



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA: “ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN LA  
RENTABILIDAD DE LA CURTIDURÍA PROMPELL S.A.”**

**AUTORA: QUINGA CHANGO ERIKA MARICELA**

**TUTOR: ING. PATRICIO ESPINOZA AGUILAR**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **APROBACION DEL TUTOR**

Yo, Ingeniero Patricio Espinoza Aguilar, con C.I. 0702654112 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION EN LA RENTABILIDAD DE LA CURTIDURÍA PROMEPPELL S.A.” desarrollado por la Sra. Erika Maricela Quinga Chango, egresada en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión Calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 26 de septiembre de 2014

EL TUTOR

---

Ing. Patricio Espinoza Aguilar

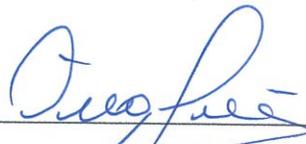
C.I: 0702654112

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: "ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION EN LA RENTABILIDAD DE LA CURTIDURÍA PROMPELL S.A.", elaborado por: Erika Maricela Quinga Chango, egresada en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

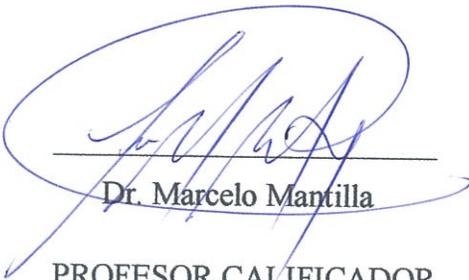
Ambato, 26 de septiembre de 2014

Para constancia firman



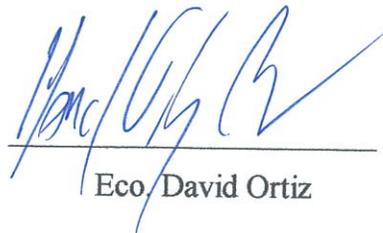
Eco. Diego Proaño

PRESIDENTE DE TRIBUNAL



Dr. Marcelo Mantilla

PROFESOR CALIFICADOR



Eco. David Ortiz

PROFESOR CALIFICADOR

## AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de graduación con el tema: “ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION EN LA RENTABILIDAD DE LA CURTIDURÍA PROMPELL S.A.”, le corresponde exclusivamente a la Sra. Erika Maricela Quinga Chango, autora bajo la dirección del Ing. Yuri Patricio Espinoza Aguilar, tutor del trabajo de graduación.

Ambato, 26 de septiembre de 2014

AUTORA



---

Sra. Erika Quinga

C.I: 180462120-7

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de graduación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos de mi trabajo de graduación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

Sra. Erika Quinga

C.I: 180462120-7

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico primeramente a Dios por su infinito amor y bendiciones derramadas sobre mí, a mis padres por ser los mejores amigos, confidentes pero sobre todo padres, que he necesitado en los momentos más difíciles, a mi esposo y a mi hija que son el amor de mi vida por ser parte de este sueño por el apoyo constante, a mis hermanas por su paciencia, sus alientos de seguir adelante y no desmayar todo esto es por ellos y para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento primeramente a Dios por sus bendiciones recibidas, a la Universidad Técnica de Ambato, a los profesores que impartieron sus conocimientos conmigo, pero de manera especial mi agradecimiento eterno al Ing. Patricio Espinoza Aguilar tutor de mi trabajo de investigación a mis calificadores delegados el Dr. Marcelo Mantilla y el Eco. David Ortiz, por ser mi guía y quienes con sus sabias sugerencias me han ayudado a culminar mi trabajo de graduación.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
INDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.1.1 Macro contextualización.....	3
1.2.1.2 Meso contextualización.....	4
1.2.1.3 Micro contextualización.....	5
1.2.2 Análisis crítico .....	7
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del problema .....	10

1.2.5 Interrogantes.....	10
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 General.....	12
1.4.2 Específicos.....	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4 Categorías Fundamentales.....	20
2.4.1. Visión Dialéctica de las Categorías Conceptuales .....	22
2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente.....	22
2.4.1.2. Marco conceptual de la Variable Dependiente.....	29
2.5 HIPÓTESIS .....	35
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	35
CAPÍTULO III .....	36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1. ENFOQUE.....	36
3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.1. Investigación de campo.....	37
3.2.1. Investigación bibliográfica-documental.....	38
3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1. Investigación exploratoria.....	39
3.3.2. Investigación descriptiva.....	39

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	40
3.4.1. Población.....	40
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	41
3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	44
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	46
CAPÍTULO IV .....	48
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	48
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	62
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	63
CAPÍTULO V .....	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
5.1. CONCLUSIONES .....	68
5.2. RECOMENDACIONES .....	69
CAPÍTULO VI.....	71
PROPUESTA .....	71
6.1. DATOS INFORMATIVOS.....	71
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	73
6.3. JUSTIFICACIÓN .....	75
6.4. OBJETIVOS.....	76
6.4.1 Objetivo General.....	76
6.4.2 Objetivos Específicos .....	76
6.5. ANÁLISIS DE SU FACTIBILIDAD .....	76
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	80
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.....	84
6.7.1 Análisis FODA de la empresa.....	87

6.7.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos (MEFI - MEFE) .....	89
6.7.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	92
6.7.4 Análisis estratégico mediante la Matriz de Análisis de Formación Estrategias (MAFE).....	93
6.7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	104
6.7.6 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	105
6.8 ADMINISTRACIÓN .....	109
6.9 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA .....	118
Bibliografía.....	119
ANEXOS.....	122

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla N° 1:</b> Empleados PROMPELL S.A. ....	41
<b>Tabla N° 2:</b> Operacionalización de la Variable Independiente .....	42
<b>Tabla N° 3:</b> Operacionalización de la Variable Dependiente.....	43
<b>Tabla N° 4:</b> Procedimientos de Recolección de Información .....	45
<b>Tabla N° 5:</b> Políticas .....	50
<b>Tabla N° 6:</b> Estrategias comerciales .....	51
<b>Tabla N° 7:</b> Planificación Estratégica .....	52
<b>Tabla N° 8:</b> Publicidad .....	53
<b>Tabla N° 9:</b> Situación Económica.....	54
<b>Tabla N° 10:</b> Atención al Cliente.....	55
<b>Tabla N° 11:</b> Ventas.....	56
<b>Tabla N° 12:</b> Rendimiento Laboral.....	57
<b>Tabla N° 13:</b> Misión, Visión y Objetivos.....	58
<b>Tabla N° 14:</b> Mercado .....	59
<b>Tabla N° 15:</b> Buenas Prácticas de Manufactura .....	60
<b>Tabla N° 16:</b> Competencia .....	61
<b>Tabla N° 17:</b> Frecuencias Observadas .....	65
<b>Tabla N° 18:</b> Frecuencias Esperadas.....	66
<b>Tabla N° 19:</b> Cálculos del Chi Cuadrado .....	66
<b>Tabla N° 20:</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	90
<b>Tabla N° 21:</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	91
<b>Tabla N° 22:</b> Matriz de Perfil de Competitividad.....	93
<b>Tabla N° 23:</b> Matriz de Análisis de Formación Estratégica .....	95
<b>Tabla N° 24:</b> ESTRATEGIA FO (Impulsar).....	96
<b>Tabla N° 25:</b> ESTRATEGIA FA (Enfrentar).....	97
<b>Tabla N° 26:</b> ESTRATEGIA DO (Desafiar .....	98
<b>Tabla N° 27:</b> ESTRATEGIA DA (Cambiar).....	99
<b>Tabla N° 28:</b> PLAN DE ACCIÓN (ESTRATEGIA FO).....	100

<b>Tabla N° 29:</b> PLAN ACCIÓN (ESTRATEGIA FA).....	101
<b>Tabla N° 30:</b> PLAN ACCIÓN (ESTRATEGIA DO) .....	102
<b>Tabla N° 31:</b> PLAN ACCIÓN (ESTRATEGIA DA) .....	103
<b>Tabla N° 32:</b> Costo Planificación Estratégica .....	109
<b>Tabla N° 33:</b> Monitoreo y Evaluación .....	118

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico N° 1.</b> Árbol de Problemas .....	7
<b>Gráfico N° 2.</b> Superordinación .....	20
<b>Gráfico N° 3.</b> Subordinación .....	21
<b>Gráfico N° 4:</b> Políticas .....	50
<b>Gráfico N° 5:</b> Estrategias comerciales .....	51
<b>Gráfico N° 6:</b> Planificación Estratégica .....	52
<b>Gráfico N° 7:</b> Publicidad .....	53
<b>Gráfico N° 8:</b> Situación Económica.....	54
<b>Gráfico N° 9:</b> Atención al Cliente.....	55
<b>Gráfico N° 10:</b> Ventas.....	56
<b>Gráfico N° 11:</b> Encuesta al personal de la empresa.....	57
<b>Gráfico N° 12:</b> Misión, Visión y Objetivos.....	58
<b>Gráfico N° 13:</b> Mercado .....	59
<b>Gráfico N° 14:</b> Buenas Prácticas de Manufactura .....	60
<b>Gráfico N° 15:</b> Competencia .....	61
<b>Gráfico N° 16:</b> Representación gráfica del Chi Cuadrado .....	65
<b>Gráfico N° 17:</b> Representación gráfica del Chi cuadrado.....	67

## INDICE DE FIGURAS

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Fotografía N° 1:</b> Desvenadora, Vacío, Colgadero.....	77
<b>Fotografía N° 2:</b> Jardín .....	78
<b>Fotografía N° 3:</b> Personal de la empresa .....	79
<b>Fotografía N° 4:</b> Infraestructura de Empresa .....	107
<b>Fotografía N° 5:</b> Herramientas Empleados .....	108
<b>Fotografía N° 6:</b> Propietarios .....	109
<b>Fotografía N° 7:</b> Oficina Gerencia .....	112
<b>Fotografía N° 8:</b> Bombos de Pelambre .....	113
<b>Fotografía N° 9:</b> Transportador Aéreo.....	113
<b>Fotografía N° 10:</b> Desvenadora.....	114
<b>Fotografía N° 11:</b> Vacío.....	114
<b>Fotografía N° 12:</b> Transportador Aéreo.....	115
<b>Fotografía N° 13:</b> Pigmentadora.....	115
<b>Fotografía N° 14:</b> Planchador.....	116
<b>Fotografía N° 15:</b> Medidora Eléctrica .....	116
<b>Fotografía N° 16:</b> Cascada .....	117

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad las empresas tienen serios inconvenientes con su posicionamiento en el mercado para cual los administradores deben tomar decisiones eficaces que les ayude a trazar ideas idóneas para hacer de su empresa la más competitiva en el mercado el mismo que está en constantes cambios por lo que la Curtiduría PROMEPELL S.A., deberá estar preparada para los cambios que le ocasione la innovación de nueva tecnología y no solo en eso debe preocuparse una empresa sino también como marcar su diferencia en cuanto al servicio haciendo que un cliente se sienta cómodo al ingresar y hacer la compra en la empresa.

En este proyecto se analizó las Estrategias de Comercialización en la Rentabilidad de la Curtiduría PROMEPELL S.A., conociendo cuáles son sus debilidades que le podrían llevar al fracaso pero sobre todo cuáles son sus estrategias que le pueden llevar al éxito esperado por sus directivos.

Además se puede dar cuenta de que esto es lo que no permite a la empresa a crecer y desarrollarse económicamente en un mercado competitivo como lo es el de la producción del cuero, para lo cual se propone realizar una Planificación Estratégica que les permita cumplir con los objetivos planteados por la misma empresa lo que permitirá lograr beneficio directo a los dueños de la curtiduría.

## INTRODUCCIÓN

Este proyecto está direccionado a estudiar y analizar las estrategias de comercialización en la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A., con las que cuenta la empresa para lo cual se utilizará técnicas y procedimientos necesarios para dar solución a la problemática encontrada en la curtiduría.

Capítulo I: es en donde se mencionará el problema objeto de estudio que afecta a la empresa en el desarrollo de la misma, lo que nos ayudará a saber cuál es la situación actual de la curtiduría, la justificación de por qué es necesaria la investigación, los objetivos que se planteará con la finalidad de que se lo cumpla en beneficio de la empresa.

Capítulo II: se realiza una exhaustiva investigación en lo que se refiere a trabajos similares al que se está desarrollando, además de conocer cuáles son las leyes reglamentos a los cuales debemos regirnos y los que ampararán nuestro trabajo de graduación, también se menciona las definiciones de cada una de las variables para un mejor conocimiento de cada una de ellas, además en este capítulo es en donde se plantea la hipótesis y sus variables.

Capítulo III: consta la metodología que se utilizó para el desarrollo de la investigación, para este caso fue la de campo porque tenemos que estar en constante contacto con la empresa y requerir a la información necesaria para la ejecución del trabajo y la bibliográfica es la que nos ayudó a obtener información que nos permitió conocer más a fondo cada una de las definiciones planteadas en la investigación.

Capítulo IV: es donde consta los análisis e interpretaciones hechas de cada una de las preguntas de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la empresa, los cuales ayudó a tener un conocimiento más amplio de la problemática objeto de estudio.

Capítulo V: van descritas las conclusiones obtenidas luego de un análisis minucioso realizado en la empresa y las recomendaciones necesarias para mejorar los inconvenientes que tiene la Curtiduría PROMPELL S.A.

Capítulo VI: en este capítulo se enfoca en la solución del problema y que para el mismo hemos propuesto una planificación estratégica en donde se plantío estrategias realizadas para la mejora de la comercialización del producto y las mismas que ayudará incrementar las ventas y por ende su rentabilidad, además de posicionarse en el mercado de una manera más directa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

Estrategias de comercialización en la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Macro contextualización**

Para realizar la investigación sobre el tema anteriormente planteado se ha tomado la siguiente información con el fin de complementar los datos necesarios para la ejecución de la misma:

De acuerdo con la línea de investigación de Naranjo (2010, pág. 14)“El manejo de las inversiones y su incidencia en el crecimiento de la rentabilidad de la curtiduría “Jesús del gran poder” en el segundo semestre del año 2010”, en su trabajo de investigación menciona: “Las provincias con mayor producción de cuero en el Ecuador son Tungurahua, Guayas, Azuay y Pichincha. Según la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) que cuenta con 21 socios a nivel nacional, Tungurahua registra un 60% de la producción nacional, Guayas con un 30%, le sigue la provincia de Azuay con un 20% y Pichincha con un 10% a nivel nacional. La fabricación de cuero y calzado es una de las más exitosas en el país, las curtidoras comercializan 14000 hojas de cuero es decir 7000 vacas por mes.”

Desde hace más de 20 años el país exporta productos de cuero a diferentes países del mundo, entre ellos Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Francia y otros 50 países más, según datos del Banco Central del Ecuador.

Este hecho demuestra la buena calidad del producto, y por tanto, cuenta con un enorme mercado que la empresa puede explotarlo.

Como dato importante, se puede señalar que el país también exporta pieles crudas, pieles procesadas listas para la elaboración de zapatos, billeteras, ropa de cuero, carteras y otros productos. Sin embargo, el mercado de exportación de carteras finas para mujer con materiales y acabados de primera calidad no se ha explotado a pesar de constituir un amplio mercado con lucrativos resultados.

El proceso industrial del cuero en el Ecuador es un sector muy importante en la economía del país por lo cual, dicho sector se ha enfocado en varias estrategias para mejorar su productividad y se ha olvidado un poco de mejorar su estándar de comercialización, es así como estas industrias no han dado mucha importancia a la manera de cómo pueden llegar a sus clientes potenciales, y de esta manera ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

#### **1.2.1.2 Meso contextualización**

En la Provincia de Tungurahua cantón Ambato existen varios pequeños negocios de la curtiembre quienes día a día realizan este trabajo con esfuerzo y dedicación, siendo parte importante para algunas empresas de curtiembre, en donde realizan su producto por la falta y costosa maquinaria que se necesita para realizar este producto sin embargo las grandes y pequeñas empresas forman parte importante en la economía de la ciudadanía ya que crean fuentes de trabajo.

“El manejo de las inversiones y su incidencia en el crecimiento de la rentabilidad de la curtiduría “Jesús del gran poder” en el segundo semestre del año 2010”, en su trabajo de investigación menciona: “Ambato es poseedora de un gran motor industrial, de gran importancia para la economía, la industrias predominantes que se encuentran en esta ciudad, se dedican primordialmente a la curtiduría. Existen alrededor de 165 empresas en esta ciudad que se dedican a esta labor, uno de los inconvenientes que tienen la mayoría de estas empresas es la falta de conocimiento técnico formal del personal que trabaja en las pequeñas y medianas

curtiembre, haciendo que los procesos que se desarrollan en estas empresas sean ineficientes. Esto, además de generar altos niveles de contaminación ambiental, influye en los costos de producción, debido al desperdicio y sub-utilización de insumos y productos químicos, y en la calidad del producto final, lo que a su vez incide en la comercialización del cuero obtenido, con las consiguientes pérdidas económicas para la empresa.” (Naranjo, 2010, pág. 15)

Actualmente La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) definió las ciudades que servirán como sedes administrativas de las siete regiones creadas para reorganizar la gestión de la Función Ejecutiva. Dentro de este contexto Ambato es la capital de la Región Sierra Centro # 3, que corresponde a las provincias centrales del Ecuador: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza.

La planificación estratégica dentro de una organización es la herramienta de administración que permite a los ejecutivos enfrentar los negocios de mañana mediante el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos. Además aporta a la empresa muchas otras cosas valiosas, sin embargo, la más importante es desarrollar la capacidad para enfrentar el cambio. La globalización de los mercados, el constante aumento de las exigencias de los demandantes y los mercados destinos de los productos, hacen tener un acabado conocimiento de las debilidades y fortalezas que posee la organización en estudio, así como las amenazas y oportunidades que se le puedan presentar, incluyendo los riesgos asociados.

### **1.2.1.3 Micro contextualización**

Esta empresa inicia su actividad productiva en el año 2002 dirigida por la Srta. Fanny Jácome produciendo suelas de primera calidad para el calzado ecuatoriano siendo esta su primera actividad económica además de prestar servicios maquilando: bombos para pelambre, descarnado, dividido, y curtido.

Al pasar los años la Srta. Fanny Jácome decide transferir esta empresa a los hijos de su hermana desde entonces sus sobrinos pasaron hacer los principales accionistas de la curtiduría lo que significó el paso de la curtiembre artesanal, a una industria que inicio a transformar sus medios, arcaicos y tradicionales a la aplicación de maquinaria y tecnología actualizada.

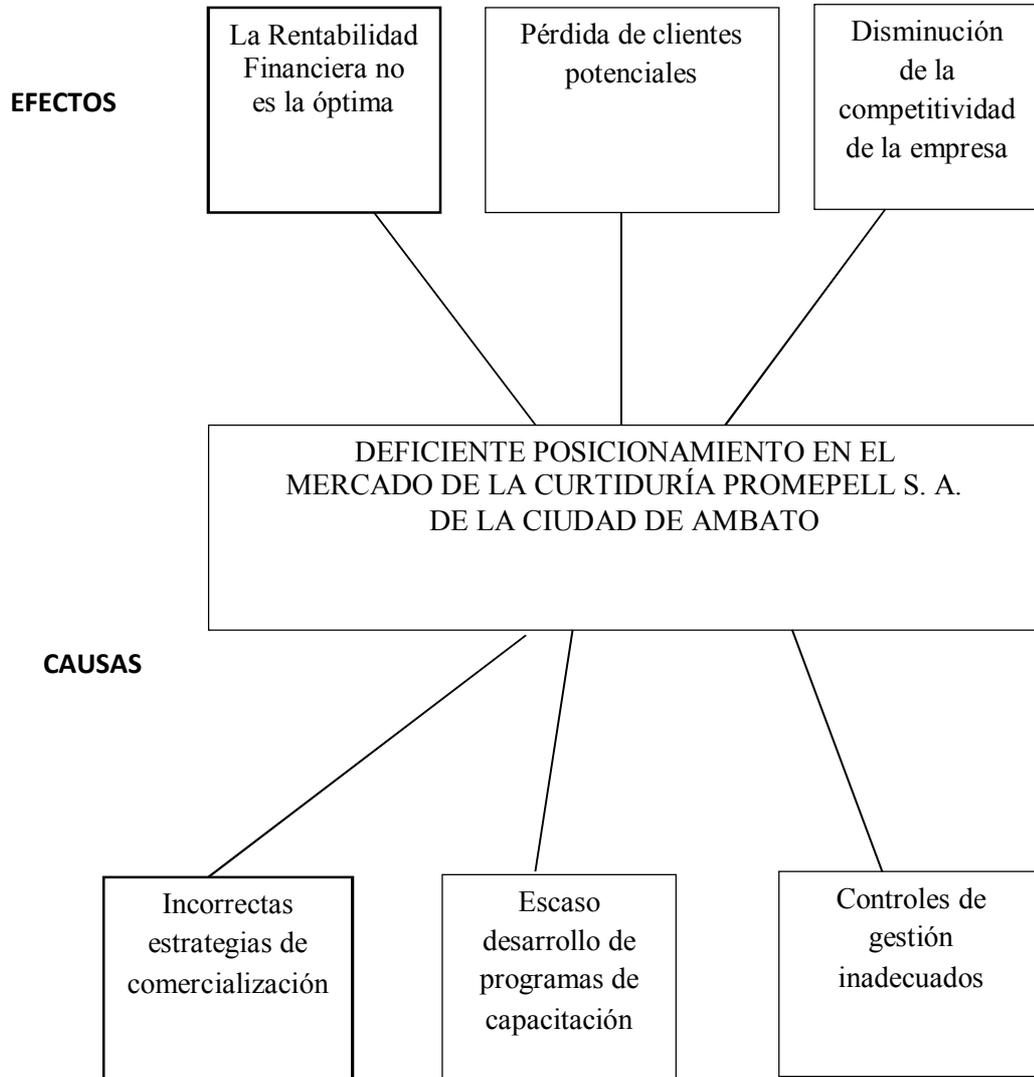
PROMEPELL S.A. (procesadora de pieles), nace con la visión de convertirse en la industria curtidora de mayor repunte y tecnología en el Ecuador, sinónimo de calidad, competitividad y servicio en la búsqueda de alianzas estratégicas con nuevos e importantes mercados nacionales e internacionales que requieran de una alternativa segura en donde la investigación, el desarrollo y la innovación continua sean la ventaja competitiva que marque la diferencia.

La visión de la Curtiduría PROMEPELL S.A. se basa en lo siguiente: “El éxito se basa en la importante inversión realizada para este nuevo concepto de curtiembre, la experiencia, Know how (saber hacer o cómo hacer), conocimiento de técnicas necesarias para llevar a cabo eficazmente un proceso productivo. Es una expresión utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores), servicio exclusivo post venta y conciencia ambiental, factores esenciales para mantenerse a largo plazo dentro del mercado y ser considerados por sus clientes como un modelo empresarial cuyo desarrollo se basa en que “LA INNOVACIÓN SE ABRE CAMINO”

Sus instalaciones cuentan con la más moderna maquinaria y equipos para la fabricación de tapicería automotriz y de muebles, cuero entero y en bandas para artículos de calzado en todos los calibres y los más variados efectos, cerrajes/descarnes, crupón vegetal, suela en cuellos y faldas, vaquetas; y demás artículos que demande el mercado.

### 1.2.2 Análisis crítico

Gráfico N° 1. Árbol de Problemas



Elaborado por: Quinga, E. (2014)

La curtiduría deberá enfocarse en mejorar su posicionamiento en el mercado para marcar la diferencia frente a su competencia ya que podría ocasionarles serios inconvenientes en el futuro.

Las empresas de hoy en día se preocupan tanto de diferenciarse de la competencia sin embargo no lo hacen como deberían, ocasionando que su producto no sea tan reconocido al momento de mencionar su nombre, para lo cual es muy importante plantearse estrategias de comercialización para ayudar al desarrollo tanto económico como empresarial así obteniendo reconocimiento ante sus clientes.

La curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), de la ciudad de Ambato, no cuenta con personal capacitado que se dedique cien por ciento a elaborar estrategias de comercialización que son muy necesarias para obtener una imagen aceptable de la empresa frente a sus consumidores lo cual no ha permitido que la empresa se fije nuevos retos en beneficio de la empresa, lo que provoca que su rentabilidad no sea la esperada por los socios de la misma.

La curtiduría al no preocuparse por mejorar su imagen corporativa deja que sus clientes tengan serias dudas al momento de realizar la compra ya que no tienen la seguridad de que la empresa este en el nivel de calidad que ellos necesitan para producir su producto, como bien es cierto las empresas se reconocen por su calidad al momento de diferenciarse de la competencia siendo posicionados en el mercado por clientes satisfechos.

Después de haber analizado el árbol de problemas obtenido de la empresa siendo el principal problema el deficiente posicionamiento en el mercado del cual hemos detectado la causa, incorrectas estrategias de comercialización la misma que afecta directamente a la empresa teniendo como efecto primordial la rentabilidad financiera no óptima para la sociedad.

Además de no contar con publicidad idónea para la empresa ocasionando que los clientes no conozcan de su producto, no nos olvidemos que las técnicas utilizadas

para promocionar el producto o servicio son de suma importancia para el prestigio empresarial frente a la competencia ya que esto les ayudará a marcar la diferencia, por ende esto ha causado una rentabilidad no tan óptima para la empresa además de perder clientes potenciales para la misma, por ello la curtiduría ha perdido posicionamiento en el mercado quedando como desconocido su nombre y su producto.

### **1.2.3 Prognosis**

PROMEPELL S.A. (procesadora de pieles), debe preocuparse de posicionar su producto en el mercado con publicidad llamativa que haga que sus clientes lo reconozcan a la hora de solo mencionar su nombre es así como las empresas de mayor reconocimiento en el ámbito empresarial pueden seguir manteniendo su posicionamiento en el mercado, pero utilizando estrategias de comercialización que le ayude a promocionar su producto o servicio de manera eficaz para diferenciarse de su competencia, es también el motivo por el cual contratan personal capacitado para el tema.

La imagen corporativa de toda empresa debe estar en constante mejoramiento con el fin de presentarse ante sus clientes con una imagen consolidada, compitiendo no solo con empresas fortalecidas en su imagen sino también con clientes exigentes que siempre están a la expectativa de algo nuevo, siendo su mayor carta de presentación frente a sus compradores la imagen que muestra a la hora de mirar su producto, con ello hacen que su nombre no se quede en el olvido dentro de una plaza muy competitiva, obteniendo mejores resultados a la hora de medir su rentabilidad.

De no tomar las medidas necesaria para mejorar su imagen en el mercado podrá tener serios inconvenientes en un futuro no muy lejano ya que sus ventas podrían disminuir, ya que toda empresa se debe a sus clientes para poder mantenerse en un mercado competitivo como lo es el de la curtiembre.

#### 1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera las estrategias de comercialización influyen en la rentabilidad de la curtiduría PROMEPELL S.A. de la ciudad de Ambato?

#### 1.2.5 Interrogantes

- ¿Qué aspectos debe tomarse en cuenta para fortalecer las estrategias de comercialización de la empresa PROMEPELL S.A. de la ciudad de Ambato?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos que interfieren en el incremento de la rentabilidad de la curtiduría PROMEPELL S.A.?
- ¿De qué manera las estrategias de comercialización servirán para el incremento de la rentabilidad de la empresa PROMEPELL S.A. de la ciudad de Ambato?

#### 1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Contabilidad
- **Área:** Gestión Financiera
- **Aspecto:** Estrategias de Comercialización
- **Espacial** La investigación se lleva a cabo en la empresa PROMEPELL S.A. ubicada en la Provincia: Tungurahua Cantón: Ambato Parroquia: Izamba Calle: Av. Cuarta Número: S/N Intersección: FY Av. D.
- **Temporal:** Está previsto realizar el presente trabajo de investigación en el año 2014

### **1.3 Justificación**

La presente investigación se llevó a cabo con el fin de servir como ayuda para mejorar el problema que acarrea la empresa siendo este un documento valedero para la misma, además de beneficiar al investigador con conocimientos académicos que le permita fortalecer su profesión, así obteniendo un elemento que sirva de ayuda para los estudiantes que en el futuro necesiten información sobre el tema anteriormente planteado.

Esta investigación además de ser beneficio para el estudiante también lo será para la empresa ya que al dar solución a este problema podrá obtener mejores resultados en el momento de medir su rentabilidad.

Es importante estar preparado para los retos que se presente para la empresa en el futuro ya que los cambios que presenta nuestra plaza comercial son rápidos y turbulentos, para ello es necesario plantearse mejores estrategias de comercialización siendo esta una herramienta que les permitirá obtener mejores resultados, con el fin de llenar las expectativas que tienen sus clientes a la hora de comprar su producto, esto ayudará a la empresa a estar preparada para las nuevas exigencias que tenga el mercado a la hora de adquirir el mismo, además de que si se utiliza nuevas estrategias de comercialización, no solo mejorara el rendimiento económico de la empresa sino también la de sus empleados quienes son los que trabajan todos los días para obtener un producto de calidad.

Además se justifica por la factibilidad que se tuvo por la apertura y colaboración por parte de todos los que conforman la curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), como son los accionistas, administradores, operarios de la empresa, teniendo el tiempo, tecnología necesaria para la realización de la misma y sobre todo por la predisposición de mejorar cada una de sus áreas ya sean de producción como administrativos, buscando un beneficio mutuo entre el investigador y la curtiduría.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Examinar como las estrategias de comercialización pueden repercutir en el incremento de la rentabilidad financiera de la empresa PROMEPELL S.A.

### **1.4.2 Específicos**

- Identificar las estrategias de comercialización que permitan tomar buenas decisiones a la Curtiduría PROMEPELL S.A.
- Analizar los aspectos negativos que interfieren en el incremento de la rentabilidad de la empresa.
- Proponer un modelo de planificación estratégica que permita incrementar la rentabilidad de la curtiduría PROMEPELL S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el trabajo de investigación se ha realizado una exhaustiva investigación en fuentes bibliográficas que nos ayuden a solucionar el problema objeto de estudio el cual se trata de las estrategias de comercialización en la rentabilidad de la empresa, por lo que podemos mencionar la siguiente información la cual nos ayuda al mejor entendimiento de cada una de las variables de acuerdo a la información obtenida.

Visitada la biblioteca física de la Universidad Técnica de Ambato se pudo revisar la tesis: “Planificación Estratégica para mejorar las ventas en comercial Zamora en la ciudad de Ambato”, elaborada por Zamora (2011, pág. 78) la misma que nos dice lo siguiente:

“De acuerdo con las encuestas realizadas se concluye que la Empresa “Comercial Zamora” debe tomar en cuenta como punto principal en la promoción de nuevos productos para su comercialización ya que la mayor parte de personas que adquieren los productos están enfocadas en lo tradicional y no conocen los avances en los productos de la construcción.”

Revisada la biblioteca virtual de la Universidad Católica de Guayaquil se pudo revisar la tesis: “Elaboración de un Plan de Negocios para la Introducción del Producto Tropyogurt en la ciudad de Guayaquil” elaborada por Encalada (2012, pág. 121), en la cual nos menciona lo siguiente:

“En las estrategias de mercado se pudo apreciar la importancia de analizar cada uno de los elementos que constituyen el lanzar un producto nuevo al mercado, como lo es determinar el precio, plaza y promoción. Luego de analizar una serie de posibilidades que se presentan en cada uno de los elementos, se debe

determinar cuáles son los idóneos para la marca, teniendo como resultado lo que mayor impacto cause en la”” mente del consumidor.”

En la biblioteca virtual del Instituto Politécnico Nacional de México en el cual se pudo revisar la tesis: “Estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acapulco en la delegación Xochimilco” elaborada por Sánchez (2009, pág. 128), la misma que concluye en lo siguiente:

“Asimismo, la comercialización es aplicada en algunas formas de manera empírica, pero esto se hace sin planeación. La mayoría de los productores no lleva a cabo ninguna especie de actividad para vender y darle difusión a sus productos. Se observa una deficiente organización en sus procesos de comercialización, para lo que se requiere, además, darle a estas empresas estructura formal, empezando por el establecimiento de una identidad corporativa y procesos que guíen su desempeño cotidiano, lo que contribuirá a mejorar de manera general su actividad productiva.”

Después de haber revisado la biblioteca virtual de la Universidad Bio – Bio de Chile en el cual se pudo revisar la tesis: “Desarrollo de una Estrategia de Marketing Destinada a la Comercialización Nacional de Miel Diferenciada Obtenida por un Grupo de Apicultores Asociados a Red Apix A.G.” elaborada por Postel (2007, pág. 167), la misma que concluye en lo siguiente:

Luego de haber sido presentado el tema antes mencionado, se estudió la posibilidad de buscar métodos que permitan competir con el producto en el mercado nacional. Fue así como nació la idea, por parte de Red Apix A.G., de desarrollar una propuesta Estratégica de Marketing que permitiera desarrollar herramientas que ayuden a entender los fundamentos de las ventajas competitivas que se derivan de la relación que los apicultores -asociados en una cooperativa- tienen con sus clientes. Con la realización de la estrategia de marketing se diseñaron también los planes de marketing que permitieran el logro de los objetivos comerciales.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

El presente trabajo de investigación sobre Estrategias de Comercialización en la Rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), es predominantemente cualitativo y se guiará en el paradigma de investigación crítico-propositivo.

Según los autores Herrera, Medina y Naranjo (2004, pág. 67), la ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es enfoque crítico-propositivo. Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder; porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos sino que además plantea alternativas de solución construidas en su clima de sinergia y proactividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa, y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio. Este trabajo de investigación es predominantemente cualitativa y se guiará en el paradigma de investigación crítico positivista, es decir, que se realizará un análisis de todo lo que sucede con las estrategias comerciales de la empresa y de estos resultados se partirá para presentar soluciones de mejora.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El presente trabajo investigativo se realizó bajo el cumplimiento de todas las leyes vigentes establecidas en la Constitución de la República del Ecuador en la Asamblea Nacional publicada en el Registro Oficial N° 449, con fecha el 20 de octubre de 2008 por lo que el mismo puede ser desarrollado normalmente sin que exista ningún tipo de inconvenientes para su realización.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad
3. sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
4. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
5. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
6. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
7. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
8. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

9. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

10. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable.

Además se puede basar también en el Código Orgánico de la Producción publicado en el Registro Oficial N° SAN-010-2038 en la fecha 22 de diciembre de 2010, en el cual dice lo siguiente:

**Art. 2.-** Actividad Productiva.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Como se puede ver a continuación hemos tomado referencia de algunos artículos importantes de la Ley de Compañías en la parte de Compañías Anónimas la cual fue publicada en el Registro Oficial N° 312 con fecha 5 de noviembre de 1999, el mismo que nos dice lo siguiente:

#### 4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente.

Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

A continuación se menciona la Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor publicada en el Registro Oficial N° 116, en la fecha 10 de julio de 2001, en el cual dice lo siguiente:

### **CAPÍTULO III**

#### **REGULACIÓN DE LA PUBLICIDAD Y SU CONTENIDO.**

Art. 6.- Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art 7.- Infracciones Publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

1. País de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido o sobre el lugar de prestación del servicio pactado o la tecnología empleada;
2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien o de la contratación del servicio, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito;
3. Las características básicas del bien o servicio ofrecido, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad,

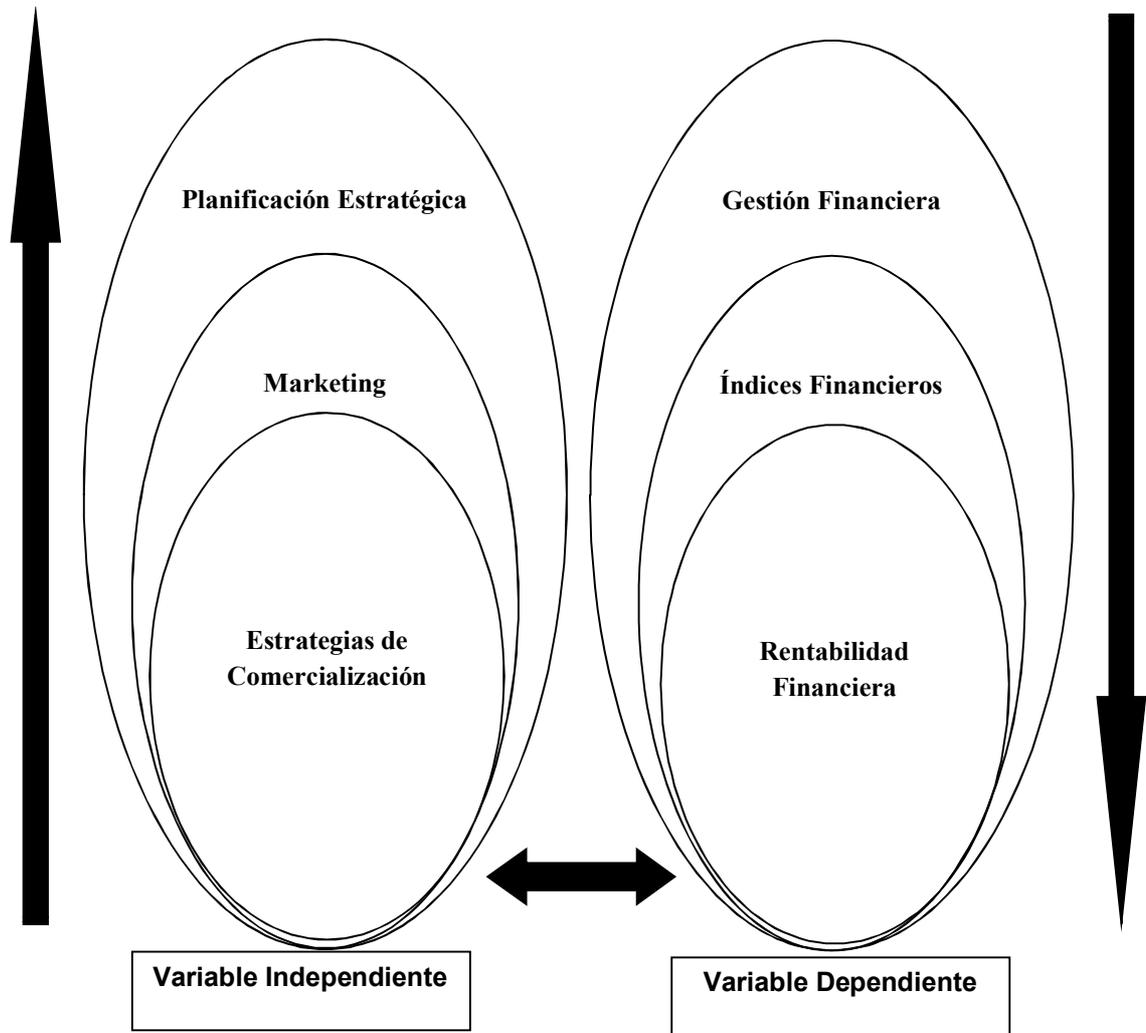
durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien o servicio para los fines que se pretende satisfacer y otras; y,

4. Los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras, tales como medallas, premios, trofeos o diplomas.

Al finalizar el análisis de las leyes anteriormente descritas las mismas que servirán de soporte para la presente investigación, además de siempre estar enmarcada en las leyes y por ende estar amparada jurídicamente.

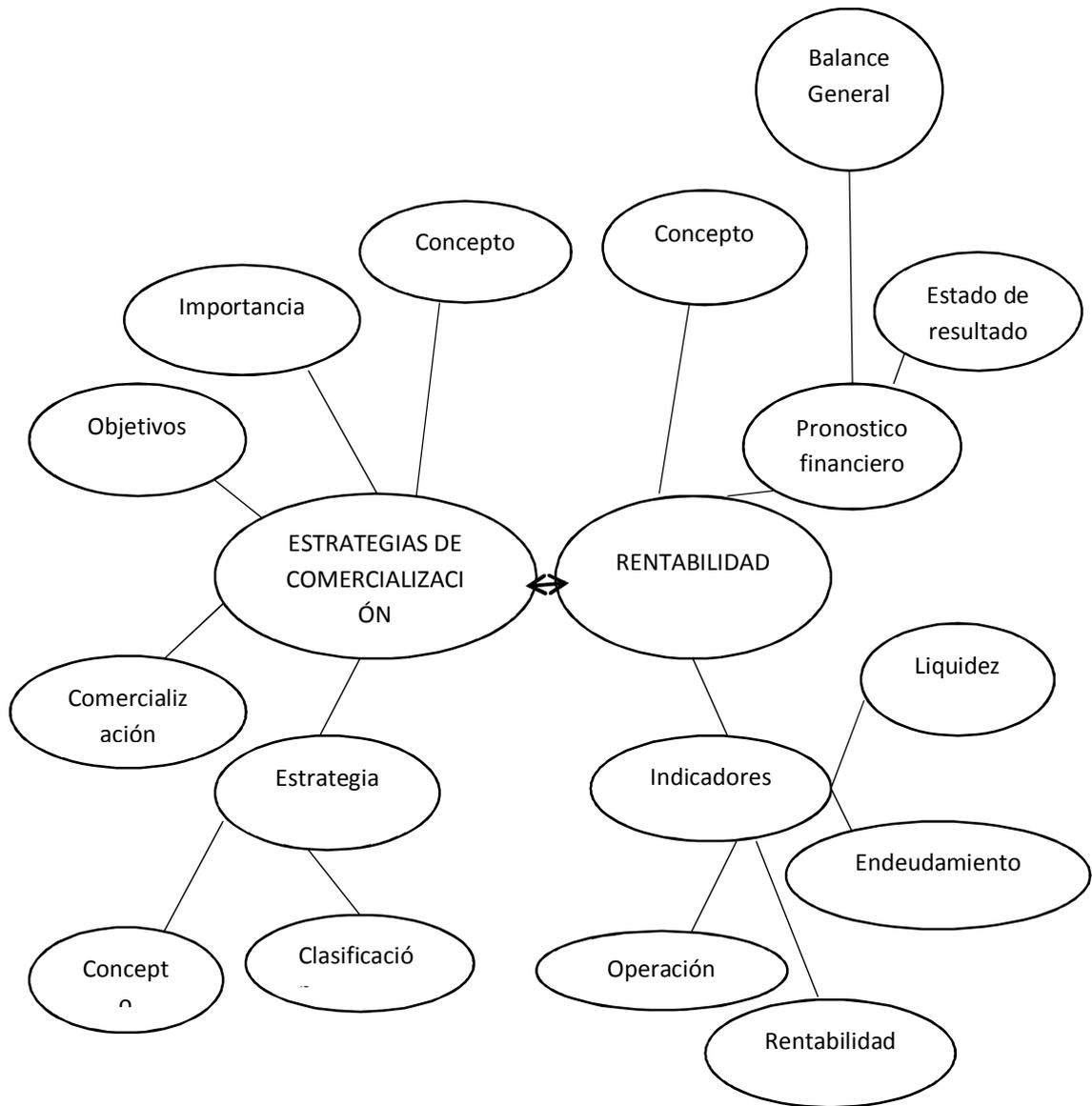
## 2.4 Categorías Fundamentales

Gráfico N° 2. Superordinación



Elaborado por: Quinga, E. (2014)

**Gráfico N° 3. Subordinación**



**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

## **2.4.1. Visión Dialéctica de las Categorías Conceptuales**

### **2.4.1.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente**

#### **Planificación Estratégica**

Según Gallardo (2012, pág. 42), nos hace una definición clara de lo que significa una planificación estratégica en la cual nos dice: “Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales u opositores en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente errónea que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de las unidades estratégicas de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.”

#### **El Proceso estratégico**

“El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas claves dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización.” De acuerdo con (Alessio, 2008, pág. 8)

## Objetivo

“Describir y detallar los componentes del proceso del entorno de una organización.” En la línea de investigación de (Gallardo, 2012, pág. 87).

## Habilidades para la planeación

La planeación estratégica requiere cuatro habilidades bien diferenciadas: análisis, síntesis, creación y comunicación. El análisis es necesario para examinar el ambiente de la marca. Este paso en el proceso de la planeación implica manejar cifras y convertirlas en conclusiones lógicas. La síntesis es la habilidad para ver las interrelaciones entre esas conclusiones lógicas. El producto de la síntesis es una definición clara de los principales problemas y subproblemas. En el caso de una oportunidad no aprovechada, la síntesis proporciona un planteamiento nítido de la oportunidad (por ejemplo, un producto nuevo) y los factores para convertirla en éxito. El desarrollo de estrategias optativas es un proceso muy creativo y, como todos los procesos creativos, es una habilidad que debe desarrollarse. Los problemas y casos de los próximos capítulos pretenden estimular el desarrollo de las habilidades creativas.” (Benassini & Mercado, 1986, pág. 45)

## **Marketing**

En términos de los autores Charles, Joseph y Carl (2006, pág. 6), en su investigación define al marketing como: “Muchas personas creen que es sinónimo de ventas personales. Otros piensan que es equivalente a las ventas personales y la publicidad. Otros más suponen que tiene algo que ver con la disponibilidad de artículos en las tiendas, el diseño de exhibiciones y el mantenimiento de inventarios de productos para ventas futuras. En realidad, el marketing incluye todas estas actividades y otras más. El marketing tiene dos facetas: la primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que el marketing es

una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía. Éste es el proceso del marketing”

Cómo han evolucionado las empresas y el marketing

De acuerdo al pensamiento acertado de Kloter y Keller (2006, pág. 14), se puede mencionar que: “En la actualidad se puede decir con certeza que “el mercado ya no es lo que era”. En efecto, el mercado ha cambiado en forma radical como consecuencia de fuerzas sociales muy potentes y en ocasiones interrelacionadas, que han generado nuevas conductas, oportunidades y desafíos.”

- a) Cambios tecnológicos. La revolución digital ha dado paso a la era de la información. La era industrial se caracterizaba por la producción y el consumo masivos, por establecimientos repletos de inventario, publicidad por todos lados y descuentos desenfrenados. La era de la información promete niveles de producción más precisos, comunicaciones mejor dirigidas y precios más adecuados. Es más, en la actualidad, gran parte de los negocios se realizan a través de redes electrónicas: intranet, extranet e internet.
- b) Globalización. Los avances tecnológicos en el transporte de mercancías y en las comunicaciones han propiciado que las empresas comercialicen sus productos y servicios en otros países, y han facilitado el acceso de los consumidores a productos y servicios extranjeros.

Mercado

“Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacer mediante relaciones de intercambios. El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables

con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo. Los vendedores deben buscar comparadores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer sus precios, promoverlas, almacenarlas y entregarlas.” (Kloter & Armstrong, 2012, pág. 7)

#### Métodos promocionales o mezcla promocional

La promoción se ha dividido en seis componentes básicos para su estudio según De la Garza (2006, págs. 21, 22) en lo que detalla lo siguiente:

- a) Venta personal. Es la venta directa a un comprador potencial. Es una presentación personal cara a cara o por medios modernos de telecomunicación o teléfono.
- b) Publicidad. Es un sistema de comunicación impersonal y masiva, pagado por un patrocinador plenamente identificado. Las formas más conocidas por esta actividad son los anuncios de radio y televisión, y los impresos en los medios de comunicación masiva como periódicos y revistas.
- c) Promoción de ventas. Es una actividad que tiene como objetivo fundamental la estimulación de las ventas, para lo cual se combina con la publicidad a fin de facilitar su meta.
- d) Relaciones públicas. Es una serie de actividades de comunicación, cuyo fin es crear una imagen positiva de una empresa y de sus productos.
- e) Publicidad no pagada. Es una mezcla de relaciones públicas y publicidad tradicional formada por reportajes en los medios masivos de comunicación como radio y televisión, o en los medios impresos como en revistas y periódicos.
- f) Mercadotecnia directa. Se realiza usando bases de datos para llegar al consumidor con eficiencia.

## **Estrategias de Comercialización**

Para el mundo se ha convertido como parte fundamental del éxito de las ventas las estrategias de comercialización así lo afirma Gabín (2004, pág. 100), se trata de determinar acciones necesarios para conseguir los objetivos fijados en el plan. La estrategia comercialización pueden establecer sobre: marketing mix (producto, precio, distribución, comunicación, clientes, competencia.)

## **Importancia**

En este contexto cabe destacar la importancia de las estrategias, de acuerdo con Ortega (2008, págs. 6,7), propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos.

- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

## **Objetivos**

Según Ortega (2008, pág. 8), deben ser conocidas y entendidas por todos los miembros de la organización en una forma precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico.

## **Comercialización**

Para los autores Díaz, Parra y López (2012, pág. 42), “Hacen referencia a los mecanismos mediante los cuales la empresa distribuiría sus productos desde la fábrica hasta que llegue al consumidor final. Esta distribución generara algunos costos por concepto de empaques y transportes así como gastos adicionales por publicidad degustaciones, mercados, entre otros.”

## **Estrategia**

Se entiende por estrategia, según Johnson, Scholes y Whittington (2010, pág. 3), en su investigación dice lo siguiente: “La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.”

### **¿Qué es una estrategia a nivel de negocio?**

“En el corazón de una estrategia a nivel de negocio está objetivo de desarrollar un modelo de negocio específico de una empresas que le permita a una compañía obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en un mercado o en una industria. La manera en que los gerentes estratégicos definen el negocio de su compañía es el primer paso moldear una estrategia a nivel de negocio. De acuerdo

con Abell, el proceso de definición del negocio implica decisiones respecto a (1) las necesidades de los clientes, o lo que hay que satisfacer, (2) los grupos de clientes, o a quién hay que satisfacer. Estas tres decisiones constituyen el fundamento para la elección a nivel negocio porque determinan dónde y cómo una empresa se propone crear valor para sus clientes. En consecuencia, deben considerarse las maneras en que una empresa toma estas tres decisiones para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.” (Charles & Gareth, 2005, pág. 163)

### **Clasificación**

En este sentido, según Ortega (2008, pág. 16) , existen diferentes tipos de estrategias las cuales son las siguientes:

**Estrategia corporativa.-** Guía general de acción de una empresa que maneja varios negocios. Se crea de la siguiente manera:

- Crea medidas para establecer posiciones de mercado en diferentes negocios.
- Emprende acciones para mejorar el desempeño combinado de los nuevos negocios.
- Busca formas para captar sinergia entre unidades de negocio relacionadas y convertirlas en una ventaja competitiva.
- Establece prioridades de inversión y guía de recursos corporativos hacia unidades más atractivas.

**Estrategia de negocios.-** Patrón de enfoques y medidas creados por la organización para producir un desempeño exitoso en un alineamiento de negocio específico.

**Estrategia funcional.-** Es la planeación para manejar una actividad funcional dentro de los negocios (investigación y desarrollo, productos, distribución, servicio al cliente o las típicas áreas funcionales).

**Estrategia operativa.-** Consiste en indicadores y enfoques estratégicos para la administración de las unidades de operación clave (como plantas, zonas de venta, centros de distribución) y para manejar operaciones cotidianas que tienen un significado estratégico, como campañas publicitarias, control de inventarios y mantenimiento.

#### **2.4.1.2. Marco conceptual de la Variable Dependiente**

Es necesario comprender y conocer de mejor manera los efectos del problema en la curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles) con el fin de aportar conocimientos referentes al trabajo de investigación.

#### **Gestión Financiero**

En términos de los autores Arguedas, Gonzáles, Oliver y Morales (2001, pág. 15), En este punto tratamos de dar respuesta a cuestiones como:

¿Qué campos abarca la Gestión Financiera?

¿Cuál es el fin básico de la Economía d la empresa?

¿Qué aspectos son esenciales para la Gestión Financiera?

Tradicionalmente, el estudio de la financiación en la empresa se ha venido ocupando de la forma más conveniente de obtener fondos o recursos, y de su posterior uso y utilización dentro del entorno empresarial. El espectacular desarrollo producido en el campo de las finanzas, ha favorecido avances sistemáticos en el progreso y comportamiento de las empresas, convirtiéndose en una de las áreas esenciales y de mayor importancia para la Economía de las Empresas.

En la actualidad, la función financiera de la empresa abarca un campo de estudio mucho más extenso, pues ésta debe suministrar respuestas satisfactorias a preguntas de diversa índole que se plantean frecuentemente en el devenir diario de la empresa. Estas preguntas pueden ser, por ejemplo. ¿Cuál tendría que ser el volumen de capital de una determinada empresa? ¿Qué dimensión debe tener? ¿Cuál debe ser la relación entre capital propio y ajeno?, etc.

### **Gestión Financiera: Cuestiones a considerar**

- Es parte integrante de la gestión de la Organización.
- Está subordinada a los principios y objetivos de ella.
- Se trata de una disciplina especializada y compleja y de responsabilidad obligada.
- Cualquier decisión, incluso no financiera, produce resultados financieros.

### **Indicadores Financieros**

Por consiguiente, conforme con Maldonado (2001, pág. 238), son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mesurables, como en el caso de muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.

### **Indicador**

De acuerdo con Maldonado (2001, pág. 241), proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que opera la dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## **Indicador de liquidez**

En la opinión de Forran (1973, pág. 59), mide la capacidad de una empresa de convertir sus objetivos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante. Es decir mide la solvencia de una empresa en el corto plazo. Índice de liquidez se utilizan para juzgar la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. E esencia, deseamos comparar las obligaciones de corto plazo los recursos de corto plazo disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

### **Fórmula:**

$$\frac{\textit{Activo corriente}}{\textit{Pasivo Corriente}}$$

## **Indicador de endeudamiento**

Según Forran (1973, pág. 60), indica el monto del dinero de terceros que utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

### **Fórmulas:**

➤ ***Endeudamiento sobre patrimonio neto:***

$$\frac{\textit{Activo total}}{\textit{Patrimonio}}$$

➤ ***Endeudamiento sobre activo total:***

$$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo total}}$$

## Indicador de operación

En términos de Forran (1973, pág. 60), mide la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos, mientras estos índices se hacen un uso más eficiente de los mismos, los índices más utilizados son los siguientes:

- ✓ **Rotación de cuentas por cobrar:** muestra la velocidad en que la empresa convierte sus cuentas por cobrar en caja.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ingreso por ventas}}$$

- ✓ **Rotación de existencia:** muestra la velocidad en que la empresa convierte sus inventarios en ventas.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Costo de las ventas}}{\text{Existencia promedio}}$$

- ✓ **Rotación de cuentas por pagar:** muestra las veces en que la empresa convierte sus compras de mercadería en cuentas por pagar.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Compra de mercaderías}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

## Indicador de Rentabilidad

De igual manera, de acuerdo con Forran (1973, pág. 61), nos indica algunas definiciones necesarias para la comprensión de los siguientes términos:

- ✓ **Rentabilidad bruta:** el margen bruto de utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de gastos de administración y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos. Al compararlo con estándares financieros de su actividad, puede reflejar comprar o costos laborales excesivos.

**Fórmula:**

$$\frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas netas}}$$

- ✓ **Rentabilidad operacional:** refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.

**Fórmula:**

$$\frac{\textit{Utilidad operacional}}{\textit{Ventas netas}}$$

- ✓ **Rentabilidad neta:** mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.

**Fórmula:**

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas netas}}$$

- ✓ **Rentabilidad del patrimonio:** muestra la rentabilidad de inversión de los socios o accionistas.

**Fórmula:**

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Patrimonio líquida}}$$

- ✓ **Rentabilidad del activo total:** muestra la capacidad de activo en la generación de utilidades.

**Fórmula:**

$$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo total}}$$

### **Rentabilidad financiera**

Según Nevado, López, Carballo y Zaratiegui (2007, pág. 33), es crucial que la dimensión y composición de la inversión se adecúe al volumen y naturaleza de las actividades: su gestión debe permitir desarrollar, eficientemente, los procesos de producción y comercialización necesaria para entregar un producto o prestar un servicio, evitando disponer de activos infrautilizados.

La gestión del activo genera unas ventas que, razonablemente, han de superar a los costos incurridos en obtenerlas, quedando, por diferencia, un excelente. Si se limita el análisis al ámbito estrictamente operativo, omitiendo considerar los gastos financieros, dicho excedente constituye el beneficio de explotación. Su importe permite valorar la gestión del activo neto y de las operaciones de la empresa, es decir, su actuación económica.

**Fórmula:**

$$\frac{\textit{Beneficio}}{\textit{Capital invertido}} \times 100$$

### **Pronóstico financiero**

En este sentido para Mayes y Todd, (2010, pág. 135), el pronóstico es una función importante para una amplia variedad de personas en actividades de negocios. Casi todas las decisiones tomadas por los administradores financieros se hacen con base en pronósticos de una clase u otra.

Por ejemplo se puede usar el presupuesto de efectivo para pronosticar préstamos a corto plazo necesidades de inversiones.

### **Balance general**

En la opinión de Merton (2003, pág. 63), el balance general de una empresa muestra sus activos (lo que posee) y sus pasivos (lo que debe) en un momento determinado. La diferencia entre activos y pasivos es el valor neto de la empresa, llamado también capital de los propietarios. Por una corporación el valor neto se denomina capital de los accionistas.

### **Balance de Resultados**

En cuanto a la definición de balance de resultados, Merton (2003, pág. 63), el estado de resultados resume la rentabilidad de la empresa durante un periodo, ingresos, utilidad y ganancia, todos significan lo mismo, la diferencia entre ingresos y gastos. El estado de resultados se conoce también como estado de ingresos o estado de pérdidas y ganancias.

## **2.5 HIPÓTESIS**

Las estrategias de comercialización influyen significativamente en la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

- **Variable independiente:** Estrategias de comercialización
- **Variable dependiente:** Rentabilidad
- **Unidad de observación:** Curtiduría PROMPELL S.A.
- **Términos de relación:** Repercuten

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

Para el presente trabajo investigativo se utilizó un enfoque crítico-propositivo ya que es el que nos ayudó a analizar de una manera crítica el problema con el fin de conocer cuáles son las causas que hacen que exista este problema en la empresa y que por ende podremos dar solución a lo que afecta directamente a la curtiduría PROMPELL S.A. Después de haber analizado todo lo referente a la metodología de la investigación podemos mencionar que obtendremos información clara, objetiva para la realización de la indagación.

Además se utilizó el método cuantitativo-cualitativo para analizar los resultados de manera que permita verificar de manera oportuna los resultados obtenidos de la empresa mejorando la presentación de la información.

Es necesario fusionar los paradigmas cuantitativo y cualitativo ya que cada uno cumple su respectiva función para poder analizar los resultados.

Según Rodríguez (2005, pág. 19), en su estudio sobre la metodología de la investigación nos indica lo siguiente: “Una de las cualidades esenciales del ser humano es su tendencia a comprender y explicar el mundo que le rodea y buscar el sentido de esta capacidad innata, tendiente a la búsqueda de la verdad y la razón de ser de la existencia, constituye el motor que lo ha impulsado, para lograr un avance substancial de la ciencia y la tecnología. Así pues, la investigación es una actividad inherente a la naturaleza humana, aunque no por eso se pretenda afirmar que todos los seres humanos sean investigadores.”

La presente investigación se realizara de conformidad con el paradigma crítico propositivo expresado en la fundamentación filosófica anteriormente, además por ser crítica con los esquemas ya establecidos presentando nuevas ideas siendo

flexible con lo necesario para poder mejorar y planteando alternativas de solución ayudando a comprender, interpretar y explicar una investigación social.

Al mismo tiempo se aplicará el enfoque cuantitativo-cualitativo, ya que esto nos permitirá analizar las decisiones que se tomaron en la empresa describiendo las características de las variables requeridas para dar solución al objeto de estudio así podremos obtener mejores resultados en beneficio de la empresa.

De acuerdo con Bernal (2010, pág. 60), nos define a los métodos de investigación como lo siguiente: “Las investigaciones que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas”.

Para el análisis se los métodos tanto cuantitativos como cualitativos, por ser importante para la investigación tanto teórico como practico para obtener con mayor claridad los resultados y poder dar mejor solución al problema objeto de estudio, con el fin de ayudar a los propietarios de la Curtiduría PROMPELL S.A. a mejorar su rentabilidad.

### **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se menciona las metodologías utilizadas para la realización de la presente investigación:

#### **3.2.1. Investigación de campo**

En términos de López (2002, pág. 305), *“La investigación de campo, o directa, es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto del estudio. En este caso, el investigador entra en contacto directo con la realidad explorada.”*

Como anteriormente describimos la investigación de campo permitió interactuar con los accionistas, administradores de la Curtiduría PROMEPELL S.A. para la recolección necesaria obtenida de la empresa para un mejor desarrollo del trabajo como es datos internos de la empresa para la realización del mismo, por ende beneficiará a la empresa para un mejor resultado.

Además se realizó encuestas a los administradores y empleados de la curtiduría, la misma que nos ayudó a obtener información para el cálculo de la hipótesis y la verificación de la misma.

### **3.2.1. Investigación bibliográfica-documental**

En opinión de Bernal (2010, pág. 111), *“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”*.

Para la presente investigación se utilizará también la modalidad de investigación bibliográfica-documental, la misma que nos permitirá obtener información afines a la problemática como fuente de referencia para entender de mejor manera la variable independiente que es Estrategias de Comercialización y la variable dependiente que es la Rentabilidad, a través de libros, revistas, información obtenida de páginas web siempre y cuando tengan un respaldo bibliográfico por la información detallada para un mejor entendimiento del problema objeto de estudio.

Para el presente trabajo investigativo se tomó como referencia las modalidades de investigación de campo y la modalidad bibliográfica-documental la misma que nos ayudó a obtener información importante del tema a investigar dentro de la empresa pero además necesitamos información necesaria de autores que realizaron investigaciones similares al que en el momento pasa la Curtiduría PROMEPELL S.A., lo que beneficiara para obtener mejores resultados.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación exploratoria**

Este tipo de investigación ha sido la primera en aplicarse dado que, como manifiesta NamakForosh (2000, pág. 87), *“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.”*

Como anteriormente nos menciona la investigación explotarlo es netamente para trabajos investigativos que no se han realizado con anterioridad y necesitan realizar una exhaustiva investigación sobre el tema planteado, obteniendo poca información de lo que antes se investigó además de no ser clara para obtener mejores resultados es necesario realizar toda la investigación para el mismo.

#### **3.3.2. Investigación descriptiva**

Al concluir con la investigación de tipo exploratorio se continuo con la descriptiva, la cual de acuerdo con Bernal (2010, pág. 113), *“La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado descriptivo en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera”.*

Para el presente trabajo de estudio se utilizó la investigación descriptiva para recabar información necesaria para el árbol de problemas en donde esta las causas y efectos obtenidos de la misma empresa. Además de describir en su totalidad el objeto de estudio anteriormente mencionado, no podemos olvidar que el principal

objetivo de la investigación descriptiva es detallar la situación actual de la empresa, también determina la relación entre las variables a través de estimadores los cuales permitieron utilizar métodos estadísticos para la verificación de la hipótesis.

En conclusión podemos decir que es la metodología que permitió realizar un detalle general de las variables para comprender de mejor manera el problema objeto de estudio.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. Población**

Según Bernal (2006, pág. 164)), “población es el conjunto de todos los elementos a la cuales se refiere la investigación, se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.”

En la presente investigación se toma en cuenta a todos los empleados de PROMPELL S.A., como la población de estudio, interviniendo así tanto el personal administrativo y de producción.

El total de empleados que laboran actualmente en la empresa asciende a 32 personas. (Ver Tabla 1)

**Tabla N° 1:** Empleados PROMEPELL S.A.

<b>DETALLE</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Asistente administrativo	1
Jefe de cobranza	1
Asesor Posventa	1
Supervisores	1
Bodeguero	1
Producción	24
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según Bernal (2010, pág. 190), nos indica lo que significa la Operacionalización de las variables para el autor. Una vez identificadas las variables objeto del estudio, es necesario conceptualizarlas y operacionalizarlas.

**Conceptuar** una variable quiere decir definirla, para clarificar que se entiende por ella.

**Operacionalizar** una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente: Estrategias de comercialización

**Tabla N° 2:** Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Son estrategias de Venta que ayudan a la empresa comercializar un producto o servicio con efectividad para así conquistar a sus clientes y aumentar su demanda.	Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia</li> </ul>	<p>¿Cree usted que es necesario establecer políticas que aseguren el cumplimiento de una planificación estratégica?</p> <p>¿Está de acuerdo con las estrategias de comercialización utilizadas para tener un alto nivel de ventas?</p>	<p>T: En encuesta I: Cuestionario A: Jefes Departamentales</p>
	Visión y Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva del futuro</li> </ul>	<p>¿Cómo cree usted que serían los resultados que se lograrían obtener con la aplicación de una planificación estratégica?</p> <p>¿Considera usted importante definir la visión, misión y objetivos para mejores resultados?</p>	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente: Rentabilidad financiera

**Tabla N° 3:** Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS.
Según <b>ESLAVA, José (2003: 81)</b> , “la rentabilidad económica pretende medir la capacidad del activo de la empresa para generar beneficios, que al fin y al cabo es lo que importa realmente para poder remunerar tanto al pasivo, como a los propios accionistas de la empresa.”	Decisiones gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de factibilidad</li> </ul>	¿Conoce usted si la herramienta utilizada para la evaluación financiera puede ayudar a tomar decisiones empresariales?	T: Encuesta I: Cuestionario A: Contador
	Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horizontal</li> <li>Vertical</li> </ul>	¿Qué cuentas tienen variaciones más representativas en los dos últimos años?  ¿Cuáles son las cuentas con mayor participación porcentual del Activo, Pasivo y Patrimonio?	

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para Bernal (2010, pág. 191), “Un aspecto muy importante en el proceso de una investigación tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Obtener información confiable y válida requiere cuidado y dedicación.

Esta etapa de recolección de información en investigación se conoce también como trabajo de campo.

Estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se aprueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Los datos, entonces, deben ser confiables, es decir, deben ser pertinentes y suficientes, para lo cual es necesario definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.”

A continuación se presenta la información obtenida considerando los siguientes elementos.

**Tabla N° 4:** Procedimientos de Recolección de Información

Preguntas Básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Identificar como las estrategias de comercialización puede repercutir en la rentabilidad financiera de la empresa PROMEPELL S.A.
2. ¿Personas u objetos a ser investigados?	Gerente Contador Auxiliar contable Asistente administrativo Jefe de cobranza Asesor Posventa Supervisores Bodeguero Producción
3. ¿Sobre qué aspectos?	Estrategias de comercialización Rentabilidad
4. ¿Quién?	Investigadora: Erika Quinga
5. ¿Cuándo?	Durante el segundo semestre del año 2013.
6. ¿Dónde?	Empresa PROMEPELL S.A
7. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas
8. ¿Con qué?	Se utilizara cuestionarios adecuados al tema.
9. ¿En qué situación?	Horarios destinados por la empresa

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

## **Encuesta**

Según Bernal (2006, pág. 177), “Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.”

## **Cuestionario**

De acuerdo con Bernal (2006, pág. 217), a continuación nos define lo que es un cuestionario y lo necesario para poder realizarlo. “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.”

Anteriormente definimos lo que es una encuesta y un cuestionario el mismo que utilizamos para obtener información real y verídica de los que conforman la empresa a los administradores, accionistas y empleados ya que es de ellos quienes viven el día a día de lo que representa este problema en la empresa.

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

En términos de Bernal (2006, págs. 181,182), define para entender de mejor manera de lo que se trata el plan de procesamiento de información. “Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos.”

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta no pertinente. Para ello también utilizaremos el cuestionario como técnica para una adecuada recolección de información la misma que se realizara a los directivos y empleados de la empresa para contribuir con la investigación en beneficio mutuo de la empresa y el investigador.

Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación, esta si es necesario para tener una correcta recolección de información.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: cuadros de una sola variable, cuadro con cruce de variables.

Y después de ello utilizaremos graficas que nos ayude a representar los resultados obtenidos con la encuesta.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de demostrar la hipótesis planteada se realizó una encuesta al personal administrativo y de producción de la Curtiduría PROMEPELL S.A. A continuación se realizó la interpretación y análisis de cada una de las preguntas efectuadas ya que se ha puesto énfasis en averiguar la perspectiva que tiene el personal con respecto al problema a investigar sobre la empresa, así como también es de importancia conocer sus opiniones obteniendo información relevante para el cumplimiento de los objetivos planteados. La encuesta es una técnica utilizada por muchos investigadores con el objetivo de recopilar información necesaria para la ejecución de la investigación, las preguntas fueron desarrolladas de acuerdo al problema encontrado en la Curtiduría PROMEPELL S.A. y también enfocándonos a los empleados de la empresa ya que ellos son los actores principales de quien podemos obtener información verídica.

Para Valarino, Yáber y Cemborain (2010, pág. 237), el análisis de resultados lo define como: *“Analizar significa ordenar, categorizar, fraccionar, descomponer, manipular y resumir datos para responder a las preguntas de investigación (Kerlinger, 1986). Por otro lado, interpretar es un proceso posterior al análisis, en el cual se interfieren significados a partir del mismo. Por ejemplo, establecer comparaciones, relaciones entre los datos, con la teoría u otras investigaciones.”*

El análisis realizado en la empresa a los empleados y dueños de la misma es la que ayudó a mejorar los resultados, es decir a entenderlos de manera más crítica además de utilizar métodos estadísticos los mismos que permitió verificar la hipótesis de la investigación.

Para la presente investigación se utilizó el método tanto cuantitativo como cualitativo, ya que son los dos quienes ayudaron a la verificación de la información, si bien cierto toda investigación necesita de teoría como de práctica, para el análisis de los datos utilizamos el cualitativo pero sin embargo como ejemplo para una mejor explicación se puede mencionar lo siguiente: se realizó cálculos en tablas con porcentajes necesarios para la ejecución del trabajo lo que pasaría hacer de tipo cuantitativo.

A continuación se realizara la respectiva tabulación en tablas y gráficas realizadas en el software del programa Excel el mismo que fue de mucha ayuda para la realización del mismo, además se realizó la interpretación de cada una de las preguntas que se efectuó en la empresa beneficiada.

La representación gráfica utilizada por la autora es el gráfico de pastel el mismo que es el más utilizado para investigaciones de esta índole.

Las encuestas se realizaron a todos los miembros de la Curtiduría PROMEPPELL S.A. es decir que se trabajó con toda la población siendo en su totalidad 32 encuestas, lo que nos permite obtener una idea clara de lo que ocurre en la empresa en cuanto a las estrategias utilizadas por el departamento de venta.

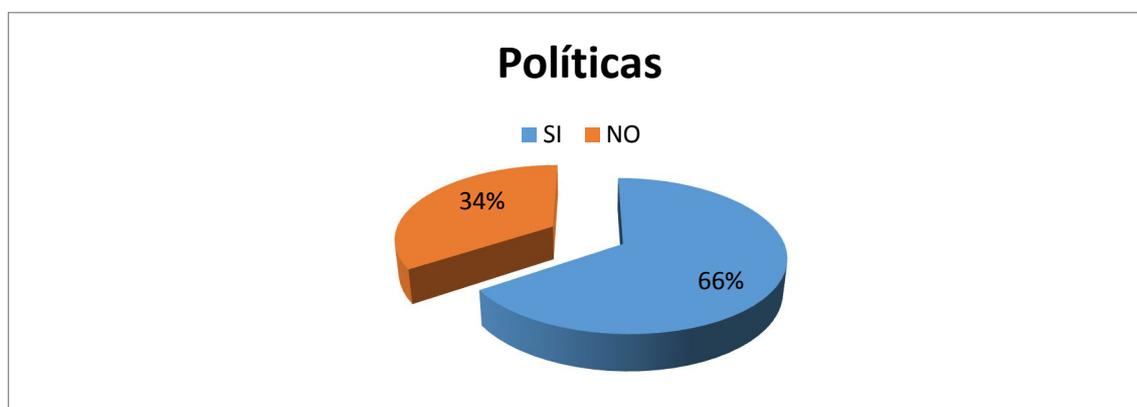
El cuestionario está compuesto por 12 preguntas que fueron formuladas de acuerdo a las necesidades de la empresa y son las que a continuación se detalla:

**Pregunta 1:** ¿Cree usted que es necesario establecer políticas que aseguren el cumplimiento de una planificación estratégica?

**Tabla N° 5:** Políticas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
SI	21	66
NO	11	34
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 4:** Políticas

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 66% de empleados respondieron que es necesario establecer políticas de que aseguren el cumplimiento de la planificación estratégica, por el contrario el 34% restante pronunciaron su negativa en cuanto a estos cambios.

### **Interpretación**

Como nos podemos dar cuenta es de mucha importancia que la administración se preocupe perfeccionar las políticas sobre la planificación estratégica ya que involucra a todos en la empresa para mejorar su rentabilidad.

**Pregunta 2:** ¿Cómo considera usted las estrategias comerciales utilizadas por la empresa?

**Tabla N° 6:** Estrategias comerciales

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
MALAS	8	25
BUENAS	21	66
MUY BUENAS	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 5:** Estrategias comerciales  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados el 66% dijeron que las estrategias utilizadas por la empresa son solamente buenas, el 25% contestaron que son malas y el 9% que son muy buenas.

### **Interpretación**

Las respuestas de los empleados hacen que hagamos un énfasis en las estrategias comerciales lo que provoca preocupación a los directivos de la empresa ya que es necesario realizar cambios que mejoren sus ventas.

**Pregunta 3:** ¿Cómo cree usted que serían los resultados obtenidos con la aplicación de una planificación estratégica?

**Tabla N° 7:** Planificación Estratégica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
BUENOS	6	19
MUY BUENOS	9	28
EXCELENTES	17	53
TOTAL	32	100

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 6:** Planificación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 53% contestaron que sería excelente la aplicación de un plan estratégico, el 28% dijeron que es muy buena y el 19% solo que sería buena el establecer una planificación estratégica.

### **Interpretación**

La mayoría de empleados opinaron que sería excelente la aplicación de un plan estratégico ya que los resultados se reflejarían en las ventas y en la obtención de nuevos clientes.

**Pregunta 4:** ¿Qué medios publicitarios cree usted que darían más confianza a los clientes?

**Tabla N° 8: Publicidad**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
PRENSA	8	25
TELEVISIÓN	15	47
RADIO	2	6
PÁGINAS WEB	7	22
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 7:** Publicidad  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

De total de los encuestados, el 47% contestaron que la mejor opción para realizar su publicidad es a través de la televisión, el 25% a través de la prensa escrita, el 22% en páginas web y el 6% en la radio.

### **Interpretación**

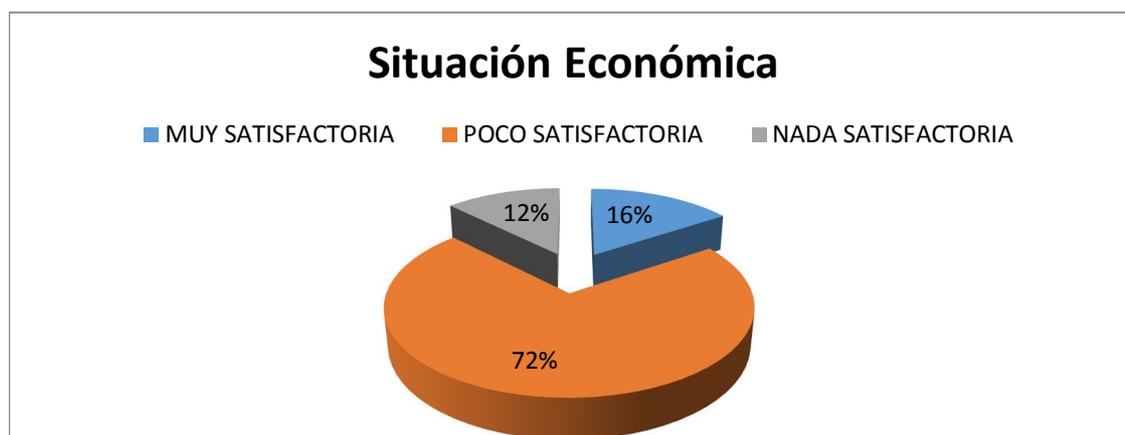
Como podemos darnos cuenta la mayoría de empleados se inclinaron como herramienta de publicidad a la televisión por ser uno de los principales artefactos que nunca falta en casa y saben que en un momento de relax siempre o casi siempre las personas optamos por mirar la televisión.

**Pregunta 5:** ¿Cómo cree usted que es la situación económica de la empresa?

**Tabla N° 9:** Situación Económica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
MUY SATISFACTORIA	5	16
POCO SATISFACTORIA	23	72
NADA SATISFACTORIA	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 8:** Situación Económica

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

El 72% de los encuestados contestaron que la rentabilidad que se maneja en la empresa, el 16% cree que es muy satisfactoria y el 12% opina que no están conformes con la rentabilidad de la empresa.

### **Interpretación**

Con la información obtenida nos podemos dar cuenta que la rentabilidad de la empresa es poca satisfactoria para la empresa, por lo que los empleados requieren que se tome decisiones que ayuden a mejorar sus ingresos.

**Pregunta 6:** ¿Cómo cree usted que es la atención brindada por la curtiduría PROMPELL S.A., a sus clientes?

**Tabla N° 10:** Atención al Cliente

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
MALO	7	22
BUENO	19	59
MUY BUENO	6	19
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 9:** Atención al Cliente  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

El 59% de los encuestados contestaron que solo es buena la atención brindada de la empresa con sus clientes, el 22% nos indica que es mala y el 19% nos dijeron que es muy buena.

### **Interpretación**

Después del análisis nos podemos dar cuenta que no existe preocupación con la atención brindada a los clientes lo que puede ser una de las causas de porqué de su desconocimiento en el mercado ya que nadie habla de algo malo.

**Pregunta 7:** ¿Considera usted necesario mejorar las estrategias comerciales para aumentar las ventas de la empresa?

**Tabla N° 11:** Ventas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
SI	29	91
NO	3	9
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 10:** Ventas  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 91% opina que es necesario un plan estratégico y el 9% presentaron su negativa con respecto a la pregunta.

### **Interpretación**

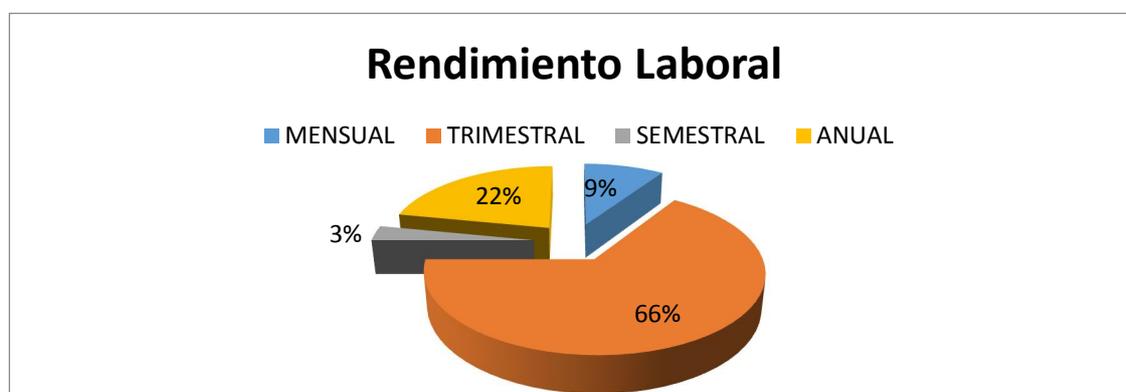
La planificación estratégica es de mucha ayuda al momento de realizar las ventas por lo que es necesario tener un plan bien planteado en la empresa lo que ayudara para mejorar sus ventas.

**Pregunta 8:** ¿Cada que tiempo se capacita a los empleados de la empresa para mejorar su rendimiento laboral?

**Tabla N° 12:** Rendimiento Laboral

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
MENSUAL	3	9
TRIMESTRAL	21	66
SEMESTRAL	1	3
ANNUAL	7	22
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 11:** Encuesta al personal de la empresa  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 66% contestaron que los capacitan cada trimestre, el 22% nos dijo que lo hacen anualmente, el 9% mensualmente y el 3% cada seis meses.

### **Interpretación**

Como nos podemos dar cuenta hay una serie necesidad de capacitar a los empleados con el fin de mejorar su rendimiento laboral, además de que ellos se preparen para el futuro y esto sea beneficio para la empresa.

**Pregunta 9:** ¿Qué tan importante considera usted cumplir con la misión, visión, y objetivos para obtener mejores resultados?

**Tabla N° 13:** Misión, Visión y Objetivos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
NADA IMPORTANTE	1	3
POCO IMPORTANTE	3	9
MUY IMPORTANTE	28	88
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo



**Gráfico N° 12:** Misión, Visión y Objetivos  
**Elaborado por:** Erika Quinga

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 88% contestaron que es muy importante cumplir con la misión, visión y objetivos, el 9% dijeron que es poco importante y el 3% nada importante.

### **Interpretación**

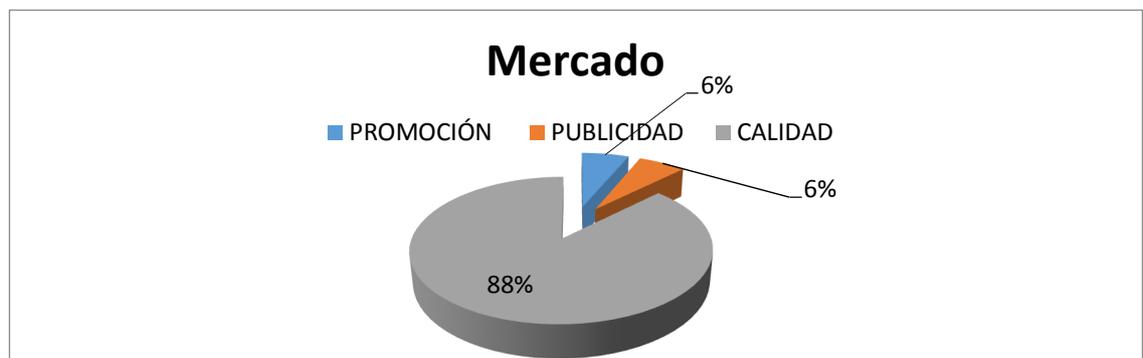
Como podemos darnos cuenta es muy necesario cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa, con el fin de que se realice todo en cuanto a un plan anteriormente planteado y por ende sea bueno para la empresa y los empleados.

**Pregunta 10:** Que alternativas considera usted que serían las más adecuadas para lograr mejor aceptación en el mercado?

**Tabla N° 14:** Mercado

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
PROMOCIÓN	2	6
PUBLICIDAD	2	6
CALIDAD	28	88
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 13:** Mercado  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 88% de los empleados contestaron que es la calidad lo principal para obtener aceptación en el mercado, el 6% dijeron que es la publicidad y el 6% respondieron que es la promoción.

### **Interpretación**

La calidad del producto es lo principal para los clientes y lo que ayudara a ser reconocidos en el mercado ya que es la calidad lo que los clientes miran antes de comprar un producto o servicio.

**Pregunta 11:** ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en sus procesos?

**Tabla N° 15:** Buenas Prácticas de Manufactura

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
SI	17	53
NO	15	47
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario



**Gráfico N° 14:** Buenas Prácticas de Manufactura  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 53% de los empleados dijeron que la empresa si cumple con las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y el 47% contestaron que no.

### **Interpretación**

Las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), es de beneficio de la empresa ya que ayudaría como una estrategia de comercialización ante sus clientes.

**Pregunta 12:** ¿Cómo considera usted los precios ofrecidos por la empresa frente a su competencia?

**Tabla N° 16:** Competencia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCETAJE %
BAJOS	5	16
MODERADOS	23	72
ALTOS	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Investigación de campo



**Gráfico N° 15:** Competencia  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### **Análisis**

Del total de los encuestados, el 72% contestaron que los precios del producto frente a su competencia son moderados, el 16% nos han dicho que son bajos y el 12% que son altos.

### **Interpretación**

Como podemos darnos cuenta la empresa si tiene aceptación en cuanto a sus precios ya que no son exagerados ya que son de acuerdo al mercado sin embargo es mejor conocer cuáles son los precios de la competencia.

## 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis realizado anteriormente ha permitido una tener una visión global de lo que respecta a la problemática de la empresa, sus empleados optaron por dar respuestas no tan favorables cuando se les pregunto sobre las estrategias utilizadas por el departamento de venta, además de causar una rentabilidad no muy óptima para los accionistas.

Es por esta razón que la situación de la empresa se debe a las incorrectas estrategias de comercialización y que por ende afecta a la rentabilidad de la misma, la información obtenida colaboró a tener una visión más amplia con respecto a la situación actual de la Curtiduría PROMPELL S.A. y por ende eso significa que es realmente necesaria una Planificación Estratégica.

En base a las encuestas realizadas al personal administrativo y de producción de la empresa se empleó la tabulación de los datos adquiridos para ejemplificar y conocer de manera objetiva las opiniones dadas por los empleados con referencia a la problemática de estudio, los mismos que se reflejaran en gráficos obtenidos que en este caso será del programa Excel, los cuales podrán ayudar a una posible solución. Además de realizar el cálculo del Ji Cuadrado para verificar la hipótesis planteada la cual nos indicara si existe relación entre las variables y por ende la investigación será de utilidad para la empresa.

Para concluir se puede deducir que dicha empresa manejan estrategias de comercialización pero no lo hacen de una manera óptima, es decir lo hacen empíricamente, por lo que no existe una planificación estratégica que guie el trabajo de mejor manera para el cumplimiento del mismo, y sirva de soporte en el momento de realizar o innovar nuevas estrategias que permitan incrementa sus ventas es decir posicionarse del mercado dejando como referencia su calidad, precio y atención en cuanto al cliente se refiere, sin embargo es de mucha ayuda para la empresa el dejar plasmado formas más rápidas y directas que capten la atención del cliente actual como el potencial, mejorando cada exigencia que el

cliente tenga con la empresa obteniendo un beneficio mutuo entre el cliente y la empresa.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Se aplicó el método estadístico del Chi Cuadrado para la verificación de la hipótesis que a continuación se detalla:

#### **1. Planteo de Hipótesis**

##### **a) Modelo Lógico**

##### **Hipótesis nula e Hipótesis alterna**

$H_0$ = Las estrategias de comercialización no influye significativamente en la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A.

$H_1$ = Las estrategias de comercialización influyen significativamente en la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A.

##### **b) Modelo matemático**

$$H_0 = O = E$$

$$H_1 = O \neq E$$

##### **c) Modelo estadístico**

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

$$x^2 = \text{Ji cuadrado}$$

$$\sum = \text{Sumatoria}$$

$O$  = Frecuencias observadas

$E$  = Frecuencias absolutas

## 2. Regla de decisión

$$1 - 0,95 = \alpha \quad 0,05$$

$$x^2 = 9.488$$

El nivel de significancia que se utilizara para la presente investigación será del 5% lo que también es el error muestral.

### Grados de Libertad

$$Gl = (F - 1) (C - 1)$$

### Dónde:

Gl: Grados de libertad

F: Filas

C: Columnas

### Solución

$$Gl = (F - 1) (C - 1)$$

$$Gl = (3 - 1) (3 - 1)$$

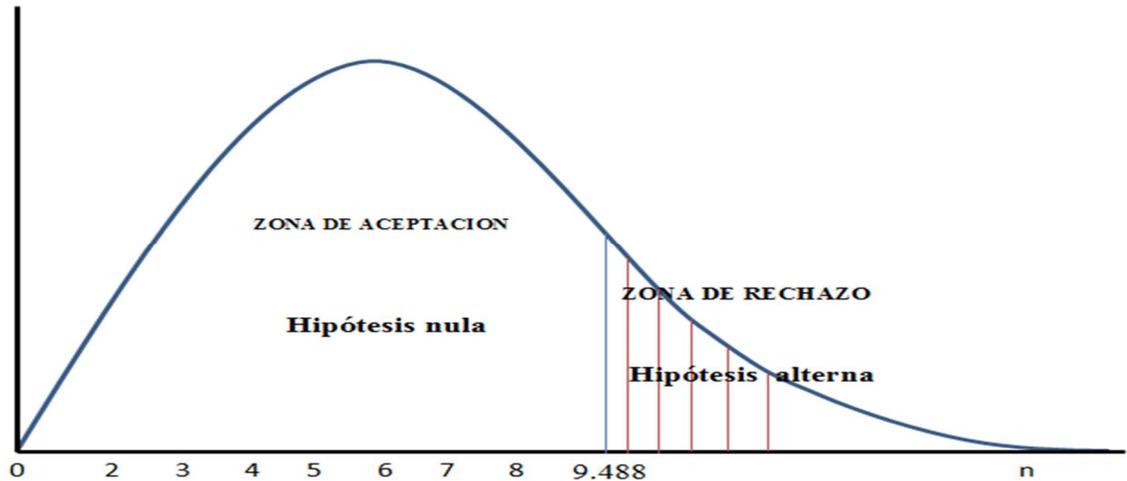
$$Gl = 2 * 2$$

$$Gl = 4$$

Al 0.05 de nivel de confianza y con 4 grados de libertad en la tabla del Chi Cuadrado observamos el siguiente valor  $x^2$  es igual a 9.488

Se acepta al hipótesis alterna si el valor calculado es mayor al valor encontrado en la tabla que es el 9.4881 con un  $\alpha$  de 0,05 y 4 grados de libertad.

**Gráfico N° 16:** Representación gráfica del Chi Cuadrado



Elaborado por: Quinga, E. (2014)

**Pregunta N° 2:** ¿Cómo considera usted las estrategias comerciales utilizadas por la empresa?

**Pregunta N° 5:** ¿Cómo cree usted que es la situación económica de la empresa?

**Tabla N° 17:** Frecuencias Observadas

Rentabilidad \ Estrategias Comerciales	MALAS	BUENAS	MUY BUENAS	TOTAL
	MUY SATISFACTORIO	3	1	1
POCO SATISFACTORIO	3	19	1	23
NADA SATISFACTORIO	2	1	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>32</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 18:** Frecuencias Esperadas

Rentabilidad \ Estrategias Comerciales	MALAS	BUENAS	MUY BUENAS	TOTAL
	MUY SATISFACTORIO	1,25	3,28	0,47
POCO SATISFACTORIO	5,75	15,09	2,16	23,00
NADA SATISFACTORIO	1,00	2,63	0,38	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>8,00</b>	<b>21,00</b>	<b>3,00</b>	<b>32</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

### Calculo de Chi Cuadrado

Para poder verificar la hipótesis planteada hemos trabajado con el método estadístico del Chi Cuadrado que a continuación presentamos:

**Tabla N° 19:** Cálculos del Chi Cuadrado

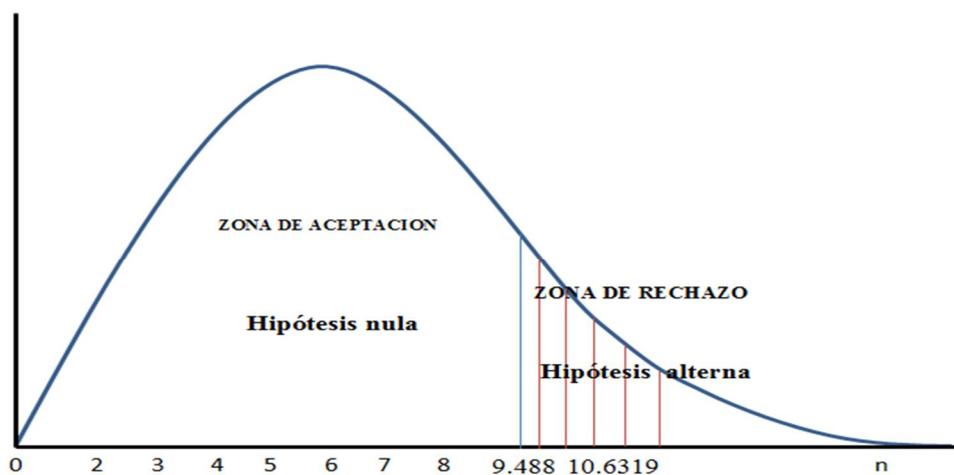
O	E	O-E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
3	1,25	1,75	3,06	2,4500
1	3,28	-2,28	5,20	1,5860
1	0,47	0,53	0,28	0,6021
3	5,75	-2,75	7,56	1,3152
19	15,09	3,91	15,26	1,0109
1	2,16	-1,16	1,34	0,6200
2	1,00	1,00	1,00	1,0000
1	2,63	-1,63	2,64	1,0060

1	0,38	0,63	0,39	1,0417
			$\chi^2 =$	<b>10,6319</b>

Elaborado por: Quinga, E. (2014)

## Conclusión

**Gráfico N° 17:** Representación gráfica del Chi cuadrado



Elaborado por: Quinga, E. (2014)

## Interpretación

Como el valor encontrado de  $X^2$  es igual a 10,6319 que es un valor mayor al encontrado que es 9.488 en la tabla del Chi Cuadrado anteriormente obtenida se **RECHAZA** la hipótesis nula y se **ACEPTA** la hipótesis alterna que dice “Las estrategias de comercialización influyen significativamente en la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A.”

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

Al finalizar con el trabajo investigativo y luego de analizar los datos obtenidos anteriormente se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se puede decir que las incorrectas estrategias de comercialización han provocado un deficiente posicionamiento en el mercado y que esto ha ocasionado una rentabilidad no muy óptima para los accionistas de la Curtiduría PROMEPPELL S.A. lo que no les tiene muy satisfechos a los accionistas de la empresa.
- Se ha podido determinar que la rentabilidad de la empresa no es la más satisfactoria tanto para los empleados como para los accionistas, y se lo puede observar en las respuestas dadas por los mismos involucrados en la encuesta que se realizó a todos los miembros de la curtiduría.
- La empresa no cuenta con un plan estratégico definido por el departamento de ventas que les ayude a mejorar sus estrategias comerciales obteniendo mayores ventas y nuevos clientes que signifiquen un incremento en la rentabilidad,.
- La empresa no cuenta con políticas de comercialización lo que perjudica al cumplimiento de los objetivos de venta esperados por la entidad y por ende hace que tenga una gestión comercial no óptima para los clientes.
- La falta de comunicación de la empresa con los clientes impide conocer las necesidades requeridas por los mismos, provocando un decrecimiento tanto en la rentabilidad como en la imagen de dicha empresa.

- Los administradores no realiza capacitaciones o seminarios constantes para mejorar el rendimiento laboral de sus empleados lo que tiene insatisfecho al personal por no buscar mejorar sus conocimientos.
- La curtiduría deberá hacer énfasis en los requerimientos de sus clientes en el momento de hablar de calidad del producto para ofrecer un buen producto en un mercado competitivo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Después de realizar las conclusiones anteriormente descritas se puede recomendar lo siguiente:

- Una vez concluida la investigación y observado la relación y las falencias que provoca esta problemática entre la variable independiente y la dependiente se recomienda implementar una Planificación Estratégica que permita tener un seguimiento de las estrategias utilizadas para la comercialización y que servirá para incrementar la rentabilidad de la Curtiduría PROMPELL S.A., de la ciudad de Ambato.
- Establecer políticas que aseguren el cumplimiento de las estrategias comerciales dichas por la empresa con el fin de que ayuden en el crecimiento económico de la entidad y puedan tener un seguimiento de que se cumpla cada una de las políticas establecidas por los administradores.
- Aplicar estrategias de publicidad que ayuden a que el producto ofrecido por la empresa sea reconocido por lo clientes con solo mencionar su nombre comercial.
- Determinar un sistema de comunicación con los clientes lo que permita conocer sus inquietudes en un corto/mediano plazo, contribuyendo con la imagen corporativa de la curtiduría.

- La curtiduría debe estructurar un nuevo estudio de mercado con personal capacitado para hacerlo con el fin de conseguir nuevos clientes potenciales además de conocer cuáles son sus requerimientos en cuanto al producto.
- Los administradores deberán preocuparse de mejorar el rendimiento laboral de sus empleados ya que es fundamental realizar capacitaciones o seminarios en salud y seguridad ocupacional, por lo menos cada tres meses, lo que será de beneficio tanto para la empresa como para los empleados y no nos olvidemos que es mejor estar en constante preparación para obtener mejores resultados.
- Realizar charlas de motivación e incentivos a los empleados con el fin de mejorar el ambiente de trabajo entre ellos y la empresa, esto se podría hacer una vez por semana se recomienda que sean los lunes por la mañana ya que es cuando empiezan sus labores.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA



#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

##### **Título**

Diseño de una Planificación Estratégica para incrementar la rentabilidad de la Curtiduría PROMEPPELL S.A., de la ciudad de Ambato.

##### **Institución ejecutora**

La institución ejecutora de la propuesta es la Curtiduría PROMEPPELL S.A.

##### **Beneficiarios**

Los principales beneficiarios serán los accionistas que conforman la empresa así también los empleados, clientes actuales y potenciales de la curtiduría con el fin de incrementar sus ventas lo que se verá reflejado en la rentabilidad.

## **Ubicación**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Izamba

Calle: Av. Cuarta Número: S/N Intersección: FY Av. D.

E-mail: [promepell@hotmail.com](mailto:promepell@hotmail.com)

Web: [www.curtiduriapromepell.com](http://www.curtiduriapromepell.com)

Teléfono: 2854672

Fax: 2450392

Contacto: Fanny Jácome Sánchez / César Gabriel Gavilanes Jácome

## **Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de la propuesta se realizó en el segundo semestre del año 2014.

## **Equipo técnico responsable**

**Gerente:** César Gabriel Gavilanes Jácome

**Investigadora:** Erika Quinga

**Tutor:** Ing. Patricio Espinoza Aguilar

## **Costo**

El costo estimado para el diseño del plan estratégico es de \$ 3.100,00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), se dedica a la producción y comercialización de cuero terminado y tapicería de autos.

Los directivos de la empresa manifiestan que no cuentan con un plan estratégico establecido lo que les ayude a potencializar sus recursos así poder tener mayor aceptación en el mercado lo que permitirá a la empresa aumentar sus ventas y por ende incrementar su rentabilidad obteniendo así un beneficio mutuo entre la empresa y sus clientes actuales como potenciales.

De acuerdo Ballestas y Daza (2012, págs. 4,5) con “Propuesta de Planeación Estratégica para la Empresa KHOLER LTDA” Fundación Universitaria Konrad Lore, en el cual detalla lo siguiente:

La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos.

La planeación estratégica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor

manera y más racional, pretende definir el ámbito competitivo alcanzar ventajas competitivas sostenibles, definir e integrar tareas directivas, generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización y determinar el camino para el logro de los lineamientos estratégicos

Dentro de la planeación tanto la eficacia (habilidad para hacer las cosas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente) son de gran importancia ya que permiten establecer las metas y medios más apropiados para cada organización, teniendo en cuenta los recursos de la organización. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la organización y de su entorno, surgiendo de estas ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro.

En la opinión de Chávez (2012, pág. 125), “Diseño de un Plan Estratégico para el Fortalecimiento y Desarrollo de Nuevos Servicios de la Empresa Lápiz y Papel Cía. Ltda.” Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. En el cual llega a las siguientes conclusiones.

Con la carencia de una planeación estratégica los problemas significativos de esta investigación pueden generar ciertos inconvenientes como: costos generados por la no calidad, insatisfacción de los clientes, rentabilidad de la empresa, vulnerabilidad ante la competencia y posibilidad de permanencia en el mercado.

Los problemas se ven minimizados con la formulación de los siete lineamientos estratégicos: personal competente, implementación de manuales y procedimientos, productos y servicios de alta calidad, creación de nuevos servicios, precios competitivos, rentabilidad, y ampliación del mercado.

Como resultado del plan estratégico se ha formulado siete lineamientos estratégicos: Personal Competente, Implementación de manuales y procedimientos, Productos y servicios de alta calidad, Creación de nuevos

servicios, Precios competitivos, Rentabilidad y Ampliación del mercado, los cuales forman una estrategia sólida de incremento en ventas, reducción del costo de ventas a través de la diversificación de productos dentro del mercado.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Se propone para la presente empresa una planificación estratégica, luego del análisis realizado con anterioridad concluimos que es necesario aplicar este plan con el fin de mejorar su situación actual referente a las estrategias comerciales utilizadas frente a sus clientes lo que permitirá mejorar sus ventas y por ende incrementar su rentabilidad.

Las estrategias de comercialización serán de mucha ayuda para el desarrollo económico de la empresa además de conocer cuáles son sus falencias al momento de presentar su producto, obteniendo así información necesaria para aplicar nuevas estrategias para dar a conocer su producto a sus clientes actuales y potenciales consiguiendo mayor participación en el mercado. Por todas estas razones llegamos a la conclusión que la Curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), necesita una planificación estratégica lo que permita aplicar herramientas para mejorar sus estrategias comerciales consiguiendo así un alto nivel de competitividad frente a su competencia, además de posicionarse en nuevos mercados.

También debemos tener en cuenta que la empresa no cuenta con una planificación estratégica planteada lo que ha impedido que su producto se introduzca en el mercado por lo que es necesario aplicarlo en la empresa así obtendremos estrategias claras y concisas al momento de presentar el producto en el mercado mejorando su imagen corporativa ante sus clientes y su competencia.

Además de contar con la ayuda necesaria por parte de la empresa para que esta planificación se realice, ya que cuenta con personal responsable para la realización del mismo siendo los colaboradores directos los administradores y

operarios de la curtiduría con el único fin de mejorar sus ventas y por ende incrementar su rentabilidad.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Incrementar la rentabilidad a través de una planificación estratégica para la Curtiduría PROMPELL S.A., de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de la empresa lo que permita aplicar estrategias de comercialización necesarias para el producto.

Determinar estrategias adecuadas que muestren los atributos del producto para su posicionamiento en el mercado.

Elaborar la Matriz de Planificación Estratégica que contribuya en el proceso de comercialización del producto para obtener su crecimiento económico.

## **6.5. ANÁLISIS DE SU FACTIBILIDAD**

Es factible la ejecución de la propuesta porque se le enfoca en los siguientes aspectos que son:

### **Política**

La Curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), está presidida a varias leyes, normas, estatutos regidas por el estado, que permiten que la empresa se trabaje sin problema ante la sociedad, pero la empresa tiene políticas y reglas internas en lo que se establece a la Planificación Estratégica como una de ellas.

## **Tecnología**

La empresa cuenta con tecnología avanzada en cuanto a internet, software lo que ayuda a la ejecución de la propuesta, además de que la empresa tiene la predisposición de colaborar si es necesario con la adquisición de nueva tecnología para aplicar la planificación estratégica.

### **Fotografía N° 1: Desvenadora, Vacío, Colgadero**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Erika Quinga

## **Organizacional**

La estructura organizacional de la empresa ayuda a la ejecución de la propuesta ya que es necesario tener buena relación entre empleados y autoridades, porque son ellos los que conocen del problema que acarrea la empresa por ello la gerencia tiene la firme predisposición de colaborar en la aplicación de la Planificación Estratégica, además de que no habido ninguna investigación similar en la curtiduría.

## **Ambiental**

La Planificación Estratégica tiene como finalidad además de ayudar a la empresa en su crecimiento económico, también en que el gerente concientice con cuidar el medio ambiente lo que le permitirá explotar de mejor manera sus recursos.

**Fotografía N° 2: Jardín**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Erika Quinga

## **Económico – Financiero**

La Curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), contribuirá en la aplicación de la Planificación Estratégica, la gerencia considera que la inversión es necesaria ya que le permitirá tener mayor captación en el mercado y conseguir nuevos clientes potenciales, esto significara para la empresa un incremento de su rentabilidad por lo que los accionistas contribuyen económicamente para la realización del mismo.

## **Socio – Cultural**

La empresa y la sociedad serán beneficiadas con la aplicación de la propuesta ya que para el correcto funcionamiento del mismo, es necesario contratar y adecuar a personas idóneas necesarias para la empresa así se podrá ayudar a profesionales que necesitan de una oportunidad para mostrar sus aptitudes en cuanto a su trabajo, además de que si la curtiduría tiene un crecimiento social la empresa se considerará como un ente progresivo para el desarrollo de sus empleados.

### **Fotografía N° 3: Personal de la empresa**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Erika Quinga

## **Legal**

Para la aplicación de una Planificación Estratégica no existe ningún impedimento legal ya que por el contrario es beneficiosa para el crecimiento económico de la empresa lo que permite que se ejecute la propuesta con normalidad, además se recomienda a la empresa analice la nueva Ley que es la Buenas Prácticas de manufactura que para el futuro le sería de mucha ayuda con sus procesos de producción.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

### **Planificación**

“La planificación es una actividad cotidiana que no se limita al mundo de la empresa ni a un nivel de gestión de la misma. Esto puede plantear problemas cuando enfrentamos la tecnología de la planificación, que se usa mucho, tanto en los juegos como en la guerra y en la economía. Palabras como misión, estrategia, y táctica pueden confundir a los empresarios por que se usan en muchos contextos. Estos términos no solo se refieren a una actividad específica o a un paso determinado de la planificación dentro de la jerarquía empresarial, si no a un punto del propio proceso de la planificación”. (Haro, 2010, pág. 84)

### **Planificación Estratégico**

De acuerdo a la opinión de Mintzberg (2007, pág. 7), “Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyos ejemplos serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo. En planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se

anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión. Integrada por las estrategias que se derivan de la misión, la visión y los escenarios.”

También para Mintzberg (2007, pág. 8) no hace referencia Sus principales características son:

- a) Está proyectada a varios años, con efectos y consecuencias previstos a varios años.
- b) Ampara a la empresa como una totalidad, abarca todos los recursos y áreas de actividades y se preocupa por trazar los objetivos a nivel organizaciones.
- c) Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor, al cual están subordinados todos los demás.

### **Plan estratégico, plan operativo y presupuesto**

“La formulación del plan estratégico se realiza con un horizonte de largo plazo, entendiéndose éste como un periodo mayor a un año y habitualmente entre tres y cinco años. Su implementación se efectúa a través de planes operativos anuales. El plan estratégico y los planes operativos luego de formulados, deben ser expresados en unidades monetarias y por periodos. Las estimaciones del plan estratégico se realizan en base a proyecciones económico-financieras: flujo de caja proyectado, estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general proyectado y presupuestos para varios años. Los planes operativos se estiman en forma analítica a través de la formulación de presupuestos de ingresos, egresos, del flujo de caja y los principales estados financieros proyectados, todos referidos a un año. Los estados financieros proyectados y los presupuestos permiten analizar la viabilidad del plan estratégico y los planes operativos generándose, por tanto, una retroalimentación y autorregulación permanente en las fases de formulación y ejecución de los planes. Es conveniente - en este proceso - establecer políticas de reinversión permanente e identificar y priorizar los componentes orientadores de los planes, los cuales ayudan a direccionar los

fondos estratégicos de desarrollo de las instituciones.” (Pérez , 2012, págs. 123, 124)

### **¿Por qué hacer planeación estratégica?**

“La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.” (Mintzberg, 2007, pág. 8).

### **Estrategia**

“La estrategia por su par, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Ésta relación dialéctica establecida entre fines y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza a la estrategia radica en la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto – que podríamos denominar “el decir de un hacer”, y del estilo con que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación

amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción.” (Matilla, 2008, págs. 17, 18).

### **Análisis FODA**

“Resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. Así pues, a una las principales cuestiones analizadas en este capítulo y en el anterior. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización”. (Haro, 2010, pág. 85)

### **Dirección estratégica**

“La dirección estratégica No basta con decir que consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, porque esta respuesta no tendría en cuenta una serie de puntos importantes, tanto en lo que respecta a la gestión de una organización como al campo de estudio que abarca este libro”. (Haro, 2010, pág. 85)

### **Plan de Acción.**

“Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica

necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.” (Silva, 2011, pág. 103).

## **6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **Introducción**

La Curtiduría PROMPELL S.A. (procesadora de pieles), se dedica a la producción de cuero fue constituida hace 12 años con la representación legal de la Srta. Fanny Jácome, la empresa se ha venido manejando de manera empírica con respecto a la comercialización de su producto por lo que se ven en la necesidad de querer ayudarse de manera profesional en cuanto a nuevas estrategias de comercialización en cuanto se refiere a la venta del producto que ofrece la empresa a sus clientes.

Las estrategias de comercialización tienen como finalidad ayudar a los directivos de la empresa a mejorar sus ventas además de poder crear estrategias que logren llamar la atención del cliente actual y potencial.

### **Misión**

La Curtiduría PROMPELL S.A. incursiona en el mercado hace 12 años, se dedica a la producción de cuero para calzado y afines, comprometidos con la calidad del producto. Cuentan con una infraestructura adecuada para la elaboración del producto, además de contar con tecnología de punta con la finalidad de brindar un buen producto a sus clientes.

### **Visión**

Nace con la visión de convertirse en la industria curtidora de mayor repunte y tecnología en el Ecuador, sinónimo de calidad, competitividad y servicio en la búsqueda de alianzas estratégicas con nuevos e importantes mercados nacionales e internacionales que requieran de una alternativa segura en donde la investigación,

el desarrollo y la innovación continua sean la ventaja competitiva que marque la diferencia.

## **Valores**

**Honestidad:** Nos preocupamos de los intereses colectivos es decir nos basamos en actuar siempre con transparencia lo que nos permita alcanzar nuestros objetivos.

**Lealtad:** Cuidamos siempre el prestigio y el buen nombre de nuestra empresa otorgando información confiable.

**Convivencia:** Salvaguardamos siempre los intereses e ideas de nuestros empleados haciendo más fácil y exitosa nuestra convivencia laboral en la empresa.

**Respeto:** Aceptamos siempre ideas y pensamientos diferentes de las personas con la finalidad de mejorar nuestro trabajo y amistad.

**Solidaridad:** Siempre estamos a disposición de colaborar con nuestros compañeros de trabajo ya que en la empresa existen diferentes objetivos y uno de ellos es triunfar en el trabajo en equipo para mejorar las actividades cotidianas.

**Justicia:** Proponemos diferentes actividades de mejora laboral con el fin de que cada persona reciba lo que con esfuerzo realiza.

**Pertenencia:** Plasmamos nuestros sueños y anhelos tanto laboral como personal con el fin de ayudar al crecimiento de la empresa motivando al personal de las diferentes áreas a demostrar sus capacidades intelectuales y físicas.

**Tolerancia:** Aceptamos y respetamos a los demás de igual manera sin importar raza, edad ni sexo sino por lo que demuestran con su trabajo y esfuerzo.

## Principios

- **Resultados económicos**  
Investigamos persistentemente las formas de mantener sostenible económicamente a la empresa.
- **Conducta empresarial**  
Nuestro compromiso es siempre mostrar nuestro trabajo de manera ética y transparente.
- **Conducta individual**  
Requerimos una conducta particular lo que nos permita ver su honestidad, integridad y transparencia.
- **Relaciones con nuestros clientes**  
Ofrecemos a nuestros clientes confianza, calidad en nuestro producto y servicio en el momento que lo requieran lo que nos permitirá mostrar de nuestra empresa mayor confiabilidad a la hora de realizar su compra.
- **Relaciones con nuestros colaboradores**  
Respetamos siempre las ideas y pensamientos de nuestros empleados y colaboradores lo que nos ayuda a crear equipos con alto desempeño laboral en un ambiente tranquilo para todos los involucrados.
- **Relaciones con nuestras comunidades, proveedores, sociedad y medioambiente**  
Nos comprometemos con la sociedad, proveedores, clientes y el medio ambiente que son factores importantes para el éxito de nuestra empresa al momento de vender nuestro producto.

### **6.7.1 Análisis FODA de la empresa.**

#### **FORTALEZAS**

1. Es muy buena la calidad del producto de la empresa.
2. La relación obtenida con los clientes actuales es muy buena.
3. La capacidad de la empresa es suficiente para cubrir a todas sus demandas.
4. Dispone de muy buena tecnología para la elaboración del producto.
5. Disponemos de una gestión técnica y de producción de gran nivel.
6. Tiene mayor efectividad en el servicio.
7. Precios del producto cómodos.
8. Buena ubicación de la industria.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Posibilidad de cobertura en otros nichos de mercado.
2. Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos con la empresa.
3. Introducir el producto en nuevos mercados.
4. Beneficiarse de los errores que deja la competencia.
5. Disminución de pequeños empresas productores del cuero.
6. Buena acogida del producto por los clientes.
7. Los avances de la tecnología permite automatizar los procesos de producción.
8. Innovación de nueva tecnología para la producción del cuero.
9. Mercado creciente.

#### **DEBILIDADES**

1. Dificultad para encontrar nuevos proveedores.
2. Falta de una dirección estratégica clara.
3. Imagen corporativa débil frente a sus competidores.
4. Débil distribución del producto.
5. Falta de experiencia laboral en el área de ventas.

6. Problemas operativos internos.
7. Falta de compromiso de los empleados con la empresa.
8. No realizan capacitaciones constantes para el desarrollo laboral de los empleados.
9. Publicidad y promociones débiles.
10. Personal de la empresa desmotivado.

## **AMENAZAS**

1. Mayor cantidad de competencia para la empresa.
2. Precios menores a los ofrecidos por la empresa.
3. El marketing de la competencia en el mercado es muy fuerte.
4. Incremento en el costo de la materia prima.
5. Mayor venta de productos sustitutivos.
6. Exigencias de los clientes en gustos y necesidades.
7. Lento desarrollo del mercado.
8. Deslealtad de los competidores.

## **Acciones recomendadas para la administración**

- Desarrollo de un plan estratégico.
- Creación de medios para mejorar la imagen corporativa.

## **Acciones recomendadas para el personal**

- Elaborar organigrama estructural y funcional.
- Generar programas de capacitación y desarrollo para el personal.
- Realizar plan de incentivos.

## **Acciones recomendadas para las ventas**

- Programas de promoción y publicidad.

- Fortalecer la distribución del producto.
- Convenios con proveedores.

### **6.7.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Externos (MEFI - MEFE)**

Una vez enlistado los factores internos y externos de la empresa los cuales intervienen en el desempeño de la organización, procedemos a elaborar la matriz de evaluación de factores internos y externos las mismas que serán detalladas por separado en su respectiva matriz en la cual constara de lo siguiente:

- **Factor a analizar:** en el cual constara las fortalezas. Oportunidades, debilidades, amenazas encontradas en la empresa.
- **Peso:** se le dará un valor el que representara el peso relevante para cada uno de los ítems los cuales estará entre 0,00 (irrelevante) y 1,0 (muy importante), y que al final de esta columna debe sumar uno.
- **Calificación:** se le dará además una calificación ponderada que estará entre: 1 (respuesta mala), 2 (será el término medio), 3 (superior a la media) y 4 (se considera superior).
- **Peso Ponderado:** se deberá multiplicar el peso por la calificación dada lo que nos ayudara a obtener el peso ponderado y por ende conocer el total ponderado.

**Tabla N° 20:** Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Es muy buena la calidad del producto de la empresa.	0,08	4	0,32
2. La relación obtenida con los clientes actuales es muy buena.	0,06	2	0,08
3. La capacidad de la empresa es suficiente para cubrir a todas sus demandas.	0,04	2	0,08
4. Dispone de muy buena tecnología para la elaboración del producto.	0,08	3	0,24
5. Disponemos de una gestión técnica y de producción de gran nivel.	0,08	2	0,08
6. Tiene mayor efectividad en el servicio.	0,04	2	0,08
7. Precios del producto cómodos.	0,08	3	0,24
8. Buena ubicación de la industria.	0,03	1	0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Dificultad para encontrar nuevos proveedores.	0,04	3	0,12
2. Falta de una dirección estratégica clara.	0,06	3	0,18
3. Imagen corporativa débil frente a sus competidores.	0,07	4	0,28
4. Débil distribución del producto.	0,03	1	0,03
5. Falta de experiencia laboral en el área de ventas.	0,04	1	0,04
6. Problemas operativos internos.	0,04	1	0,04
7. Falta de compromiso de los empleados con la empresa.	0,05	1	0,05
8. No realizan capacitaciones constantes para el desarrollo laboral de los empleados.	0,07	3	0,21
9. Publicidad y promociones débiles.	0,06	3	0,18
10. Personal de la empresa desmotivado.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,45</b>

**Fuente:** FODA

**Elaborado por:** Quinga E. (2014)

Como se puede dar cuenta tenemos un valor de peso ponderado en la matriz de evaluación de factores internos con un total de 2,45 lo que quiere decir que está por debajo de la media que es 2,5 y que por ende la Curtiduría PROMPELL S.A. deberá trabajar más en estrategias que le ayuden a utilizar sus fortalezas para eliminar sus debilidades.

**Tabla N° 21:** Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>FACTOR A ANALIZAR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Posibilidad de cobertura en otros nichos de mercado.	0,07	2	0,14
2. Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos con la empresa.	0,04	1	0,04
3. Introducir el producto en nuevos mercados.	0,04	1	0,04
4. Beneficiarse de los errores que deja la competencia.	0,12	4	0,48
5. Disminución de pequeños empresas productores del cuero.	0,04	1	0,04
6. Buena acogida del producto por los clientes.	0,09	3	0,27
7. Innovación de nueva tecnología para la producción del cuero.	0,08	3	0,24
8. Mercado creciente.	0,06	1	0,06
<b>AMENAZAS</b>			
2. Constantes avances tecnológicos de la maquinaria necesaria para hacer el producto.	0,04	1	0,04
3. Precios menores a los ofrecidos por la empresa.	0,05	2	0,1
4. El mercado requiere mayor importancia en el marketing.	0,08	4	0,32
5. Incremento en el costo de la materia prima.	0,08	4	0,32
6. Mayor venta de productos sustitutivos.	0,04	1	0,04
7. Exigencias de los clientes en gustos y necesidades.	0,06	3	0,18
8. Desarrollo del mercado lento.	0,06	2	0,12
9. Deslealtad de los competidores.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>

**Fuente:** FODA

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Se obtiene un total de peso ponderado de 2,53 lo que significa que esta sobre la media que es de 2,5 lo que quiere decir que la Curtiduría PROMPELL S.A. deberá aprovechar las oportunidades que tiene en su entorno, para lo cual deberá plantear estrategias que le ayuden a eliminar positivamente sus amenazas.

### **6.7.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Esta matriz nos ayudara a identificar cuáles son los competidores más fuertes en lo que se respecta a la Curtiduría PROMPELL S.A. obteniendo información necesaria lo que nos permitirá conocer cuáles son nuestras fortalezas o debilidades frente a la competencia.

El cual consiste en los siguientes pasos:

1. Es necesario obtener información de las empresas que son la competencia.
2. Se considera factores o aspectos que pueden ser fuertes o débiles para la empresa.
3. A cada uno de los factores o aspectos se les asigna un valor que sería el peso.
4. Además se les asigna una calificación que bien puede ser 4 (mayor fuerza), 3 (menor fuerza), 2 (menor debilidad), 1 (debilidad).
5. Multiplicamos la columna de peso por calificación para obtener el peso ponderado.

**Tabla N° 22:** Matriz de Perfil de Competitividad

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PROMEPELL S.A.			TUNGURAHUA S.A.	
	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0,3	2	0,6	4	1,2
Precios Competitivos	0,25	3	0,75	2	0,5
Calidad del producto	0,25	2	0,5	3	0,75
Lealtad de clientes	0,2	2	0,4	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,25</b>		<b>3,05</b>

**Fuente:** Empresas competidoras

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Como se puede dar cuenta al comparar la empresa en estudio PROMEPELL S. A. frente a su competencia directa que la Curtiduría Tungurahua S.A. muestra que su mayor debilidad está en la participación en el mercado y que por consiguiente afecta en sus ventas y por ende en su rentabilidad lo que pasa por el contrario con la Curtiduría Tungurahua S.A. que tiene mayor participación y abarca los mercados.

#### **6.7.4 Análisis estratégico mediante la Matriz de Análisis de Formación Estrategias (MAFE)**

Después de un exhaustivo análisis del FODA de la Curtiduría PROMEPELL S.A. y además del desarrollo de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos, Matriz de Perfil de Competitividad los mismos que nos ayudaran para la ejecución de la siguiente matriz denominada MAFE (Matriz de Análisis de Formación Estrategias) la que nos permitirá plantear cuatro tipos de estrategias.

**Estrategias FO:** Permitirá plantear estrategias que nos ayuden a aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas internas de la empresa.

**Estrategias DO:** Permitirá plantear estrategias que nos ayudara a aprovechar las oportunidades que puedan eliminar las debilidades existentes en la empresa.

**Estrategias FA:** Pretende plantear estrategias que permitan aprovechar las fortalezas de la empresa lo que ayudara a enfrentar o disminuir las amenazas.

**Estrategias DA:** Pretende crear tácticas que nos ayude a enfrentar las debilidades y amenazas que sufre la empresa.

Como nos podemos dar cuenta las estrategias más fuertes será las FO ya que es en donde están las fortalezas y oportunidades que la empresa puede aprovechar sin embargo también tenemos la DA que es en donde constan las debilidades y amenazas las cuales ben ser más fuertes las estrategias para combatirlas.

**Tabla N° 23:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficiarse de los errores que deja la competencia.</li> <li>2. Buena acogida del producto por los clientes.</li> <li>3. Innovación de nueva tecnología para la producción del cuero.</li> <li>4. Posibilidad de cobertura en otros nichos de mercado.</li> <li>5. Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos con la empresa.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado requiere mayor importancia en el marketing.</li> <li>2. Incremento en el costo de la materia prima.</li> <li>3. Exigencias de los clientes en gustos y necesidades.</li> <li>4. Desarrollo del mercado lento.</li> <li>5. Deslealtad de los competidores.</li> </ol>
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es muy buena la calidad del producto de la empresa.</li> <li>2. Dispone de muy buena tecnología para la elaboración del producto.</li> <li>3. Precios del producto cómodo.</li> <li>4. La capacidad de la empresa es suficiente para cubrir a todas sus demandas.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FO (Impulsar)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA FA (Enfrentar)</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una dirección estratégica clara.</li> <li>2. Imagen corporativa débil frente a sus competidores.</li> <li>3. No realizan capacitaciones constantes para el desarrollo laboral de los empleados.</li> <li>4. Publicidad y promociones débiles.</li> <li>5. Dificultad para encontrar nuevos proveedores.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA DO (Desafiar)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA DA (Cambiar)</b></p>

**Fuente:** FODA

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 24: ESTRATEGIAS FO (Impulsar)**

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficiarse de los errores que deja la competencia.</li> <li>2. Buena acogida del producto por los clientes.</li> <li>3. Innovación de nueva tecnología para la producción del cuero.</li> <li>4. Posibilidad de cobertura en otros nichos de mercado.</li> <li>5. Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos con la empresa.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es muy buena la calidad del producto de la empresa.</li> <li>2. Dispone de muy buena tecnología para la elaboración del producto.</li> <li>3. Precios del producto cómodo.</li> <li>4. La capacidad de la empresa es suficiente para cubrir a todas sus demandas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO (Enfrentar)</b></p> <p>(E1.1) Establecer atención personalizada.</p> <p>(E2.2) Efectuar estudios periódicos del mercado.</p> <p>(E3.2) Crear el departamento de control de calidad con una clara definición de funciones.</p> <p>(E4.4) Buscar la propiedad o control de los competidores.</p> <p>(E4.4) Cubrir el mercado no atendido por la competencia incentivando al equipo de ventas.</p>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 25: ESTRATEGIAS FA (Enfrentar)**

	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado requiere mayor importancia en el marketing.</li> <li>2. Incremento en el costo de la materia prima.</li> <li>3. Exigencias de los clientes en gustos y necesidades.</li> <li>4. Desarrollo del mercado lento.</li> <li>5. Deslealtad de los competidores.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es muy buena la calidad del producto de la empresa.</li> <li>2. Dispone de muy buena tecnología para la elaboración del producto.</li> <li>3. Precios del producto cómodo.</li> <li>4. La capacidad de la empresa es suficiente para cubrir a todas sus demandas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA (Impulsar)</b></p> <p>(E1.3)Asignar a cada uno de los vendedores una zona determinada.</p> <p>(E2.2)Controlar el cumplimiento de los programas de mantenimiento y realizar inspecciones periódicas sobre el estado de los principales equipos.</p> <p>(E3.3)Establecer políticas de precios.</p> <p>(E1.3)Satisfacer normas de compromiso con la satisfacción del cliente.</p> <p>(E4.4)Asignar un jefe o responsable de ventas.</p>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 26: ESTRATEGIAS DO (Desafiar)**

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Beneficiarse de los errores que deja la competencia.</li> <li>2. Buena acogida del producto por los clientes.</li> <li>3. Innovación de nueva tecnología para la producción del cuero.</li> <li>4. Posibilidad de cobertura en otros nichos de mercado.</li> <li>5. Proveedores dispuestos a mejorar acuerdos con la empresa.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una dirección estratégica clara.</li> <li>2. Imagen corporativa débil frente a sus competidores.</li> <li>3. No realizan capacitaciones constantes para el desarrollo laboral de los empleados.</li> <li>4. Publicidad y promociones débiles.</li> <li>5. Dificultad para encontrar nuevos proveedores.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO (Desafiar)</b></p> <p>(E1.1) Establecer niveles de responsabilidad y decisión.</p> <p>(E2.1) Mejorar la imagen del departamento de ventas.</p> <p>(E3.1) Iniciar un programa de capacitación, selección y formación del personal.</p> <p>(E5.5) Analizar presupuestos de nuevos proveedores.</p> <p>(E5.5) Selección de materia prima y materiales a través de pruebas de calidad.</p>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 27: ESTRATEGIAS DA (Cambiar)**

	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado requiere mayor importancia en el marketing.</li> <li>2. Incremento en el costo de la materia prima.</li> <li>3. Exigencias de los clientes en gustos y necesidades.</li> <li>4. Desarrollo del mercado lento.</li> <li>5. Deslealtad de los competidores.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una dirección estratégica clara.</li> <li>2. Imagen corporativa débil frente a sus competidores.</li> <li>3. No realizan capacitaciones constantes para el desarrollo laboral de los empleados.</li> <li>4. Publicidad y promociones débiles.</li> <li>5. Dificultad para encontrar nuevos proveedores.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA (Cambiar)</b></p> <p>(E1.1)Revisar la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>(E3.3)Motivar al personal y lograr la reinducción e identificación con los objetivos de la empresa.</p> <p>(E4.4)Planeación de promociones y publicidad agresiva.</p>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 28: PLAN DE ACCIÓN (ESTRATEGIAS FO)**

ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO
Asignar a cada uno de los vendedores una zona determinada.	Incrementar las Ventas.	Segmentación mercado	Una vez por semana	Jefe de ventas	# De personas visitadas.	\$100
Controlar el cumplimiento de los programas de mantenimiento y realizar inspecciones periódicas sobre el estado de los principales equipos.	Conseguir rapidez en el proceso.	Cronograma de actividades	Una vez por mes	Jefe de Producción	# De Maquinaria revisadas.	\$200
Establecer políticas de precios.	Enfrentar a la competencia positivamente.	Analizar los precios actuales	Un mes	Gerente Propietario	# De clientes nuevos	\$100
Establecer normas de compromiso con la satisfacción del cliente.	Satisfacer las necesidades de los clientes.	Analizar los requerimientos de los clientes	Una semana	Gerente Vendedores	% De incremento en las ventas.	\$50
<b>Total</b>						<b>\$450</b>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 29: PLAN ACCIÓN (ESTRATEGIAS FA)**

ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO
Establecer atención personalizada.	Satisfacer las necesidades de los clientes.	Designar personal adecuado.	Eventual	Gerente Jefe de ventas	# De clientes atendidos por día.	\$340
Efectuar estudios periódicos del mercado.	Penetrar a nuevos mercados	Estudio de mercado constante	Un mes	Gerente Jefe de ventas	# De cliente nuevos.	\$500
Crear el departamento de control de calidad con una clara definición de funciones.	Controlar la calidad de los productos.	Cronograma de actividades	Por proceso de producción.	Gerente Propietario	% De calidad de fabricación	\$500
Buscar la propiedad o control de los competidores.	Preparar tácticas para la competencia.	Segmentación del mercado	Por lo menos cada mes	Gerente Jefe de ventas	% De incremento de ventas	\$100
Cubrir el mercado no atendido por la competencia incentivando al equipo de ventas.	Conseguir nuevos clientes potenciales.	Segmentación del mercado	Siempre	Gerente Jefe de ventas	# De nuevos clientes	\$100
<b>Total</b>						<b>\$1540</b>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 30: PLAN ACCIÓN (ESTRATEGIAS DO)**

ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO
Establecer niveles de responsabilidad y decisión.	Mejorar las funciones de los empleados.	Manual de funciones	Un mes	Gerente	Manual de Funciones	\$500
Mejorar la imagen de la empresa en cuanto a sus ventas.	Obtener mayores ventas	Capacitar al personal de ventas.	Una semana	Gerente	% de incremento en las ventas.	\$100
Iniciar un programa de capacitación, selección y formación del personal.	Mejorar los el rendimiento de los empleados.	Cronograma de actividades	Cada tres meses	Gerente	# De firmas de asistencia de los empleados.	\$400
Analizar presupuestos de nuevos proveedores.	Obtener mejores precios de la materia prima	Examinar las proformas	Eventual	Gerente Propietario	# De proformas enviadas por los proveedores	\$100
Selección de materia prima y materiales a través de pruebas de calidad.	Obtener mayor confiabilidad en la materia prima.	Realizar las pruebas	Eventual	Gerente Jefe de producción	# De pruebas realizadas	\$500
<b>Total</b>						<b>\$1600</b>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

**Tabla N° 31: PLAN ACCIÓN (ESTRATEGIAS DA)**

ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR	PRESUPUESTO
Revisar la estructura organizacional de la empresa.	Distribuir de mejor manera las funciones de cada empleado.	Manual de Funciones	Un mes	Gerente Propietarios	Organigrama Funcional	\$200
Motivar al personal y lograr la reinducción e identificación con los objetivos de la empresa.	Obtener mejores resultados en cuanto a su rendimiento laboral.	Capacitación en inteligencia emocional	Eventual	Gerente Propietarios	# De personal asistido.	\$50
Planeación de promociones y publicidad agresiva.	Realizar promociones que nos permita introducirnos en nuevos mercados.	Analizar los medios de publicidad.	Eventual	Gerente Propietario	# De incremento de pedidos.	\$500
<b>Total</b>						<b>\$750</b>

**Fuente:** Matriz de Análisis de Formación Estratégica  
**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

## **6.7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **Objetivos de la promoción**

Incrementar la rentabilidad de la Curtiduría PRMEPELL S.A. en un 10% a través de compañías de publicidad lo que nos permitirá mostrar de forma más directa la calidad y la garantía que tienen nuestros clientes en el momento de adquirir nuestro producto, lo cual nos diferencia de la competencia después de implementar nuestro plan estratégico.

También se espera aumentar nuestras ventas con la aplicación de esta planificación haciendo que también se incremente en un 10%, posicionándonos en el mercado logrando mayor reconocimiento en el mercado.

### **Objetivo del precio**

Lograr que el precio ofrecido por la empresa sea el aceptado por los clientes luego de un cálculo minucioso realizado por el área contable, sin que perjudique económicamente a los propietarios de la curtiduría.

### **Objetivos del producto**

Crear un departamento de compras que se encargue de la relación directa entre proveedores lo que logre obtener mejores precios para el costo de la materia prima y por ende lograr que la empresa invierta menos pero sin dejar de utilizar insumos de calidad para la elaboración del producto.

### **Objetivos de plaza**

Se podría abrir oficinas en el centro de Ambato que les facilite a los clientes a llegar más pronto la hora de buscar el producto que necesitan o solo requieren información.

## **6.7.6 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **Estrategias de promoción**

A continuación presentamos las cuatro principales herramientas promocionales:

- ✓ Publicidad necesaria y fuerte en medios de comunicación como en prensa, páginas web, televisión y radio.
- ✓ Promoción de ventas, al utilizar esta herramienta lo que podríamos llamar la atención del cliente con descuentos por la compra de algún producto en particular haciendo que el cliente se sienta atraído por realizar la compra.
- ✓ Relaciones públicas, nos harán diferentes de la competencia ya que se posicionara la imagen de la empresa frente a sus competidores.
- ✓ Actualizar nueva información en la página web de la empresa que ayude a satisfacer las inquietudes de los clientes.
- ✓ La última pero no menos importante es más podríamos decir que es la más importante la venta personal que es el momento en que un cliente capta el servicio la calidad y la garantía que le puede dar la empresa

### **Estrategias precios**

- ✓ Ampliar espacios de información de precios en cuanto se refiere a los proveedores.
- ✓ Podríamos además se podría realizar cálculos exactos para verificar el precio si es o no el aceptado por los clientes sin perjudicar a la empresa para hacer que nuestro producto sea más llamativo.

### **Estrategias del producto**

- ✓ Planificar muy bien la producción del producto.
- ✓ Lograr una infraestructura adecuada para la realización del mismo.
- ✓ Preocuparnos siempre por la limpieza del lugar de trabajo.
- ✓ Capacitar continuamente al personal de producción como administrativo.

### **Estrategias de plaza**

- ✓ Abrir nuevas oficinas que estén más cerca de nuestros clientes.
- ✓ Estar en constante mejoramiento en cuanto al producto que ofrecemos a nuestros clientes a diferencia de la competencia.
- ✓ Realizar un seguimiento pos-venta, para satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Entregar el producto en la rapidez que el cliente lo solicita.

## Estrategias de Infraestructura de la empresa

Fotografía N° 4: Infraestructura de Empresa



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

- ✓ Tener un espacio en la empresa únicamente para los clientes.
- ✓ Tener un buzón de quejas que haga que los clientes tengan la confianza de expresar sus requerimientos.
- ✓ Preocuparse siempre de sus jardines y todo lo referente al medio ambiente.
- ✓ Hacer que la imagen corporativa de la empresa sea siempre la mejor ofreciendo el mejor de los servicios a clientes actuales o potenciales.

## Estrategias para los empleados

### Fotografía N° 5: Herramientas Empleados



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

- ✓ La empresa debe siempre preocuparse de la seguridad de sus empleados por ende debe realizar mantenimientos constantes a la maquinaria.
- ✓ Programar capacitaciones constantes en cuanto se refiere al talento humano, logrando mejorar la cultura de los empleados.
- ✓ Elaborar nuevos incentivos para los empleados.
- ✓ contratar nuevo personal que se encargue únicamente del marketing de la empresa.
- ✓ Realizar manuales de procedimientos tanto para el área administrativa como operativa.
- ✓ Otorgar a los empleados todos los implementos necesarios para cumplir con sus labores.
- ✓ Efectuar una auditoría anual.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

El plan de acción estará encargado por la administración de la empresa para verificar el cumplimiento de las mismas para evaluarlos y determinar si los resultados obtenidos son los deseados por los miembros de la Curtiduría PROMPELL S.A.

**Fotografía N° 6:** Propietarios



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

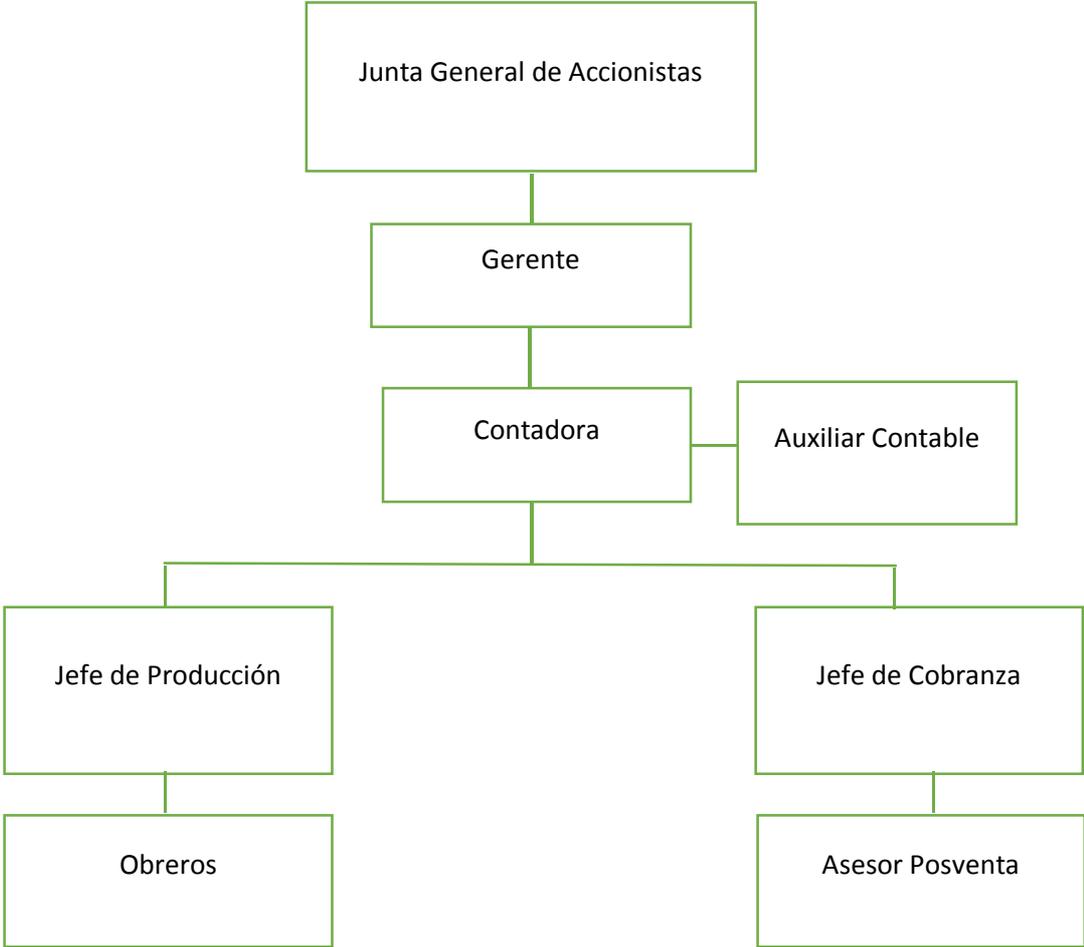
**Tabla N° 32:** Costo Planificación Estratégica

IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
PROCESO	VALOR
Análisis situacional (I Etapa)	\$ 250,00
Diseño de la Planificación Estratégica (II Etapa)	\$ 2.000,00
Informe final (III Etapa)	\$ 600,00
Imprevistos	\$ 250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.100,00</b>

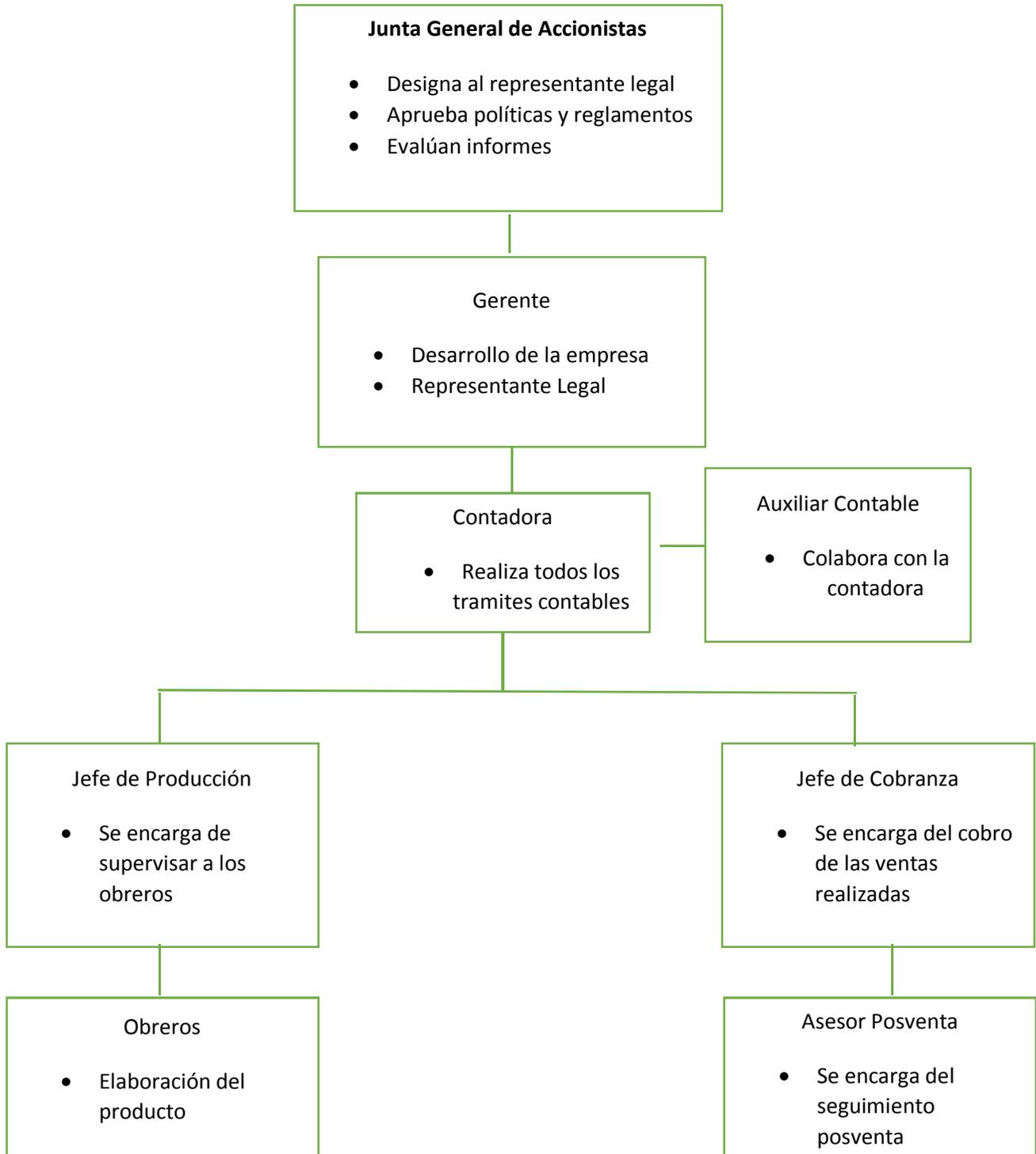
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Erika Quinga

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



## ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## Entorno de la empresa

La Curtiduría PROMEPELL S.A. fue fundada por la Srta. Fanny Jácome con la única intención de ser la pionera en el mercado de producción de cuero, ofreciendo a todos los clientes un producto de calidad, pero sobre todo garantizado para la utilización de diferentes producciones, la empresa está ubicada en el Parque Industrial, Parroquia de Izamba, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, lugar estratégico para la producción de cuero y tapicería para carros.

La empresa produce diferentes formas o tipos de cuero entre ellos tenemos: (floter, plenaflor, mate, gamuzon) y tapicería para carro (cuero entero), por la variedad de producto que ofrece a logrado incursionar en el mercado sin embargo no con la apertura que ellos desearían.

### Fotografía N° 7: Oficina Gerencia



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

PROMEPELL S.A. cuenta con tecnología de punta siempre preocupada de cómo mejorar la calidad del producto y ofrecer un producto de calidad, utilizando diferentes tipos de maquinaria.

**Fotografía N° 8: Bombos de Pelambre**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

La empresa cuenta con 6 bombos para el servicio de pelambre, en cada uno de ellos se puede colocar 100 cueros.

**Fotografía N° 9: Transportador Aéreo**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Sirve para transportar el cuero pelambrado y se puede colocar 1 cuero por cada gancho dependiendo a donde necesiten movilizarlo.

**Fotografía N° 10: Desvenadora**

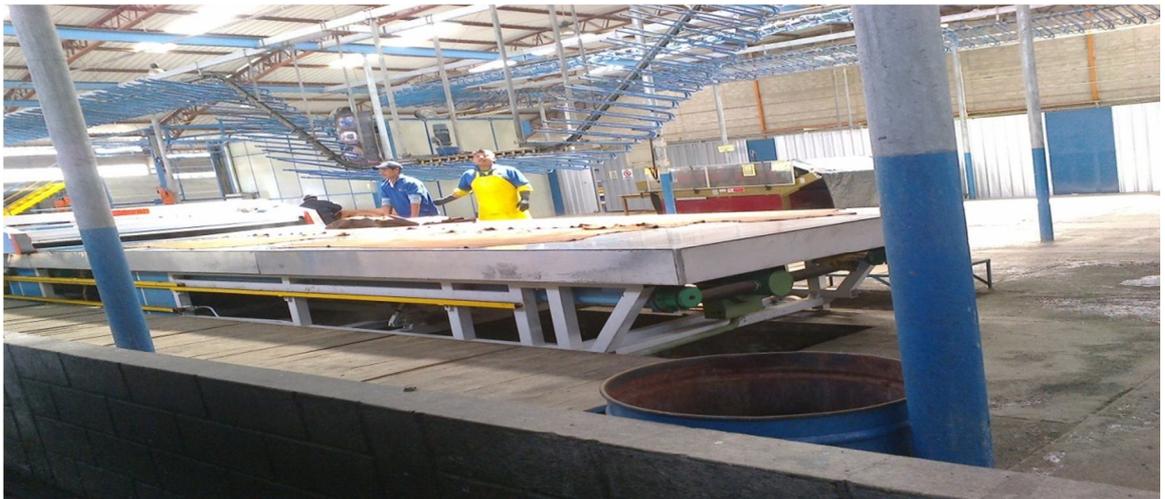


**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Sirve para estirar el cuero y quitar las venas que contiene el mismo.

**Fotografía N° 11: Vacío**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Sirve para abrir los poros del cuero lo que permitirá tener una mejor concentración en la pintura.

**Fotografía N° 12: Transportador Aéreo**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Es en donde se coloca los cueros que se necesita secar.

**Fotografía N° 13: Pigmentadora**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Sirve para dar color al cuero terminado.

**Fotografía N° 14: Planchador**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Ésta maquinaria sirve para planchar y dar forma al cuero.

**Fotografía N° 15: Medidora Eléctrica**



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

Es en donde se mide el cuero que esta listo para la venta.

La Curtiduría PROMPELL S.A. se caracteriza también por su devoción a la virgen de Guadalupe por las diferentes dificultades que ella les ayudo a superar

su fe fue quien le motivo a los miembros de esta empresa a construirle una cascada donde esta la imagen de la virgen María, además de contar con un jardín a su alrededor que sea el altar de la madre santísima.

**Fotografía N° 16:** Cascada



**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

## 6.9 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

A través de las siguientes preguntas podremos verificar como está actuando la planificación estratégica en la Curtiduría PROMEPELL S.A.

**Tabla N° 33:** Monitoreo y Evaluación

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Quiénes solicitan evaluar la propuesta?	Junta Accionistas, Gerente.
¿Por qué evaluar la propuesta?	Para verificar el cumplimiento del plan de acción.
¿Para qué evaluar?	Para verificar la los resultados esperados.
Indicadores	Cuantitativos, Cualitativos
¿Qué evaluar?	Los objetivos planteados
¿Cuándo evaluar?	Al término de la planificación estratégica
¿Cómo evaluar?	A través de un cuestionario

**Fuente:** Empresa

**Elaborado por:** Quinga, E. (2014)

## Bibliografía

- Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice .
- Arguedas, R., Gonzáles, j., Oliver, M., & Morales , R. (2001). Introducción a la Gestión Financiera (Primera Edición ed.). UNED.
- Ballestas, D., & Daza, D. (2012). Propuesta De Planeación Estrtrégica. Tesis Inédita. Bogotá, Colombia.
- Benassini, M., & Mercado, S. (1986). Planeación Estratégica. Tlalpan, México: Sistemas Técnicos de Edición.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación (Segunda ed.). México: Pearson Prentice Educación.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (Tercera Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Charles, H., & Gareth, J. (2005). Administración Estratégica (Sexta Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Charles, L., Joseph, H., & Carl, D. (2006). Marketing. México: Thomson Editores.
- Chávez, E. G. (2012). Diseño de un Plan Estratégico para el Fortalecimiento y Desarrollo de Nuevos Servicios de la Empresa Lápiz y Papel Cía. Ltda. Tesis Inédita. Quito, Ecuador.
- De la Garza, M. (2006). Promoción de Ventas (Primera Edición ed.). México: Continental.
- Díaz, C., Parra , R., & López, M. (2012). Presupuestos. Colombia.
- Encalada, K. M. (2012). “Elaboración de un Plan de Negocios para la Introducción del Producto Tropyogurt en la ciudad de Guayaquil”. Tesis Inédita. Guayaquil, Ecuador.
- Forran, B. (1973). Índices y Ratios de Gestión en la Empresa. España: McGraw Hill.
- Gabín, A. (2004). Gestión Comercial y Atención al Cliente. España: Pearson Prentice Educación.

- Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Haro, W. (2010). *Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la Panadería y Pastelería “Ecuapan” en la Ciudad de Ambato*. Tesis Inédita. Quito, Ecuador.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica (Cuarta ed.)*. Gráficas Corona.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. España: Pearson Prentice Hall.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing (Décimocuarta Edición ed.)*. México: Pearson.
- Kloter, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing (Duodécima Edición ed.)*. México: Pearson Education.
- López, A. (2002). *Metodología de Investigación Contable*. México: International Thomson Editores.
- Maldonado, M. (2001). *Contabilidad Gubernamental*. Municipalidad Cantón Cayambe.
- Matilla, K. (2008). *Los Modelos de Planificación Estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Mayes, T., & Todd, S. (2010). *Análisis Financiero (Quinta Edición ed.)*. España: Cengage Learning Editores.
- Merton, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Education.
- Mintzberg, H. (2007). *Planificación Estratégica*. Colombia: Adventure.
- NamakForosh, N. (2000). *Metodología de la Investigación (Segunda Edición ed.)*. México: Limusa.
- Naranjo, T. Y. (2010). *El Manejo de las Inversiones y su Incidencia en el Crecimiento de la Rentabilidad de la Curtiduría “JESÚS DEL GRAN PODER”*. Tesis Inédita. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Nevado, D., López, V., Carballo, J., & Zaratigui, R. (2007). *Cómo Gestionar el Binomio de la Rentabilidad*. Madrid, España: Wolters Kluwer España.
- Ortega, A. (2008). *Planeación Estratégica*. España: México, D. F. : McGraw Hill.

- Pérez , N. (2012). La Planificación Estratégica Como Vínculo De Transición Entre La Administración Empírica Y La Administración Moderna En Automotores Pérez De La Ciudad De Ambato Para El Año 2011. Tesis Inédita. Ambato, Ecuador.
- Postel, L. (2007). “Desarrollo de una Estrategia de Marketing Destinada a la Comercialización Nacional de Miel Diferenciada Obtenida por un Grupo de Apicultores Asociados a Red Apix A.G. Tesis Inédita. Chile.
- Rodríguez, E. (2005). Metodología de la Investigación. México: Colección Héctor Merino.
- Sánchez, G. (2009). “Estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acalpixca en la delegación Xochimilco”. Tesis Inédita. México.
- Silva, B. (2011). EL Plan de Publicidad Comercial y su incidencia en las ventas de la Empresa “Curtiembre Quisapincha”, de la Parroquia de Quisapincha de Tungurahua. Tesis Inédita. Ambato, Ecuador.
- Valarino, E., Yáber, G., & Cemborain, M. (2010). Metodología de la investigación (Primera ed.). México: Trillas.
- Zamora, E. F. (2011). “Planificación Estratégica para mejorar las ventas en comercial Zamora en la ciudad de Ambato”. Tesis Inédita. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

## **LEYES**

- Código Orgánico de la Producción publicado en el Registro Oficial N° SAN-010-2038 en la fecha 22 de diciembre de 2010.
- Constitución de la República del Ecuador en la Asamblea Nacional publicada en el Registro Oficial N° 449, con fecha el 20 de octubre de 2008.
- Ley de Compañías en la parte de Compañías Anónimas la cual fue publicada en el Registro Oficial N° 312 con fecha 5 de noviembre de 1999.
- Ley Orgánica de Defensoría del Consumidor publicada en el Registro Oficial N° 116, en la fecha 10 de julio de 2001.

# ANEXOS

Anexos 1



Ambato, 24 de Junio del 2014

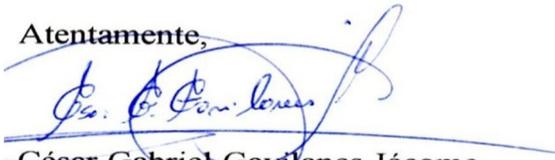
Economista  
Diego Proaño  
**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
Presente.-

De mis consideraciones:

En respuesta a su oficio FCAUD-D-776 del 9 de mayo del año en curso me permito poner en su conocimiento que se ha autorizado para que la señorita ERIKA MARICELA QUINGA CHANGO realice su trabajo de Investigación previo a la obtención de su título en nuestra empresa.

Particular que comunico, para los fines consiguientes

Atentamente,



César Gabriel Gavilanes Jácome  
GERENTE

RUC: 1891708862001

Dirección: Parque Industrial Ambato Av. Cuarta entre Av. D y calle F  
Sector Camal Municipal

Teléfono / fax: (+593) 3 2434192 / 2434271

Email: [producción@curtiduriapromepell.com](mailto:producción@curtiduriapromepell.com)

Web site: [www.curtiduriapromepell.com](http://www.curtiduriapromepell.com)

AMBATO – ECUADOR

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891708862001  
**RAZON SOCIAL:** PROMPELL S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** GAVILANES JACOME CESAR GABRIEL  
**CONTADOR:** CISNEROS CAICEDO SOFIA NARCISA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 27/09/2002      **FEC. CONSTITUCIÓN:** 27/09/2002  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 18/11/2002      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 30/10/2013

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

PRODUCCION DE PIELS FINAS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: AV. CUARTA Número: S/N Intersección: F Y AV. D  
 Edificio: PARQUE INDUSTRIAL AMBATO Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL CAMAL Telefono Trabajo: 032434192  
 Telefono Trabajo: 032434271 Fax: 032434182 Email: produccion@curtiduriaprompell.com Apartado Postal: 18-01-340 Web:  
 WWW.CURTIDURIA.PROMPELL.COM

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCIÓN:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 1



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se desprenden (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: APJL011009      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580      Fecha y hora: 30/10/2013 13:17:50

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891708862001  
**RAZON SOCIAL:** PRONEPELL S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.:** 27/09/2002

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

PRODUCCION DE PIELS FINAS  
PRODUCCION DE CUEROS Y PIELS SIN CURTIR  
ALQUILER DE MAQUINARIA  
VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: AV. CUARTA Número: S/N Intersección: F Y AV. D  
Referencia: A UNA CUADRA DEL CAMAL Edificio: PARQUE INDUSTRIAL AMBATO Telefono Trabajo: 032434192 Telefono  
Trabajo: 032434271 Fax: 032434192 Email: produccion@curtiduriapromepell.com Apertado Postal: 18-01-640 Web:  
WWW.CURTIDURIAPROMPELL.COM

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002 **ESTADO:** CERRADO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.:** 19/06/2013

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:** 19/07/2013

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. REINICIO:**

VENTA AL POR MAYOR DE CALZADO  
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: AV. CUARTA Número: S/N Intersección: F Y AV. D  
Referencia: A UNA CUADRA DEL CAMAL Telefono Trabajo: 032854872



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se  
deriven (Art. 37 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: APJL011008 Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1560 Fecha y hora: 30/10/2013 18:17:50

### Anexo 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

**Dirigido:** a las personas de los departamentos Administrativos y de Producción.

**Objetivo:** obtener información que ayuda a la comprobación de la hipótesis de un proyecto de tesis.

**Motivación:** reciba usted un cordial saludo y a la vez le invito a llenar esta encuesta con la mayor sinceridad con el fin de obtener una información confiable la cual será de gran ayuda para la presente investigación.

**Instrucciones:** marque con una X en la respuesta elegida y especifique de ser necesario.

1. ¿Cree usted que es necesario establecer políticas que aseguren el cumplimiento de una planificación estratégica?

Si

No

2. ¿Cómo considera usted las estrategias comerciales utilizadas por la empresa?

Malas

Buenas

Muy buenas

3. ¿Cómo cree usted que serían los resultados obtenidos con la aplicación de una planificación estratégica?

Buenos

Muy buenos

Excelentes

4. ¿Qué medios publicitarios cree usted que darían más confianza a los clientes?

Prensa

Televisión

Radio

Páginas Web

5. ¿Cómo cree usted que es la situación económica de la empresa?

Muy satisfactoria

Poco satisfactorio

Nada satisfactorio

6. ¿Cómo cree usted que es la atención brindada por la curtiduría PROMPELL S.A., a sus clientes?

Malo

Bueno

Muy bueno

7. ¿Considera usted necesario mejorar las estrategias comerciales para aumentar las ventas de la empresa?

Si

No

8. ¿Cada que tiempo se capacita a los empleados de la empresa para mejorar su rendimiento laboral?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

9. ¿Qué tan importante considera usted cumplir con la misión, visión, y objetivos para obtener mejores resultados?

Nada importante

Poco importante

Muy importante

10. Que alternativas considera usted que serían las más adecuadas para lograr mejor aceptación en el mercado?

Promoción

Publicidad

Calidad

11. ¿Cree usted que la empresa toma en cuenta las normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en sus procesos?

Si

No

12. ¿Cómo considera usted los precios ofrecidos por la empresa frente a su competencia?

Bajos

Moderados

Altos

**GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACIÓN**