrollo mediante la innovación de acuerdo a los diversos mercados que existen en el sector y de esta forma contribuir con la rentabilidad de la empresa y distinción de las demás.

Funciones

- Implementar estrategias comerciales
- Analizar los diversos sectores del mercado
- Desarrollar nuevas ideas para la implementación de nuevos servicios o productos para la empresa
- Gestionar las estrategias de marketing que se implementen en la empresa
- **Asesor comercial**

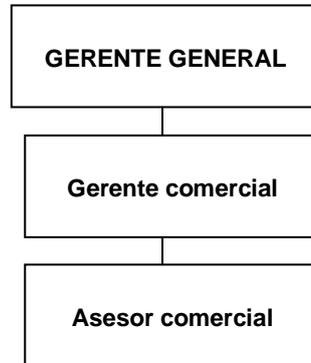
Objetivo:

Brindar información acerca de los servicios que ofrece la empresa así como de los precios, forma de pago y condiciones mediante, brinda a los clientes un excelente trato buscando su satisfacción y lograr las metas de ventas establecidas.

Funciones:

- Recopilación de datos acerca del mercado
- Uso de estrategias de ventas y marketing.
- Sigue un plan de ventas establecido por el gerente comercial

- Contactar a los posibles clientes mediante llamadas telefónicas y correo electrónico
- Uso del software de CRM para optimizar las ventas y relación con los clientes



- **Departamento: Operativo**
- **Jefe de servicio técnico**

Objetivo:

Dirigir el diseño de un plan de trabajo, análisis de los procedimientos de distribución y almacenaje.

Funciones:

- Optimizar los recursos usados en el área de distribución y almacenamiento
- Supervisar las actividades diarias del equipo técnico
- Implementar las mejoras necesarias en el área logística
- **Asistente servicio técnico**

Objetivo:

Coordinar y llevar el control de las actividades de distribución y almacenamiento.

Funciones:

- Atender los requerimientos solicitados por los clientes
- Coordinar los servicios que deberá efectuar el equipo técnico

- Controlar tiempo y calidad de los servicios efectuados
- Reportar a jefe de servicio técnico el desempeño de los técnicos

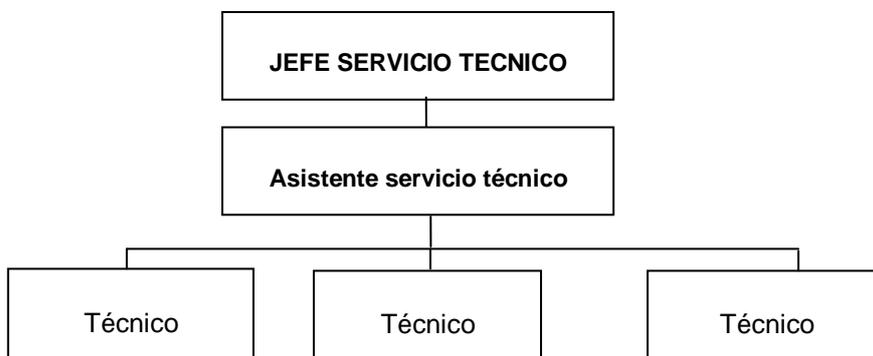
- **Técnicos**

Objetivo:

Efectuar de forma eficaz el diseño de procesos de aprovisionamiento, transporte, distribución y almacenaje

Funciones:

- Realiza el manejo de materiales
- Coordina y entrega los productos de forma optima a los clientes
- Diagnostico en el área de almacenamiento
- Procesamiento de pedidos



- **Departamento:** Administrativo
- **Jefe Administrativo**

Objetivo:

Gestionar los recursos económicos y financieros de la empresa

Funciones

- Realiza la administración del personal con funciones administrativas.

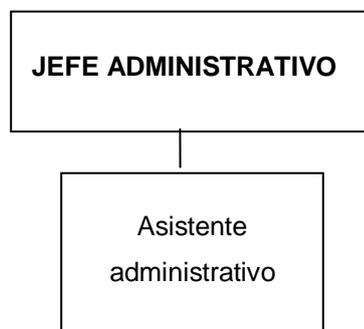
- Controla los deberes bancarios de la empresa
- Ejecuta cierre contable de la empresa
- Controla el inventario de activos fijos de la empresa
- Elabora el presupuesto de la empresa
- **Asistente administrativo**

Objetivo:

Asegurar el correcto manejo de los sistemas administrativos de la empresa

Funciones

- Participar en el desarrollo del presupuesto de la empresa
- Realizar los trámites necesarios para la contratación de activos que requiera la empresa
- Mantener actualizados los archivos administrativos.
- Realizar los respectivos trámites administrativos que requiera la empresa



4.2 IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.1 Presupuesto de la Planificación Estratégica de Marketing

Para poder incrementar las ventas de Almatec S.A se busca realizar la implementación de nuevas estrategias de marketing.

Tabla 23 Presupuesto Planificación Estratégica de Marketing

PRESUPUESTO					
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
Inflación Promedio Proyectada - 5 años		1.59%	1.59%	1.59%	1.59%
Aumento de Personal					
Personal Area operativa	\$ 8,800.00	\$ 8,939.92	\$ 9,082.06	\$ 9,226.47	\$ 9,373.17
Personal del Area Comercial	\$ 6,200.00	\$ 6,298.58	\$ 6,398.73	\$ 6,500.47	\$ 6,603.82
Marketing					
Mejoras Logo y Slogan Empresarial	\$ 717.10				
Uniformes	\$ 2,000.00	\$ 2,031.80	\$ 2,064.11	\$ 2,096.92	\$ 2,130.27
Tripticos	\$ 1,100.00	\$ 1,117.49	\$ 1,135.26	\$ 1,153.31	\$ 1,171.65
Credenciales	\$ 105.00	\$ 106.67	\$ 108.37	\$ 110.09	\$ 111.84
Dominio y Hosting - Sitio WEB	\$ 5,000.00	\$ 5,079.50	\$ 5,160.26	\$ 5,242.31	\$ 5,325.67
Google Adwords	\$ 2,500.00	\$ 2,539.75	\$ 2,580.13	\$ 2,621.16	\$ 2,662.83
Afiliación a cámaras y revistas especializadas	\$ 3,125.00	\$ 3,174.69	\$ 3,225.17	\$ 3,276.45	\$ 3,328.54
Honorarios de asesor de marketing	\$ 2,500.00	\$ 2,539.75	\$ 2,580.13	\$ 2,621.16	\$ 2,662.83
Equipos de Computación del nuevo Personal	\$ 6,976.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Call Center	\$ 3,500.00	\$ 3,555.65	\$ 3,612.18	\$ 3,669.62	\$ 3,727.97
Colaboradores					
Integraciones	\$ 600	\$ 609.54	\$ 619.23	\$ 629.08	\$ 639.08
Bonificación por objetivos	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Cientes					
Software CRM	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,079.50	\$ 5,160.26
TOTAL ANUAL	\$ 50,123.10	\$ 42,993.34	\$ 43,565.63	\$ 44,226.52	\$ 44,897.93
	SUMA				\$ 225,806.52

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

Según la tabla, el presupuesto que usara Almatec durante los cinco años es de \$225,806.52, el uso de este presupuesto permitirá mejoras en las cuatro áreas más importantes: reconocimiento de la marca, publicidad, optimización del personal y fidelización de clientes.

Para la proyección de los costos se considero una inflación de 1.59% que corresponde a la ultima tasa registrada en el mes de junio del 2016 según BCE.

4.2.2 Ratios Financieros sin implementación

Tabla 24 Ratios Financieros sin implementación de Almatec

RAZONES DE LIQUIDEZ		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	16,86	14,60	13,64	11,93	10,43	8,86	7,47
RAZONES DE ACTIVIDAD								
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO}}$	2,00	3,46	3,33	3,33	3,43	3,63	3,91
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	1,75	1,78	1,89	2,06	2,25	2,45	2,71
RAZONES DE RENTABILIDAD								
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	58,83%	46,97%	44,08%	41,36%	37,67%	31,58%	25,00%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES}}{\text{VENTAS}}$	58,78%	46,95%	44,05%	41,33%	37,65%	31,55%	24,96%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	103,10%	83,65%	83,26%	85,00%	84,52%	77,39%	67,66%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	537,48%	223,00%	215,46%	208,08%	195,17%	165,17%	129,43%

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

4.2.2.1 Razones de Liquidez

Mediante el ratio de liquidez la empresa puede mostrar su capacidad de afrontar gastos financieros a corto plazo.

Tabla 25 Razones de Liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	16,86	14,60	13,64	11,93	10,43	8,86	7,47

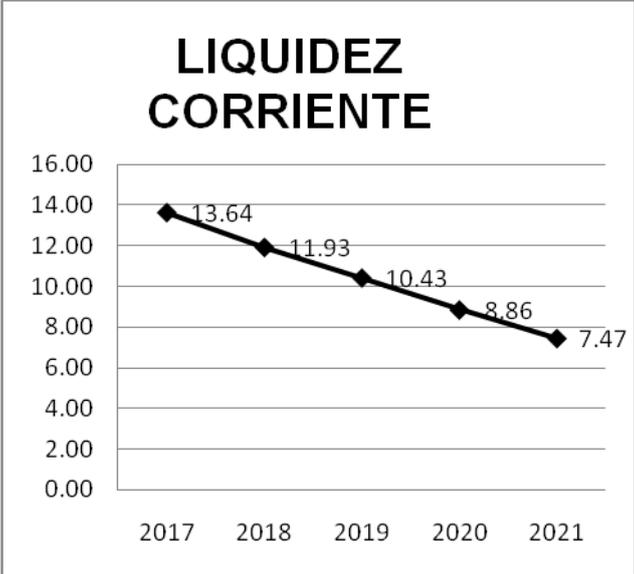
Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

Según tabla nro. 25, la liquidez de la empresa va disminuyendo debido a que no se ha implementado ningún tipo de estrategia durante ese periodo. En el año

2015 la liquidez corriente que permitiría pagar los gastos financieros de Almatec era de 16.86 y con el paso de los años fue disminuyendo notablemente.

Gráfico 9 Liquidez Corriente



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

4.2.2.2 Razones de actividad

Tabla 26 Periodo promedio de cobro

RAZONES DE ACTIVIDAD								
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u>	2.00	3.46	3.33	3.33	3.43	3.63	3.91
	<u>VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO</u>							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec-Elaboración Propia)

Según tabla nro. 26, el periodo promedio de cobro hace referencia los días en las cuentas de cobrar de la empresa se vuelven efectivo para Almatec.

En el siguiente gráfico se puede ver que el promedio de cobro es corto sin embargo si no se efectúa la implementación de las estrategias de marketing con el paso del tiempo va aumentando.

Gráfico 10 Periodo Promedio de cobro



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

Tabla 27 Rotación de activos totales

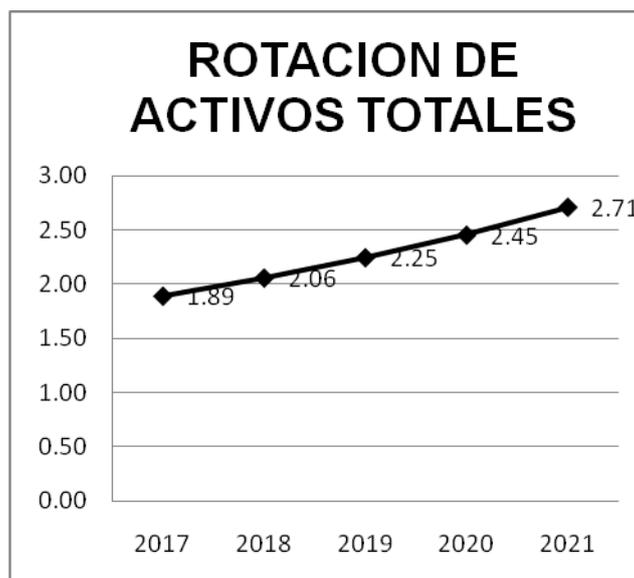
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<u>VENTAS</u>	1,75	1,78	1,89	2,06	2,25	2,45	2,71
	TOTALACTIVOS							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

La rotación de activos totales se refiere al uso de sus activos para poder generar ventas, el gráfico nro. 11 muestra que la rotación de los activos de Almatec S.A es positiva debido a que cada periodo va en aumento desde el 2016 al 2021.

Gráfico 11 Rotación de activos totales



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

4.2.2.3 Razones de Rentabilidad

Tabla 28 Margen de utilidad operativa

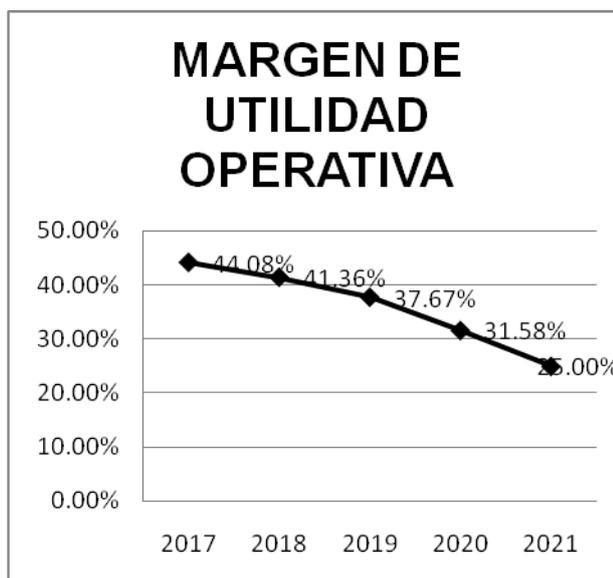
RAZONES DE RENTABILIDAD								
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u>	58,83%	46,97%	44,08%	41,36%	37,67%	31,58%	25,00%
	VENTAS							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec-Elaboración Propia)

El margen de utilidad operativa muestra si la empresa es rentable o no. En tabla nro. 28 se puede ver que este margen de utilidad fue disminuyendo notablemente sin la implementación de las estrategias.

Gráfico 12 Margen de utilidad operativa



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

Tabla 29 Margen de utilidad neta

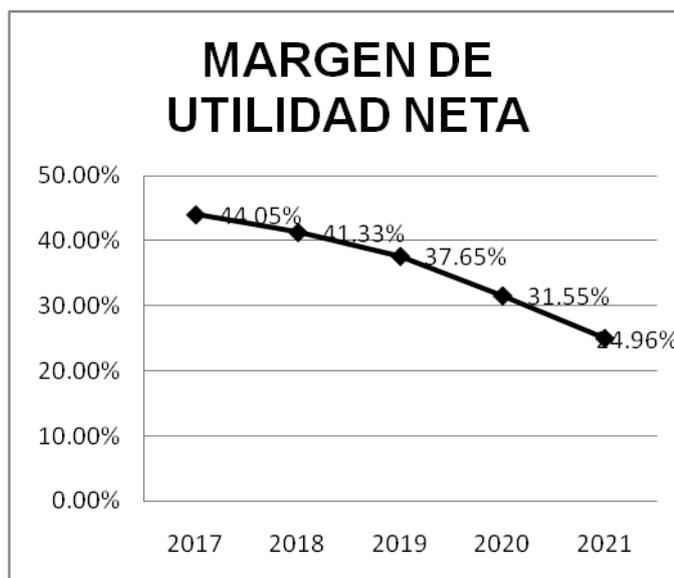
MARGEN DE UTILIDAD NETA	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u>	58,78%	46,95%	44,05%	41,33%	37,65%	31,55%	24,96%
	VENTAS							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

El margen de utilidad neta permite conocer la eficiencia de la empresa, en el caso de Almatec este margen va disminuyendo debido a la falta de ventas en la empresa, lo que no es favorable para esta.

Gráfico 13 Margen de utilidad neta



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

Tabla 30 Rendimiento sobre los activos totales

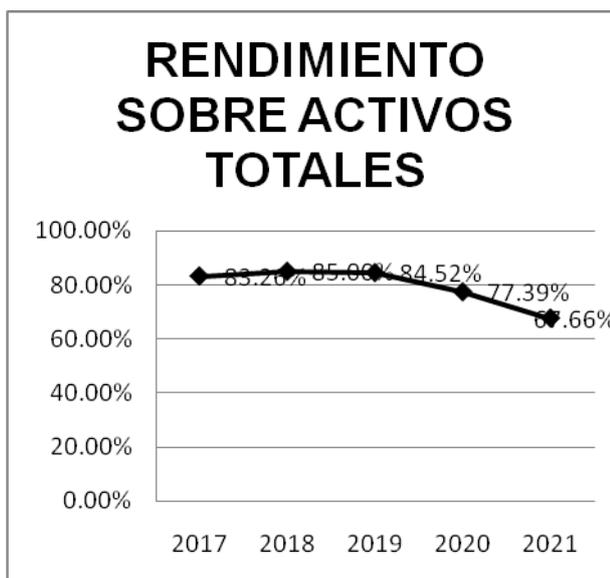
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u>	103,10%	83,65%	83,26%	85,00%	84,52%	77,39%	67,66%
	TOTAL DE ACTIVOS							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

La rentabilidad de la empresa se mide mediante el ratio de rendimiento sobre los activos totales, Almatec tuvo un rendimiento positivo en el 2015 sin embargo en los siguientes periodos sin ningún tipo de plan estratégico va disminuyendo notoriamente.

Gráfico 14 Rendimiento sobre los activos totales



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

Tabla 31 Rendimiento sobre el patrimonio

	<u>UTILIDAD NETA</u>	537,48%	223,00%	215,46%	208,08%	195,17%	165,17%	129,43%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	PATRIMONIO							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

El rendimiento sobre el patrimonio hace referencia a las ganancias que reciben los socios que contribuyen a la empresa. De acuerdo con Almatec S.A su rendimiento va disminuyendo con el paso de los años sin la implementación de un plan estratégico.

Gráfico 15 Rendimiento sobre el patrimonio



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

4.2.3 Ratios Financieros con Implementación Estratégica de Marketing

Tabla 32 Ratios financieros con Implementación

RAZONES DE LIQUIDEZ		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	16,86	14,60	15,49	16,78	18,96	21,42	24,48
RAZONES DE ACTIVIDAD		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR}}{\text{VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO}}$	2,00	3,46	3,46	3,46	3,42	3,36	3,26
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL ACTIVOS}}$	1,75	1,78	1,74	1,71	1,70	1,71	1,73
RAZONES DE RENTABILIDAD		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	$\frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$	58,83%	46,97%	45,38%	44,64%	44,96%	46,54%	48,58%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES}}{\text{VENTAS}}$	58,78%	46,95%	45,35%	44,61%	44,93%	46,50%	48,54%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	$\frac{\text{GANANCIAS DISPONIBLES}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$	103,10%	83,65%	78,81%	76,40%	76,46%	79,46%	84,10%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$	108,04%	89,63%	84,13%	81,16%	80,67%	83,33%	87,68%

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

4.2.3.1 Razones de liquidez

Tabla 33 Razones de liquidez

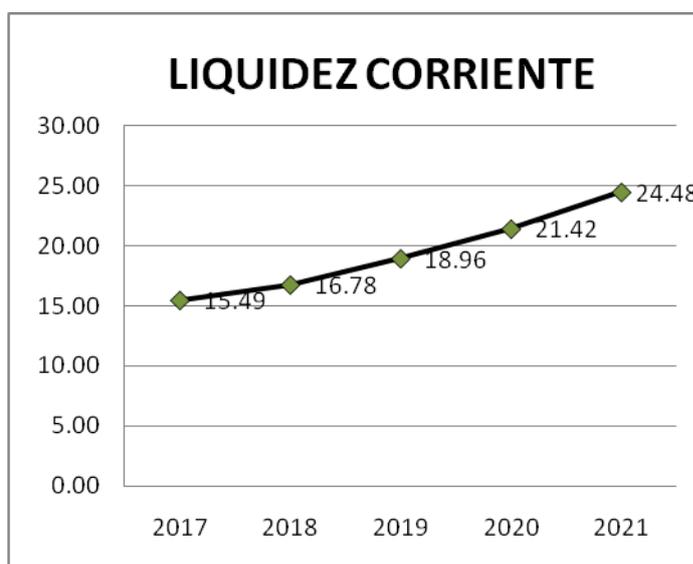
RAZONES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUIDEZ CORRIENTE	16,86	14,60	15,49	16,78	18,96	21,42	24,48
	<u>ACTIVOS CORRIENTE</u>						
	PASIVO CORRIENTE						

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

Mediante la implementación de un plan estratégico de marketing la liquidez de la empresa va aumentando año a año. En el año 2016 la liquidez corriente que permitiría pagar los gastos financieros de Almatec era de 14.60 y con el paso de los años fue aumentando notablemente lo que es beneficioso para la empresa.

Gráfico 16 Liquidez corriente



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

4.2.3.2 Razones de actividad

Tabla 34 Razones de actividad

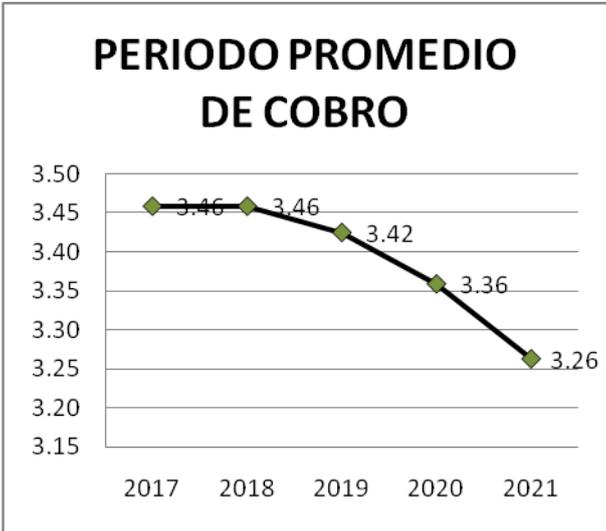
RAZONES DE ACTIVIDAD	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021																
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">CUENTAS POR COBRAR</td> <td style="text-align: center;">2,00</td> <td style="text-align: center;">3,46</td> <td style="text-align: center;">3,46</td> <td style="text-align: center;">3,46</td> <td style="text-align: center;">3,42</td> <td style="text-align: center;">3,36</td> <td style="text-align: center;">3,26</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO</td> <td colspan="7"></td> </tr> </table>							CUENTAS POR COBRAR	2,00	3,46	3,46	3,46	3,42	3,36	3,26	VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO							
CUENTAS POR COBRAR	2,00	3,46	3,46	3,46	3,42	3,36	3,26																
VENTAS DIARIAS POR PROMEDIO																							
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">VENTAS</td> <td style="text-align: center;">1,75</td> <td style="text-align: center;">1,78</td> <td style="text-align: center;">1,74</td> <td style="text-align: center;">1,71</td> <td style="text-align: center;">1,70</td> <td style="text-align: center;">1,71</td> <td style="text-align: center;">1,73</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">TOTAL ACTIVOS</td> <td colspan="7"></td> </tr> </table>							VENTAS	1,75	1,78	1,74	1,71	1,70	1,71	1,73	TOTAL ACTIVOS							
VENTAS	1,75	1,78	1,74	1,71	1,70	1,71	1,73																
TOTAL ACTIVOS																							

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

El periodo promedio de cobro hace referencia a los días en que las cuentas por cobrar se vuelven efectivo para Almatec y la rotación de activos totales se refiere al uso de sus activos para poder generar ventas.

Gráfico 17 Periodo promedio de cobro



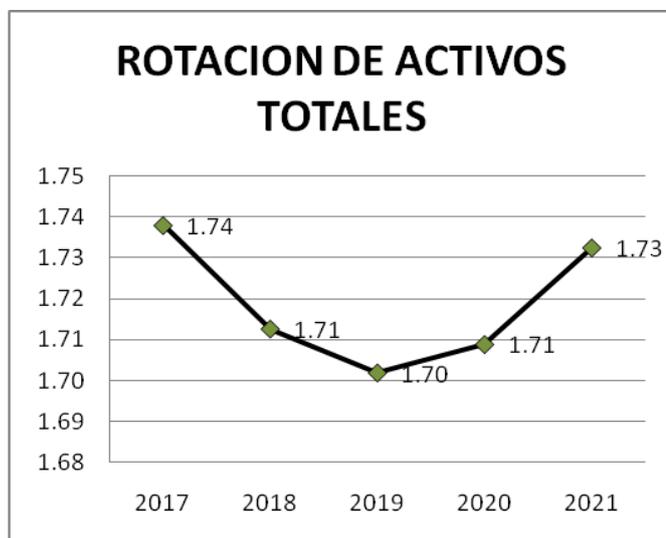
Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

En el siguiente gráfico se puede observar que el promedio de cobro es corto en donde en una proyección del año 2017 es de 3.46 y mediante la implementación

del plan estratégico de marketing con el paso del tiempo va disminuyendo a 3.26 en el año 2021.

Gráfico 18 Rotación de activos totales



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

El gráfico nro. 18 muestra que la rotación de los activos de Almatec S.A a pesar de la implementación del plan, tuvo una disminución en el 2019 sin embargo los siguientes periodos fue en aumento.

4.2.3.3 Razones de rentabilidad

Tabla 35 Razones de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA							
	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u>	58,83%	46,97%	45,38%	44,64%	44,96%	48,58%
	VENTAS						
MARGEN DE UTILIDAD NETA							
	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u>	58,78%	46,95%	45,35%	44,61%	44,93%	48,54%
	VENTAS						
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES							
	<u>GANANCIAS DISPONIBLES</u>	103,10%	83,65%	78,81%	76,40%	79,46%	84,10%
	TOTAL DE ACTIVOS						
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO							
	<u>UTILIDAD NETA</u>	108,04%	89,63%	84,13%	81,16%	80,67%	87,68%
	PATRIMONIO						

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

El margen de utilidad operativa muestra si la empresa es rentable o no. En tabla nro. 35 se puede ver que este margen de utilidad fue disminuyendo hasta el 2018 sin embargo con la implementación de las estrategias a partir del año 2019 fue incrementando este margen.

El margen de utilidad neta permite conocer la eficiencia de la empresa, en el caso de Almatec con la implementación del plan estratégico, este margen incrementa con mayores ventas de la empresa, lo que es favorable para la empresa.

La rentabilidad de la empresa se mide mediante el ratio de rendimiento sobre los activos totales, Almatec tuvo un rendimiento positivo en el 2015 y en los siguientes periodos se mantiene notoriamente estable con un aumento notable en el 2021.

El rendimiento sobre el patrimonio hace referencia a las ganancias que reciben los socios que contribuyen a la empresa. De acuerdo con Almatec S.A su rendimiento va aumentando con el paso de los años mediante la implementación del plan estratégico de marketing.

4.2.4 Flujos de Efectivo

4.2.4.1 Flujos de Efectivo sin implementación

Tabla 36 Flujos de Efectivo sin implementación

<i>FLUJO DE EFECTIVOS I</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION \$	-				
Ingresos	\$ 1.976.000,00	\$ 2.074.800,00	\$ 2.157.792,00	\$ 2.200.947,84	\$ 2.244.966,80
Costos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta	\$ 1.976.000,00	\$ 2.074.800,00	\$ 2.157.792,00	\$ 2.200.947,84	\$ 2.244.966,80
Gastos Administrativos	\$ 1.104.994,00	\$ 1.216.755,41	\$ 1.344.860,40	\$ 1.505.944,53	\$ 1.683.824,85
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 464.260,00	\$ 482.957,90	\$ 502.656,94	\$ 529.627,11	\$ 558.662,22
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 30.331,00	\$ 31.320,24	\$ 32.247,74	\$ 33.318,98	\$ 34.324,63
Otros GGP	\$ 610.403,00	\$ 702.477,27	\$ 809.955,71	\$ 942.998,44	\$ 1.090.837,99
(=) Utilidad Operacional	\$ 871.006,00	\$ 858.044,59	\$ 812.931,60	\$ 695.003,31	\$ 561.141,95
Gastos No Operacionales	\$ 540,00	\$ 583,20	\$ 629,86	\$ 692,84	\$ 762,13
Gastos Financieros	\$ 540,00	\$ 583,20	\$ 629,86	\$ 692,84	\$ 762,13
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 870.466,00	\$ 857.461,39	\$ 812.301,74	\$ 694.310,47	\$ 560.379,82
Participación de Trabajadores 15%	\$ 130.569,90	\$ 128.619,21	\$ 121.845,26	\$ 104.146,57	\$ 84.056,97
Impuesto a la Renta 22%	\$ 191.502,52	\$ 188.641,51	\$ 178.706,38	\$ 152.748,30	\$ 123.283,56
Resultado Neto	\$ 548.393,58	\$ 540.200,68	\$ 511.750,10	\$ 437.415,59	\$ 353.039,29
(+)(-) Ajustes					
(+) Casos de Depreciación y Amortización	\$ 30.331,00	\$ 31.320,24	\$ 32.247,74	\$ 33.318,98	\$ 34.324,63
Flujo de Efectivo Neto \$	\$ 578.724,58	\$ 571.520,92	\$ 543.997,84	\$ 470.734,58	\$ 387.363,92

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

La siguiente tabla muestra el flujo de efectivo sin implementación de un plan estratégico de marketing con proyección de 5 años para Almatec, el flujo de efectivo neto tiene una disminución considerable debido a la gestión actual de la empresa.

4.2.4.2 Flujos de efectivo con implementación

Tabla 37 Flujos de efectivo con implementación

FLUJO DE EFECTIVO C I	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION \$ (225.806,52)					
Ingresos	\$ 1.919.103,00	\$ 1.957.486,09	\$ 2.016.211,73	\$ 2.096.859,10	\$ 2.201.699,78
Costos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Bruta	\$ 1.919.103,00	\$ 1.957.486,09	\$ 2.016.211,73	\$ 2.096.859,10	\$ 2.201.699,78
Gastos Administrativos	\$ 1.048.352,00	\$ 1.083.745,47	\$ 1.109.800,58	\$ 1.121.125,38	\$ 1.132.236,68
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 470.525,00	\$ 489.188,50	\$ 503.700,36	\$ 508.658,63	\$ 513.666,48
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 30.242,00	\$ 30.544,42	\$ 30.849,86	\$ 31.158,36	\$ 31.469,95
Otros GGP	\$ 547.585,00	\$ 564.012,55	\$ 575.250,37	\$ 581.308,39	\$ 587.100,25
(=) Utilidad Operacional	\$ 870.751,00	\$ 873.740,62	\$ 906.411,15	\$ 975.733,72	\$ 1.069.463,10
Gastos No Operacionales	\$ 550,00	\$ 599,50	\$ 599,50	\$ 653,46	\$ 712,27
Gastos Financieros	\$ 550,00	\$ 599,50	\$ 599,50	\$ 653,46	\$ 712,27
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 870.201,00	\$ 873.141,12	\$ 905.811,65	\$ 975.080,27	\$ 1.068.750,84
Participación de Trabajadores 15%	\$ 130.530,15	\$ 130.971,17	\$ 135.871,75	\$ 146.262,04	\$ 160.312,63
Impuesto a la Renta 22%	\$ 191.444,22	\$ 192.091,05	\$ 199.278,56	\$ 214.517,66	\$ 235.125,18
Resultado Neto	\$ 548.226,63	\$ 550.078,91	\$ 570.661,34	\$ 614.300,57	\$ 673.313,03
(+)(-) Ajustes					
(+) Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 30.242,00	\$ 30.544,42	\$ 30.849,86	\$ 31.158,36	\$ 31.469,95
Flujo de Efectivo Neto \$ (225.806,52)	\$ 578.468,63	\$ 580.623,33	\$ 601.511,20	\$ 645.458,93	\$ 704.782,97

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

Con el flujo de efectivo proyectado con la implementación de la Planeación Estratégica de Marketing las ventas aumentarán desde el primer año de una manera considerable permitiendo aumentar su flujo desde el primer año con \$578.468,63 terminando en el año 2021 con un flujo de efectivo neto de \$704.782,97 y llegando a aumentar sus ingresos obteniendo \$2,201,699,78 gracias a todas las estrategias implementadas, estas estrategias se dan de manera progresiva y a pesar que estas aumentan los gastos gracias al incremento de sus ventas, se obtiene un resultado positivo para la empresa.

4.2.5 Análisis Ingeniería Económica

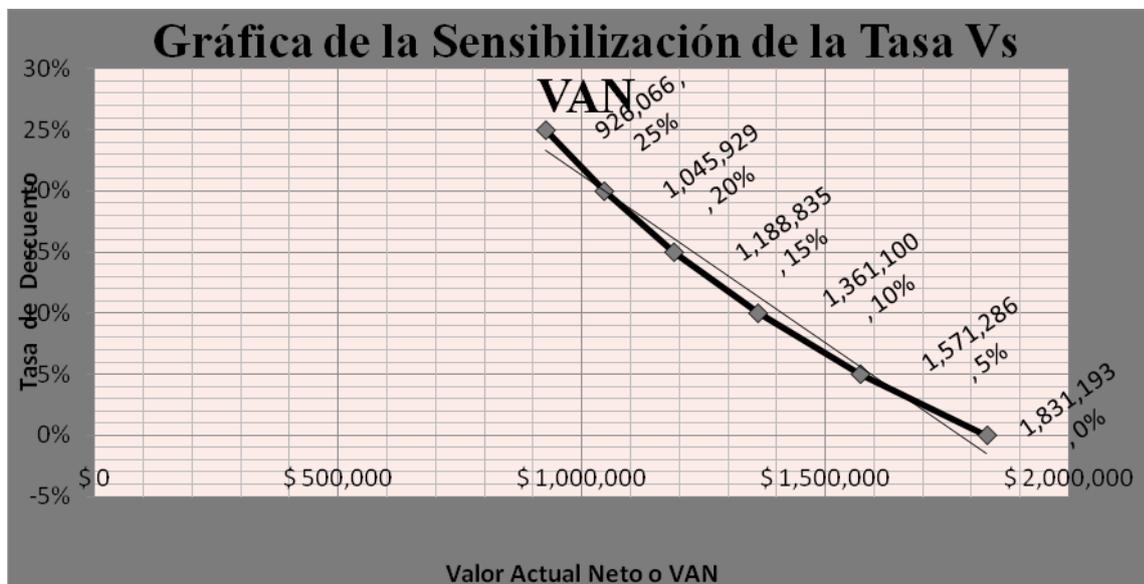
4.2.5.1 Escenario Real

Tabla 38 Escenario Real

Tasa de Descuento	15,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		(166,95)	9.878,23	58.911,24	176.884,97	320.273,74
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(225.806,52)	578.468,63	580.623,33	601.511,20	645.458,93	704.782,97
Calculo de la TIR	(225.806,52)	578.468,63	580.623,33	601.511,20	645.458,93	704.782,97
Valor Actual del Flujo de Efectivo		503.016,20	439.034,65	395.503,38	369.043,24	350.401,70

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	1.831.193	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	257%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	9 : 1	Se Acepta el Proyecto
Tiempo promedio recuperación inversión	1 AÑOS	2 MESES
		12 DIAS



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

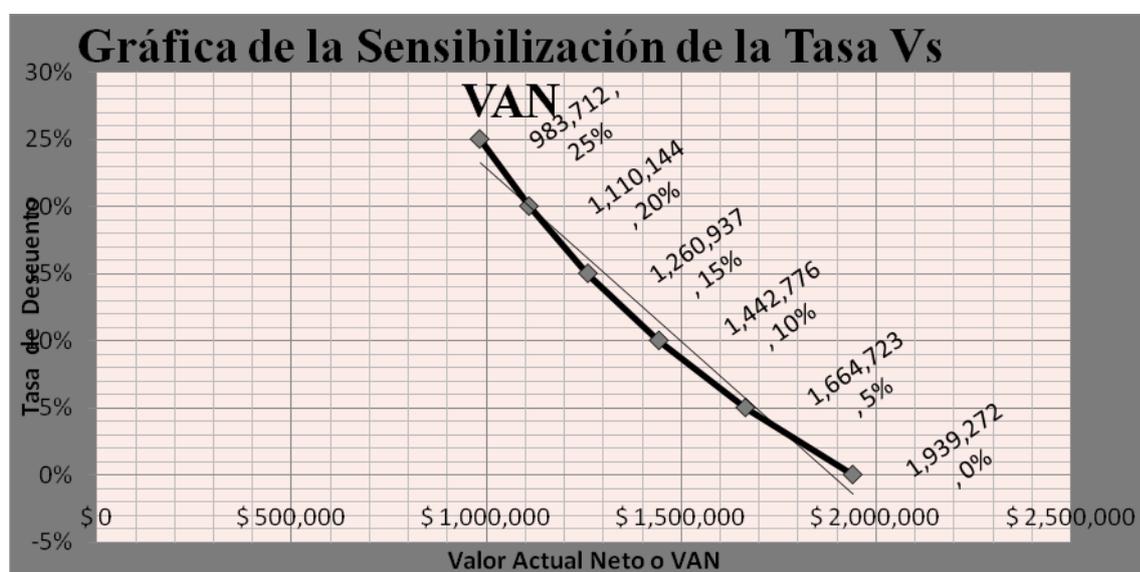
4.2.5.2 Escenario Optimista

Tabla 39 Escenario Optimista

Tasa de Descuento	15,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		24.013,75	34.542,55	97.017,64	216.515,61	361.885,86
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(225.806,52)	602.649,33	605.287,65	639.617,61	685.089,57	746.395,10
Calculo de la TIR	(225.806,52)	602.649,33	605.287,65	639.617,61	685.089,57	746.395,10
Valor Actual del Flujo de Efectivo		524.042,89	457.684,42	420.558,96	391.702,18	371.090,28

Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	1.939.272	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	268%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	10 : 1	Se Acepta el Proyecto
Tiempo promedio recuperación inversión	1 AÑOS	1 MESES
		22 DIAS



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Almatec- Elaboración Propia)

4.2.5.4 Análisis de los escenarios

Tabla 41 Análisis de los escenarios

Escenario	Ventas	VAN	TIR
Real	\$ 2,056,999.17	\$ 1,831,192.65	257%
Optimista	\$ 2,165,078.74	\$ 1,939,272.22	268%
Pesimista	\$ 1,417,410.15	\$ 1,191,603.63	176%

Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Elaboración Propia)

La siguiente tabla muestra que en el escenario real según lo proyectado obtendríamos ventas de \$2'056,999.17 un VAN de \$1'831,192.65 y una TIR de 257% y por cada dólar invertido se obtendrá un margen de ganancia de \$9.11 por cada dólar invertido, en este escenario el tiempo promedio de recuperación de la inversión para la planificación será de 1 año con 2 meses y 12 días

Mientras que en el escenario optimista las ventas aumentarían a \$2'165,078.74 un VAN de \$1'939,272.22 y con una TIR de 268% por cada dólar invertido obtendríamos \$9.59 y el tiempo de recuperación es de aproximadamente 1 años 1 mes y 22 días.

En el escenario pesimista obtendríamos ventas de \$ 1'417,410.15 con una TIR de 176% y un VAN de \$1'191,603.63 y por cada dólar invertido se obtendría un margen de ganancia de \$6.28 según los resultados de este análisis a pesar que en este escenario las ventas disminuyen sigue siendo aceptado el proyecto, recuperando la inversión en un tiempo estimado de 1 año con 8 meses y 30 días.

CONCLUSIONES

Para el desarrollo del proyecto de titulación fue esencial el uso de diversas herramientas. Los factores que se incluyen e implementan en la pequeña empresa son importantes y fueron analizados mediante estas herramientas usadas.

Mediante el análisis PEST que estudia el ambiente externo e interno de la empresa, se logro obtener un resultado positivo debido a su posibilidad de crecer en el sector logístico a pesar de que la competencia tenga años de experiencia en el mercado, Almatec brinda un servicio de alta calidad a sus clientes además de que el sector logístico se considera uno de los más importantes y de crecimiento futuro en Ecuador según plan estratégico de movilidad, lo que es importante para su crecimiento y la empresa usa tecnología de calidad y sistemas automatizados para garantizar la protección de información confidencial de la empresa.

La matriz MPC muestra que Almatec se encuentra en cuarto lugar entre los seis principales competidores en el sector logístico considerando aspectos como publicidad, calidad de servicios, precios, fidelidad de sus clientes, entre otros.

Por medio del análisis de la matriz de factores externos MEFE, se obtuvo que Almatec tiene oportunidades en cuanto a las ventas y marketing online es decir debe implementar estas herramientas para obtener mayor reconocimiento y participación en el mercado y las principales amenazas que podrían afectar a la empresa es la mala situación económica del país y la existencia de nuevos competidores.

La matriz FODA identificó que una de las principales fortalezas que posee Almatec es la confianza y fidelidad de nuestros clientes, constante capacitación a los empleados, adaptación a condiciones cambiantes y personal altamente capacitado y con experiencia. Por otro lado, las principales debilidades que tiene la organización es la imagen corporativa no reconocida, carencia de publicidad y falta de personal en el área comercial. Las principales estrategias de Almatec implementará son: página web, publicidad en prensa especializada.

Mediante la implementación de estas estrategias las ventas anuales de la empresa van a incrementar hasta un 12% y a su vez incrementará el reconocimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

En los resultados del estudio e interacción con los directivos de ALMATEC se recomienda estudiar de manera constante el sector de servicios para una continua mejora en la planificación estratégica de la empresa, implementando nuevas matrices las cuales permitan mejorar el desarrollo de los procesos apropiados.

Es necesario realizar un análisis extenso de la competencia y las estrategias que emplean, teniéndolas de referencia para poder implementar las maniobras necesarias con la finalidad de aumentar el reconocimiento de la ALMATEC, la publicidad y el marketing usado y la relación con los clientes a fin de satisfacerlos.

Es necesario optimizar el reconocimiento y recordación de la marca mediante el respectivo logo y slogan y publicidad necesaria para alcanzar este objetivo.

REFERENCIAS (o BIBLIOGRAFÍA)

- ABELL, D. F. (1997). Planeacion Estrategica De Mercados: Problemas Y Enfoques Analiticos. Obtenido de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=AGRIUAN.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=015521>
- Alcaide, J. C., Bernués, S., Diaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa. Marketing Y Pymes.
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2006). Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica. ESIC Editorial.
- Amaya, J. A. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- BCE. (2015) Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- BCE. (2016). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Burneo, M. D. C., & Miño, W. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a las PYME en el Ecuador. En: Políticas de apoyo a las PYME en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago: CEPAL, 2010. LC/G. 2421-P. p. 209-244.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. International Thomson.
- Chiavenato, I. S. (2011). Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. McGraw Hill.
- Cyr, D. (2004). Marketing en la pequeña y mediana empresa. Editorial Norma.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- EKOS NEGOCIOS. (2014). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/resultados.aspx?ids=417>
- EKOS NEGOCIOS. (2014). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=509>

- El comercio. (2016) El desempleo en Ecuador aumentó al 5,7% en marzo del 2016
Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-economia.html>
- Glosario de términos de logística del comercio internacional. (2012) Obtenido de http://www.intelligence-online.com/work/models/PIC/Contenidos/GlosariosComercioInternacional/Glosario%20de%20terminos%20logistica%20comercio%20internacional_PIC.pdf
- Gobierno del Ecuador. (2013) PLAN DEL BUEN VIVIR 2013-2017 Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/presentacion>
- Grant, R. M. (1996). Planning Managing The Multibusiness Company. London, UK.
- Güell, J. M. (2006). Planificación Estratégica de ciudades: Nuevos Instrumentos y procesos.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010) Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
- Lana, R. A. (2008). La Administración Estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica " Visión de Futuro", 9(1).
- Medina Giacomozzi, A., Sepúlveda Labra, E., & Rojas Caridi, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. Estudios Gerenciales, 25(113), 37-53.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015) PRO ECUADOR Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2012) Obtenido de http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/2012_Planificacion_Plan_Estrategico.pdf
- Muñiz, R. (2009). Análisis de mercados. Editorial Vértice,(Segunda edición), España.
- O'Shaughnessy, J. (1991). Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Ediciones Díaz de Santos.

- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos.
- Philip, K. (1974). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control. Diana.
- Ponce, A. R. (1985). Administración por objetivos. Editorial Limusa.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. U. Cooperativa de Colombia.
- Santos (1991). El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones. Ediciones Díaz
- Torre, A. d. (2011). Inversión pública en las Pymes del sector Terciario del Ecuador.
- Troyano, Y. (2002). Aprendizaje cooperativo. M. Marín, R. Grau y S. Yubero. Procesos psicosociales en los contextos educativos. Madrid: Pirámide.
- Urdaneta, M. (2012). Marketing estratégico para el posicionamiento de empresas de consultoría gerencial.
- Wallerstein, I. (1999). Impensar las ciencias sociales: límites de los paradigmas decimonónicos. Siglo XXI.
- Wright, K. P. (1996). Strategic Management concept and cases.

GLOSARIO

Almacenaje: Administración del espacio en donde se mantiene el stock existente.

Almacenamiento: Es el servicio que se presta a la carga que permanece en los lugares de depósito determinados por la empresa.

Cadena logística: Es el conjunto de operaciones y servicios que se integran para la distribución física de las mercancías.

Carretera: Vía pública de jurisdicción federal situada en las zonas rurales y destinada principalmente al tránsito de vehículos.

Destinatario o consignatario: Persona receptora de mercancías transportadas por cualquier medio de transporte.

Distribución: Poner un bien en disposición del comprador, la cantidad solicitada, entregada en el lugar y fecha indicada.

Embalaje: Aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita las operaciones de transporte y manejo

Inventario: Cantidad que se encuentra a disposición de un producto.

Logística: El proceso de planificar, ejecutar y controlar de una manera efectiva y eficiente el flujo de materias primas, inventario en curso y producto terminado, así como la información relativa a estos ,desde el punto de Origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las necesidades de los consumidores.

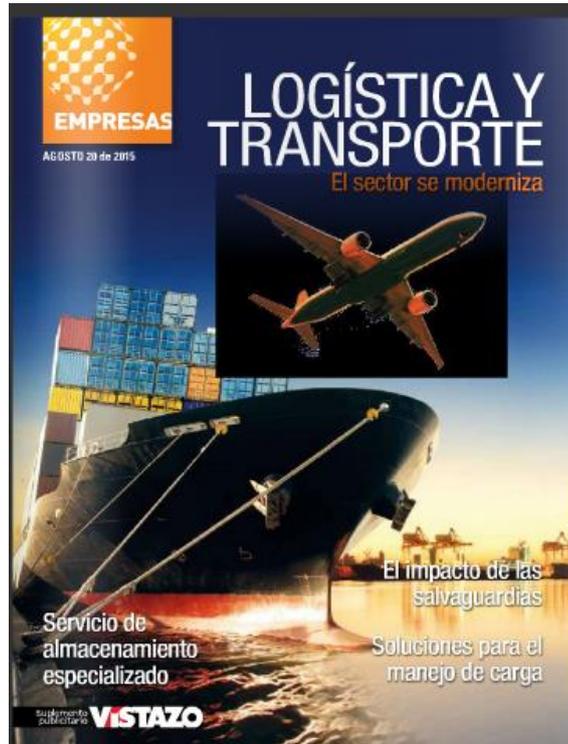
Multimodal: Es el transporte de mercancías a través de dos o más medios de transporte

ANEXOS

Anexo 1 Preguntas de Entrevista al Gerente Comercial de Almatec

1. ¿Conoce la importancia que tiene un plan estratégico de marketing en una empresa?
2. ¿Cómo inicio la idea de implementar una sucursal en Guayaquil?
3. ¿Qué tipo de servicios brinda la empresa?
4. ¿Cuáles cree usted que son las principales falencias que tiene la empresa?
5. ¿Cuál es la misión y visión de su empresa?
6. ¿Cuáles son sus objetivos como empresa?
7. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de su empresa?
8. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas de su empresa?
9. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades de su empresa?
10. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades de su empresa?
11. ¿Cuáles son los factores tecnológicos con los que cuenta la empresa?
12. ¿Ha realizado estudios de mercado para analizar la competencia?
13. ¿Existe una cartera de clientes?
14. ¿Se realiza constantemente capacitación a sus empleados?
15. ¿Qué tipo de marketing utiliza para captar más a los clientes y tener mayor participación en el mercado?

Anexo 2 Prensa especializada



Anexo 3 Gráficos Razones de Rentabilidad

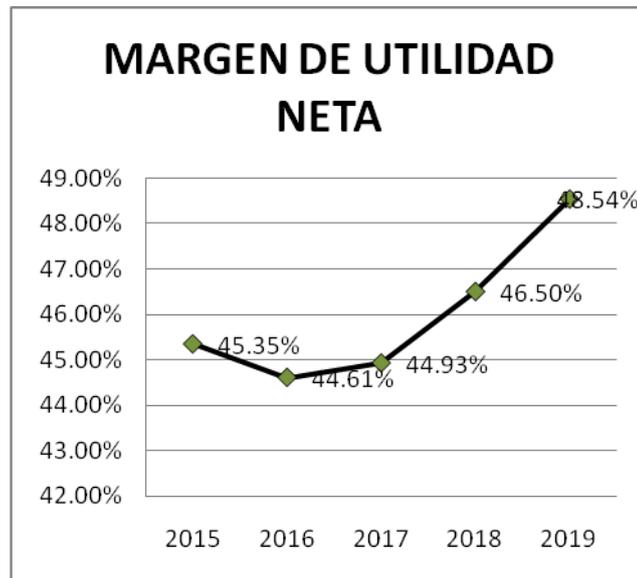
Gráfico 19 Margen de utilidad operativa



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

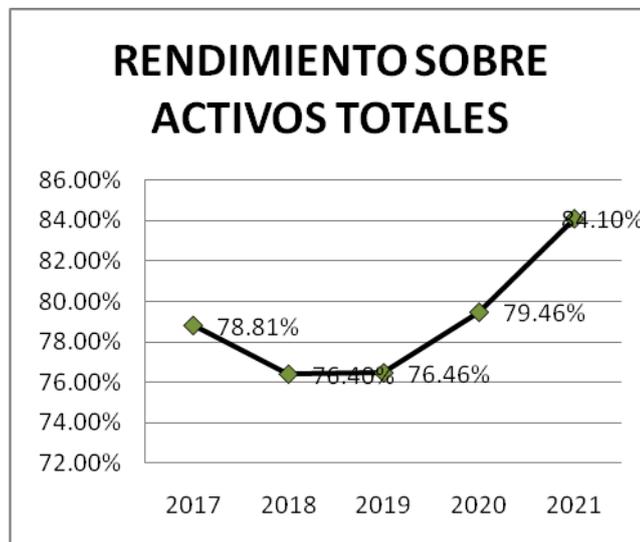
Gráfico 20 Margen de utilidad neta



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

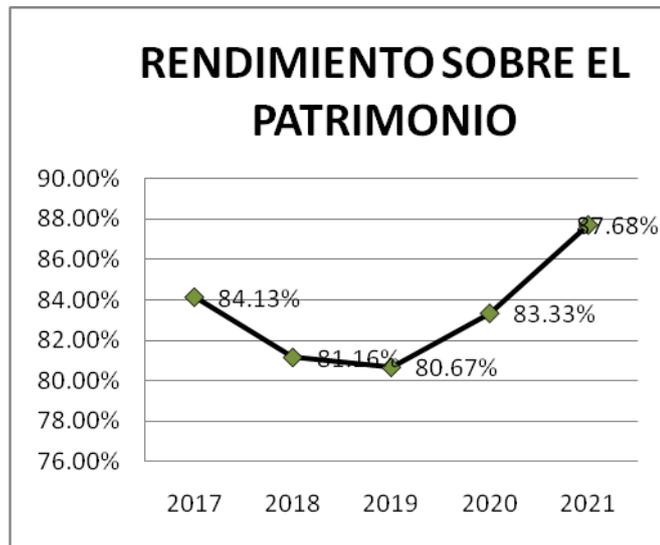
Gráfico 21 Rendimiento sobre activos totales



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)

Gráfico 22 Rendimiento sobre el rendimiento



Elaborado por: Estefanía León

Fuente: (Fuente Propia)



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **León Pazmiño, Estefanía Elizabeth** con C.C: # **0923657993** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de plan estratégico de marketing para la microempresa Almatec S.A en el periodo 2016-2021** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de septiembre de 2016

f. Estefanía León

León Pazmiño, Estefanía Elizabeth

C.C: **0923657993**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de plan estratégico de marketing para la microempresa Almatec S.A en el periodo 2016-2021		
AUTOR(ES)	Estefanía Elizabeth León Pazmiño		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Eco. Jorge Moran López, BA MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	22-127
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Marketing, Logística		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	PLAN ESTRATÉGICO; MARKETING; IMPLEMENTACIÓN; LOGÍSTICA; DISTRIBUCIÓN; ALMACENAMIENTO		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>En la actualidad, el desarrollo sector de la logística y transporte se considera importante por el Gobierno Nacional como condición necesaria para el cambio de la matriz productiva. Gracias al impulso que ha recibido, continua incrementando la demanda de este servicio necesario al momento del desplazamiento o almacenamiento de mercancías, respondiendo satisfactoriamente a las demandas y necesidades de la población que se encuentra activa económicamente. En la entrevista realizada, los resultados obtenidos evidencia que se debe implementar más personal en el área comercial para poder abarcar la mayor parte del mercado logístico, incursionar en un nuevo sector de este mercado brindando servicios adicionales tales como: empaque y maquila y también es necesario mayor publicidad de la empresa con la finalidad de mayor reconocimiento en el mercado. Esta investigación proporciona resultados que muestran que la empresa necesita un plan estratégico de marketing que permita la captación de nuevos clientes y a su vez el incremento de sus ventas, enfocada en la sector metropolitano de Guayaquil. Se realizó el análisis PORTER, análisis PEST, análisis de la matriz MPC y matriz FODA de la empresa y se elaboró un plan táctico para poner en práctica las estrategias a usar. En conclusión, es necesario realizar este plan estratégico de marketing para poder alcanzar todos los objetivos trazados por la empresa y obtener una mejor posición en el mercado.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-6-7700833	E-mail: estefanialeon_17@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-9-8-4228698		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			