



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INTENSIFICACIÓN PARA
OPTIMIZAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA INDUSTRIAL
PLASTISUR S. A.

RUEDA PEREZ NATHALY CLARIBEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INTENSIFICACIÓN PARA
OPTIMIZAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA
INDUSTRIAL PLASTISUR S. A.

RUEDA PEREZ NATHALY CLARIBEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INTENSIFICACIÓN PARA OPTIMIZAR LA
COMPETTIVIDAD EN LA EMPRESA INDUSTRIAL PLASTISUR S. A.

RUEDA PEREZ NATHALY CLARIBEL
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO

MACHALA, 13 DE JULIO DE 2018

MACHALA
13 de julio de 2018

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Desarrollo de estrategias de intensificación para optimizar la competitividad en la empresa industrial Plastisur S. A., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO
0702603747
TUTOR - ESPECIALISTA 1

SOLORZANO GONZALEZ ALEXANDRA MONICA
0702121872
ESPECIALISTA 2

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE
0701278129
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: jueves 12 de julio de 2018 - 19:18

Urkund Analysis Result

Analysed Document: RUEDA PEREZ NATHALY CLARIBEL_PT-010518.pdf (D40210414)
Submitted: 6/16/2018 12:33:00 AM
Submitted By: titulacion_sv1@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, RUEDA PEREZ NATHALY CLARIBEL, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Desarrollo de estrategias de intensificación para optimizar la competitividad en la empresa industrial Plastisur S. A., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

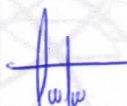
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 13 de julio de 2018



RUEDA PEREZ NATHALY CLARIBEL
0704607068

AGRADECIMIENTO

Agradezco a cada una de las personas que me brindaron su apoyo a través de sus muestras de cariño y aprecio en toda mi carrera profesional. Especialmente a mi madre, que a pesar de haber partido repentinamente, fue el motor que me impulsó a culminar con éxitos mis estudios hasta sus últimos días.

Nathaly Claribel Rueda Pérez

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi padre quien fue mi motivación para que terminara mi carrera universitaria y a mi madre quien fue la persona que hizo posible que me mantuviera de pie y logré alcanzar mi meta. Aunque ellos ya no estén presentes físicamente siempre serán la fuerza que me motive a lograr mis sueños.

Nathaly Claribel Rueda Pérez

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE INTENSIFICACIÓN PARA OPTIMIZAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA INDUSTRIAL PLASTISUR S. A.

Autora: Nathaly Claribel Rueda Pérez
nathaly.rueda@gmail.com

RESUMEN

Mantener una planificación estratégica actualizada es tener una herramienta que les permita a los gerentes desarrollar estrategias que fomenten una ventaja competitiva, tener un mejor direccionamiento de la empresa, afrontar los cambios, disminuir los riesgos y lograr un mayor posicionamiento en el mercado, en el que se encuentre la organización inmersa. En nuestro país los planes estratégicos no son de regular aplicación, este es el caso de la provincia de El Oro, donde las pequeñas empresas industriales que son las que mayormente cuentan con uno, están desactualizados, por lo tanto, dichas entidades no pueden implementar nuevas estrategias de intensificación que logren satisfacer las necesidades reales que exige el sector competitivo. Por ende el presente caso tiene como objetivo desarrollar estrategias de intensificación para optimizar la competitividad en la empresa industrial Plastisur S. A., dedicada a la fabricación y comercialización de plásticos y derivados. La investigación pretende demostrar que las estrategias de intensificación son las más acertadas para ser aplicadas, ya que una empresa debe realizar un mayor esfuerzo con los productos que actualmente elabora, es decir, aumentar la intensidad de sus fuerzas productivas y de marketing, para lograr obtener un mejor posicionamiento en el mercado que opera. La investigación se fundamenta desde un enfoque metodológico cualitativo apoyado de métodos como la revisión bibliográfica, método sistémico, inductivo y deductivo, para dar mayor soporte al estudio y evidenciar su importancia.

Palabras claves: Planificación estratégica, estrategias intensivas, competitividad.

DEVELOPMENT OF INTENSIFICATION STRATEGIES TO OPTIMIZE COMPETITIVENESS IN THE INDUSTRIAL COMPANY PLASTISUR S. A.

Author: Nathaly Claribel Rueda Pérez
nathaly.rueda@gmail.com

ABSTRACT

Maintaining an updated strategic planning is to have a tool that allows managers to develop strategies that promote a competitive advantage, have a better direction of the company, deal with changes, reduce risks and achieve a better position in the market, in which the organization is immersed. In our country the strategic plans are not of regular application, this is the case of the province of El Oro, where the small industrial companies that are the ones that have the most, are outdated, therefore, these entities can not implement new intensification strategies that meet the real needs demanded by the competitive sector. Therefore, the purpose of this case is to develop intensification strategies to optimize competitiveness in the industrial company Plastisur SA, dedicated to the manufacture and marketing of plastics and derivatives. The research aims to demonstrate that the intensification strategies are the most appropriate to be applied, since a company must make a greater effort with the products it currently produces, that is, increase the intensity of its productive and marketing forces, in order to obtain better positioning in the market that operates. The research is based on a qualitative methodological approach supported by methods such as bibliographic revision, systemic, inductive and deductive method, to give greater support to the study and to demonstrate its importance.

Keywords: Strategic planning, intensive strategies, competitiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Pág.

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

RESULTADO URKUND

CESIÓN DE DERECHO DE AUTORÍA

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CUADROS

INTRODUCCIÓN	- 14 -
1. DESARROLLO.....	- 16 -
1.1 Fundamentación teórica.	- 16 -
1.1.1 <i>Planificación estratégica</i>	- 16 -
1.1.3 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	- 16 -
1.1.4 <i>Competitividad y Ventaja Competitiva.</i>	- 16 -
1.1.5 <i>Estrategias</i>	- 16 -

1.1.6	<i>Tipos de estrategias</i>	- 17 -
1.1.7	<i>Estrategias de intensificación</i>	- 17 -
1.1.8	<i>Estrategia de penetración de mercado.</i>	- 17 -
1.1.9	<i>Estrategia de desarrollo de producto</i>	- 17 -
1.1.10	<i>Estrategia de Desarrollo de Mercado.</i>	- 17 -
1.2	Desarrollo metodológico de la propuesta.....	- 18 -
1.2.1	<i>Desarrollo de matrices de evaluación de factores internos y externos</i>	- 19 -
1.2.2	<i>Aplicación de las matrices en la empresa Plastisur S. A.</i>	- 20 -
1.2.3	<i>Desarrollo de estrategias intensivas para la empresa Plastisur S. A.</i>	- 21 -
1.3	Estrategias de intensificación.	- 22 -
1.3.1	<i>Estrategias de penetración de mercado.</i>	- 22 -
1.3.2	<i>Estrategias de desarrollo de productos.</i>	- 23 -
	CONCLUSIONES	- 24 -
	REFERENCIAS	- 25 -

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Modelo de la Matriz EFI.....	- 19 -
Cuadro 2.	Modelo de la Matriz EFE	- 19 -
Cuadro 3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	- 20 -
Cuadro 4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	- 21 -
Cuadro 5.	Matriz de Estrategias de Intensificación.....	- 22 -

INTRODUCCIÓN

En la actualidad para las empresas es de vital importancia mantener una planificación estratégica, ya que le permite a la organización alcanzar sus objetivos establecidos, y lograr un mayor posicionamiento en el mercado. De acuerdo con Lago (2013) es un proceso que logra un mejor análisis de la situación actual que tiene la empresa a fin de tener un mejor direccionamiento, anticipar riesgos, tomar decisiones adecuadas y oportunas. Así como, para los gerentes es una herramienta que les ayuda a plantear estrategias y cumplir con las actividades propuestas en un tiempo determinado.

En países de Latinoamérica como es el caso de Colombia, el sector comercio demuestra que el nivel promedio de competitividad es del 70% con oportunidades de mejora, la comparación es realizada entre empresas con alto nivel de desempeño (superior al 80%) y las de menor nivel, en lo que respecta a la variable planificación estratégica. Se identificó que aquellas organizaciones que no aplican estas herramientas tienen una reducción de los niveles de logros alcanzados, por lo cual el proceso estratégico contribuye al mejoramiento y crecimiento de los negocios, permitiéndoles enfrentar a empresas extranjeras así como expandir su cartera de productos y servicios a nivel nacional e internacional (Mora, Vera y Melgarejo, 2015).

En Ecuador los planes estratégicos no son muy usados o están desactualizados, por lo tanto las únicas estrategias que sobresalen son las de crecimiento, de acuerdo con Vanoni y Rodríguez (2017) en su investigación los grupos económicos han aprendido a adaptarse y a afrontar los cambios basándose en la aplicación de estrategias de crecimiento con la finalidad de moldear su entorno para beneficio propio.

La matriz BCG (Boston Consulting Group) recomienda que en las empresas industriales se generen estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado, estas estrategias se usan en este sector por el alto nivel de crecimiento y la baja participación que tienen en el mercado, es decir, demandan mayor esfuerzo para generar una ventaja competitiva (Gómez, 2016). Factor por el cual, el caso estudiado se considera novedoso y pertinente, ya que el desarrollo de estrategias intensivas permite afrontar cambios, disminuir riesgos, lograr un mayor posicionamiento, y profundizar en tema poco estudiado en nuestro medio.

Como se ha evidenciado, en nuestro país los planes estratégicos no son de regular aplicación, este es el caso de la provincia de El Oro, donde las pequeñas empresas industriales que son las que mayormente cuentan con uno, están desactualizados, por lo tanto, dichas empresas no pueden implementar nuevas estrategias de intensificación que logren satisfacer las necesidades reales que exige el sector competitivo. Por ende el presente caso tiene como tema el desarrollo de estrategias de intensificación para optimizar la competitividad en la empresa industrial Plastisur S. A., dedicada a la fabricación y comercialización de plásticos y derivados.

El objetivo que persigue la presente investigación es determinar estrategias de intensificación para optimizar la competitividad en la empresa industrial Plastisur S. A con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el sector.

La investigación se fundamenta desde un enfoque metodológico cualitativo apoyado de métodos como la revisión bibliográfica, método sistémico, inductivo y deductivo, para dar mayor soporte al estudio y evidenciar su importancia.

1. DESARROLLO.

1.1 Fundamentación teórica.

1.1.1 Planificación estratégica. Es un proceso que la alta gerencia realiza, el cual permite la formulación de estrategias, cómo se usarán y en qué momento se deben aplicar, así como los diferentes recursos que deben emplearse, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, las acciones a seguir y dar un mejor direccionamiento a la organización (Contreras, 2013; Zuin, França, Spers, Galeano y Ragazzo, 2016).

1.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Con esta matriz se pueden diseñar estrategias evaluando la dimensión interna de la empresa, toma en cuenta sólo las fortalezas y debilidades de la organización, las cuales considera como factores claves para la evaluación ya que identifica las relaciones entre las áreas funcionales de la organización (Reinosa, 2013).

1.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Este tipo de matriz le permite a una organización elaborar estrategias en base a sus dimensiones externas, considerando como factores claves para el éxito solo las oportunidades y amenazas (Fonseca, 2015). Entre los factores están los sociales, ambientales, culturales, económicos, políticas, la competencia, la tecnología y las leyes.

1.1.4 Competitividad y Ventaja Competitiva. La competitividad es la capacidad que tienen las empresas para ingresar al mercado de forma exitosa, lograr mantener participación en este y poder sostenerla o aumentarla a través del tiempo, así como también el poder para influir en su competencia y sobre su accionar en dicho mercado generando una rentabilidad superior o igual a la de sus rivales. Es decir crear una ventaja competitiva, que no es más que tener una mejor posición que los competidores para retener clientes, atraer nuevos y defenderse de las fuerzas competitivas del mercado, para que sea una ventaja competitiva debe demostrar ser sostenible y diferencial a largo plazo (Nájera, 2013). Se complementa también con un manejo eficiente de los recursos y factores externos a favor que permitan satisfacer las necesidades específicas del mercado (Buendía, 2013).

1.1.5 Estrategias. Son cursos de acción que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos, obtener un mayor aprovechamiento y rendimiento de sus recursos, es una herramienta que le permite enfrentarse a los cambios, formular, aplicar y evaluar

decisiones de manera eficiente, así como detectar oportunidades y amenazas provenientes de su entorno externo e interno, de manera que le permita mitigar los riesgos y adaptarse a las situaciones cambiantes (Noguera, Barbosa y Castro, 2014). Las estrategias le permiten a las empresas generar una ventaja competitiva a través de la innovación (Corrêa, Sugahara y Rodrigues de Sousa, 2015).

1.1.6 Tipos de estrategias. De acuerdo con Fred (2013) establece once estrategias alternativas que una empresa puede utilizar, las cuales las clasifica en cuatro grupos: 1. Estrategias de integración entre las cuales están Integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontales, 2. Estrategias intensivas, 3. Estrategias de diversificación como Diversificación relacionada y diversión no relacionada, 4. Estrategias defensivas entre ellas Recorte de gastos, Desinversión y Liquidación.

1.1.7 Estrategias de intensificación. Fred (2013) clasifica a las estrategias intensivas en penetración de mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, ya que requieren de gran esfuerzo para generar una mejor posición competitiva con respecto a los productos de la organización. La intensificación requiere de esfuerzos que son considerados como la clave para el desarrollo (Paz, 2013).

1.1.8 Estrategia de penetración de mercado. Estas estrategias permiten obtener una cuota mayor del mercado a través de los productos que actualmente posee la empresa, aumentan el consumo de los clientes, ofrecen seguridad y disminuyen el riesgo debido a que se trabaja con productos conocidos en mercados en los cuales ya se está operando (Lozano y Torres, 2017). Logran que la participación de mercado de los productos o servicios actuales se incrementen a través de intensivos esfuerzos de marketing.

1.1.9 Estrategia de desarrollo de producto. A través de estas estrategias se crean nuevos productos para atender las necesidades insatisfechas del mercado, como también nuevas extensiones de una línea, relanzamientos de productos o implementar una nueva función al producto actual que logre diferenciarlo de la competencia y aumentar su participación (Taquiá, 2015). Estas estrategias aumentan las ventas de un producto o servicio ya sea por una modificación o mejora en el.

1.1.10 Estrategia de desarrollo de mercado. Este tipo de estrategias se utilizan para expandir las actividades de una empresa, ya sea por la creación de nuevos establecimientos, fusiones, adquisiciones o alianzas con otras organizaciones (Leal y Cefalá, 2003). También permite que los productos o servicios estén disponibles para el consumidor en el lugar, momento, cantidad y costo adecuado tanto para el usuario como

para la entidad (Castellano y Urdaneta, 2015). Es decir, introduce productos o servicios en áreas geográficas nuevas.

1.2 Desarrollo metodológico de la propuesta.

Plastisur S. A. es una empresa que inició sus operaciones el 12 de julio de 2002, está ubicada en la Avda. 25 de Junio entre Esmeraldas y Portoviejo en la ciudad de Machala provincia de El Oro, su principal actividad económica es la fabricación y venta de fundas de plástico de alta y baja densidad para la exportación del banano. Sus principales y potenciales competidores en la provincia son Banaplast, Palmplast y Banacor. Por lo cual, la empresa debe afrontar una reñida competencia y generar una ventaja competitiva que le permita liderar el mercado en el que se encuentran.

Debido a estos antecedentes, y luego de una exhaustiva investigación lo más recomendable para la empresa es aplicar estrategias de intensificación, ya que tomando en consideración el pensamiento de Fred (2013) de los cuatro grupos de estrategias alternativas que propone lo más aconsejable es optar por las estrategias intensivas, ya que debido a la trayectoria que tiene Plastisur S. A. en el mercado en cuestión, no está pasando por un momento crítico para aplicar estrategias defensivas, ni tampoco piensa en la diversificación de productos, por otro lado, no puede aplicar estrategias de integración debido a que no cuentan con distribuidores ni vendedores externos, su relación con los clientes es directa y no puede apropiarse de sus proveedores ya que las ventas que generan no les permite ofrecer una oferta mejor.

Para asegurar el cumplimiento del objetivo de la investigación y realizar un correcto diseño de estrategias intensivas se han propuesto tres objetivos específicos que permitan dar soporte al caso, los cuales se mencionan a continuación:

Elaborar las matrices de evaluación de factores internos y externos con la finalidad de obtener un diagnóstico situacional de Plastisur S. A.

Examinar los resultados de las Matrices EFI y EFE con el fin de elegir el tipo de estrategias intensivas que deben aplicarse en Plastisur S. A.

Diseñar estrategias de intensificación convenientes para Plastisur S. A. que le permita un mejor posicionamiento en su mercado actual.

1.2.1 *Desarrollo de matrices de evaluación de factores internos y externos.* La elaboración de las matrices le permite a la empresa obtener un diagnóstico de la situación actual que está atravesando Plastisur S. A. Las matrices que se desarrollaran en la investigación siguen la siguiente metodología:

Cuadro 1. Modelo de la Matriz EFI

MATRIZ EFI				
Fortalezas	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades				
Total				
FUENTE: (Gutiérrez, 2005)				

La asignación de la ponderación (peso) oscila entre 0,0 considerado como no importante y 1,0 considerado como muy importante. La calificación se la realiza de acuerdo al grado de importancia donde los valores que se pueden asignar son los siguientes: Fortalezas 3 (fortaleza menor) , 4 (fortaleza importante) y Debilidades 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor). La calificación ponderada es el resultado de la multiplicación de la calificación por el peso. El total resulta de la sumatoria de todos los valores de la calificación ponderada. La interpretación de los resultados tiene como base un promedio de 2,5 donde si el producto final es mayor a ese valor la posición interna de la empresa es fuerte caso contrario si es menor la posición interna de la empresa es débil.

Cuadro 2. Modelo de la Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Oportunidades	Escala Intermedia	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas				
Total				
FUENTE: (Gutiérrez, 2005)				

La asignación de la ponderación (peso) oscila entre 0,0 considerado como no importante y 1,0 considerado como muy importante. La calificación se la realiza de acuerdo al grado de importancia donde los valores que se pueden asignar son los siguientes:

Oportunidades 3 (mayor al promedio) , 4 (superior al promedio) y Amenazas 1 (respuesta deficiente), 2 (respuesta promedio). La calificación ponderada es el resultado de la multiplicación de la calificación por el peso. El total resulta de la sumatoria de todos los valores de la calificación ponderada. La interpretación de los resultados tiene como base un promedio de 2,5 donde si el producto final es mayor a ese valor las estrategias empleadas responden adecuadamente a las oportunidades y amenazas, de ser menor el resultado entonces indicado lo contrario.

1.2.2 *Aplicación de las matrices en la empresa Plastisur S. A.* Se han tomado en consideración los siguientes modelos de matrices aplicadas en compañías similares a la antes mencionada que tienen un mayor grado de confiabilidad puesto que ya han sido probadas, con la única variación en los porcentajes asignados que son propuestos en base organización estudiada.

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN INTERNA					
	Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Fortaleza o Debilidad	Puntuación Ponderada
1	Programas de gestión del conocimiento	0,13	4	F	0,52
2	Retribución económica suficiente y justa	0,02	3	F	0,06
3	Promoción de la realización personal	0,06	4	F	0,24
4	Integración y participación en los procesos de toma de decisiones	0,09	2	D	0,18
5	Condiciones de contratación del talento humano	0,01	2	D	0,02
6	Programas de bienestar	0,04	1	D	0,04
7	Disminución de consumo de recursos (electricidad, agua)	0,12	1	D	0,12
8	Disminución de emisiones contaminantes	0,10	1	D	0,10
9	Rápido servicio	0,14	4	F	0,56
10	Buena organización laboral, buena relación empleado-patrón.	0,07	4	F	0,28
11	Lealtad al cliente	0,11	4	F	0,44
12	El local es de renta y pequeño	0,08	1	D	0,08
13	Deficiente comunicación entre compañeros	0,03	4	F	0,10
	TOTAL	1,00			2,76
ELABORACIÓN: Propia					
FUENTE: (Reinosa, 2013; Magaña, Licón y Kiessling, 2013)					

El resultado ponderado dio un total de 2,76 superiores a la media del mercado que es 2,50. Por lo cual la posición interna de Plastisur S. A. es fuerte, lo que nos indica que no

existen graves inconvenientes dentro de la organización, por el contrario se pueden aprovechar sus fortalezas y solucionar con rapidez las debilidades que posee.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN EXTERNA					
	Factor Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Oportunidad o Amenaza	Puntuación Ponderada
1	La comercialización justa y solidaria permiten precios justos	0,13	4	O	0,52
2	Calidad productos y materias primas	0,14	4	O	0,56
3	Oferta de productos ecológicos del mercado e Innovación de aditivos para la fabricación de fundas plásticas	0,12	4	O	0,48
4	Precios estables de proveedores y Clientela frecuente y leal	0,10	4	O	0,40
5	Crecimiento de la ciudad y mayor empleo	0,03	4	O	0,12
6	Introducción de otros productos	0,08	1	A	0,08
7	Disponibilidad de maquinaria y tecnología actual	0,11	4	O	0,44
8	Aumento de precios en la materia prima y Gran competencia	0,09	1	D	0,09
9	El mercado del plástico va en descenso	0,04	1	D	0,04
10	Exportación del producto a otras provincias	0,02	4	O	0,08
11	Disminución en el mercado de las fundas de plástico por el precio	0,06	1	D	0,06
12	Falta de apoyos económicos por parte del gobierno para financiamientos	0,01	1	D	0,01
13	Leyes ambientales que afecten la fabricación del producto	0,07	1	D	0,07
	TOTAL	1,00			2,95
ELABORACIÓN: Propia					
FUENTE: (Reinosa, 2013; Magaña, Licón y Kiessling, 2013; Tatay y Hernández, 2016)					

El promedio del mercado es de 2,5 y la calificación obtenida fue un total de 2,95, lo que significa que está por encima de la media. Para mejorar el desempeño competitivo la empresa tiene que evaluar sus estrategias, y aprovechar las oportunidades que el entorno externo le ofrece a través de estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

1.2.3 Desarrollo de estrategias intensivas para la empresa Plastisur S. A. Después de elaborar las matrices y hacer el estudio pertinente a los resultados obtenidos se ha llegado a la conclusión de que las estrategias más adecuadas para que la empresa ponga en marcha son las de penetración de mercado y desarrollo de productos, ya que no puede expandirse a otras regiones porque no cuenta con los recursos necesarios.

Para elegir el tipo de estrategias se plantea elaborar un cuadro donde se elijan los factores internos y externos más importantes de las matrices EFI y EFE, realizar una combinación entre ellos, lo cual dará como resultado el tipo de estrategia a aplicar en la empresa.

Cuadro 5. Matriz de Estrategias de Intensificación

Factores Internos		Factores Externos		Estrategia Resultante	Tipo de Estrategia
Programas de gestión del conocimiento	+	Oferta de productos ecológicos del mercado e Innovación de aditivos para la fabricación de fundas plásticas	=	Desarrollo de productos ecológicos	Desarrollo de productos
Local pequeño y rentado	+	Disponibilidad de maquinaria y tecnología actual	=	Compra de nueva maquinaria y expansión de la fábrica	Penetración de mercados
Lealtad al cliente	+	Cientela frecuente y leal	=	Oferta de descuentos y promociones	Penetración de mercados
Lealtad al cliente	+	La comercialización justa y solidaria permiten precios justos	=	Aumento en la publicidad	Penetración de mercados
Rapidez en el servicio	+	Calidad productos y materias primas	=	Incremento en el precio final del producto	Penetración de mercados
Lealtad al cliente	+	Precios estables de proveedores	=	Búsqueda de nuevos proveedores	Penetración de mercados
Disminución de contaminantes	+	Gran competencia	=	Crear una ventaja competitiva a través del cuidado del medio ambiente	Desarrollo de productos
Disminución de consumo de recursos	+	Crecimiento de la ciudad y mayor empleo	=	Aumento de la productividad	Penetración de mercados
ELABORACIÓN: Propia					

Una vez identificado los factores que nos permiten establecer las estrategias que la empresa necesita formularemos detalladamente las estrategias intensivas tomadas de la matriz de las estrategias de intensificación que Plastisur S. A. puede usar para lograr un mejor posicionamiento competitivo.

1.3 Estrategias de intensificación.

1.3.1 *Estrategias de penetración de mercado.* Se consideran las siguientes:

- Adquirir nueva maquinaria y tecnología en los dos próximos años para incrementar la productividad en un 45%, mejorar la calidad y el precio del producto.

- Reubicar la fábrica en un nuevo lugar donde se cuente con el espacio suficiente para almacenar y producir los productos, ya que el actual es pequeño con un precio alto.
- Realizar publicidad usando las nuevas tecnologías que son las redes sociales para captar nuevos clientes y con un costo más bajo.
- Buscar proveedores nacionales e internacionales que ofrezcan las materias primas a un precio estable y conveniente para la empresa.
- Ofrecer descuentos y promociones a los clientes frecuentes y a los posibles consumidores para captar nueva clientela y mantener fija la actual. Los descuentos deben ser realizados en fechas diversas fechas incluidos días festivos.
- Realizar llamadas telefónicas o enviar email a los clientes actuales para ofrecer descuentos y promociones recordándoles lo importantes que son para la compañía, de manera que crean que son clientes especiales a los cuales les ofrecen este tipo beneficios.

1.3.2 *Estrategias de desarrollo de productos.* Se consideran las siguientes:

- Incorporación de aditivos en la fabricación de fundas de plástico para conservar el medio ambiente.
- Utilización de materias primas que permitan la elaboración de fundas plásticas reciclables y reusables nuevamente en la fabricación, de manera que se produzca una ventaja competitiva por implementar una nueva alternativa que la competencia no ofrece.
- Diseñar fundas plásticas para cadenas de supermercados, de manera que se pueda atraer un nuevo mercado no solo el sector bananero.

Una vez, que establece la evaluación del FODA, se determina cuáles son las estrategias que más se destacan y que se las considera de intensificación, para buscar de una u otra forma el posicionamiento en el mercado de la empresa Plastisur S. A.

CONCLUSIONES

Como demuestra la investigación las estrategias de intensificación son las más acertadas para ser aplicadas en Plastisur S. A. ya que la empresa tuvo que realizar mayor esfuerzo con los productos que actualmente elabora, es decir, aumentar la intensidad de sus fuerzas productivas y de marketing, para lograr obtener una mejor posición competitiva en el mercado de la fabricación de fundas plásticas para banano.

Para comprobar el tipo de estrategias intensivas que deben aplicarse en Plastisur S. A. se utilizaron las matrices de evaluación de factores internos y externos, con las cuales se obtuvieron los puntos clave que permitieron el desarrollo de las estrategias intensivas que deben adaptarse en la organización.

Podemos ver en la investigación que los objetivos propuestos se han logrado cumplir de forma sistemática, mediante la elaboración de las matrices EFI, EFE, el análisis de los resultados, identificación de estrategias, todo este proceso es apoyado en argumentos científicos comprobados, dando un mayor grado de confiabilidad al caso estudiado, que refleja la gestión de la empresa industrial Plastisur S. A., con una adaptación de estrategias intensivas, que buscan lograr la competitividad de la organización, enfrentando las amenazas de sus competidores y del mercado, disminuir las falencias ocasionadas por no contar con planes estratégicos actualizados, con todo este proceso estratégico se busca lograr un posicionamiento más competitivo.

REFERENCIAS

- Buendía, E. (septiembre-diciembre, de 2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78.
- Castellano, S., & Urdaneta, J. (septiembre-diciembre de 2015). Estrategias de mercadeo verde utilizadas por empresas a nivel mundial. *Telos*, 17(3), 476-494.
- Contreras, E. (julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181.
- Corrêa, C., Sugahara, C., & Rodrigues de Sousa, J. (noviembre de 2015). ESTRATEGIA EMPRESARIAL E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA DE LAS INDUSTRIAS BRASILEÑAS. *Invenio*, 18(35), 65-84.
- Fonseca, J. (2015). Diagnostico estratégico para la gestión y sostenibilidad del destino turístico Baños de Agua Santa-Tungurahua-Ecuador. *Retos Turísticos*, 14(2), 1-12.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez, M. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266 - 294.
- Gutiérrez, O. (2005). APLICACION DE UN ANALISIS ESTRATEGICO Y DE UN PROGRAMA DE EMPOWERMENT COMO VIA PARA DESARROLLAR EL ESPIRITU INTRAEMPREENDEDOR. *PERSPECTIVAS*, 8(2), 37-65.
- Lago, A. (Enero-junio de 2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109.

- Leal, M., & Cefalá, Y. (octubre-diciembre de 2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 607-621.
- Lozano, E., & Torres, G. (julio-diciembre de 2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO. *Ra Ximhai*, 13(3), 405-416.
- Magaña, E., Licón, L., & Kiessling, C. (enero-junio de 2013). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA EMPRESA FAMILIAR DE COMIDA RÁPIDA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 32, 335-346.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (enero-marzo de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87.
- Nájera, J. (enero-junio de 2013). Logros y desafíos de la competitividad de México. *Universidad & Empresa*, 15(24), 25-51.
- Noguera, Á., Barbosa, D., & Castro, G. (abril-junio de 2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161.
- Paz, B. (junio de 2013). El potencial de la agricultura familiar y los espacios protegidos: lineamientos para el diseño de políticas públicas. *Mundo Agrario*, 13(26), 1-28.
- Reinosa, D. (julio-diciembre de 2013). Análisis de las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial adoptadas Por "Mapa, C.A". *Visión Gerencial*(2), 377-394.
- Taquía, J. (enero-diciembre de 2015). Retail marketing para desarrollar mercados emergentes. *Ingeniería Industrial*(33), 133-155.
- Tatay, J., & Hernández, F. (julio-diciembre, de 2016). ANALISIS Y ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA A CONSIDERAR EN LA FACTIBILIDAD ECONOMICA

PARA LA APLICACIÓN DE ADITIVOS EN LA DIETA DE LAS VACAS LECHERAS. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 399-408.

Vanoni, G., & Rodríguez, C. (julio-septiembre de 2017). Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007- 2016). *INNOVAR*, 27(65), 39-55.

Zuin, F., França, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (junio de 2016). ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO EN UNA EMPRESA DE GESTIÓN FAMILIAR. *Invenio*, 19(36), 65-87.