



UNIDAD ACADÉMICA

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

“VALIDACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DE MEJORA CONTINUA
PARA EMPRESAS FAMILIARES. CASO EMPRESA: VIDRIERÍA SANTA RITA”

Proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título

Magister en Administración de Empresas con mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo

Desarrollo

Autora:

Ruth Ibeth Mejía Salazar

Director:

Kléver Moreno Gavilanes, PhD.

Ambato – Ecuador

Junio 2016

**Validación de Estrategias Competitivas y de mejora
continua para Empresas familiares. Caso empresa:
Vidriería Santa Rita.**

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Ruth Ibeth Mejía Salazar

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Junio 2016

Validación de Estrategias Competitivas y de mejora continua para Empresas familiares. Caso empresa: Vidriería Santa Rita.

Aprobado por:

Varna Hernández, PhD

Presidente del Comité Calificador

Director DIP

Ing, MBA. Andrea González

Miembro Calificador

Kléver Moreno Gavilanes, PhD

Miembro Calificador

Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel

Secretario General

Ing. MBA. Miguel Torres

Miembro Calificador

Fecha de aprobación:

Junio 2016

Ficha Técnica

Programa: Maestría en Administración de Empresas

Tema: Validación de Estrategias competitivas y de mejora continua para Empresas familiares. Caso empresa: Vidriería Santa Rita.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autora: Ruth Ibeth Mejía Salazar

Director: Kléver Moreno Gavilanes, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo crear estrategias competitivas y de mejora continua que contribuyan al mejoramiento de la empresa Vidriería Santa Rita en todos los aspectos, de esta manera lograr un incremento en su participación en el mercado.

Se utiliza un enfoque cuali-cuantitativo, con una investigación bibliográfica y de campo, donde la población objeto de estudio está estructurada por un promedio de 100 clientes según datos que maneja la empresa en el año 2014, a quienes se les solicitó información bajo una encuesta estructurada.

Finalmente se determina, que las decisiones que se toman dentro de la Vidriería Santa Rita son empíricas, es decir no existe una persona que realice este proceso de forma técnica, lo que impide que la empresa tenga un crecimiento organizacional y competitivo en la actividad de venta de vidrio, aluminio y accesorios.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Ruth Ibeth Mejía Salazar, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803650879, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ruth Ibeth Mejía Salazar

1803650876

Dedicatoria

Este proyecto de investigación lo dedico con todo mi amor y cariño a mis padres, a la mejor amiga del mundo, mi mamá: Margoth quien ha sido mi apoyo fundamental, económico y espiritual en el desarrollo de toda mi vida y mi gran ejemplo a seguir, gracias por su lucha, amor constante y apoyo incondicional, y por hacer posible que concluya esta maestría.

Además, quiero dedicar esta investigación a mis angelitos: José y Blanca quienes con su amor, experiencia y sabios consejos han sido mi ejemplo de vida y constancia para conseguir todos mis sueños y objetivos propuestos. Y quienes desde el cielo me guían y están felices de mis logros.

A mi esposo Pablo, por su apoyo y tolerancia en este camino, por su amor incondicional porque juntos construiremos mucho más.

A mi pequeña parte de mí; Amy So, a ti dedico todos mis triunfos, todas mis guerras ganadas, porque fuiste la más sacrificada al conseguir esta maestría, quiero ser la mejor mamá para ti y ser tu ejemplo. Te amo.

Reconocimientos

Quiero dejar constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a mi tutor, Kléver Moreno, por su permanente preocupación y sus sabios y oportunos consejos en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mis profesores Osmani Pérez y Varna Hernández, por guiarme en el desarrollo de esta investigación.

A la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato, por abrirme sus puertas para permitirme cumplir una meta más en mi preparación personal y profesional.

A los maestros de la PUCESA que me brindaron sus conocimientos profesionales y científicos en esta etapa de preparación académica.

A Yolita Santander y a la Vidriería Santa Rita por su valiosa colaboración y soporte fundamental de este trabajo de investigación.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar y validar estrategias competitivas y de mejora continua en la empresa Vidriería Santa Rita. La metodología aplicada tiene un enfoque de investigación cualitativo cuantitativo ya que se basa en resultados de encuestas aplicadas, para fundamentar las variables de estudio en cuanto al marco teórico y una investigación de campo, en donde se aplica el instrumento de la encuesta a 100 clientes, obteniendo como resultados la situación actual de la empresa a través de factores que influyen como la rapidez en el servicio, trato al cliente, calidad del producto, disponibilidad del producto, servicio postventa. Con estos antecedentes se determina que las decisiones que se toman dentro de la Vidriería Santa Rita son empíricas, es decir no existe ningún aspecto técnico, impidiendo que la empresa tenga un crecimiento organizacional y competitivo en la actividad a la cual se dedica, es por ello que se procede a diseñar estrategias competitivas y de mejora continua en base a una filosofía empresarial, análisis de la situación, diseño de estrategias y un plan de acción. Además de que estas estrategias fueron validadas por profesionales de administración de empresas, así como personas relacionadas al sector vidriero.

Palabras Claves: crecimiento organizacional, estrategias competitivas, filosofía empresarial, mejora continua.

Abstract

This investigation aims to design and validate competitive strategies for the continuous improvement at Vidrieria Santa Rita company. The methodology applied is focused on quantitative and qualitative research due to its results from conducted surveys in order to substantiate the study of variables that lead the theoretical framework and field research. The survey instrument was applied to 100 customers and obtained as a result the current situation of the company through influencing factors, such as speed of service, customer care, product quality and availability and post-sale service. With these records it can be determined that the decisions taken within Vidriería Santa Rita company are empirical, that is to say there is no technical component; therefore the competitive and organizational growth of the company in its sector is prevented. Thus, the research provides a competitive action plan framework with strategies for continuous improvement based on business philosophy and situational judgement analysis verified by professional management companies and people related to the glass industry.

Keywords: organizational growth, competitive strategies, corporate philosophy, continuous improvement.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xi
Lista de Gráficos	xii
Lista de Anexos	xiii
CAPITULOS	
1. Introducción.....	14
1.1. Presentación del trabajo	15
1.2. Descripción del documento	15
2. Planteamiento de Propuesta de Trabajo.....	17
2.1 Información Técnica Básica	17
2.2. Descripción del Problema.....	17
2.3. Preguntas Básicas	18
2.4. Formulación de Meta.....	18
2.5. Objetivos	18
2.6. Delimitación Funcional.....	19
3. Marco Teórico	20
3.1. Definiciones y conceptos.....	20
3.1.1. Estrategia	20
3.1.2. Niveles de estrategias dentro de una organización.....	20
3.1.3. Estrategias Competitivas	21
3.1.4. Tipología de estrategias competitivas	23
3.1.5 Matriz Boston Consulting Group BCG	26
3.1.6 Estrategias de Marketing y Modelos Competitivos	27
3.1.6 Del Pensamiento estratégico a las estrategias competitivas	28
3.1.7. Fuerzas de Porter	28
3.1.8 Matriz EFE	30
3.1.9. Matriz EFI.....	30

3.1.10 Matriz de Perfil Competitivo	31
3.1.11. Mejora continua.....	31
3.1.12. Calidad y mejora continua.....	31
3.2. Estado de Arte	32
4. Metodología	35
4.1. Diagnóstico	35
4.2. Métodos Aplicados.....	35
5. Resultados	47
5.1. Producto Final del Proyecto de Titulación	47
5.2 Evaluación Preliminar.....	48
6. Conclusiones y Recomendaciones	78
Referencias.....	80
Anexos.....	83

Lista de Tablas

1. Síntesis de estrategias competitivas.....	24
2. Resumen del procesamiento de los datos.....	36
3. Estadístico de fiabilidad.....	37
4. Simbología de la fórmula del Alfa de Cronbach.....	37
5. Prueba de confiabilidad.....	38
6. Empresarios seleccionados.....	48
7. Valoración realizada.....	48
8. Valores.....	50
9. Análisis FODA.....	51
10. Matriz MEFL.....	52
11. Matriz MEFE.....	53
12. Identificación de factores claves de éxito.....	54
13. Matriz FODA.....	55
14. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	58
15. Representación de la Matriz BCG con los productos de Vidriería Santa Rita.....	61
16. Estrategia 1. Diseño, Creación y actualización de una página web.....	62
17. Estrategia 2. Redes Sociales.....	63
18. Estrategia 3. Marketing Social.....	64
19. Estrategia 4. Disminución de desperdicios.....	65
20. Estrategia 5. Acondicionamiento de la recepción.....	66
21. Estrategia 6. Selección del Personal.....	68
22. Estrategia 8. Servicio al cliente.....	71
23. Estrategia 9. Capacitación al personal.....	72
24. Estrategia 10. Programa de Capacitación Propuesto.....	73
25. Estrategia 11. Exhibición e innovación.....	74
26. Estrategia 12. Organigrama funcional.....	75
27. Plan de Acción.....	76

Lista de Gráficos

1. Ventaja Competitiva.....	22
2. Estrategia Competitiva	23
3. Pensamiento estrategia a las estrategias competitivas.....	28
4. Herramientas Estratégicas	29
5. Género	39
6. Edad.....	39
7. Atractivo del local.....	40
8. Horario de atención	40
9. Infraestructura	41
10. Higiene del local.....	41
11. Rapidez en el servicio	42
12. Atención en caja	42
13. Tiempo de espera.....	43
14. Calidad del producto.....	43
15. Servicio post venta.....	44
16. Servicio post venta.....	44
17. Servicio post venta.....	45
18. Servicio post venta.....	45
19. Precio de los productos	46
20. Estrategias	46
21. Esquema Producto Final Proyecto de Investigación y Desarrollo	47
22. Valoración realizada	49
23. Logotipo.....	49
24. Fuerzas Competitivas de Porter	56
25. Matriz BCG Vidriería Santa Rita.....	61
26. Ejemplo de Página Web.....	62
27. Estrategia 7A. Proceso de atención al cliente actual.....	69
28. Estrategia 7B. Proceso de atención al cliente propuesto.....	70

Lista de Anexos

1. Modelo de encuesta dirigida a los clientes.....	84
2. Modelo de Entrevista dirigida para la propietaria de la Vidriería Santa Rita	85
3. Encuesta a especialistas para validación de las estrategias	86

Capítulo 1

1. Introducción

En la actualidad el mundo empresarial vive momentos de constantes cambios, generados por el proceso de globalización, por otra parte, la competitividad que existe en el mercado ha motivado a que se replantee el modelo tradicional de hacer negocios y buscar nuevos mecanismos para llegar a los consumidores.

Partiendo de esta idea, en el país se ha registrado el aumento en cuanto se refiere al número de empresas de tipo familiares, abriendo nuevas plazas de trabajo para los ecuatorianos contribuyendo al fortalecimiento y crecimiento económico del país. Sin embargo estas empresas carecen de liderazgo por parte de quienes se encuentran al frente de las empresas, es decir en este tipo de empresas se refleja claramente la ausencia de un proceso administrativo lo que impide que las mismas crezcan en cada uno de los sectores que se encuentran inmersos.

Las estrategias son un factor clave y decisivo en el presente y futuro de todo tipo de empresas en tiempos económicos difíciles, por lo tanto si una empresa cuenta con el respaldo de estrategias bien definidas, sabe cuál es su horizonte y hacia donde tiene que ir, para tener éxito, por el contrario si una empresa carece de estrategias definidas, difícilmente podrá saber hacia dónde se dirige, hacia donde debe orientar sus esfuerzos.

Cabe mencionar que, cada empresa busca llegar al éxito a través de diferentes métodos, es por ello que dentro de la presente investigación se crean estrategias competitivas y de mejora continua en base a una filosofía empresarial, análisis de la situación, diseño de estrategias y un plan de acción dentro de la Vidriería Santa Rita, de esta manera poder lograr un incremento en su participación en el mercado.

Si bien es cierto, la competitividad puede ser considerada como una medida relativa del desempeño de una determinada empresa en este caso bajo el análisis de la matriz del perfil competitivo se puede determinar que los mayores competidores dentro de esta actividad económica de la Vidriería Santa Rita son: Vidriería Ambato y Vidriería Patovid, empresas con mayor número de años en el mercado que representan una fuerte competencia para la empresa en mención.

1.1. Presentación del trabajo

Las empresas familiares y en la presente investigación de manera específica la Vidriería Santa Rita afrontan obstáculos en el desarrollo organizacional, es preciso señalar, que la inexistencia de estrategias competitivas impide el crecimiento organizacional. En este sentido se recopiló información a los *stakeholders* de la empresa para conocer su percepción de la empresa, así como, recibir sus opiniones con la finalidad de desarrollar este proyecto de investigación.

Al diseñar y validar las estrategias competitivas y de mejora continua aplicadas a la vidriería, se analiza la satisfacción del cliente al recibir el producto y servicio, además, se considera importante el clima laboral de los clientes internos y la motivación que éstos tengan para proyectar en su trabajo diario.

Por otra parte, se desarrollaron estrategias con la finalidad de disminuir los desperdicios del vidrio, madera y plástico, puesto que, estos representan una pérdida económica para la empresa. El que los trabajadores no tengan claro las directrices de corte y despacho de vidrio, también perjudica en una pérdida de recursos.

Al encontrar ciertas deficiencias en el proceso administrativo de la empresa, ocasionan que los clientes acudan a la competencia, la toma de decisiones de la empresa se realiza de manera empírica y no se cuenta con un servicio de postventa que ayude a medir la satisfacción del cliente.

1.2. Descripción del documento

La presente investigación se desarrolla en la Vidriería Santa Rita, que es una empresa familiar que se dedica a la venta y comercialización de vidrio, aluminio y accesorios, la misma que tiene como sede principal, en la parroquia San Antonio, del cantón Ambato, de la Provincia de Tungurahua.

Capítulo 1: en este capítulo se refiere la introducción, presentación y descripción del presente documento.

Capítulo 2: en este capítulo se describe el planteamiento de la propuesta de trabajo, descripción del problema, preguntas básicas, formulación de meta, objetivos y delimitación funcional de la investigación.

Capítulo 3: en este capítulo se desarrolla el marco teórico con aporte de libros con información importante para la investigación y el estado de arte con aporte de investigaciones anteriores.

Capítulo 4: en este capítulo se señalan la metodología, el diagnóstico, métodos aplicados, población y muestra y su correspondiente análisis e interpretación de resultados.

Capítulo 5: en este capítulo se describen los resultados a través del producto final, el mismo que se basa en el diseño de estrategias competitivas y de mejora continua a través de una filosofía empresarial, análisis de la situación actual, diseño de estrategias y plan de acción, así como la validación de las estrategia por profesionales afines al tema de investigación.

Capítulo 6: en este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó una vez finalizada la investigación pertinente.

Capítulo 2

2. Planteamiento de Propuesta de Trabajo

2.1 Información Técnica Básica

Tema: Validación de las Estrategias Competitivas y de Mejora Continua para empresas familiares. Caso Vidriería Santa Rita.

Tipo de Trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Principal: Marketing

2.2. Descripción del Problema

La problemática es un inadecuado desarrollo organizacional debido a la inexistencia de estrategias competitivas y de mejora continua en la empresa familiar “Vidriería Santa Rita”, además de una limitada visión y liderazgo por parte de quienes se encuentran al frente de la empresa, desconocimiento del mercado, carencia de información real, éstas conjuntamente con otras causas generan una barrera que impide estar a la par con la competencia. Todo esto concebido por la ausencia de un proceso administrativo; puesto que son empresas familiares que ejercen una administración tradicional y limitante a los cambios. Lo que se convierte en un estancamiento organizacional.

Considerando estas causas como las principales que han generado efectos tales como: disminución gradual de clientes, disminución de ventas, -entre otras-, es decir la ausencia de un proceso de seguimiento o servicio postventa a los clientes ha repercutido en que los clientes tengan la posibilidad cierta de acudir a la competencia generando poca rentabilidad en esta empresa, es preciso señalar que la toma de decisiones se la realiza de forma empírica sin ningún sustento técnico, esas decisiones limitan el crecimiento empresarial pues en ocasiones estas decisiones son erradas y a mediano y largo plazo terminan afectando al desenvolvimiento y desarrollo normal de la empresa.

Según Bravo y Ortega (2000), en los últimos tiempos se han realizado estudios para analizar los resultados de la implantación de la estrategia de mejora continua en empresas europeas

y americanas, que muestran como es considerada como un objetivo prioritario en sus estrategias competitivas. Sin embargo, son muy escasas las referencias a este objetivo en los trabajos centrados en el estudio de la empresa española. El objetivo de mejora continua de los procesos de fabricación, junto con la gestión de calidad total, la política de formación de los empleados y la formación del personal han sido considerados como prioritarios en las empresas españolas y también se considera así para el futuro.

2.3. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la ausencia de estrategias competitivas y de mejora continua en la empresa familiar vidriería Santa Rita.

¿Por qué se origina?

Porque su gestión se basa en decisiones empíricas y en una ineficiente gestión administrativa.

¿Qué lo origina?

Desconocimiento de estrategias competitivas y de mejora continua.

¿Dónde se origina?

En la Vidriería Santa Rita.

2.4. Formulación de Meta

Diseñar estrategias competitivas y de mejora continua en las empresas familiares. Caso Vidriería Santa Rita para lograr un incremento en su participación en el mercado.

2.5. Objetivos

Objetivo General

Validar las estrategias competitivas y de mejora continua para empresas familiares. Caso empresa: Vidriería Santa Rita.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar las teorías planteadas por los autores consultados sobre las estrategias competitivas y de mejora continua.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Vidriería Santa Rita para la identificación de los factores que influyen en las estrategias competitivas y de mejora continua.
3. Diseñar estrategias competitivas y de mejora continua para la empresa Vidriería Santa Rita.

2.6. Delimitación Funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Diseñar estrategias competitivas en la Vidriería Santa Rita.

Capítulo 3

3. Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Estrategia

Ansoff como se citó en Contreras (2013) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro (p. 162).

La estrategia es el conjunto de acciones diseñadas para poder lograr los objetivos de la empresa, es decir de esta depende el éxito o fracaso de la misma.

Las estrategias planteadas deben ser únicas, originales y difíciles de copiar ya que la competencia está al acecho de cada una de las empresas siendo esta un arma que ayude a que la empresa ocupe sitios importantes dentro de la participación de mercado.

3.1.2. Niveles de estrategias dentro de una organización

Para Martínez y Milla (2012) existen diferentes niveles de estrategias que se pueden aplicar dentro de una empresa, mismas que se detallan continuación.

La estrategia corporativa: está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa.

La definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se incluyen en el nivel corporativo de la estrategia.

La estrategia competitiva: se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que estos satisfacen las necesidades de los consumidores.

La estrategia operativa: se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva (p. 120).

Desde la perspectiva del autor se puede evidenciar que describe claramente tres niveles de estrategias dentro de una organización las mismas que se enfocan en estrategias corporativas que buscan el objetivo y alcance global de la organización, la estrategia competitiva que busca competir con éxito dentro de un determinado mercado al cual este dirigido y la estrategia operativa la cual se ocupa de los diferentes componentes que hacen de la organización.

3.1.3. Estrategias Competitivas

Porter como se citó en Martínez (2012) cita tres estrategias genéricas a las cuales considera como competitivas para una empresa u organización dentro de un mercado, las mismas que son las siguientes:

Liderazgo en costes, diferenciación y especialización: que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada una de las estrategias genéricas de Porter tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

La primera de estas estrategias, liderazgo en costes, está basada en la creación de una posición de bajo coste en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costes en todas las partes de las mismas. Por otro lado, la diferenciación requiere que la empresa cree productos y/o servicios únicos y que estén valorados como tales. El éxito reside en los atributos que no son el precio y por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar un sobreprecio. Finalmente, una empresa que persigue una estrategia de especialización debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados.

Mientras que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación luchan por alcanzar ventajas a nivel global del sector, las empresas especialistas tratan de construir una estrategia teniendo en mente un mercado objetivo más reducido (p. 131).

A continuación se realiza una representación gráfica sobre la ventaja competitiva:

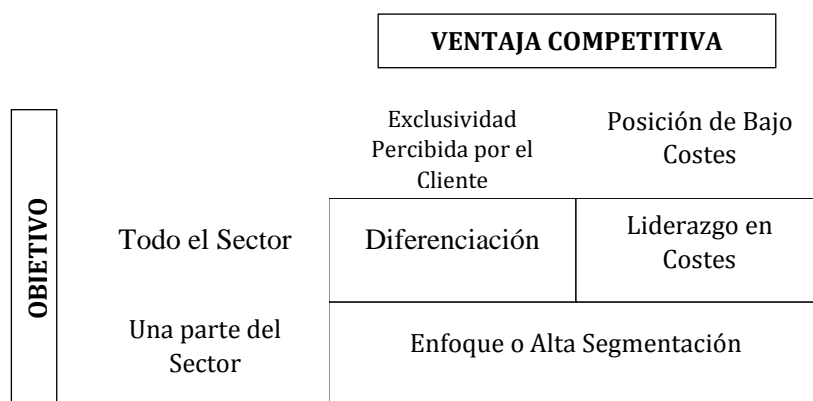


Gráfico 1. Ventaja Competitiva

Fuente. Adaptado de MARTÍNEZ, D. y MILLA, A. "Elección de Estrategias" Díaz de Santos, Madrid, p. 131.

Elaborado por. Ruth Mejía

De igual manera, Porter indica estrategias competitivas basadas en tres estrategias. liderazgo en costos, diferenciación y especialización, cada uno tiene diferente perspectiva pero el fin es el mismo; buscar competir con éxito y buscar una ventaja competitiva en relación a la competencia dentro del mercado en el cual compiten.

Así pues, tanto la estrategia de liderazgo en costes y la de diferenciación luchan por buscar diferenciación en el sector que compiten, mientras tanto que las estrategias especialistas buscan un nicho de mercado más reducido y enfocándose única y exclusivamente en este mercado.

Por otro lado el artículo ("Estrategia competitiva," 2011) en su publicación hace referencia a la estrategia competitiva como.

La búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La selección de la estrategia competitiva se fundamenta en dos aspectos centrales; el primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector (p. 1).

Desde esta perspectiva se puede conceptualizar como un campo de gran interés para los gerentes y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los mercados, sus

competidores y el entorno mismo en el cual se desenvuelven para conseguir estar por sobre la competencia.

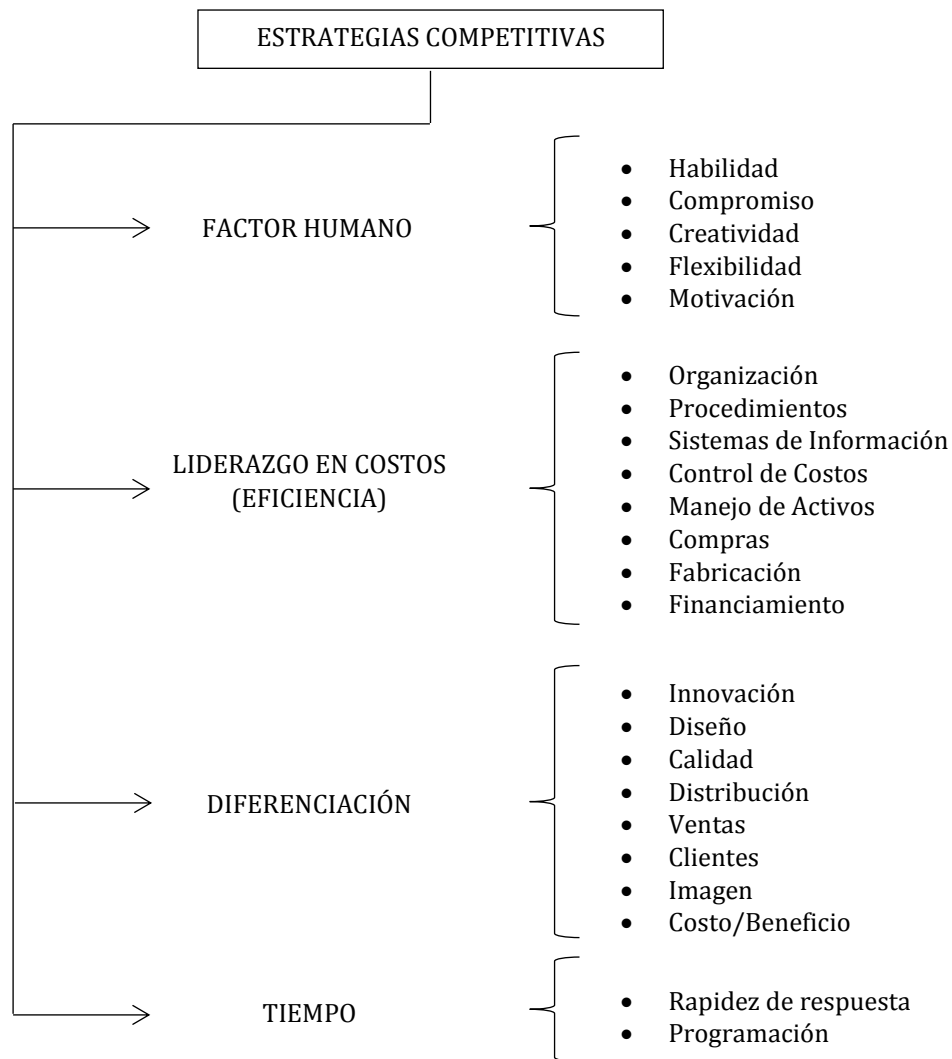


Gráfico 2. Estrategia Competitiva
Fuente. Investigación Bibliográfica
Elaborado por. Ruth Mejía

3.1.4. Tipología de estrategias competitivas

Según diferentes autores mencionan diferentes tipos de estrategias competitivas que las empresas pueden aplicar, entre ellos se puede mencionar los siguientes.

A continuación se realiza una síntesis de las estrategias señaladas por varios autores.

Tabla 1. Síntesis de estrategias competitivas

Estrategias Competitivas		Detalle
Miles y Snow	Prospectiva	La organización realiza cambios en los productos, servicio y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios, responde rápidamente a las necesidades y oportunidades.
	Defensiva	La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados.
	Analizadora	Puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma relativa nuevos productos servicios y mercados.
	Reactiva	La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable.
Porter	Diferenciación	Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado.
	Líder en costes	Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.
	Enfoque. costes y diferenciación	Las mismas estrategias de diferenciación y costes pero con objetivo a un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.
Miller	Diferenciación e	Es la diferenciación basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran

	innovación	importancia y trascendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.
	Diferenciación en marketing	Se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta. La empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación y un buen precio.
	Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos
	Control de costes	Controlar costes, evitando gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajando los precios para vender su producto básico. El objetivo consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.
Mintzberg	Diferenciación en imagen	Permite a la empresa, mediante la publicidad alcanzar la lealtad de sus clientes
	Diferenciación en calidad	Altas prestaciones de sus productos.
	Diferenciación en precios	Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos.
	Diferenciación en soporte	Crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.
Kotler	Líder	Organización con una posición dominante con una cuota de mercado superior al resto de competidores.
	Relator	Ocupan el segundo o tercer lugar en participación del mercado que tratan de ocupar la posición del líder.
	Seguidor	En lugar de rivalizar con la empresa líder acepta como estrategia más ventajosa la coexistencia pacífica.
	Especialista	Denominada también estrategia de enfoque. La empresa se especializa en un segmento de mercado.

Fuente. Adaptado de CASTRO, E. (2010) "Las Estrategias Competitivas y su importancia en la buena Gestión de las empresas" Universidad de Oviedo, España, p. 268. **Elaborado por.** Ruth Mejía

Existen varios autores que comparten información y plantean estrategias para conseguir competitividad dentro del mercado, es por ello que mencionan estrategias que ayudan a conseguir esto, sin embargo no todas estas estrategias son aplicables para cualquier empresa, depende mucho el tamaño y sobre todo a que segmento está dirigido.

3.1.5 Matriz Boston Consulting Group BCG

Para Universidad Interamericana para el Desarrollo (2014) La matriz BCC fue creada por la empresa de asesoría administrativa Boston Consulting Group y lo define de la siguiente manera.

Este modelo permite a una organización clasificar cada una de sus unidades de negocios o productos de acuerdo a dos factores. su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento en la que opera la empresa. En el eje vertical se indica la tasa de crecimiento de la industria y el eje horizontal representa la muestra de participación relativa al mercado del negocio (p. 49).

Para UNID (2014) dentro de la matriz BCG se pueden identificar cuatro categorías de productos, mismos que se describen a continuación como.

Estrellas. este tipo de productos tiene una alta participación de mercado con una alta tasa de crecimiento en la industria.

Vacas de electivo. estos productos tienen una gran participación de mercado y hacen sus negocios en industrias de bajo crecimiento denominadas maduras.

Interrogaciones. algunos autores las denominan niños problemáticos debido a su baja participación de mercado, pero con una alta tasa de crecimiento en la industria.

Perros. estos productos tienen una baja participación de mercado y operan en industrias con tasas de crecimiento bajas. La mayor parte de las empresas, con este tipo de productos, no invierten fondos importantes en ellos (p. 50).

Para obtener esta matriz es necesario contar con la tasa de crecimiento y la cuota en el mercado.

Tasa de crecimiento

Según La Universidad Interamericana para el Desarrollo (2014) la tasa de crecimiento puede ser definido como. “Una medida representativa de la madurez y el atractivo de la industria. Este modelo representa negocios en industrias con rápido crecimiento y con oportunidades más atractivas de inversión para un crecimiento y rentabilidad futura” (p. 49).

Fórmula de cálculo.

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

Cuota de mercado relativa

De acuerdo a Domínguez y Herno (2011) "La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico con relación al líder de la categoría" (p. 67).

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra marca}}{\text{Ventas de la principal marca competidora}}$$

Sin embargo La Universidad Interamericana para el Desarrollo (2014) indica que la participación relativa en el mercado "es una representación de su fuerza competitiva dentro de una industria. Se calcula al dividir la participación absoluta del mercado de negocio en dólares o unidades entre la participación del principal competidor de dicha industria" (p. 49).

3.1.6 Estrategias de Marketing y Modelos Competitivos

Según Schnaars (1994) la estrategia de marketing y modelos competitivos se fundamenta en base a lo siguiente.

Boston Consulting Group BCG y la Competencia.- La matriz de participación en el crecimiento de BCG adoptó muchos, aunque no todos, los dogmas centrales de la competencia perfecta. Sus conceptos se relacionaban muy estrechamente con la competencia pura de precios y la venta de productos homogéneos.

Competencia pura de precio.- Los enfoques estratégicos de BCG asumen que todas las empresas, al margen de sus tamaños, compiten en precios bajos, a los que llegan como consecuencia del mantenimiento de costes más bajos.

Productos homogéneos.- El enfoque de BCG considera que todos los productos son genéricos, que es otra de las características de la competencia perfecta. No prevé la posibilidad de diferenciar los productos; tampoco prevé que existe la posibilidad de servir diferentes segmentos de un mercado con el mismo producto.

Los efectos de la experiencia como una barrera al ingreso.- Los efectos de la experiencia actúan como una barrera al ingreso. Las empresas que logran una participación dominante alcanzan un mayor nivel de eficiencia en comparación con las empresas que mantienen participaciones de mercado más bajas. Esos niveles de eficiencia mantienen a otros competidores fuera del mercado. (p. 116-117).

Existen diferentes estrategias y modelos que ayudan a una empresa a no ser una más del montón que existen en el mundo, sin embargo es la manera como se manejan los intereses para la aplicación del modelo correcto. El autor menciona a la matriz BCG que busca determinar estrategias para los diferentes tipos de productos con los que cuenta la empresa (Productos Estrellas, Vacas Lecheras, Incógnitas y Perros). Esta matriz también ayuda a verificar la participación del mercado que tiene cada uno de los productos.

3.1.6 Del Pensamiento estratégico a las estrategias competitivas

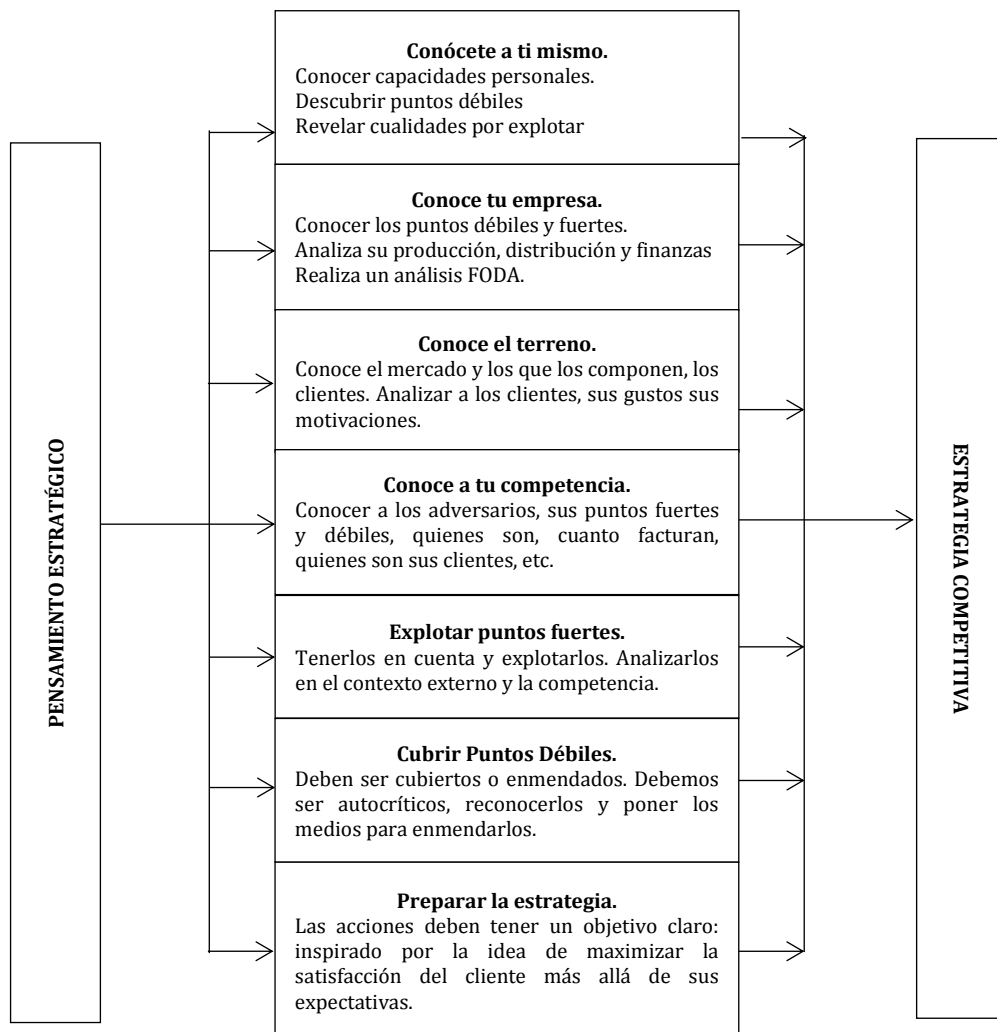


Gráfico 3. Pensamiento estrategia a las estrategias competitivas

Fuente. Adaptado de http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id=92

Elaborado por. Ruth Mejía

3.1.7. Fuerzas de Porter

Para Fernández (2012) una de las herramientas estratégicas es el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter, las mismas que a continuación se detallan.

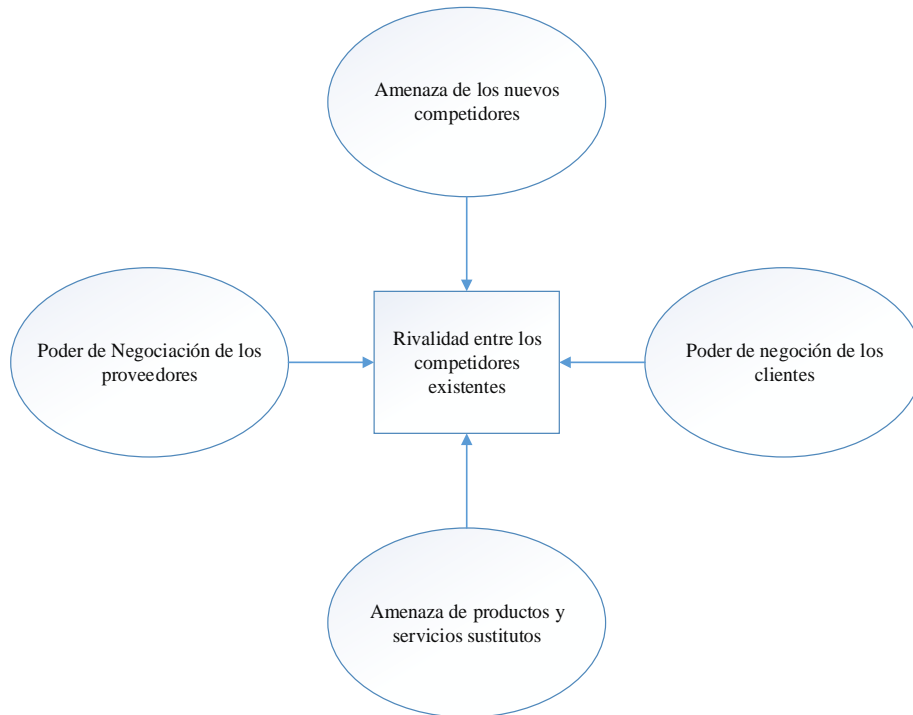


Gráfico 4. Herramientas Estratégicas

Fuente. Adaptado de FERNÁNDEZ, A. (2012) "Conceptos de estrategia empresarial" Unión Europea, Madrid, p. 17.

Elaborado por. Ruth Mejía

Poder de negociación de los Compradores o Clientes. un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Amenaza de nuevos entrantes. el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Amenaza de productos sustitutos. un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Rivalidad entre los competidores. para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (p. 17-18).

Así mismo Porter indica un modelo en el cual se basa para ganar competitividad dentro del mercado en el que se compete, Este modelo analiza la competencia dentro de un sector y desarrollar estrategias de negocios. Estas fuerzas se aplican en el entorno de una organización, e influyen en la habilidad de poder satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

3.1.8 Matriz EFE

De acuerdo con Delgado y Gutiérrez (2010) mencionan que la matriz de evaluación de factores externos. “Sirve para detectar las fuerzas económicas, ambientales, sociales, culturales, demográficas, legales, políticas, gubernamentales, tecnológicas y competitivas. Ser capaz de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores externos mediante estrategias que minimicen amenazas y maximicen oportunidades” (p. 40).

Por otro lado Escribano, Merino y Alcaraz (2010) sobre los factores externos indican lo siguiente.

Del análisis externo o análisis del entorno, la empresa puede obtener las amenazas y oportunidades que el mismo le brinda, estas provienen de situaciones no controlables por la empresa (entorno), y tanto en un caso como en otro deberían suponer una reacción a tiempo de la empresa, tanto para minimizar los efectos negativos, como para aprovechar los positivos (p. 24).

Partiendo de este criterio se puede mencionar además que este instrumento resume y evalúa los factores externos, llámense las oportunidades y amenazas que el entorno muestra, de esta manera conocer a ciencia cierta la posición de una empresa en relación a los factores externos que puedan influir en el normal desenvolvimiento de esta.

3.1.9. Matriz EFI

Para Delgado y Gutiérrez (2010) la matriz de factores internos es definido como. “Un instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (p. 40).

Así mismo Escribano et. al (2010) menciona. “De igual forma se deben analizar los puntos fuertes y débiles (análisis interno), de forma que la estrategia a elegir se base en las fortalezas que presenta y permita minimizar los posibles ataques de la competencia aprovechando sus debilidades” (p. 24).

De igual manera esta matriz ayuda a resumir y evaluar los factores internos de una empresa u organización, llámense fortalezas y debilidades, realizando un análisis de las relaciones entre las distintas áreas que una empresa tiene.

3.1.10 Matriz de Perfil Competitivo

Según Peña (2015) afirma que. “La matriz de perfil competitivo, se fundamenta en la descripción de los factores claves de éxito como criterios de evaluación y comparación” (p. 267).

Esta matriz ayuda a identificar al o los competidores con mayor importancia dentro de un mercado con características similares de esta manera poder saber la situación actual en relación a la competencia.

3.1.11. Mejora continua

Según Alles (2012) menciona que mejora continua “Se refiere al conjunto de acciones realizadas de manera continua con el fin de lograr mejoras tanto en productos y servicios prestados a clientes, como en procesos y métodos de trabajo” (p. 120).

3.1.12. Calidad y mejora continua

Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., - y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo (Alles , 2012, p. 50).

La mejora continua busca optimizar y aumentar la calidad del producto o servicio que la empresa ofrece al mercado. Es decir la mejora continua busca minimizar los costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto.

3.2. Estado de Arte

Muchas empresas, arrancan con el diseño de estrategias y de mejora continua; sin embargo, debido a un alto número de competidores en el mercado y de acuerdo al entorno es imprescindible crear una diferenciación como empresa.

Son innumerables los ejemplos de PyMES familiares que a pesar de contar con prestigio en el mercado, un buen producto y apropiadas condiciones tecnológicas son improductivas, presentan resultados mediocres y pierden competitividad en razón a que la familia propietaria tiene unas relaciones caracterizadas por el conflicto, la falta de unidad de acción y la desunión (Romero, 2006).

Las empresas familiares por el mismo hecho de contar con esta denominación se enfrentan a diversos problemas, pues al no contar con una estructura definida los problemas son evidentes, el problema radica a la hora de tomar decisiones, ya que estas se las realiza de forma empírica que en ocasiones tienen repercusiones negativas para toda la organización.

Sánchez (2004), en su tema de investigación titulado. Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa alfa. El problema principal del tema planteado recae en la competitividad existente que ha llevado a replantear el modo tradicional de hacer las cosas, ya que en la actualidad el desarrollo empresarial se encuentra sustentado en estrategias tan variadas como. la diferenciación, los costos y la segmentación. Estas gamas de estrategias no son adecuadas para todos los casos, con lo que existen estrategias que sirven para unas empresas y no para otras dependiendo de varios factores que pasan desde su planta ejecutiva y personal hasta su infraestructura. Concluye. que la esencia de la estrategia radica en crear ventajas competitivas para el futuro con mayor rapidez de lo que la competencia puede imitar a las ya existentes, además cuando las estrategias están elaboradas como un sistema con diferentes interrelaciones, la competencia podrá imitar las partes de estas estrategias pero difícilmente el todo, por lo que se creará una ventaja insuperable. Para los competidores inteligentes el objetivo no es la imitación competitiva sino la innovación competitiva.

Una vez concluida la investigación, se recomienda lo siguiente. existen dos modelos opuestos de estrategias no excluyentes. Uno que se centra en el problema del ajuste estratégico. Y el otro, se centra en el problema de la potenciación de los recursos. El primer modelo el acento recae en ajustar las ambiciones para igualar los recursos disponibles que son limitados; el segundo se hace hincapié en la potenciación de los recursos para alcanzar los objetivos que parecen inalcanzables. En ambos modelos se reconoce la dificultad de contender con

competidores de mayor dimensión. Pero mientras en el primero conduce a la búsqueda de nichos de mercado o simplemente disuade a las empresas de retar a un competidor bien consolidado, el segundo genera la búsqueda de nuevas reglas que puedan paliar las ventajas del competidor ya situado.

Luque (2007), en su tema de investigación titulado. "Estrategias Competitivas en pequeñas Empresas de servicio y su implantación a través de las perspectivas financieras y de cliente que componen el cuadro de Mando Integral". Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", tiene como objetivo general de investigación. Analizar las estrategias competitivas utilizadas por las pequeñas empresas de servicios del ramo de mantenimiento y su implantación a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el Cuadro de Mando Integral, ubicadas en la parroquia Mercedes Díaz del municipio Valera, concluye. las pequeñas empresas son negocios con características especiales que la diferencian de las medianas y grandes empresas. Están orientadas a la satisfacción de las necesidades de la sociedad o del entorno en que operan además en cuanto al número de trabajadores y como se encuentran organizadas, se puede decir, que estas empresas por ser pequeñas trabajan con poco personal, además son organizaciones familiares, por eso su estructura es centralizada a las decisiones de una o dos personas y en lo que respecta a las estrategias empleadas por estas empresas de servicios del ramo de mantenimiento, estas utilizan la estrategia de diferenciación y concentración o segmentación, no aplican la estrategia de líder en costos en lo relativo al servicio, porque no compiten por precios.

Una vez concluida la investigación, se recomienda lo siguiente. aprovechar las fortalezas y oportunidades que se derivan de la planificación existente en estas empresas a la hora de prestar los servicios, ya que como cuentan con servicios de calidad, entregas a tiempo, cubren las garantías, tienen una atención adecuada, cuentan con personal capacitado y tecnología adecuada, además tienen facilidad de pago hacia los proveedores y buena comunicación con los clientes, se le puede facilitar abarcar otros estados y así formar nuevas sucursales.

Guadamillas (2009) La Mejora Continua (MC) es una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática. Estos métodos surgen para dar respuesta a los retos que suponen para las empresas los requerimientos de los clientes y la fuerte acción de la competencia, que caracterizan el actual escenario económico. Conseguir un nivel de competitividad elevado supone incrementar permanentemente la eficiencia y esto puede lograrse con una dinámica de mejora continua.

Para implantar este sistema de dirección es necesario introducir cambios en la estrategia de la empresa, su estructura organizativa, los procesos internos y todas sus funciones, la organización del trabajo y los métodos de producción, y las relaciones con proveedores y clientes. Aunque la aplicación de los métodos basados en la mejora continua no es uniforme en todas las empresas y en todos los países, su introducción supone cambios en la forma de dirigir las empresas y con ello contribuye a la evolución de estas técnicas. Sin embargo, su implantación no ha resultado sencilla y ha originado algunos problemas a las empresas que lo han intentado. Esto plantea la necesidad de profundizar en el estudio de algunos aspectos, como son, la forma en que se diseña el proceso de implantación y se lleva a la práctica, la intervención de los directivos y los trabajadores, las herramientas y técnicas necesarias, los sistemas de control de resultados y el aprendizaje en la organización. Es importante señalar sobre las implicaciones que la implantación de estos métodos de trabajo puede suponer sobre la empresa a nivel estratégico y organizativo.

Aguas y Tiutuaña (2012), se enfoca en analizar el proceso productivo de la empresa DOSINCE CÍA. LTDA., y proponer un diseño de mejora continua en cada etapa de producción, concluye. la empresa no dispone con una planificación estratégica bien definida, que le permita trazar el camino hacia la mejora continua, no existe un departamento de calidad que permita un seguimiento adecuado y que además diseñe procesos de mejora continua para que se minimicen los errores o los fallos en el proceso productivo, para lo cual se recomienda implantar la propuesta de planificación estratégica.

La ausencia de una planificación estratégica repercute en el accionar de la empresa u organización pues al no existir esta herramienta de gestión dificulta la toma de decisiones, por ende impide alcanzar parcial o totalmente sus objetivos y propósitos.

Además, Yarto (2010), Determinar como el involucramiento del personal, como medida de la mejora continua, se relaciona en la productividad de las empresas del cartón corrugado en la zona metropolitana de la Ciudad de México, con el propósito de desarrollar un modelo que establezca una estrategia de crecimiento en la productividad. Concluye. a través del análisis de la investigación que, se determina que los factores más relevantes de la productividad que inciden en la mejora continua son capacitación y el apoyo gerencial.

Para que una empresa desarrolle mejora continua en sus procesos, debe tener claro que esto parte con base a la capacitación misma que se brinde al recurso humano de la empresa, acompañado por el apoyo gerencial en temas económicos y logísticos.

Capítulo 4

4. Metodología

4.1. Diagnóstico

Para el presente proyecto de investigación se identifica la población considerando un promedio de 100 clientes, teniendo como referencia los aspectos de mayor compra y frecuencia de compra, información que fue proporcionada por la empresa de su base de datos del año 2014.

Por lo tanto como se trata de una población finita dentro de la investigación no fue necesario aplicar ninguna fórmula para obtener la muestra, es decir se trabajó con la población en su totalidad.

4.2. Métodos Aplicados

Enfoque de la Investigación

Enfoque Cuantitativo

Se trabaja con datos estadísticos, los cuales permiten identificar el fenómeno problemático, además se tabulan los datos obtenidos a través de la encuesta a realizar. Se realiza un estudio de mercado del sector Vidriero, así como de la competencia.

Enfoque Cualitativo

Las visitas a la empresa permiten identificar los principales problemas de los clientes internos y externos, además que con la observación se obtiene información importante para el desarrollo de la investigación.

Modalidad Básica de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza la investigación bibliográfica-documental y de campo.

Investigación Bibliográfica-Documental

Se trabaja en el procesamiento de información como aporte a la presente investigación en temas relacionados con “estrategias competitivas y de mejora continua”, dicha información se recolecta de libros, tesis realizadas con anterioridad, revistas, bibliotecas virtuales, etc.

Investigación de Campo

Se desarrolla esta modalidad de investigación que permite conocer la realidad de la empresa, misma que permite a la investigadora inmiscuirse dentro de la empresa, en donde se tuvo contacto directo con clientes, trabajadores y mando directivo, donde se pudo recabar información primaria a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y la observación misma.

Nivel o Tipo de Investigación

Descriptiva

El objetivo de esta investigación es conocer las situaciones, costumbres y actitudes a través de la descripción de actividades siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta y la observación.

Análisis e Interpretación de Resultados

Se procede a validar las preguntas del cuestionario.

Validación del cuestionario

Tabla 2. Resumen del procesamiento de los datos

		N	%
Casos	Válidos	100	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	100	100,0

Fuente. Estadístico SPSS

Elaborado por. Ruth Mejía

La validación del cuestionario se lo realiza con base a las encuestas levantadas, es decir los datos válidos representan la totalidad de clientes encuestados que son 100 y los datos

excluidos representan datos perdidos, en este caso no se registran pues todos respondieron positivamente la encuesta diseñada.

Tabla 3. Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,821	16

Fuente. Estadístico SPSS

Elaborado por. Ruth Mejía

Cálculo a través de la varianza de los ítems

$$a = \frac{k}{k - 1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

En donde.

Tabla 4. Simbología de la fórmula del Alfa de Cronbach

Simbología	
$\alpha =$	Alfa de Cronbach
$K =$	Número de Ítems
$V_i =$	Varianza de cada ítem
$V_t =$	Varianza Total

Fuente. Estadístico SPSS

Elaborado por. Ruth Mejía

A continuación se realiza una prueba de confiabilidad.

Tabla 5. Prueba de confiabilidad

Pregunta	N	Varianza
Género	100	,107
Edad	100	1,217
¿Les resulta sencillo localizar la empresa? (Atractivo del local)	100	1,000
¿Cómo calificaría usted el horario de atención que la empresa brinda a los clientes?	100	,857
¿Cómo calificaría usted la infraestructura con la que cuenta la empresa?	100	1,557
¿Cuándo o usted visita la Vidriería Santa Rita, esta se encuentra limpia? (Higiene del local)	100	1,020
¿Su tiempo de espera antes de ser entendido es? (Rapidez en el servicio)	100	,297
¿Al momento que usted entra a la empresa en la sección caja es atendido de forma?	100	,099
¿Una vez cancelada la factura usted se dirige hacia bodega cuanto tiempo se demora en recibir su compra?	100	1,070
¿Cómo califica usted los productos que la empresa oferta? (Calidad del producto)	100	,846
¿Luego que usted realiza la compra del producto recibe llamadas para la comprobación del producto y la calidad del servicio? (Post venta)	100	,083
¿Cuándo usted requiere de algún producto este se encuentra disponible en stock? (Disponibilidad)	100	,863
¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte de los empleados de la empresa? (Trato al cliente)	100	,895
¿Según su criterio que empresa considera usted cómo mayor competidor de Vidriería Santa Rita?	100	,348
¿Cómo considera usted el precio de los diferentes productos que oferta la empresa?	100	,943
¿Según su criterio cuál de las siguientes estrategias es la que aplica Vidriería Santa Rita?	100	,083
Suma	100	11,284
Suma	100	49,073
N válido (según lista)	100	

Fuente. Estadístico SPSS

Elaborado por. Ruth Mejía

$$a = \frac{16}{16 - 1} \left[1 - \frac{11,284}{49,073} \right]$$

$$a = \frac{16}{15} [1 - 0,229943]$$

$$a = 1,066 [0,770057]$$

$$a = 0,821$$

Con el valor obtenido del Alfa de Cronbach (0.821) y siguiendo los parámetros que establece Welch y Comer (1988) en su publicación indica que cuando el coeficiente alfa es mayor a 0.8 es bueno por lo tanto el instrumento diseñado para la presente investigación es confiable para lo cual se procederá con el respectivo análisis e interpretación de resultados.

1. Género

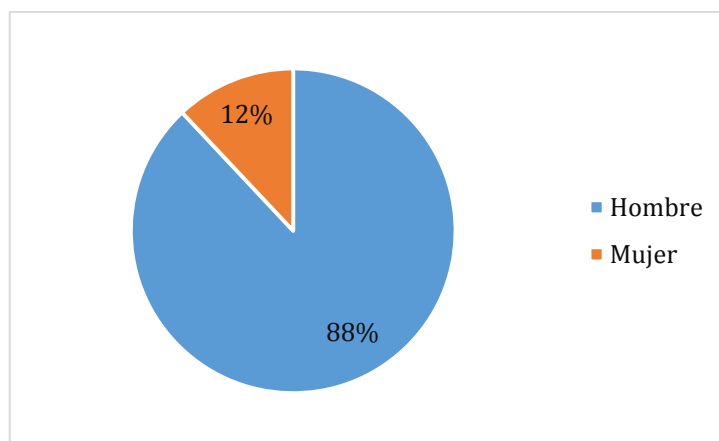


Gráfico 5. Género
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos a través de la investigación de campo se puede determinar que la mayor parte de personas que son clientes de la Vidriería Santa Rita pertenecen al género masculino.

2. Edad

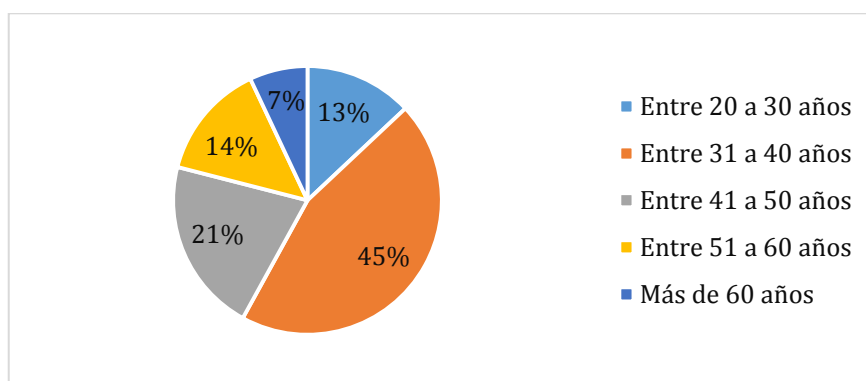


Gráfico 6. Edad
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos a través de la investigación de campo se puede determinar que la mayor parte de personas que son clientes de la Vidriería Santa Rita están en edades comprendidas entre los 30 hasta los 50 años.

3. ¿Les resulta sencillo localizar la empresa? (Atractivo del local)

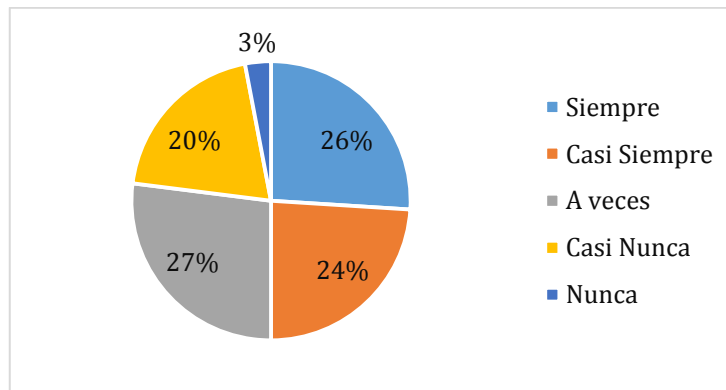


Gráfico 7. Atractivo del local
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos a través de la investigación de campo se puede determinar que la ubicación geográfica de la Vidriería Santa Rita no es determinante, pues les resulta sencillo ubicar la dirección de la empresa.

4. ¿Cómo calificaría usted el horario de atención que la empresa brinda a los clientes?

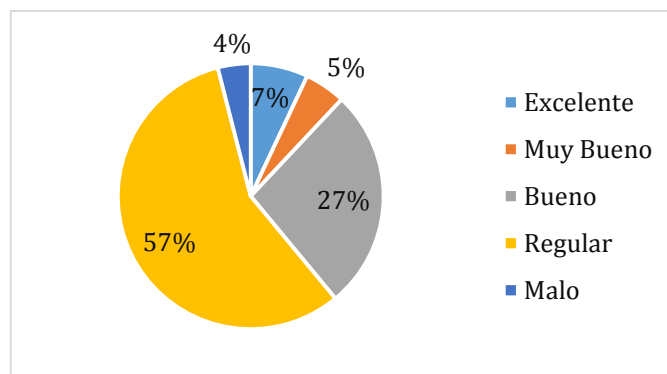


Gráfico 8. Horario de atención
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede concluir que en su gran mayoría los clientes califican de regular y bueno el horario de atención al cliente establecido por la Vidriería Santa Rita siendo estos de 8.00 a 18.00 de lunes a viernes, mientras que para el sábado el horario de atención es de 9.00 a 13.00.

5. ¿Cómo calificaría usted la infraestructura con la que cuenta la empresa?

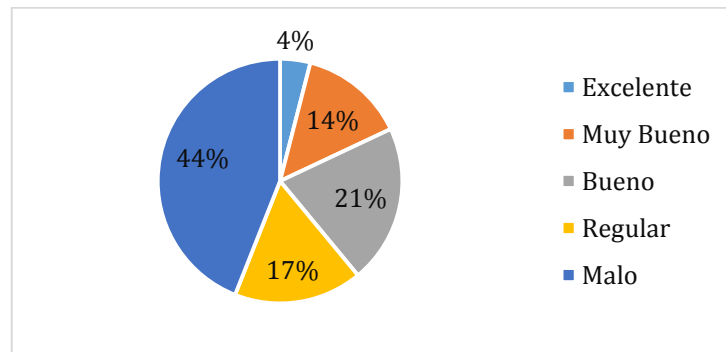


Gráfico 9. Infraestructura
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede concluir que en su gran mayoría los clientes califican a la infraestructura de la Vidriería Santa Rita como mala ya que según versiones conseguidas a través de los clientes, éstos indicaron que no existe un parqueadero grande, la recepción cuenta con poco espacio además de tener grandes falencias como por ejemplo el baño inhabilitado, sala de espera con pocas sillas, entre otros.

6. ¿Cuándo usted visita la Vidriería Santa Rita, esta se encuentra limpia? (Higiene del local)

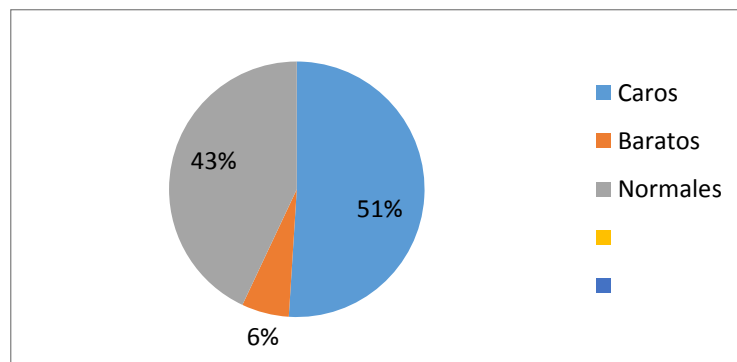


Gráfico 10. Higiene del local
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que la Vidriería Santa Rita cuida la asepsia de la empresa ya que según evidencia la investigación de campo la mayor parte de clientes afirman encontrar la empresa cuidada y limpia.

7. ¿Su tiempo de espera antes de ser entendido es? (Rapidez en el servicio)

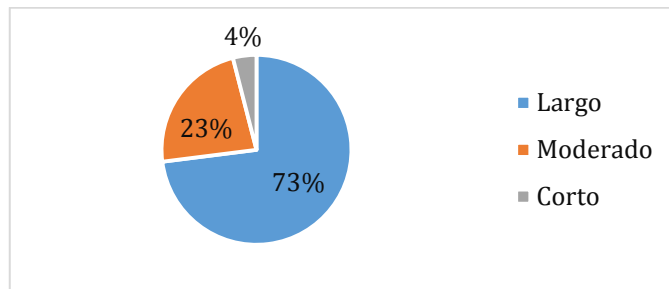


Gráfico 11. Rapidez en el servicio

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que existe un descontento por parte de los clientes que acuden diariamente a la Vidriería Santa Rita, quienes muestran su molestia al momento de esperar antes de ser atendidos, ya que existe una desorganización en cuanto se refiere a la sala de espera pues al no existir en el ciudadano una cultura de respeto, estos se aglomeran y causan un caos a las personas quienes están al frente para atender el pedido y realizar el cobro oportuno.

8. ¿Al momento que usted entra a la empresa en la sección caja es atendido de forma?

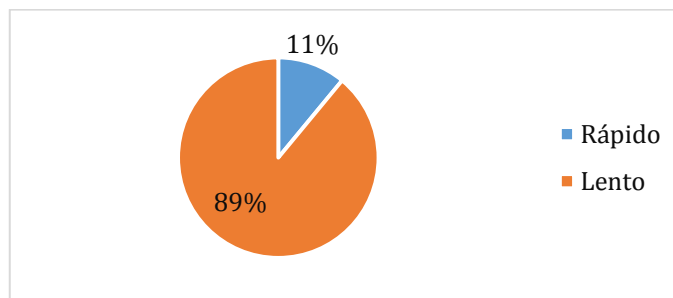


Gráfico 12. Atención en caja

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que, existe un descontento por parte de los clientes que acuden diariamente a la Vidriería, quienes muestran su molestia al momento de ser atendidos, ya que existe una desorganización en cuanto se refiere a la sala de espera y más aún se vuelve caótica la situación en horario pico ya que solamente se cuenta con dos personas en la sección ventas.

9. ¿Una vez cancelada la factura Usted se dirige hacia bodega, cuánto tiempo se demora en recibir su compra?

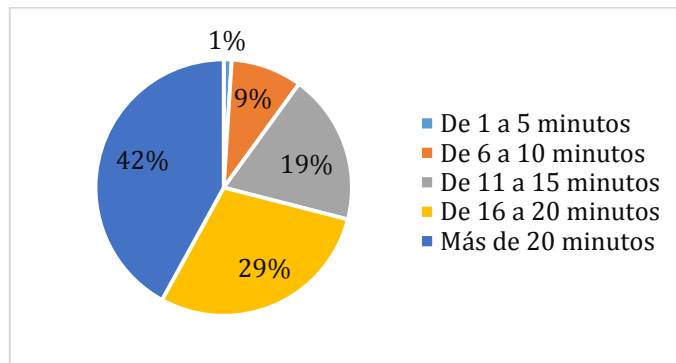


Gráfico 13. Tiempo de espera
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar un indicador de tiempo en cuanto se refiere al tiempo que los empleados de la Vidriería Santa Rita se demoran en despachar un pedido para los clientes, el mismo está en un promedio de 16 minutos en adelante que para los clientes este tiempo es considerado como largo.

10. ¿Cómo califica usted los productos que la empresa oferta? (Calidad del producto)

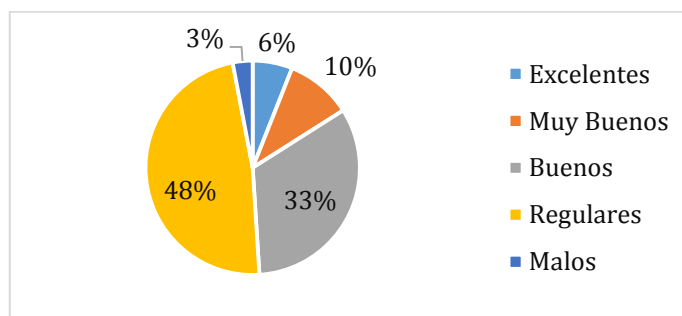


Gráfico 14. Calidad del producto
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que la mayor parte de clientes afirman que en los últimos años la calidad de los productos que la Vidriería Santa Rita oferta; sean estos en vidrio, aluminio y accesorios han bajado de calidad, es por ello que muchos de ellos han decidido optar por la competencia.

11. ¿Luego que usted realiza la compra del producto recibe llamadas para la comprobación del producto y/o la calidad del servicio? (Postventa)

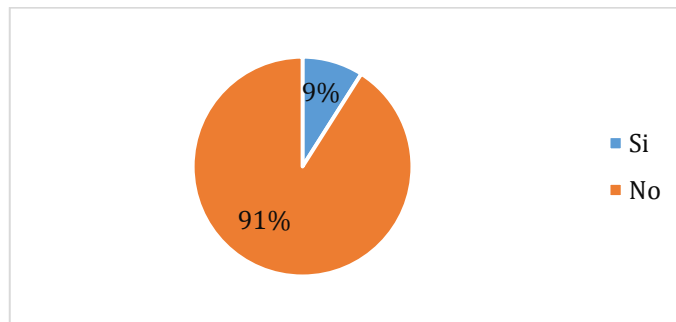


Gráfico 15. Servicio post venta
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que la Vidriería Santa Rita no brinda a sus clientes el servicio postventa, factor que es considerado como negativo por parte de los clientes ya que consideran que la empresa únicamente realiza la venta y no una retroalimentación del producto o servicio.

12. ¿Cuándo usted requiere de algún producto este se encuentra disponible en *stock*? (Disponibilidad)

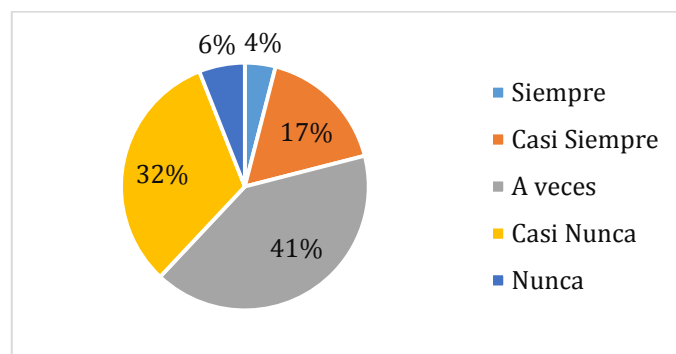


Gráfico 16. Servicio post venta
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que en los últimos años, la vidriería cuenta con un grave inconveniente que radica en la falta de ciertos productos en *stock*, puesto que los proveedores se demoran en enviar el pedido solicitado por parte de la empresa.

**13. ¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte de los empleados de la empresa?
(Trato al cliente)**

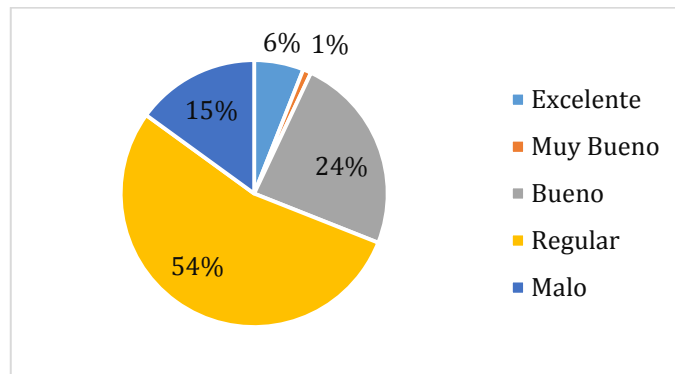


Gráfico 17. Servicio post venta
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que en la Vidriería Santa Rita existe un grave problema en cuanto se refiere a la atención al cliente y muchos de ellos hacen saber su malestar a través de la encuesta implementada hacia ellos.

14. ¿Según su criterio, qué empresa considera usted como mayor competidor de la Vidriería Santa Rita?

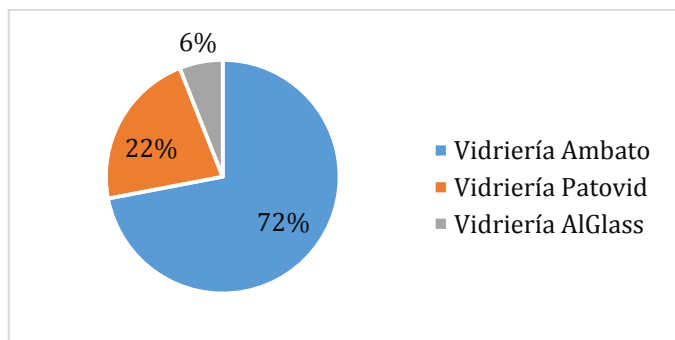


Gráfico 18. Servicio post venta
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que la Vidriería Ambato representa el mayor competidor para la Vidriería Santa Rita para lo cual es necesario diseñar estrategias que permitan a la empresa igualar y superar a la competencia.

15. ¿Cómo considera usted el precio de los diferentes productos que oferta la empresa?

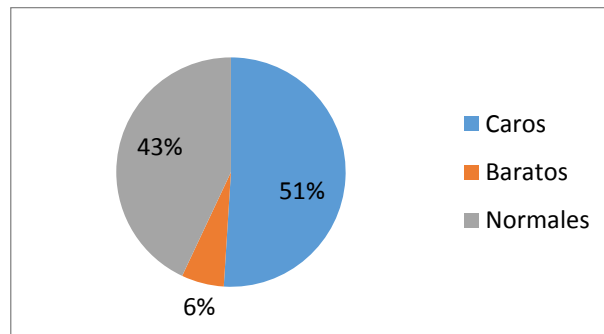


Gráfico 19. Precio de los productos
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que la mayoría de los clientes encuestados de la Vidriería Santa Rita consideraron al precio como caro, sin embargo un importante 43% considera los precios normales, esto varía de acuerdo a los proveedores.

16. ¿Según su criterio cuál de las siguientes estrategias es la que aplica la Vidriería Santa Rita?

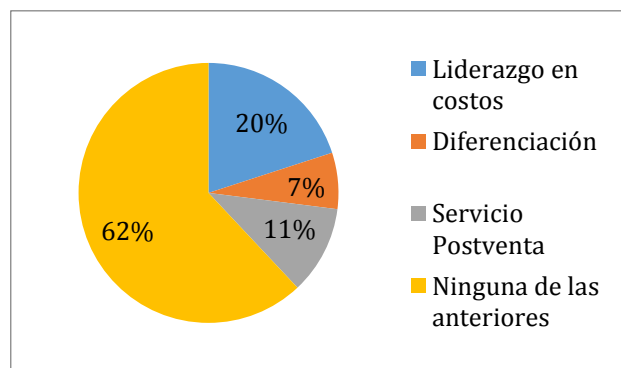


Gráfico 20. Estrategias
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos se puede determinar que para la Vidriería el aplicar estrategias de marketing es un tema que pasa por desapercibido para la parte administrativa de esta empresa, factor por el cual se ve superada por la competencia y también la pérdida de clientes.

Capítulo 5

5. Resultados

5.1. Producto Final del Proyecto de Titulación

En base a la información tratada en los capítulos anteriores, se puede determinar la creación de estrategias competitivas y de mejora continua para la empresa Vidriería Santa Rita, ya que bajo los antecedentes encontrados en la investigación se pudo determinar falencias en cuanto se refiere a aspectos como rapidez en el servicio, calidad del producto, trato al cliente, disponibilidad y servicio post venta, para lo cual se diseñó estrategias, mismas que se detallan a continuación en cuatro fases.

Se realiza un esquema para señalar las fases.

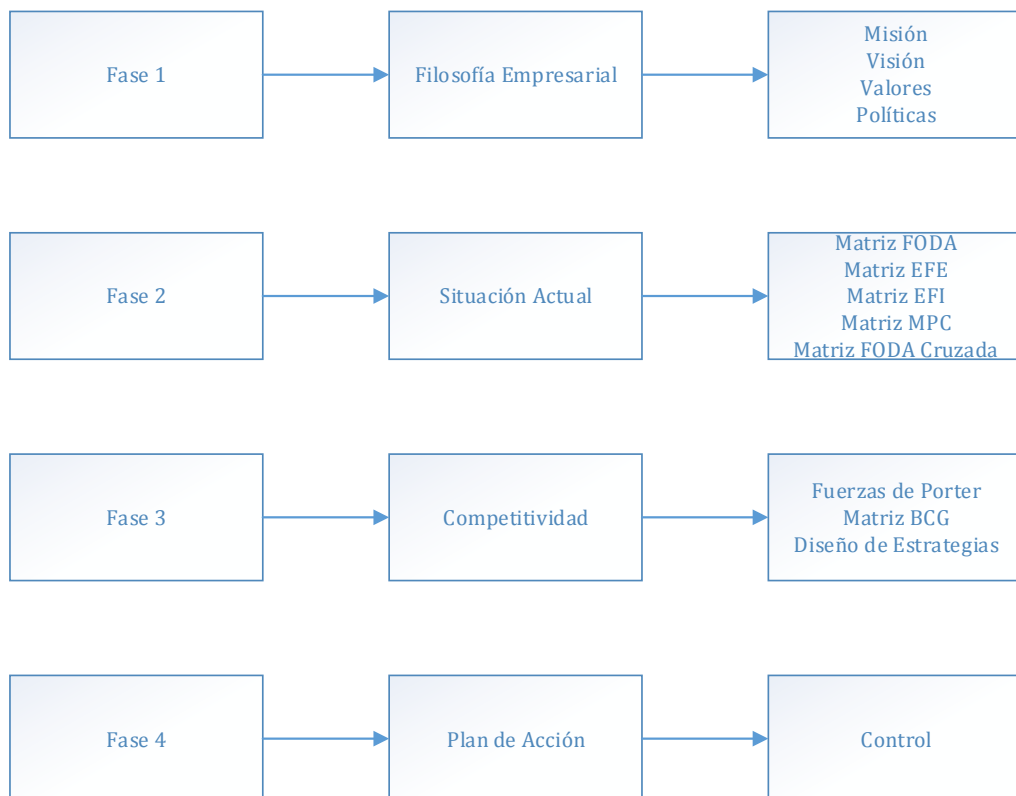


Gráfico 21. Esquema Producto Final Proyecto de Investigación y Desarrollo

Fuente. Investigación Bibliográfica

Elaborado por. Ruth Mejía

5.2 Evaluación Preliminar

Validación de las estrategias propuestas

Para la validación de las estrategias propuestas se procedió a seleccionar a 7 profesionales, 4 empresarios en el ámbito del marketing empresarial y a 3 profesionales y docentes de administración de empresas; a quienes se les aplica un cuestionario con preguntas referentes a la presente investigación, mismos que evaluaron la factibilidad de las estrategias de competitividad y mejora continua diseñadas para la Vidriería Santa Rita.

Los especialistas que participaron en la validación del estudio tienen los siguientes perfiles profesionales.

Tabla 6. Empresarios seleccionados

	Grado Académico	Grado	Años de Experiencia
1	Economista	Director del Departamento Comercial	7
2	Ingeniero Empresas	Asesor comercial	5
3	Ingeniero Comercial	Administrador	19
4	Contador	Gerente propietario	28
5	MBA	Docente de administración de empresas	8
6	MBA	Docente de administración de empresas	7
7	MBA	Docente de administración de empresas	5

Elaborado por. Ruth Mejía

Resultados de la valoración realizada por los especialistas

Tabla 7. Valoración realizada

	Aspectos a Evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Aspecto teórico, problemática y metodología aplicada	5	2			
2	Esquema del proyecto final de titulación	6	1			
3	Desarrollo de la filosofía empresarial	2	4	1		
4	Análisis de la situación	2	5			
5	Desarrollo de la competitividad	4	3			
6	Control (Plan de Acción)	3	3	1		
7	Factibilidad de las estrategias diseñadas	7				
Total		29	18	2	0	0

Fuente. Resultados del cuestionario

Elaborado por. Ruth Mejía

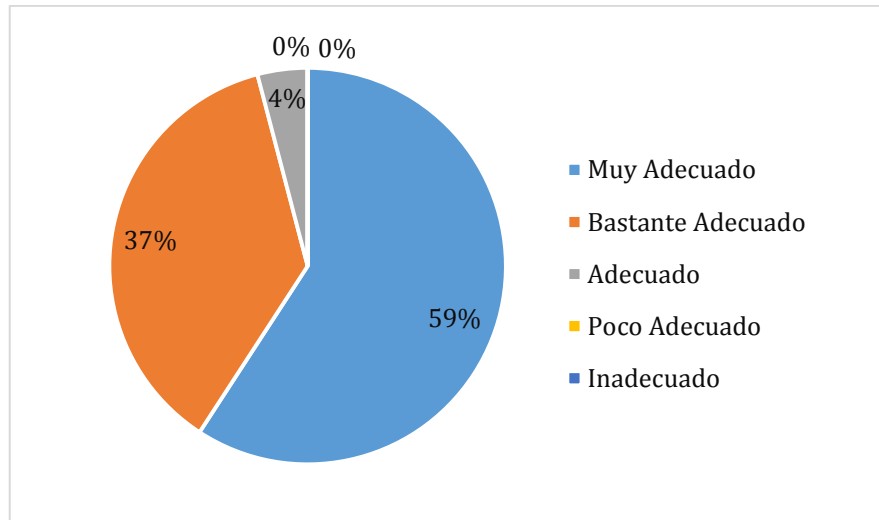


Gráfico 22. Valoración realizada
Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Con base a los criterios aportados por los empresarios, demuestra la viabilidad y factibilidad de la presente investigación sobre todo en cuanto se refiere a la factibilidad de las estrategias diseñadas de competitividad y de mejora continua, pues bajo su criterio el 96% consideran que son muy adecuadas y bastante adecuadas.

Fase 1. Filosofía Empresarial



Gráfico 23. Logotipo
Fuente. Vidriería Santa Rita

Misión actual

Somos una empresa dedicada a comercializar vidrio, aluminio y accesorios para satisfacer las necesidades de personas relacionadas con la construcción, carpintería y metálica de familias del centro de país, brindando productos de calidad al mejor precio y con un excelente servicio al cliente a través de personal calificado y motivado, buscando siempre excelencia en el servicio.

Misión propuesta

"Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con relación al vidrio, aluminio y accesorios, con la mejor calidad y al menor precio".

Visión actual

Ser una empresa líder de categoría nacional en la comercialización de vidrio, aluminio y accesorios, logrando la satisfacción del cliente al ofrecer productos y servicios de calidad y usando nueva tecnología que contribuya al desarrollo de la industria de la construcción y a la preservación del medio ambiente, fortalecer la excelencia en servicio al cliente superando las expectativas de nuestros clientes, proveedores y trabajadores.

Propuesto

“Ser una empresa líder en el mercado, reconocida por la confianza y credibilidad, por la calidad de los productos y servicios que ofrece a los clientes, reconocida a nivel regional y nacional”.

Tabla 8. Valores

Honestidad	Actuar siempre con transparencia y sobre todo con honradez.
Trabajo en Equipo	Buscar la cooperación mutua entre todas las personas
Puntualidad	Estar y llegar con antelación antes de la hora señalada dando una imagen positiva hacia los ojos del cliente.
Respeto a las personas	Brindar un trato justo empleando siempre la cordialidad, un vocabulario adecuado.
Comunicación	Mantener una comunicación clara y fluida con los clientes internos y externos, a fin de solidificar las relaciones.
Servicio	Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciado una relación continua y duradera.
Credibilidad	Responder siempre a las necesidades y expectativas de los clientes con la integridad y cumplimiento de promesas
Calidad	Saber que el cliente es lo primero, por eso se debe lograr mantener las buenas relaciones brindando un excelente servicio.
Compromiso	Tener una actitud de fidelidad y amor a la empresa.

Fuente. Vidriería Santa Rita

Elaborado por. Ruth Mejía

Principios Corporativos

- Ética y responsabilidad social
- Actuar siempre con integridad
- Buscar la satisfacción de los clientes
- Excelencia en toda actividad
- Orientación al cliente
- Compromiso empresarial
- Innovación y mejoramiento continuo

Fase 2. Análisis de la Situación

Análisis FODA

Se procedió a realizar un diagnóstico de la empresa aplicando un análisis FODA en donde se detectó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Vidriería Santa Rita.

Tabla 9. Análisis FODA

UBICACIÓN DEL FACTOR	TIPO DE FACTOR	
	FAVORABLE	DESFAVORABLE
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de atención • Maquinaria • Infraestructura • Experiencia en el mercado • Calidad del producto • Gama de productos • Ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Mando Administrativo • Servicio postventa • Reclutamiento del personal • Tiempos de Entrega • Capacitación al personal • Proveedores • Sucursal descuidada • Desperdicio de materiales • Atención al cliente • Falta de liquidez • Publicidad
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento laboral • Clientes nuevos • Expansión nacional • Implementar medios de información (redes sociales) • Personas insatisfechas por otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Economía del país • Impuestos • Políticas de importación

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis Interno y Externo

El análisis situacional es el estudio completo que se realiza en el entorno de la Vidriería Santa Rita, este análisis permite identificar, describir y analizar factores tanto internos como externos.

Matriz de Medios Internos

Calificación.

- 1 Debilidad importante
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza importante

Tabla 10. Matriz MEFI

Nº	Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Horarios de Atención	0,05	3	0,15
2	Maquinaria	0,05	3	0,15
3	Infraestructura	0,05	3	0,15
4	Experiencia en el Mercado	0,05	4	0,20
5	Calidad del Producto	0,08	4	0,32
6	Gama de Productos	0,06	3	0,18
7	Ubicación Geográfica	0,05	3	0,15
Debilidades				
8	Administración	0,06	1	0,06
9	Servicio Post Venta	0,05	1	0,05
10	Reclutamiento del personal	0,07	1	0,07
11	Tiempos de entrega	0,08	1	0,08
12	Capacitación al personal	0,05	1	0,05
13	Proveedores	0,05	2	0,10
14	Sucursal Descuidada	0,05	1	0,05
15	Desperdicio de materiales	0,05	1	0,05
16	Atención al cliente	0,05	1	0,05
17	Falta de liquidez	0,05	1	0,05
18	Precios	0,05	2	0,10
	Total	1	36	2,01

Fuente. Investigación

Elaborado por. Ruth Mejía

Análisis

El resultado obtenido fue de 2.01, lo que implica que dentro de la Vidriería Santa Rita las debilidades son más que las fortalezas, por lo que se requiere establecer estrategias que permitan convertir esas debilidades en fortalezas para un mejor desempeño de la empresa.

Tabla 11. Matriz MEFE

N°	Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento Laboral	0,11	4	0,44
2	Clientes Nuevos	0,11	4	0,44
3	Expansión Nacional	0,11	4	0,44
4	Expansión como empresa	0,11	4	0,44
5	Implementar medios de información	0,11	3	0,33
6	Personas Insatisfechas por otras empresas	0,12	4	0,48
Amenazas				
7	Competencia	0,11	1	0,11
8	Economía del País	0,11	1	0,11
9	Impuestos	0,11	2	0,22
	Total	1	27	3,01

Fuente. Investigación

Elaborado por. Ruth Mejía

Calificación

1 = Amenaza grave

2 = Amenaza menor

3 = Oportunidad menor

4 = Oportunidad importante

Análisis

El resultado obtenido fue de 3.0, lo que implica que para la Vidriería Santa Rita existen más amenazas que oportunidades, para esto también se establecen estrategias que ayuden a potencializar esta situación.

Tabla 12. Identificación de factores claves de éxito

Factores Críticos para el Servicio al Cliente		VIDRIERÍA PATOVID			VIDRIERÍA AMBATO			VIDRIERÍA SANTA RITA			ALGLASS		
		Peso	Calificación	Resultado Ponderado	Peso	Calificación	Resultado Ponderado	Peso	Calificación	Resultado Ponderado	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
1	Infraestructura	0,08	4	0,32	0,12	4	0,48	0,10	1	0,10	0,11	2	0,22
2	Calidad del Producto	0,12	3	0,36	0,11	3	0,33	0,10	4	0,40	0,11	3	0,33
3	Precio	0,15	4	0,60	0,11	4	0,44	0,13	3	0,39	0,11	1	0,11
4	Atención al cliente	0,14	2	0,28	0,11	3	0,33	0,10	1	0,10	0,11	4	0,44
5	Servicio post venta	0,05	1	0,05	0,11	2	0,22	0,10	1	0,10	0,11	3	0,33
6	Tecnología/Maquinaria	0,10	3	0,30	0,11	3	0,33	0,12	2	0,24	0,11	1	0,11
7	Gama de Productos	0,18	3	0,54	0,11	4	0,44	0,17	4	0,68	0,12	1	0,12
8	Página Web	0,06	1	0,06	0,11	4	0,44	0,10	1	0,10	0,11	1	0,11
9	Experiencia	0,12	4	0,48	0,11	4	0,44	0,08	3	0,24	0,11	2	0,22
Total		1		2,99	1		3,45	1		2,35	1		1,99

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por. Ruth Mejía

Calificación

- 1 = Debilidad grave 1
- 2 = Debilidad menor 2
- 3 = Fortaleza menor 3
- 4 = Fortaleza importante 4

En la presente investigación se puede determinar que la Vidriería Ambato tiene un resultado ponderado de 3.45, rango mayor que las demás vidrierías comparadas según los factores de éxito, por lo que se considera una fuerte amenaza en el mercado, mientras que la Vidriería Patovid tiene un rango de 2.99 por lo que se considera una amenaza moderada, además Vidriería Alglass tiene un rango de 1.99 por lo que se considera una amenaza menor.

Tabla 13. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horarios de atención 2. Maquinaria 3. Infraestructura 4. Experiencia en el mercado 5. Calidad del producto 6. Gama de productos 7. Ubicación geográfica 8. Imagen institucional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mando Administrativo 2. Servicio post venta 3. Reclutamiento del personal 4. Tiempos de Entrega 5. Capacitación al personal 6. Proveedores 7. Sucursal descuidada 8. Desperdicio de materiales 9. Atención al cliente 10. Falta de liquidez 11. Merchandising 12. Ausencia de Organigrama funcional
OPORTUNIDADES	FO EXPLOTAR	DO BUSCAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento laboral 2. Clientes nuevos 3. Expansión nacional 4. Expansión como empresa 5. Implementar medios de información (página web, redes sociales) 6. Personas insatisfechas por otras empresas 	<p>F4.05. Diseño, creación y actualización de una página web.</p> <p>F5.05. Creación y monitoreo de redes sociales.</p> <p>F8.02. Diseño de campañas que ayuden a fortalecer la imagen institucional como una empresa que fomenta el marketing social.</p>	<p>D8.02. Disminución de desperdicios/ Reutilización del vidrio.</p> <p>D1.01. Acondicionar la sala de recepción</p> <p>D3.01. Selección del personal.</p> <p>D4.06. Procesos de Atención al cliente actual / Proceso de Atención al cliente propuesto</p>
AMENAZAS	FA CONFRONTAR	DA EVITAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Economía del país 3. Impuestos 4. Políticas de Importación 	<p>F8.A2. Ofrecer un servicio al cliente con base al servicio de asesoría, transporte gratuito e instalación</p> <p>F3.A1. Adecuar un espacio para exhibición de nuevos productos</p>	<p>D5.A1. Capacitación al personal</p> <p>D5.A1. Programa de capacitación en seguridad y salud ocupacional</p> <p>D12.A1. Proponer un organigrama funcional</p>

Fuente. Investigación
Elaborado por. Ruth Mejía

Fase 3. Fuerzas Competitivas de Michael Porter

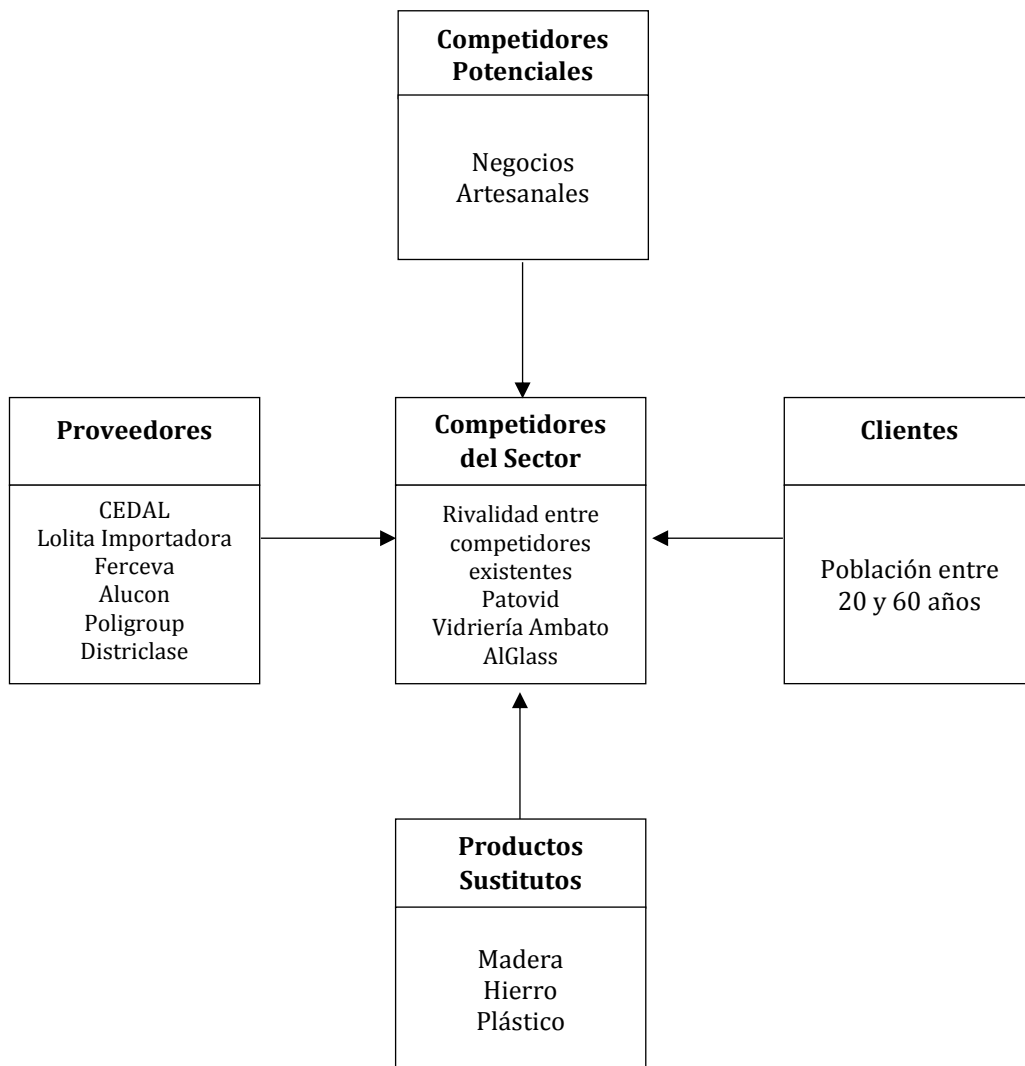


Gráfico 24. Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente. Investigación

Elaborado por. Ruth Mejía

Entrada de Nuevos competidores

Tanto el vidrio, como el aluminio y más aún los accesorios para el hogar son materiales utilizados por negocios artesanales dedicados a la elaboración y comercialización de ventanas y puertas, adquieren estos materiales en las diferentes empresas que los ofrecen, luego los procesan y posteriormente comercializan sus productos convirtiéndose en revendedores y nuevos competidores en esta actividad.

Rivalidad entre los competidores existentes

Vidriería Santa Rita es una empresa dedicada a la comercialización de productos de vidrio, aluminio y accesorios para el hogar, en un mercado tan competitivo hay varias empresas que se dedican a la misma actividad comercial convirtiéndose en los principales competidores del sector.

La competencia que se desarrolla en este mercado se refleja en los productos que se ofertan, los precios, la calidad en el servicio y promociones.

Vidriería Santa Rita dentro del segmento de mercado que se encuentra ubicado destaca como sus principales competidores a las siguientes empresas.

- Vidriería Ambato
- Vidriería Patovid
- Vidriería AlGlass

Poder de Negociación de los Proveedores

La vidriería Santa Rita tiene la capacidad de negociar con sus principales proveedores a través de formas de pago, el pago en efectivo; mediante depósitos o cheques es la principal ventaja que realiza, siempre y cuando exista la liquidez necesaria. Por otra parte, el pedido de productos en cantidad, permite obtener ventajas en el tiempo de entrega de los productos o ciertos descuentos.

Proveedor de Aluminio

- CEDAL

Proveedores de Vidrio

- Lolita Importadora
- Ferceva

Proveedores de Accesorios

- Ferretería Carito (Quito)
- Districlase

- Gdeon Gonzales
- Poligroup
- Alucon

Poder de negociación de los clientes

Los clientes es la razón de ser de cualquier empresa es por ello que la vidriería Santa Rita cuenta con variedad de productos y materiales para ofrecer a sus clientes, cuando ciertos clientes tiene obras que requieren gran cantidad de productos, la vidriería otorga un descuento o facilita la forma de pago.

Amenaza de productos sustitutos

Con el paso de los años, el hombre ha diseñado para cada producto que se comercializa productos sustitutos, ya que por sus características cumplen la misma función que el producto original.

Estos productos son comercializados dentro del mercado por su utilidad, precio, gusto y quizá también sea por calidad. Para el caso de la Vidriería Santa Rita los productos sustitutos podrían ser el hierro, madera y el plástico.

Matriz Boston Consulting Group BCG

Tabla 14. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Producto	Ingreso año 1	Total participación Año 1	Ingreso año 2	Total participación Año 2	Tasa de crecimiento	Cuota de Mercado	Total
Vidrio Claro	50352,1	45%	55487,56	46%	10%	2,11	105839,66
Vidrio Oscuro	21450,5	19%	22890,36	19%	7%	0,41	44340,86
Vidrio Reflectivo	15665,67	14%	16856,8	14%	8%	0,30	32522,47
Vidrio Catedral	25457,85	23%	26248,59	22%	3%	0,47	51706,44
Total	112926,12	100%	121483,31	100%			234409,43

Fuente. Vidriería Santa Rita

Elaborado por. Ruth Mejía

Cálculo de la tasa de crecimiento del vidrio claro

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{55487,56 - 50352,10}{50352,10} * 100$$

$$TC = 10\%$$

Cálculo de la tasa de crecimiento del vidrio Oscuro

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{22890,36 - 21450,50}{21450,50} * 100$$

$$TC = 7\%$$

Cálculo de la tasa de crecimiento del vidrio Reflectivo

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{16856,80 - 15665,67}{15665,67} * 100$$

$$TC = 8\%$$

Cálculo de la tasa de crecimiento del vidrio Catedral

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{26248,59 - 25457,85}{25457,85} * 100$$

$$TC = 3\%$$

Cuota de mercado relativa

$$CM = \frac{\text{Ventas de nuestra marca}}{\text{Ventas de la principal marca competidora}}$$

Cálculo de la cuota de mercado del vidrio claro

$$CM = \frac{\textit{Ventas de nuestra marca}}{\textit{Ventas de la principal marca competidora}}$$

$$CM = \frac{55487,56}{26248,59}$$

$$CM = 2,11$$

Cálculo de la cuota de mercado del vidrio Oscuro

$$CM = \frac{\textit{Ventas de nuestra marca}}{\textit{Ventas de la principal marca competidora}}$$

$$CM = \frac{22890,36}{55487,56}$$

$$CM = 0,41$$

Cálculo de la cuota de mercado del vidrio Reflectivo

$$CM = \frac{\textit{Ventas de nuestra marca}}{\textit{Ventas de la principal marca competidora}}$$

$$CM = \frac{16856,80}{55487,56}$$

$$CM = 0,30$$

Cálculo de la cuota de mercado del vidrio Catedral

$$CM = \frac{\textit{Ventas de nuestra marca}}{\textit{Ventas de la principal marca competidora}}$$

$$CM = \frac{26248,59}{55487,56}$$

$$CM = 0,47$$

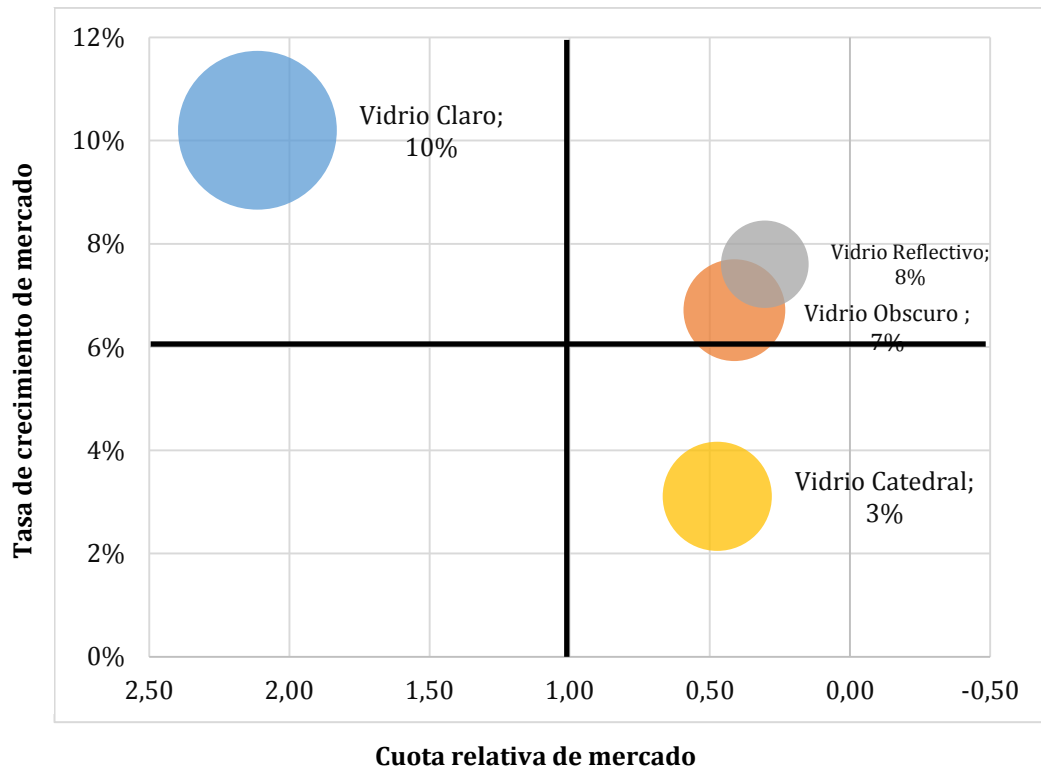
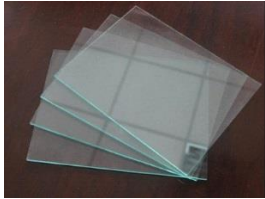

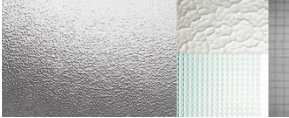


Gráfico 25. Matriz BCG Vidriería Santa Rita
Elaborado por. Ruth Mejía

Con este criterio dentro de la presente investigación desarrollada en la Vidriería Santa Rita se identificaron los siguientes productos.

Tabla 15. Representación de la Matriz BCG con los productos de Vidriería Santa Rita

<p align="center">Producto Estrella</p> <p>Vidrio Claro (alta tasa de crecimiento y alta cuota de mercado)</p> 	<p align="center">Producto Interrogante</p> <p>Vidrio Reflectivo y Vidrio Oscuro (alta tasa de crecimiento y baja cuota de mercado)</p> 
<p align="center">Producto Vaca Lechera</p> <p>Según la los datos obtenidos dentro de la empresa no existen productos considerados como vacas lecheras</p>	<p align="center">Producto Perro</p> <p>Vidrio Catedral (baja tasa de crecimiento y baja cuota de mercado)</p> 

Fuente. Investigación de campo
Elaborado por. Ruth Mejía

Estrategias

Creación de redes sociales y actualización de la página web para la Vidriería Santa Rita

Tabla 16. Estrategia 1. Diseño, Creación y actualización de una página web

Estrategia	Descripción
Diseño, Creación y actualización constante de una página web	La página web debe estar actualizada con información relacionada con la empresa con. textos, imágenes, sonidos y videos, dicho contenido podrá ser observado por los clientes a través de internet. Dentro de la plataforma se podrán encontrar productos y servicios de la empresa además de la dirección y horarios de atención.
Costo	\$800

Elaborado por. Ruth Mejía

Ejemplo de Pagina Web para la Empresa

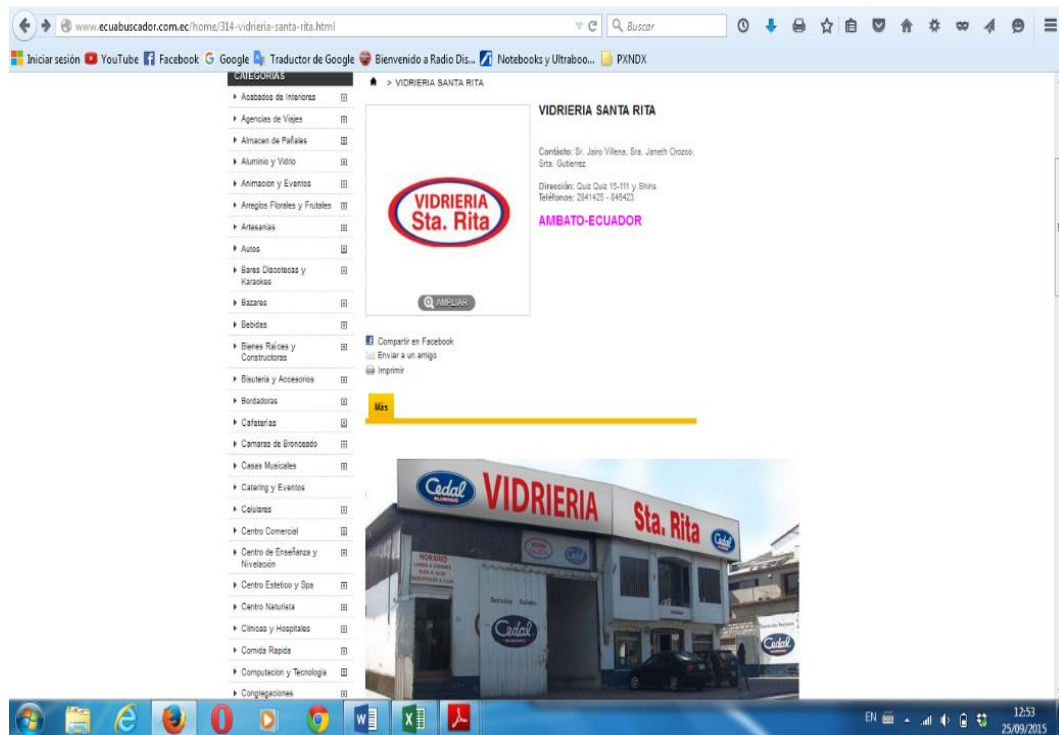


Gráfico 26. Ejemplo de Página Web

Elaborado por. Ruth Mejía

Creación de redes sociales

Tabla 17. Estrategia 2. Redes Sociales

Estrategia	Descripción	
Redes Sociales	Los sitios en redes sociales son esencialmente para formar comunidades, mantener comunicación con la gente, conexiones nuevas, encontrar información, autopromoción e incluso vender, promocionar el negocio o construir una marca, es por ello que en la actualidad se han convertido en un medio de comunicación de carácter masiva,	
		Crear una fanpage como herramienta para promocionar la imagen corporativa y generar mayor exposición, esto permite que haya una interacción entre la empresa y sus seguidores, llegando a crear conversaciones con su público objetivo. El contenido debe resultar interesante para todos los seguidores/clientes y establecer relaciones a mediano plazo con los usuarios.
		Ofrecer un servicio de atención al cliente puntual. Twitter ofrece una forma rápida de responder a los problemas del servicio de atención al cliente, de esta manera se puede utilizar para responder de forma rápida y sencilla a las consultas de asistencia. Esto ayuda a desarrollar una buena reputación como empresa y crear relaciones sólidas con los clientes.
		A través del Instagram la empresa puede subir, fotos, videos de los productos que oferta al mercado, es decir constantemente actualizar y publicar información relevante.
	La empresa tiene la posibilidad de crear una cuenta y subir videos de sus instalaciones, y el trabajo mismo que se desarrolla dentro de ella.	
Costo.	\$0	

Elaborado por. Ruth Mejía

Diseñar campañas que ayuden a fortalecer la imagen institucional como una empresa que fomenta el marketing social.


Tabla 18. Estrategia 3. Marketing Social

Estrategia	Descripción
Marketing Social	<p>Consiste en campañas, difusión de ideas y trabajo en beneficio de la sociedad es por ello que Vidriería Santa Rita, como contribución a la sociedad a su fidelidad y en post de mejorar la situación de ciertas escuelas del sector rural de la provincia se comprometerá al cambio total o parcial de los vidrios que requiera una Unidad Educativa Pública.</p>
	
	
Costo	\$2000

Elaborado por. Ruth Mejía

Reutilización del vidrio



Tabla 19. Estrategia 4. Disminución de desperdicios


Vidrio	Ubicación de vidrio	Asignar un espacio exclusivo para ubicar los retazos que resultan de los diferentes vidrios que son cortados, con el objetivo de acudir y verificar en este lugar un vidrio de cierta medida cuando un nuevo cliente lo solicite y no utilizar una nueva plancha de vidrio. Esta estrategia esta direccionada para los operarios del departamento de despacho, quienes actualmente realizan el corte respectivo de una plancha nueva y el resto de vidrio se procede a quebrarlo y posteriormente botarlo como desperdicio.
	Elaboración de Adornos	Con los retazos de vidrio desperdiciado se podría realizar trabajos de corte menor y adornos de cristal los mismos que pueden ser comercializados por la misma empresa a fin de obtener ingresos por otros conceptos, esta actividad se debe realizar en los tiempos libres de los trabajadores que manejan el vidrio.
	Ejemplos	
Madera	Venta o donación de madera	<p>Generalmente el vidrio adquirido llega en grandes cajas de madera y es aquí donde la empresa debe apuntar a vender la madera, pues en muchos de los casos existe la aglomeración de este material dentro de la empresa que impide la libre circulación de las personas, además representa un peligro en caso de suscitar un incendio por ser un material combustible.</p> <p>Otra opción, es la donación a instituciones sociales, lo importante para la empresa es librar el espacio que ocupa este material para poder ocuparlo para otros fines.</p>
Plástico	Venta de plástico	El plástico proviene del empaque de las barras de aluminio, como se mencionó en el caso de la madera, el plástico también ocupa espacio y representa un peligro para los trabajadores por el mismo hecho de considerarse como un material combustible en caso de presentarse un incendio. En este aspecto la empresa debe buscar la comercialización de este material con las recicladoras de la provincia y obtener un redito económico por este concepto.
Costo		\$ 1500

Elaborado por. Ruth Mejía

Acondicionar la sala de espera del cliente

Tabla 20. Estrategia 5. Acondicionamiento de la recepción

Estrategia	Descripción	
Servicio al cliente	Esta estrategia busca adecuar correctamente el espacio físico con el cual cuenta la empresa y se atienden a los clientes, además de brindar mayor comodidad a los mismos, es importante señalar que actualmente el espacio para atención al cliente es reducida.	
	1. Habilitar un dispensador de agua	
		
	Subtotal.	\$100
	2. Ubicación de sillas para que los clientes esperen antes de ser atendidos.	
		
Subtotal.	\$1000	

	3. Un Televisor	
		
	Subtotal.	\$900
	4. Cámaras de Seguridad	
	 	
	Subtotal.	\$1000
Costo	\$3000	

Elaborado por. Ruth Mejía

Selección del personal

Tabla 21. Estrategia 6. Selección del Personal

Estrategia	Descripción
Selección del personal	<p>Esta estrategia se centra en el proceso de selección del personal que deberá realizar Vidriería Santa Rita con el objetivo de disminuir el nivel de rotación dentro de la empresa.</p> <p>Es por ello que se deberán considerar cuatro fases (Preselección, Realización de Pruebas, Entrevistas, Fase Final) las mismas que se detallan a continuación.</p> <p style="text-align: center;">1. Convocatoria</p> <p>Se publicará un anuncio en los principales medios de comunicación escrito de la localidad.</p> <p style="text-align: center;">2. Preselección.</p> <p>La forma más común de realizar la preselección es revisando los Currículum Vitae de los postulantes. En este primer filtro deberán descartarse los candidatos que no tengan la formación o experiencia solicitada.</p> <p style="text-align: center;">3. Realización de Pruebas</p> <p>Los postulantes que superaron la fase anterior serán comunicados para que se acerquen para toma de pruebas de conocimiento en aspectos teóricos como prácticos.</p> <p style="text-align: center;">4. Entrevistas</p> <p>El objetivo primordial de esta fase es corroborar que la información que se obtuvo sobre el postulante en las fases anteriores se la correcta, además de conocer la predisposición del o los postulantes para el puesto de trabajo una vez que se ha dado a conocer información referente a las tareas a realizar, salario, horarios, etc.</p> <p style="text-align: center;">5. Fase Final</p> <p>En esta fase se elegirá al mejor postulante para llenar la vacante solicitada en base a la información recopilada durante las fases anteriores con la mayor objetividad posible.</p> <p>La persona elegida tendrá un periodo de prueba dentro de la empresa para posteriormente incorporarse de manera definitiva a Vidriería Santa Rita.</p>
Costo	\$1000

Elaborado por. Ruth Mejía

Proceso de atención al cliente actual

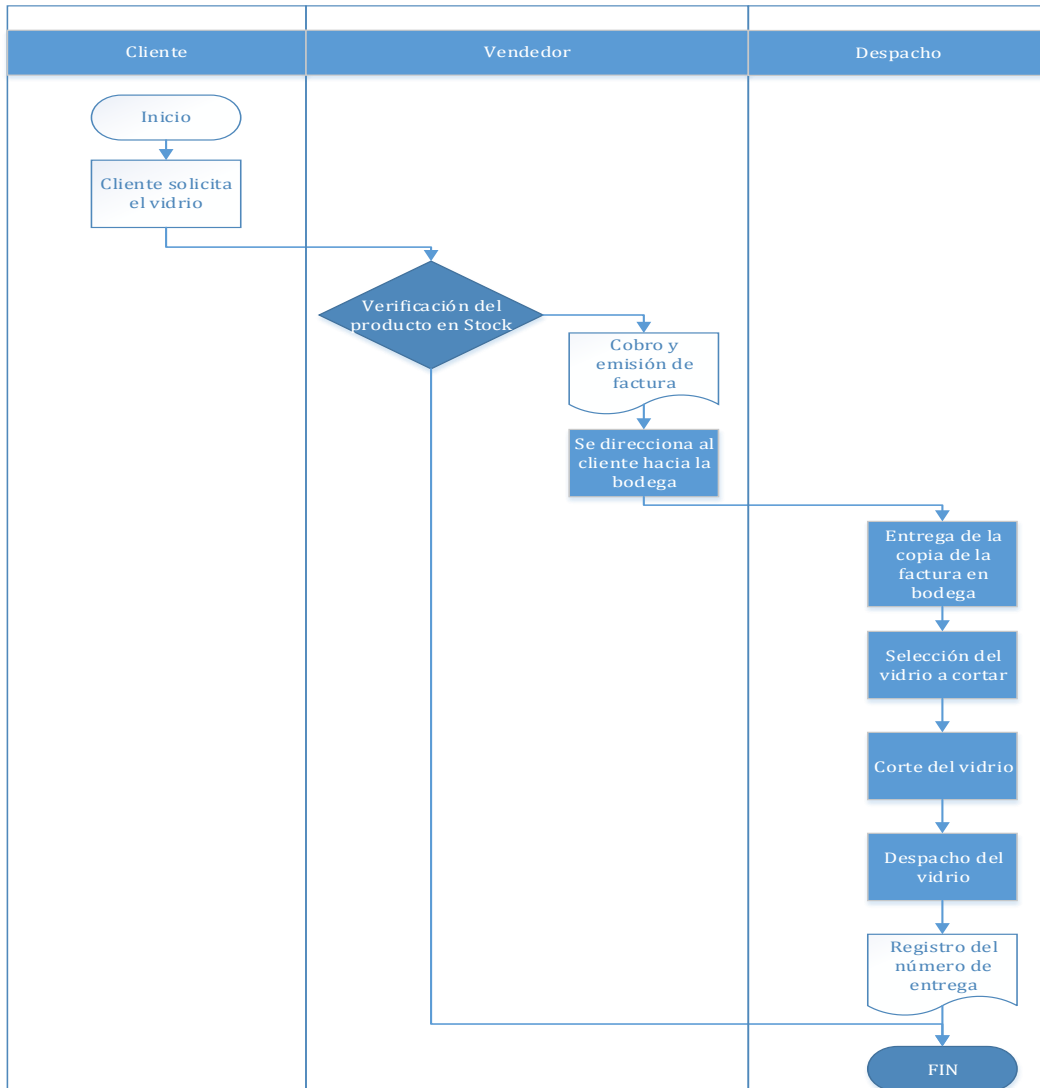


Gráfico 27. Estrategia 7A. Proceso de atención al cliente actual
Elaborado por. Ruth Mejía

Actividades	Tiempos
Cliente solicita el vidrio	2 minutos
Verificación del producto en stock	4 minutos
Cobro y emisión de factura	1 minuto
Se direcciona al cliente hacia el despacho	2 minutos
Entrega de copia de factura en despacho	1 minuto
Selección del vidrio a cortar	3 minutos
Corte del vidrio	5 minutos
Despacho del vidrio	1 minuto
Registro manual del número de factura	1 minuto
Fin del proceso	20 minutos

El tiempo estimado actual para el proceso de atención al cliente actual se encuentra en un promedio de 15 a 20 minutos, tiempo en el cual se procede a explicar, cobrar y despachar el pedido del cliente.

Proceso de atención propuesto

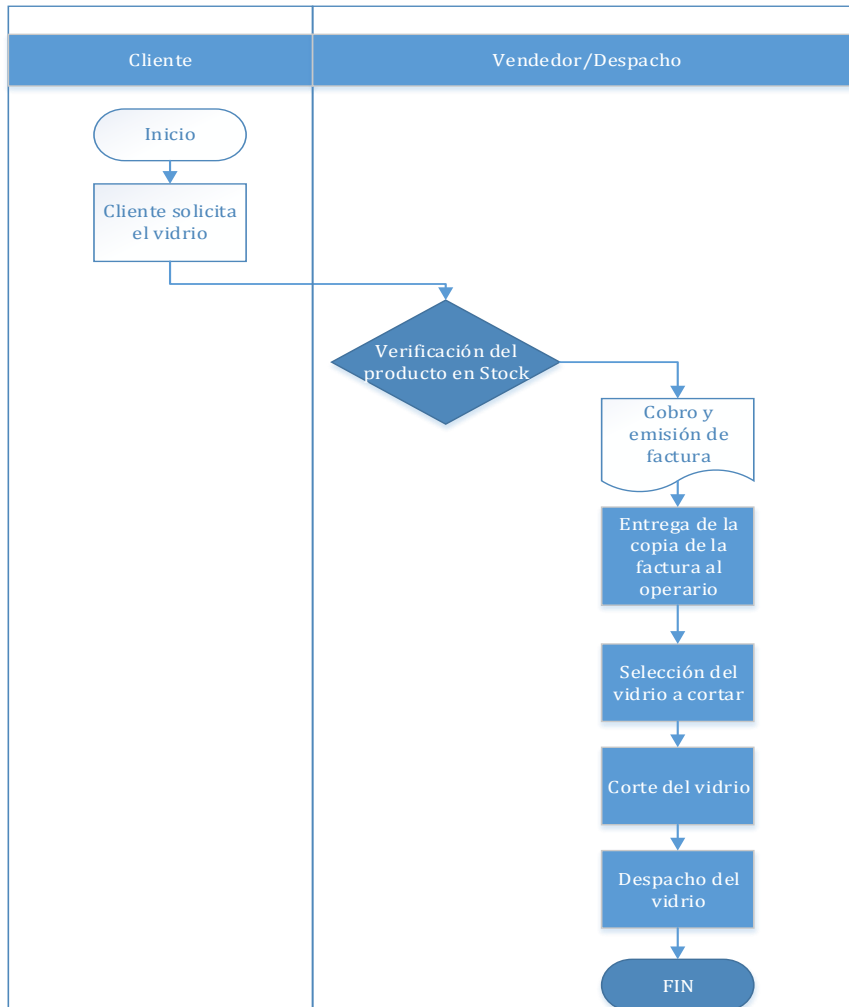


Gráfico 28. Estrategia 7B. Proceso de atención al cliente propuesto
Elaborado por. Ruth Mejía

Actividades	Tiempos
Cliente solicita el vidrio	2 segundos
Verificación del producto en stock	2 minutos
Cobro y emisión de la factura	1 minuto
Entrega de copia de factura al operario	1 minutos
Selección del vidrio a cortar	2 minutos
Corte del vidrio	3 minutos
Despacho del vidrio	1 minutos
Fin del proceso	12 minutos

Con el proceso de atención al cliente propuesto lo que se busca es suprimir procesos innecesarios y disminuir los tiempos de atención con el objetivo de atender de mejor manera a los clientes que visiten Vidriería Santa Rita.

Servicio al cliente

Tabla 22. Estrategia 8. Servicio al cliente

Estrategia	Descripción																				
Asesoría en la compra	<p>Contar con una persona con sólidos conocimientos en el área de diseño o acabados de la construcción, a fin de visitar y asesorar a los clientes en temas de colores, modelos y productos. Esta actividad no tendrá costo para el cliente, pues la empresa ofrece este servicio como un valor agregado hacia la posterior compra que realice el cliente dentro de la empresa.</p> <table border="1" data-bbox="630 741 1219 842"> <thead> <tr> <th>Can.</th> <th>Descripción</th> <th>Periodo</th> <th>V.M.</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Vendedor</td> <td>6 meses</td> <td>360,00</td> <td>2160</td> </tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: center;">Costo</td> <td>2160</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota. Esta persona estará ayudando en el departamento de ventas y las personas que soliciten asesoría serán direccionadas donde ella, inicialmente esta actividad se desarrollará por 6 meses, periodo en el cual la empresa evaluará el desempeño de esta persona y sobre todo la aceptación por parte de los clientes, al final de este periodo la propietaria tiene la potestad de renovar o no el contrato de trabajo.</p>	Can.	Descripción	Periodo	V.M.	Total	1	Vendedor	6 meses	360,00	2160	Costo				2160					
Can.	Descripción	Periodo	V.M.	Total																	
1	Vendedor	6 meses	360,00	2160																	
Costo				2160																	
Entrega a domicilio	<p>Los clientes que realicen una compra superior a los 500 dólares, reciben el transporte de forma gratuita siempre y cuando se encuentren dentro de la ciudad, es decir los productos se los llevará desde la vidriería hasta el lugar de destino que indique el cliente.</p> <table border="1" data-bbox="601 1451 1246 1615"> <thead> <tr> <th>Descripción</th> <th>Periodo</th> <th>V.M.</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gasolina</td> <td>1 años</td> <td>50</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento de vehículo</td> <td>1 año</td> <td>60</td> <td>720</td> </tr> <tr> <td>Imprevistos (10%)</td> <td></td> <td></td> <td>130</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Costo</td> <td>1450</td> </tr> </tbody> </table>	Descripción	Periodo	V.M.	Total	Gasolina	1 años	50	600	Mantenimiento de vehículo	1 año	60	720	Imprevistos (10%)			130	Costo			1450
Descripción	Periodo	V.M.	Total																		
Gasolina	1 años	50	600																		
Mantenimiento de vehículo	1 año	60	720																		
Imprevistos (10%)			130																		
Costo			1450																		
Instalación gratuita del producto	De igual forma por compras que superen los 1000 dólares en efectivo, la empresa brinda el servicio de instalación del vidrio, sin costo si es dentro de la ciudad.																				
Costo	\$3610																				

Elaborado por. Ruth Mejía

Capacitación al personal

Tabla 23. Estrategia 9. Capacitación al personal

ACTIVIDAD	de HORAS					TIPO DE FORMACIÓN
Atención al cliente	5					Desarrollo
Objetivo						
Mejorar la calidad del servicio hacia los clientes						
Temas	Agosto 2016 (8-12)					Impartida a.
	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	
Modelos de Comunicación	X					Todos
El lenguaje. estilos, expresiones y palabras		X				Todos
Imagen. formas de vestir			X			Administrativos
Relaciones humanas. reglas de cortesía				X		Todos
La actitud. actitudes para atención					X	Todos
OBSERVACIONES			PRESUPUESTO			
			Capacitador.		100	
			Materiales.		40	
			Refrigerio.		40	
			Imprevistos.		18	
			Total.		198	
Elaborado por.			Aprobado por.			
.....					

Elaborado por. Ruth Mejía

Programa de capacitación en seguridad y salud ocupacional

Tabla 24. Estrategia 10. Programa de Capacitación Propuesto

ACTIVIDAD	de HORAS						TIPO DE FORMACIÓN
Programa de capacitación en seguridad y salud ocupacional	12						Desarrollo
Objetivo.							
Prevenir accidentes dentro de la empresa							
Temas	Agosto 2016 (15-21)						Impartida a
	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	
Políticas de seguridad y definiciones	X						Todos
Reglamento Interno y definiciones		X					Todos
Condiciones y actos inseguros			X				Todos
Equipos de protección personal				X			Todos
Importancia de cumplir con normas básicas de seguridad					X		Todos
Prevención de incendios						X	Todos
OBSERVACIONES				PRESUPUESTO			
				Capacitador.		240	
				Materiales.		50	
				Refrigerio.		50	
				Imprevistos.		34	
				Total		374	
Elaborado por.				Aprobado por.			
.....						

Elaborado por. Ruth Mejía

Básico

Este programa de capacitación de seguridad y salud ocupacional dentro de la empresa implica la socialización que se brinde a los nuevos trabajadores que ingresen a la empresa, así como la explicación de las normas de seguridad general y específicas, políticas de la empresa, conceptos básicos de seguridad y salud ocupacional.

Exhibir e innovar

Tabla 25. Estrategia 11. Exhibición e innovación

<p>Exhibición e innovación</p>	<p>Vidriería Santa Rita ofrece el servicio de comercialización de vidrio, aluminio y accesorios, sin embargo como se mencionó dentro de la estrategia 4 existe la posibilidad de crear nuevos productos (adornos) realizados a base del vidrio, por ejemplo acuarios, mesas, pedestales y otros, estos pueden ser expuestos para deleite y comercialización de los clientes que se interesen en dichos productos.</p> <p>Además, en este espacio también pueden exhibirse los vidrios decorativos y ciertos accesorios, pues en el área de recepción no se cuenta con mucho espacio para realizar esta actividad.</p> <p>Partiendo de estas ideas se propone adecuar un espacio en el segundo piso de la empresa donde se ubiquen estos productos.</p>						
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Descripción</th> <th style="text-align: center;">Valor</th> <th style="text-align: center;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Redistribución del segundo piso</td> <td style="text-align: center;">2000</td> <td style="text-align: center;">2000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Nota. La empresa tendrá que invertir en la redistribución del segundo piso pues existe el espacio suficiente para crear un espacio exclusivo para estos productos.</p>		Descripción	Valor	Total	Redistribución del segundo piso	2000	2000
Descripción	Valor	Total					
Redistribución del segundo piso	2000	2000					
<p>Costo.</p>	<p>2000</p>						

Elaborado por. Ruth Mejía

Organigrama funcional de la empresa

Tabla 26. Estrategia 12. Organigrama funcional

Diseñar un organigrama funcional para la Empresa	
<p>Las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas. Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la empresa.</p>	
Nota.	<p>Todos los operarios del vidrio tienen su experticia en una actividad más que otra, sin embargo están capacitados para realizar todas las actividades de su área, es decir las actividades no pueden ser suspendidas bajo ningún motivo.</p>
Costo.	0

Elaborado por. Ruth Mejía

Fase 4. Plan de Acción

Tabla 27. Plan de Acción

Fases	Actividades	RECURSOS	TIEMPO		RESPONSABLES	COSTO	
			FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN			
Fase 1. Filosofía Empresarial	Misión Visión Valores Políticas	Recurso humano y tecnológico	06/2016	08/2016	Investigadora	0	
Fase 2. Situación Actual	Matriz FODA Matriz MEFE Matriz MEFI Matriz MPC Matriz FODA Cruzada	Recurso humano, económico y tecnológico	Permanente	Permanente	Investigadora	0	
Fase 3. Competitividad	Fuerzas de Porter	Recurso humano, económico y tecnológico	07/2016	08/2016	Investigadora	0	
	Matriz BCG		07/2016	08/2016	Investigadora	0	
	Diseño de Estrategias		<ul style="list-style-type: none"> Diseño, creación y actualización de una página web. 	09/2015	Permanente	Investigadora	\$2000
			<ul style="list-style-type: none"> Creación y monitoreo de redes sociales. 	09/2015	Permanente	Investigadora	\$0
			<ul style="list-style-type: none"> Diseño de campañas que ayuden a fortalecer la imagen institucional como una empresa que fomenta el marketing social. 	09/2016	12/2016	Investigadora	\$2000
			<ul style="list-style-type: none"> Disminución de desperdicios 	07/2016	Permanente	Investigadora	\$1500
			<ul style="list-style-type: none"> Acondicionamiento de la recepción 	07/2016	Permanente	Investigadora	\$3000
			<ul style="list-style-type: none"> Selección del personal. 	07/2016	Permanente	Investigadora	\$1000
			<ul style="list-style-type: none"> Procesos de Atención al 	07/2016	Permanente	Investigadora	\$0

		cliente actual / Proceso de atención al cliente propuesta					
		• Servicio al cliente		07/2016	Permanente	Investigadora	\$3610
		• Capacitación al personal		08/2016	Permanente	Investigadora	\$198
		• Programa de capacitación en seguridad y salud ocupacional		08/2016	Permanente	Investigadora	\$374
		• Exhibición e innovación		09/2016	Permanente	Investigadora	\$2000
		• Organigrama funcional		10/2016	Permanente	Investigadora	0
Fase 4. Plan de Acción		• Control	Recurso humano, económico y tecnológico	Permanente	Permanente	Propietaria e investigadora	0
Total							\$15682,00

Elaborado por. Ruth Mejía

Capítulo 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Una vez finalizado con la presente investigación se determina que las decisiones que se toman dentro de Vidriería Santa Rita son empíricas, es decir no existe una persona que realice este proceso de forma técnica, lo que impide que la empresa tenga un crecimiento organizacional y competitivo en la actividad de venta de vidrio, aluminio y accesorios.
- A través de la investigación se determina que los mayores competidores en la actividad relacionada con la venta y comercialización de vidrio, aluminio y accesorios que registra Vidriería Santa Rita son. Vidriería Ambato y Vidriería Patovid.
- Luego de la investigación de campo desarrollada, se establece que los clientes no están conformes con la atención que brinda la empresa, partiendo con un marcado descontento por los tiempos de espera y más aún por la demora en cuanto se refiere al despacho de la mercadería comprada ya que según versiones de los clientes este proceso se demora un promedio de 11 a 30 minutos.
- Se detecta que existe mucho desperdicio de material, en este caso por ejemplo de los diferentes vidrios que se encuentran a la venta, ya que si un cliente llega a comprar un vidrio de una determinada medida en recepción realizan el cobro del vidrio solicitado y emiten la orden de compra hacia despacho donde se realiza el corte respectivo de la hoja del vidrio, sin embargo al realizar el corte entregan el vidrio solicitado al cliente, el resto lo rompen y echan a la basura generando desperdicios dentro de la empresa y por ende pérdidas económicas para la misma.
- La situación actual de la Vidriería Santa Rita, demuestra que las debilidades son más que las fortalezas según lo demuestra la matriz EFI y las amenazas son más que las oportunidades según lo demuestra la matriz EFE, por lo que se requiere establecer estrategias que permitan paliar y potencializar tal situación para un mejor desempeño de la empresa en base a una Filosofía Empresarial, Análisis de la situación actual, diseño de estrategias y su respectivo plan de Acción.

Recomendaciones

- Una vez detectado el problema dentro de la Vidriería Santa Rita, el cual radica en un inadecuado desarrollo organizacional, es importante establecer un idóneo proceso administrativo el cual se fundamente en una planificación estratégica que sirva como eje principal en el desarrollo de la empresa.
- Determinar una alternativa para ampliar el espacio físico disponible de la empresa, especialmente en lo relacionado a la atención al cliente y facturación, realizar una distribución de espacios, de esta manera brindar otra imagen a los clientes que visitan diariamente las instalaciones de la Vidriería Santa Rita.
- Considerar la opinión de los clientes ya que muchos de ellos se quejan de la atención que reciben en la empresa, es por ello que se debería capacitar constantemente al personal de servicio en temas de servicio y atención al cliente con cursos, charlas, etc., buscando obtener la satisfacción total del cliente, bajo estos parámetros también buscar la fidelización del mismo.
- Optimizar los tiempos de entrega tanto en recepción y más aún en el departamento de despacho ya que esto ayuda a mejorar la imagen de la empresa y posicionar la empresa.
- Poner a disposición nuevos productos que podrían ser elaborados por los trabajadores con el material que es considerado como desperdicios, de esta manera buscar nuevas alternativas de ingresos para la empresa y mejorar la calidad de vida de ellos mismos además, contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Referencias

- Aguas , C., & Tituaña , M. (2012). *Diseño de un Sistema de Mejora Continua bajo normas de calidad* . Quito .
- Alles , M. (2012). *Diccionario de Términos* . Buenos Aires . Granica .
- Bravo , J., & Ortega , M. (2000). *Líneas de Investigación* . Madrid . Universidad de Castilla -La Mancha-.
- Castro , E. (2010). *Las Estrategias Competitivas y su Importacia en la Buena Gestión de las Empresas* . España . Universidad de Oviedo .
- Contreras , E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica* . Colombia . cecar.edu.co.
- Delgado Zamora , M., & Gutiérrez Vacas , V. I. (26 de Abril de 2010). *Un mercado para la cajeta mexicana, España*. Obtenido de itzamna.bnct.ipn.mx.
<http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6407/1/A7.1799.pdf>
- Domínguez Doncel , A., & Hermo Gutiérrez , S. (2011). *Métricas del Marketing*. Madrid . ESIC.
Obtenido de www.esic.edu.
- Escribano Ruiz , G., Fuente Merino , M., & Alcaraz Criado , J. (2010). *Políticas del Marketing* . Madrid . ESIC.
- Estrategia Competitiva. (06 de Abril de 2011). *biblio3.url.edu.gt*. Obtenido de biblio3.url.edu.gt . http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap1-ven.pdf
- Fernández , A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid . Unión Europea .
- Guadamillas Gómez , F. (2009). *La implantación de una estrategia de mejora continua* . Madrid.
- Luque , R. (2007). *Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicio y su implantación a través de las perspectivas financiera y de clientes que componen el cuadro de mando integral*. Barquisimeto . Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Martínez , D., & Milla , A. (2012). *Elección de Estrategias* . Madrid . Díaz de Santos .

- Peña Castro , A. (Diciembre de 2015). *Factores de éxito en las aglomeraciones de calzado* .
Obtenido de ojs.uac.edu.co. http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/535/pdf_23
- Rivera , J, Arellano , R, & Morelo , V. (2013). *Conducta del Consumidor* . Madrid . ESIC .
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES. *EAN*, 131-142.
- Sánchez Castaños , L. (2004). *Estrategias Competitivas en el Mercado Farmaceutico Peruano caso de la empresa Alfa*. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Schnaars , S. (1994). *Estrategias de Marketing* . Madrid . Díaz de Santos .
- Universidad Interamericana para el Desarrollo . (12 de Mayo de 2014). *Análisis de Producto* .
Obtenido de moodle2.unid.edu.mx.
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ADI/AO/AO03/AOPP03Lectura3.pdf
- Yarto Chavez, M. A. (2010). *Modelo de Mejora Continua en la Productividad de Empresas de Cartón Corrugado del área Metropolitana de la ciudad de México* . México DF.. Instituto Politécnico Nacional .

Resumen

El presente trabajo de investigación fue realizado con la finalidad de crear estrategias competitivas y de mejora continua dentro de la Empresa Vidriería Santa Rita, ya que con la ayuda de la investigación de campo realizada se pudo conocer la realidad de los hechos, donde se encontró como problema central un inadecuado desarrollo organizacional ocasionados por diversos factores que fueron analizados, a partir de esto se estructuró el Marco teórico en base a las variables de estudio (Estrategias competitivas y mejora continua), el enfoque utilizado fue cuali-cuantitativo, donde se aplicó una investigación bibliográfica y de campo, obteniendo como resultados deficiencias en cuanto se refiere a la calidad del producto, servicio post venta, disponibilidad, trato al cliente, bajo esta perspectiva se procedió a diseñar estrategias competitivas y de mejora continua planteando una filosofía empresarial con la misión, visión, principios y valores, análisis de la situación actual de la empresa con la Matriz FODA, Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz de perfil competitivo, competitividad con el diseño de estrategias y un plan de acción para el control de estas actividades.

Anexos



Pontificia Universidad Católica – Sede Ambato

Anexo 1. Modelo de encuesta dirigida a los clientes

Investigación. “Validación de estrategias competitivas y de mejora continua para empresas familiares. Caso empresa. Vidriería Santa Rita”

Objetivo. Recabar información de los clientes de Vidriería Santa Rita, a fin de poder diseñar estrategias competitivas y de mejora continua.

Instrucciones. Señale con un X la respuesta que considere más adecuada

1. **Género**
 Masculino
 Femenino
2. **Edad**
 Entre 20 a 30 años
 Entre 31 a 40 años
 Entre 41 a 50 años
 Entre 51 a 60 años
 Más de 60 años
3. **¿Les resulta sencillo localizar la empresa?**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi Nunca
 Nunca
4. **¿Cómo califica usted el horario de atención que la empresa brinda a los clientes?**
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
5. **¿Cómo califica usted la infraestructura con la que cuenta la empresa?**
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
6. **¿Cuándo usted visita Vidriería Santa Rita, esta se encuentra limpia? (Higiene de local)**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi Nunca
 Nunca
7. **¿Su tiempo de espera antes de ser atendido es? (Rapidez en el servicio)**
 Largo
 Moderado
 Corto
8. **¿Al momento que usted entra a la empresa, en la sección caja es atendido de forma?**
 Rápido
 Lento
9. **¿Una vez cancelada la factura se dirige hacia la bodega, cuánto tiempo se demora en recibir su compra?**
 De 1 a 5 minutos
 De 6 a 10 minutos
- De 11 a 15 minutos
 De 16 a 20 minutos
 Más de 20 minutos
10. **¿Cómo califica usted los productos que la empresa oferta? (Calidad del producto)**
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
11. **¿Luego que usted realiza la compra del producto recibe llamadas para comprobación del producto y la calidad del servicio? (Post Venta)**
 Si
 No
12. **¿Cuándo usted requiere de algún producto, este se encuentra disponible en stock? (Disponibilidad)**
 Siempre
 Casi siempre
 A veces
 Casi Nunca
 Nunca
13. **¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte de los empleados de la empresa? (Trato al cliente)**
 Excelente
 Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
14. **¿Según su criterio que empresa considera usted cómo mayor competidos de Vidriería Santa Rita?**
 Vidriería Ambato
 Vidriería Patovid
 Vidriería AlGlass
15. **¿Cómo considera usted el precio de los diferentes productos que oferta la empresa?**
 Caros
 Baratos
 N/B
16. **¿Según su criterio cuál de las siguientes estrategias es la que aplica Vidriería Santa Rita?**
 Liderazgo en costos
 Diferenciación
 Servicio postventa
 Ninguna de las anteriores



Pontificia Universidad Católica – Sede Ambato

Anexo 2. Modelo de Entrevista dirigida para la propietaria de Vidriería Santa Rita

Objetivo. Obtener información relevante de la empresa a fin de diseñar estrategias competitivas y de mejora continua en la Vidriería Santa Rita.

- 1. ¿Qué producto oferta y cuáles son los que tienen mayor demanda en su empresa?**
.....
.....
- 2. ¿Cuáles son sus principales clientes?**
.....
.....
- 3. ¿Cuál es el valor agregado que la empresa brinda a sus clientes?**
.....
.....
- 4. ¿Existe en su empresa un departamento de marketing?**
.....
.....
- 5. ¿Existe una persona responsable de formular estrategias para que aplique la empresa?**
.....
.....
- 6. ¿Cuáles son sus principales competidores?**
.....
.....
- 7. ¿Considera que la diferenciación de su producto en relación con el de la competencia es importante?**
.....
.....
- 8. ¿Mencione sus principales proveedores de vidrio, aluminio y accesorios que usted comercializa?**
.....
.....
- 9. ¿Cuáles son los medios que utiliza para la comercialización de sus productos?**
.....
.....
- 10. ¿Capacita y motiva usted a sus trabajadores constantemente?**
.....
.....
- 11. ¿Cuál cree usted que es la fortaleza mayor de su empresa?**
.....
.....
- 12. ¿Cuál cree usted que es la debilidad mayor de su empresa?**
.....
.....

Anexo 3. Encuesta a especialistas para validación de las estrategias



Pontificia Universidad Católica – Sede Ambato

Estimados empresarios, profesionales y docentes, con el objetivo de realizar la validación de estrategias competitivas y de mejora continua propuestas dentro de la presente investigación para la Vidriería Santa Rita, le solicitamos valorar los elementos q a continuación se describe con base a sus conocimientos y años de experiencia en el mundo empresarial y académico.

Categorías de Evaluación	
MA	Muy Adecuado
BA	Bastante Adecuado
A	Adecuado
PA	Poco Adecuado
I	Inadecuado

	Aspectos a Evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Aspecto teórico, problemática y metodología aplicada					
2	Esquema del proyecto final de titulación					
3	Desarrollo de la filosofía empresarial					
4	Análisis de la situación					
5	Desarrollo de la competitividad					
6	Control (Plan de Acción)					
7	Factibilidad de las estrategias diseñadas					

Gracias por su colaboración.