



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

**“PLANEACION ESTRATEGICA A LA
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS
CREDITOS F&F DEL CANTON MARCABELI
PROVINCIA DE EL ORO”**

*TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL
TITULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS”*

AUTORA:

- MARIXA DEL PILAR POMA ATIENCIE

DIRECTOR DE TESIS:

- ING. COM. SANTIAGO LUDEÑA

LOJA –ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Santiago Ludeña

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

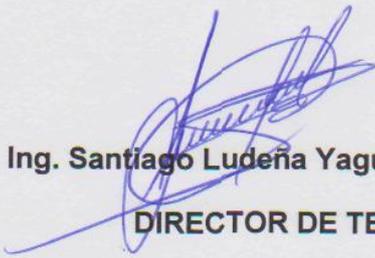
CERTIFICA

Que el presente trabajo titulado: **“PLANEACION ESTRATEGICA A LA
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS CREDITOS F&F
DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”** previo a optar el
grado de Ingeniera en administración de empresas presentado por la
postulante Marixa del Pilar Poma Atiencie con cedula 0705315919, ha sido
revisado y cumple con requisitos establecidos por las normas de la Universidad
Nacional de Loja, por consiguiente autorizo su presentación para los fines
académicos consiguientes.

CECULA 0705315919

FECHA: 10 de Noviembre de 2015

Loja, Noviembre de 2015


Ing. Santiago Ludeña Yaguachi Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Marixa del Pilar Poma Atiencie declaro ser la autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y quienes la representan jurídicamente de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente autorizo a la Universidad Nacional de Loja la correspondiente publicación de este trabajo de Tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Marixa del Pilar Poma Atiencie

FIRMA:



CEDULA. 0705315919

FECHA: Loja, Noviembre de 2015

Firma

Autora:

Marixa del Pilar Poma Atiencie

Cedula:

0705315919

Dirección:

Loja, Av. Pio Jaramillo Alvarado y Brasil

Correo Electrónico:

pilarv-07@hotmail.com

Teléfono:

0966008219

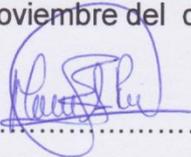
CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Marixa del Pilar Poma Atiencie declaro ser la autora de la tesis titulada "PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS CREDITOS F&F DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO", como requisito fundamental para obtener el grado de INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos de a conocer al mundo el potencial académico de nuestra Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de tesis que realice un tercero.

Para la constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al día 23 días del mes de noviembre del dos mil quince, firma la autora:

Firma.....

Autora: Marixa del Pilar Poma Atiencie
Cedula: 0705315919
Dirección: Loja, Av. Pio Jaramillo Alvarado y Brasil
Correo Electrónico: pilarv-07@hotmail.com
Teléfono: 0986009219

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de tesis: Ing. Com. Santiago Ludeña Yaguachi Mg. Sc.

Miembros del tribunal

Presidente Ing. Carmen Cevallos Cueva Mg. Sc.
Vocal Ing. Manfredo Jaramillo Luna Mg. Sc.
Vocal Ing. Mauricio León Pineda Mg. Sc.

DEDICATORIA

Dedico el Presente Trabajo:

A Dios por ser mi guía, mi paz y mi fortaleza; a mis padres por su lucha perseverante e incansable; de la misma manera a mis hermanos, cuyo sacrificio me ayudo a esforzarme para culminar mis estudios, también a mis amigos que de una u otra forma me apoyaron.

Marixa Poma

AGRADECIMIENTO

Dejo en constancia mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a los Directivos, Docentes de la Carrera de Administración de Empresas por haberme formado en la ciencia y el conocimiento teórico-práctico; de manera especial ala Ing. Santiago Javier Ludeña Docente y Director de la Tesis, por dirigir muy profesionalmente el desarrollo de la presente investigación.

También agradezco al propietario de la Empresa “Créditos F&F” del cantón Marcabelí, por brindarme la oportunidad y facilidades para recabar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

La Autora

a. TITULO

**“PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA
DE ELECTRODOMESTICOS CREDITOS F&F DEL CANTON
MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”**

b. RESUMEN

En la actualidad, las empresas se encuentran en una situación actual de incertidumbre en la que además está más expuesta a factores externos con el aumento de la competencia y el impacto de la globalización. Se enfrenta a un panorama que debe ser gestionado adecuadamente para asegurar su supervivencia y el éxito de su existencia.

La comercializadora "CREDITOS F&F", nace en el cantón Marcabelí provincia de El Oro; cuya actividad principal es ofrecer a la ciudadanía la venta de electrodomésticos y artículos en general en el cantón y provincia, con la finalidad de satisfacer los gustos y necesidades de sus clientes ya con años en el mercado no se ha planteado un direccionamiento organizacional que sirva de apoyo en el entorno competitivo en el cual se desenvuelve, por ello se ha propuesto una Planeación Estratégica que ayude a consolidar a esta organización como una entidad sólida y competitiva.

Adentrándose al panorama de la planeación estratégica, Un problema sobresaliente es que gracias a la innovación llevada a cabo por las empresas productoras especialmente en términos de eficiencia energética, reducción de contaminación ambiental y en el uso de nueva tecnología, que le ha permitido una reducción en sus costos de producción y por ende poder adentrarse en mayor cantidad en el mercado a precios más bajos.

En relación al desarrollo empresarial, Marcabelí cuenta con muy pocas empresas comerciales, generando así un estancamiento en el desarrollo Socio-Económico del Cantón y de la provincia.

Por tal motivo El desarrollo de este proyecto de Tesis de titulado “PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS CREDITOS F&F DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO” cuyo objetivo fundamental es realizar una planificación estratégica a la empresa, para contribuir al desarrollo de la misma.

El objetivo general es Realizar una “PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO “con la finalidad de incrementar las ventas y aumentar los clientes.

Para el desarrollo del trabajo de tesis se partió con el análisis externo se hace referencia al macroentorno y el microentorno. En el Macroentorno se realizó el análisis externo donde se determinó los factores que tiene incidencia en la empresa, en el factor político la inestabilidad política hace que las empresas tengas incertidumbre en sus funciones por los constantes cambios de las políticas del gobierno que incide de manera directa o indirecta a la empresa, de la misma manera en el factor económico el incremento de los impuestos hace que los precios de los productos incrementen afectando a la empresa y al cliente.

En cuanto al análisis de microentorno mediante las 5 fuerzas de Michael Porter, se determinó que existen proveedores con mayor poder de negociación, y existe un buen ambiente para la creación de nuevas empresas que se dedique a esta actividad afectando la participación en el mercado de la empresa.

En el análisis interno de la empresa se consideró las áreas funcionales de la empresa y para obtener la información fue necesario entrevistar a la gerente de la empresa y a los empleados de la misma.

Los resultados de las encuestas aplicadas nos demuestran que la empresa desde sus inicios no conto con una planificación estratégica, los empleados en un 100% no conoce sobre misión y visión de la empresa, de la misma manera no hay manuales de funciones que oriente al trabajador nuevo que ingrese a saber cuáles son sus funciones específicas, por lo tanto en la empresa existe una desorganización que mediante la planificación estratégica es corregible. Un 80% de los trabajadores de la empresa dice que los puestos o el lugar donde desempeñan sus actividades no son adecuados para un mejor desenvolvimiento. El 100% del personal no ha recibido algún tipo de capacitación para desempeñar mejor sus actividades.

Una vez realizado el análisis interno en cada área de la empresa, se realiza la matriz de Evaluación de Factores internos (EFI) donde se puede identificar las Fortalezas y Oportunidades que tiene “CREDITOS F&F”

En la matriz FODA se analiza los factores internos y externos que inciden en la empresa como son: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS. Y luego plantear las estrategias para disminuir las amenazas y superar las debilidades.

Y para concluir con la investigación se hace el planteamiento de los objetivos Estratégicos. La propuesta consta de los siguientes objetivos:

- El primer objetivo consiste en Proponer a la empresa una filosofía organizacional que contenga; misión, visión, objetivos y valores organizacionales que fortalezcan la gestión empresarial y su liderazgo competitivo cuyo costo es de \$180,00
- El segundo objetivo estratégico promueve Incrementar las ventas de la comercializadora mediante una publicidad, así como mantener las promociones que brinda el cual cuyo costo es de \$2.660,00
- El tercer objetivo estratégico es Establecer un manual de bienvenida y funciones dando a conocer las obligaciones que deben cumplir directivos y empleados de la empresa, así como también un organigrama estructural y funcional para lo cual consta de un presupuesto de \$ 201,00

ABSTRACT

At present, companies are in a situation of uncertainty which is also more exposed to external factors with the increased competition and the impact of globalization. He faces a scenario that must be properly managed to ensure their survival and the success of its existence.

The trading "CREDITS F & F", born in the canton Marcabelí province of El Oro; whose main activity is to offer citizens the sale of appliances and overall in the canton and province, in order to meet the tastes and needs of its customers and with years in the market has not raised an organizational addressing serve as support in the competitive environment in which it operates, therefore has proposed a Strategic Planning to help consolidate this organization as a strong and competitive entity.

Cueing the outlook for strategic planning, An outstanding problem is that through innovation carried out by companies producing especially in terms of energy efficiency, reduction of environmental pollution and the use of new technology, which has enabled a reduction in production costs and therefore higher amount to enter the market at lower prices.

With regard to business development, Marcabelí has very few commercial companies, generating stagnation in the Socio-Economic Development of the Canton and the province.

Therefore the development of this thesis project entitled "STRATEGIC PLANNING TO DISTRIBUTOR APPLIANCES CREDITS F & F Marcabelí

Canton province of El Oro" whose purpose or main objective is to make a strategic to the company planning to contribute to the development of same.

The overall objective is to make a "STRATEGIC PLANNING TO DISTRIBUTOR APPLIANCES" CREDITS F & F "Marcabelí Canton PROVINCE OF GOLD" in order to increase sales and increase customers.

To develop the thesis was left with the external analysis referring to macro- and microenvironment. In the macro external analysis where the factors that have impact on the company determined was made, the political factor in political instability makes the companies have uncertainty in their functions by the constant change in government policy that directly affects or indirectly to the company, just as economic factor in the increase in taxes it makes product prices increase affecting the company and the customer.

As for the analysis of micro through 5 forces of Michael Porter, it was determined that there are suppliers more power ne3gociacion, and there is a good environment for the creation of new companies engaged in this activity affecting the market share of the company.

The internal analysis of the company's functional areas of the company are considered and to obtain the information was necessary to interview the manager of the company and the employees thereof.

The results of the surveys show us that the company since its inception did not have a strategic plan, employees 100% do not know about mission and vision of the company, in the same way no operating manuals to guide the

worker again it enters know what their specific functions, therefore the company there is a disorganization that through strategic planning is correctable. 80% of workers of the company says that jobs or where they operate are not adequate for a better development. 100% of the staff has not received any training to better perform their activities.

Once the internal analysis conducted in each area of the company, the parent Internal Factors Evaluation (EFI) where you can identify the strengths and opportunities that have "CREDITS F & F" is performed

Strengths, Weaknesses and Threats: SWOT matrix in the internal and external factors affecting the company and are being analyzed. And then raising strategies to reduce threats and overcome weaknesses.

And to conclude the research approach of the strategic objectives is done.

The proposal has the following objectives:

- The first objective is to propose to the company that contains an organizational philosophy; mission, vision, objectives and organizational values that strengthen its competitive business management and leadership at a cost of \$ 180.00
- The second strategic objective promotes increase sales by marketing advertising and promotions keep providing which at a cost of \$ 2,660.00
- The third strategic objective is to establish a manual features welcome and raising awareness of the obligations to be fulfilled by management and employees of the company, as well as structural and functional organization for which has a budget of \$ 201.00.

c. INTRODUCCION

La planificación estratégica cumple un papel relevante en la actualidad, ya que gran parte de las empresas reconocen su importancia para el crecimiento y bienestar a largo plazo. Las organizaciones funcionan mejor gracias a las herramientas y análisis que permiten la adecuada toma de decisiones y por ende operar de manera eficiente en un ambiente de constante cambio. El diseño de una planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

El presente trabajo de tesis está encaminado a brindar un aporte a la comercializadora “CREDITOS F&F”, con el propósito de contribuir al desarrollo de sus actividades empresariales y de acuerdo a los resultados obtenidos se pueda tomar las medidas correctivas que facilite la oportuna toma de decisiones.

El contenido se encuentra estructurado según lo que establece el Reglamento del Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, donde consta:

La primera parte de esta estructura es el título del proyecto al que lo denominamos de la siguiente manera “PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS CREDITOS F&F DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”

El resumen se da a conocer los objetivos principales de la investigación y los aspectos más sobresalientes en el proceso de investigación dando conocer

los resultados y que acciones se tomaran para solucionar los problemas que actualmente tiene la empresa.

En la introducción enfocamos la importancia del tema tomando en cuenta las partes más relevantes que estructuran la investigación y su importancia, considerando los pasos estratégicos que se realizaron para la culminación de este trabajo de tesis.

La revisión de literatura nos muestra conceptos y definiciones teóricas relacionadas específicamente con el desarrollo del tema, como es el, tipo de comercio, clases de empresas comerciales y otros aspectos y por otra parte el apoyo teórico sobre planeación estratégica dándonos así una guía a llevar y entender minuciosamente su contenido.

Los materiales y métodos utilizados, lo que concierne a la metodología la cual se tomó en cuenta los métodos deductivo y método inductivo que ayudó al análisis e interpretación de la información; y la utilización de las técnicas como son la entrevista, encuesta y la observación que permitieron la recolección de la información necesaria para el desarrollo del trabajo de tesis.

En los resultados empezó con un análisis de los factores externos mediante el análisis PEST y el análisis de las cinco Fuerzas de Michael Porter, llegando de esta manera a la elaboración de la matriz de evaluación de factores Externos EFE, determinando de esta forma las oportunidades y amenazas de la empresa.

En el análisis interno se deslizo con la aplicación de entrevista al gerente, encuesta a empleados y lo que permitió diagnosticar la situación actual y

evidenciar las falencias que aquejan a la empresa, que evidencia una falta de misión, visión, estructura orgánica y manuales de funciones, organigrama, una campaña publicitaria, concluyendo con la evaluación de factores internos EFI determinando las fortalezas y debilidades de la empresa, luego se analiza el FODA para plantear estrategias para disminuir las amenazas y desaparecer las debilidades.

En la discusión.- se desarrollan los objetivos estratégicos cuyo propósito es desarrollar una filosofía organizacional que contenga misión, visión, objetivos y valores organizacionales, incrementar las ventas de los productos mediante un plan de publicidad y establecer un manual de bienvenida y funciones y organigramas.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran los hallazgos encontrados durante todo el procedimiento de investigación exponiendo lo más sobresaliente a base del estudio y desarrollo de los objetivos igualmente en recomendaciones para los directivos de la empresa tomar acciones para ejecutar el plan en beneficio de la empresa.

Finalmente de una forma ordenada, la bibliografía permite mostrar las fuentes de consulta en los diferentes autores y sus textos, que sirvieron para reforzar el presente trabajo de tesis. En los anexos constan el formato tanto de la entrevista, encuestas a empleados a empleados y tabulación, encuestas a clientes y la tabulación de las mismas; por último el índice donde se refleja los contenidos con su respectiva numeración.

d. REVISION DE LITERATURA

COMERCIO

Es una actividad social y económica que implica la adquisición y el traspaso de mercancías. Quien participa de un acto de comercio puede comprar el producto para hacer un uso directo de él, para revenderlo o para transformarlo. En general, esta operación mercantil implica la entrega de una cosa para recibir, en contraprestación, otra de valor semejante. El medio de intercambio en el comercio suele ser el dinero.¹

IMPORTANCIA DEL COMERCIO

La importancia del comercio para el ser humano es muy profunda ya que no tiene que ver solamente con lo económico sino también con lo social y lo cultural. Así, tal como se dijo, es a partir del comercio que una sociedad puede entrar en contacto con otra, en el momento en que se reconoce como no autosuficiente y comienza a buscar espacios o comunidades que puedan proveerle aquello que le falte. El conocimiento de otras comunidades y el interactuar con ellas a través del comercio es, además, lo que enriquece de mejor manera a una sociedad.

TIPO DE COMERCIO

COMERCIO INTERNO

Se le llama comercio interno a aquel en el que se realiza un intercambio de mercancías dentro de la frontera nacional. A esta forma de comercio se la regula por medio de normativas legales que son las que permiten que se

¹ <http://definicion.de/comercio/#ixzz3ndmDxPGR>

conforme a la economía como un sector formal. Dentro del comercio interno existen dos formas de realizar negociaciones: al por menor y al por mayor. El comercio al por menor es aquel que se realiza en pequeña escala y en estos el producto llega directamente al consumidor final, en unidades. El comercio al por mayor, en cambio, es aquel en el que se intercambian enormes cantidades de productos y la compra-venta no se establece con el consumidor final, sino con una empresa manufacturera para que transforme al producto o bien a otro comerciante para que la venda nuevamente.

COMERCIO EXTERIOR

En este caso la compra y venta se realiza entre sectores públicos y privados de la nación con comerciantes ubicados en países extranjeros. Esta forma de comercializar está regulada por normativas internacionales. En este comercio se hallan aquellos mercados integrados que tienen como objetivo la disminución de las barreras arancelarias entre distintos países. Dentro del comercio exterior existen dos clases: el comercio de exportación y el de importación. En la importación la compra se realiza a un vendedor que se ubica fuera del límite nacional. El comercio de exportación, en cambio es cuando se introducen bienes nacionales en mercados extranjeros.²

EMPRESA

Es toda actividad que se dedica a producir bienes y servicios para venderlos y satisfacer las necesidades del mercado a través de establecimientos

² <http://www.tiposde.org/economia-y-finanzas/186-tipos-de-comercio/#ixzz3ndnmUjKz>

comerciales, con el propósito principal de obtener ganancias por la inversión realizada.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Por la Actividad

- **Industriales.**- la actividad básica de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de materias primas.
- **Comerciales.**- son aquellas que se dedican a la adquisición de bienes o productos, con el objeto de comercializarlos y obtener ganancias.
- **Servicios.**- la actividad económica de este tipo de empresas es vender servicios o capacidad profesional.

Por el sector al que pertenecen

- **Públicas.**- son empresas que pertenecen al estado y se dedican a prestar servicios a la colectividad.
- **Privadas.**- el capital pertenece a personas naturales o jurídicas del sector privado, la finalidad principal es obtener ganancias por la inversión realizada.
- **Mixtas.**- el capital de las empresas mixtas está constituido por aportes del sector privado y sector público.

Por la constitución del capital

- **Negocios personales o individuales.**- se constituyen con un solo propietario.
- **Sociedades o compañías.**- se constituyen como un aporte de capital de varias personas naturales o jurídicas

EMPRESAS COMERCIALES

Las empresas comerciales son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas. Es muy importante tener en cuenta que una empresa comercial no tiene que ser únicamente de ésta categoría, pues existen empresas mixtas, que pueden ser comerciales, industriales y/o de servicios; tal es el caso de las empresas que compran y venden electrodomésticos y por tanto son comerciales, pero al mismo tiempo prestan servicios de reparación y mantenimiento de los productos vendidos lo que las convierte también en empresas de servicios.

COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS

El sector comercial de electrodomésticos, representado por el pequeño comercio, está sufriendo un continuo temor por sus intereses, debido a las características que el propio mercado genera, mayor apertura y competencia. Y, por supuesto, el cambio en el comportamiento del consumidor, que selecciona más y exige derechos que, además, conoce la forma de hacerlos efectivos.

Todo esto obliga al pequeño comercio a tomar posiciones para mejorar frente a los consumidores, lo que exige mejores productos, servicios y profesionalizada información.

TIPOS DE ELECTRODOMESTICOS QUE VENDES LAS EMPRESAS

Línea Blanca

Los electrodomésticos de línea blanca son aquellos vinculados a la cocina, lavado y ventilación. Los avances en la domótica han dinamizado el sector haciendo que los nuevos productos contengan funcionalidades más especializadas.

Línea Marrón

Los electrodomésticos de línea marrón corresponden al conjunto de electrodomésticos de vídeo y audio. El sector está viviendo un auténtico auge debido a la continua aparición de novedades tecnológicas que mejoran las ofertas anteriores.

Menores

Los electrodomésticos menores vienen representados por aparatos de menor tamaño. Son utilizados principales en el área de higiene y belleza, mantenimiento del hogar y preparación alimentaria.

ANTECEDENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACION DE ELECTRODOMESTICOS.

Las pequeñas empresas se encuentran en la estructura del mercado de la competencia perfecta, donde existen muchas empresas y muchos compradores, y ninguna de las empresas tiene la capacidad para influir en el comportamiento del mercado, en lo referente a precios y cantidades.

A las pequeñas empresas se les hace difícil desarrollarse y alcanzar niveles de crecimiento dentro de sus sectores, ya que este requiere otros cambios tecnológicos y esto se logra con recursos económicos, aspectos culturales y apoyo real de manera eficiente para los que se interesan en este sector empresarial.

El posicionamiento de la pequeña empresa no solo depende de la habilidad de su dueño, sino que deben crearse las condiciones de desarrollo favorables para su normal funcionamiento y motivar también la iniciativa empresarial.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"³.

La esencia de la Planificación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas, que surgen en el futuro que combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una

³ TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar las amenazas o peligros.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Induce al análisis constante y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.⁴

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se

⁴ Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000

agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas para poder elegir entre ellas.

DESVENTAJAS DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Habitualmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que certifique los beneficios de su formación

TIPOS DE PLANES

En las organizaciones es necesario elaborar planes, ya que sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tenga una idea clara de que deban de organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, no saben si van alcanzar su meta, no han de saber hacia dónde van; dentro de las empresas existen diferentes tipos de planes de los cuales podemos mencionar:⁵

⁵ Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000

PLANES DE USO ÚNICO

Como los principales planes están los de uso único que son todos aquellos procedimientos detallados de acción que se siguen una vez solo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia. Los planes de uso único son: los Programas, Proyectos y Presupuestos.

Programas

Son planes de un solo uso que abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas y específicas, etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada fase.

Proyectos

Son proporciones pequeñas y distinguibles de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada, y directiva bien definida acerca de la asignación y el tiempo.

Presupuesto

Son planteamientos formales y cuantitativos de los recursos asignados para programas o proyectos específicos en un período determinado.

PLANES PERMANENTES

Están constituidos por un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes. Estos permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y previamente establecido⁶.

⁶ Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución, año 1994 México Editorial Mc Graw-Hill, 2da. Edición, Pág. 37

DIFERENCIAS ENTRE PLANES OPERATIVOS Y PLANES ESTRATÉGICOS.

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales:

En horizonte del tiempo

- Los planes estratégicos suelen contemplarse varios años o incluso períodos a futuro (2-10 años)
- Un plan operativo suele ser entre días, semanas, mensuales, trimestrales, anuales.

En el alcance

- Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización.
- Los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.
- En el grado de detalle
- Los planes estratégicos se establecen en términos que parecen simples y genéricos.
- Los planes operativos se establecen con mayor detalle.

ESTRATEGIA

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.⁷

⁷ Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución, año 1994 México Editorial Mc Graw-Hill, 2da. Edición, Pág. 37

NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias contribuyen a las labores de planeación de los administradores, en tanto que orientan las decisiones operativas. El propósito principal es, los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y su determinación de triunfar en un entorno competitivo.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias no son fórmulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra.

La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: el enfoque competitivo de Michael Portero y el enfoque de crecimiento de F.J. Malqueda.⁸

Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”.

Entendido como las cinco fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores.

En forma amplia se consideran 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación

⁸ Marín José Nicolás, Estrategia Diseño y Ejecución, año 1994 México Editorial Mc Graw-Hill, 2da. Edición, Pág. 38

- Enfoque o concentración

Estrategia de Liderazgo en Costos

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.

Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución.⁹

Enfoque o concentración

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico: igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que

⁹Porter Michael, Ventaja Competitiva, año 1987 México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Primera Edición Pág. 28

compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho¹⁰

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la planificación estratégica se lo ha dividido en dos fases: El diagnóstico institucional y el direccionamiento estratégico

EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En un proceso de planificación estratégica, el diagnóstico institucional incluye un análisis externo, para identificar cambios futuros (oportunidades y amenazas) y un análisis interno para establecer las capacidades y limitaciones organizacionales (Fortalezas y debilidades), lo cual servirá de base para la definición estratégica.

ANÁLISIS EXTERNO

La finalidad de la realización de un análisis externo es hacer una revisión de las oportunidades y amenazas que podrían suscitarse en un futuro y que podrían impactar en la empresa o en su sector. Se debe tener en cuenta que no se trata de hacer un detalle minucioso de todas y cada una de las posibilidades, sino más bien de escoger aquellas variables o factores de las cuales se tenga información de entorno y sean sobre todo probables.

El análisis externo se lo puede dividir en dos partes, la primera es la descripción del macro entorno, que normalmente incluye análisis del entorno

¹⁰ Estrategias competitivas genéricas Michael Portero Capítulo 4 Pág. 4

político, económico, sociocultural y tecnológico, y la segunda se refiere al análisis del micro entorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Portero.

MACROENTORNO

El macro entorno involucra todas aquellas variables incontrolables por parte de la empresa, pero que de alguna u otra forma tienen una afectación sobre ella y sus efectos pueden ser tanto negativos, como positivos. A las empresas solo les resta hacer una previsión del comportamiento de aquellas variables de entorno y su afectación presente o futura sobre la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades que se presenten y reducir el impacto de las amenazas.¹¹

Estas variables son: factor económico, factor político, factor social, y factor tecnológico.

FACTOR ECONÓMICO

Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores. Los países tienen diversos niveles de vida distribución de ingreso de sus habitantes. Los países con economías de subsistencia ofrecen pocas oportunidades de mercado. Los países con economías industriales conforman mercados prósperos y atractivos para muchos tipos de bienes.

En la actualidad los consumidores gastan con más cautela. En vez de buscar calidad o precio el consumidor desea una combinación adecuada de producto de calidad y buen servicio a precio justo.

¹¹ Fernando A D'Alessio ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, LA EVALUACION EXTERNA PAG. 117, PAG 118, 119, 120

La distribución en el ingreso de la población se analiza en función a las clases: la clase alta cuyos patrones de gasto no se ven afectados; la clase media acomodada que tiene mucho cuidado en el gasto; la clase trabajadora cuyos ingresos más están destinados a cubrir sus necesidades básicas y la clase inferior cuyos ingresos son inestables.

Según los niveles de ingresos económicos se dan los patrones de gastos de los consumidores. Los gastos en alimentos, la vivienda, servicios, ropa, transporte atención médica, entretenimiento, aportaciones, seguros, etc., dependen de los niveles de ingresos.¹²

FACTOR POLÍTICO

Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa.

Pueden ofrecer incentivos o exenciones fiscales a las empresas o pueden imponer normas que restrinjan las transacciones comerciales. En este último caso, por ejemplo, si un cuerpo político afirma que una empresa debe incluir un determinado químico en su producto, el costo del mismo difiere. La empresa pasa esos costos a los clientes en forma de precios más altos. El cliente debe decidir si quiere comprar ese producto. Si no lo compra, entonces la empresa no recibe ingresos. Si un gran número de clientes decide no comprar el producto, la empresa puede necesitar despedir empleados.

¹²Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, LA EVALUACION EXTERNA PAG. 117, PAG 118. 119, 120, 121

FACTOR TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos.

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Los mercadólogos deben considerar el e-marketing sea mediante la creación de un sitio Web, mediante anuncios en línea, mediante la creación y participación de las comunidades web. Las intranets son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto entre sí como con la red de la empresa.¹³

A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo. Las empresas que no se mantienen al día con la tecnología se arriesgan a un aumento de los costos de producción y a precios más altos. Si el costo de la compañía para producir un producto o servicio supera al de los competidores, esta pronto podría encontrarse fuera del negocio.

FACTOR SOCIAL

Los factores sociales que afectan el entorno económico de una empresa son las influencias culturales de la época. Tiene que ver con creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores básicos que comparten. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros. Las características culturales afectan las decisiones de mercadotecnia como oportunidades o amenazas.

¹³ Leer más: <http://www.monografias.com/trabajos30/entorno-mercadotecnia/entorno-mercadotecnia.shtml#ixzz3OOWmKNYn>

Además se analiza el estilo de vida de la población, empleo, desempleo, analfabetismo, inflación etc. Una información general que nos muestra el entorno en el cual la empresa está rodeada los cuales pueden significar una ventaja o desventaja. ¹⁴

MICROENTORNO

El micro entorno agrupa a todas aquellas variables controlables por la empresa. Los componentes principales del micro entorno son: clientes, proveedores, competencia y fuerza laboral. Para ello ponemos a consideración las 5 fuerzas de Michael Portero.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

A) AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES:

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de atravesar son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La amenaza de nuevos competidores depende de:

- Barreras para la entrada, como la necesidad de grandes inversiones, la ventaja en costes de las empresas ya instaladas y mayor experiencia en el sector.
- Dificultad en el acceso a canales de distribución, la diferenciación del producto.
- Represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o

¹⁴ Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, LA EVALUACION EXTERNA PAG. 117, PAG 118, 119, 120, 121.

bruscas bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando.¹⁵

B) 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. La rivalidad entre competidores depende de:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** cuantos más competidores haya en el sector y mayor sea el equilibrio entre ellos, mayor será la intensidad de la competencia y viceversa.
- **Ritmo de crecimiento de la industria:** si el mercado crece rápidamente existe una demanda suficiente para que todos los competidores puedan crecer. Cuando la industria entra en su fase de madurez o declive, la intensidad de la competencia aumenta.¹⁶
- **Barreras a la movilidad:** obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Si existen, la intensidad de la competencia aumenta.
- **Barreras de salida:** factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados negativos. La intensidad de la competencia aumenta.

¹⁵ Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, LAS FUERZAS DE MICHAEL PORTER PAG. 139, PAG 140, 141

¹⁶ Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, FUERZAS DE MICHAEL PORTER PAG. 139, PAG 140,

- **Estructura de costes de las empresas:** los costes fijos elevados hacen que las empresas tengan que operar a plena capacidad para intentar reducir sus costes medios. Ello tiende a aumentar los volúmenes de producción y forzar su venta en el mercado, lo que aumenta la intensidad de la competencia.
- **Diferenciación de productos:** si en la industria se ofrecen productos claramente diferenciados, la intensidad de la competencia disminuye.
- **Costes de cambio:** se refiere al coste que un cliente tendría que asumir al cambiar de proveedor. Si estos costes son elevados la intensidad se reduce y viceversa.
- **Capacidad productiva instalada:** un exceso de capacidad productiva instalada en la industria fuerza a las empresas a ser más agresivas competitivamente para dar salida a grandes volúmenes de producción
- **Diversidad de competidores:** cuando los competidores tienen diferentes objetivos y personalidades, ofrecerán diferentes estrategias competitivas y pueden enfrentarse continuamente unos con otros.
- **Intereses estratégicos:** cuando una empresa tiene una gran necesidad de construirse un prestigio mundial o credibilidad tecnológica, estará dispuesta a desarrollar todo tipo de acciones que la conduzcan a ese fin.¹⁷

¹⁷ Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, FUERZAS DE MICHAEL PORTER PAG. 139, PAG 140, 142

C) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

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.

La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Dependerá de distintas variables como: número de proveedores, condiciones del producto que ofertan, volumen de compra.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores.

D) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES:

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, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Esta fuerza dependerá de: el número de compradores, el volumen de venta, la escasez o especialización del producto. Este análisis nos ayuda a diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de cliente y obtener una mayor fidelidad

E) AMENAZA DE INGRESO 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.¹⁸

Depende de variables como:

- Que tengan una relación calidad/precio en comparación al producto del sector.
- Que satisfagan las necesidades de los consumidores mejor que los productos de la industria.
- La obsolescencia que los nuevos productos sustitutivos incorporan en los productos de la industria.
- Los costes de cambio a los productos alternativos.
- Los cambios en los estilos de vida también pueden afectar a la sustitución.

ANÁLISIS INTERNO

La finalidad de la realización de un análisis interno es hacer una revisión de las capacidades actuales de la organización (fortalezas y debilidades), que constituyen el poste impulsor o limitante de la competitividad de la organización dentro de su sector industrial.

El análisis interno incluye los componentes organizacional, comercial, financiero, Recursos humanos y de procesos.

¹⁸ ESTRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER

COMPONENTE ORGANIZACIONAL

Para el componente organizacional se hace un análisis de la estructura y flexibilidad de la organización y si existe o no funciones clara y definidas para cada miembro de dicha estructura.

COMPONENTE COMERCIAL

En el componente comercial se analiza la forma como la empresa realiza las ventas (canales), realizando también una revisión de las políticas de precios y de créditos otorgadas a los clientes.

COMPONENTE FINANCIERO

El componente financiero supone la realización de un análisis financiero a la empresa para conocer su situación en términos de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

En la parte de recursos humanos se analiza el manejo de los recursos humanos por parte de la empresa, esto es, reclutamiento, selección, capacitación y compensación.¹⁹

COMPONENTE DE PROCESOS

En el componente de procesos se realiza una revisión de los procesos claves del negocio, lo cual supone la revisión de cómo están definidos, quiénes son los responsables, cuáles son las actividades que se realizan, el desempeño de dichos procesos y la documentación existente (manuales de procesos).

¹⁹ Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, ANÁLISIS INTERNO PAG. 165, PAG 166, 167

EL FODA

“El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee la empresa para examinar los aspectos internos (Fortalezas-Debilidades) y Externos (Oportunidades, Amenazas)”²⁰.

FACTORES INTERNOS: FORTALEZAS- DEBILIDADES.

Fortalezas:

Son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Las Fortalezas están relacionadas con RECURSOS que se controlan HABILIDADES y CAPACIDADES que se poseen ACTIVIDADES que se desarrollan POSITIVAMENTE para alcanzar los objetivos.

Debilidades:

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

MATRIZ (EFI) Evaluación de Factores Internos

- Se identifican las fortalezas y debilidades en la Institución.
- Se asignan una ponderación a cada factor; los valores oscila entre 0.01-0.09, cuyo resultado total el 1 (uno), de estas ponderaciones.
- Se determina una calificación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera.

²⁰ “DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS” Factores de Producción.

Factor de Valoración y Ponderación

Factor	Valoración
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor a 2.5 nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; y la organización no tiene problemas internos; en cambio sí es menor que 2.5 existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y la organización tiene problemas internos.²¹

FACTORES EXTERNOS: OPORTUNIDADES-AMENAZAS

Oportunidades:

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico.

²¹ Fernando A D'Alessio Ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS PAG. 184, PAG 185.

MATRIZ (EFE) Evaluación De Factores Externos

Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa.

- Asignamos una ponderación a cada factor; los valores oscilan entre 0.01 – 0.09, cuyo resultado total es 1(uno), de estas ponderaciones. ²²
- Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores así:

Factor de Valoración y Ponderación

Factor	Valoración
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado
- La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que tiene problemas externos; si es igual a 2.5, en la institución hay estabilidad o equilibrio.

FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

El siguiente paso involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dada las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas generadas por un análisis

²² LIBRO: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ECON. MARISELA CUEVAS SARMIENTO

FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad de lograr metas importantes.

Matriz de formulación de estrategias

“El análisis FODA constituye una valiosa metodología para formular estrategias a nivel de la unidad de negocios, siendo especialmente útil en el análisis estratégico. Al diseñar las estrategias hay que tener presente que cada una de ellas es responsabilidad de distintos niveles de dirección y que están estrechamente relacionados con el proceso de establecimiento de objetivos. Por otra parte su formulación condiciona y determina el diseño de mecanismos de control.”²³

La matriz de formulación de estrategias conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

FO: Impulsar fortalezas y aprovechar oportunidades

FA: Impulsar fortalezas y evitar amenazas

DO: Eliminar debilidades y aprovechar oportunidades

DA: Eliminar debilidades y evitar amenazas.

²³ AGUIRRE Alfredo A. y CASTILLO Ana María. 1999. Administración de Organizaciones. Pág. 120;122

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS (Impulsar)	DEBILIDADES (Eliminar)
OPORTUNIDADES (Aprovechar)	FO	DO
AMENAZAS (Evitar)	FA	DA

Estrategia FO

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada, la empresa podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Estrategia FA

Trata de disminuir o evitar al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. ²⁴

Estrategia DA

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar o evitar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este ~ 52 ~ tipo de estrategias se utiliza solo cuando la empresa se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

Estrategia DO

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, una empresa a la cual el entorno le brinda ciertas

²⁴ Louis V. Grestner, Jr. "Can Strategic Planning Pay Off?" Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976),

oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades; se podría invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar las oportunidades.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. Cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en que está planteado) las siguientes preguntas: ¿qué se quiere lograr?, ¿cuándo se debe lograr?, ¿cómo se sabrá si se ha logrado?

Permiten determinar los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión. Se definen con base en lo establecido en la misión, el análisis interno y externo.

Requisitos de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser: Mensurables, Comprensibles y congruentes, Realistas, Jerárquicos, Estimulantes, Coherentes, Alcanzables, Motivadores planteados para el mediano y largo plazo.

Objetivos Estratégicos en el Largo Plazo

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio. Algunos temas en los que se pueden centrar los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad Capacitación.
- Mejoramiento del personal

Formulación de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que:

- Permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas. Posibiliten un mayor beneficio social y económico.
- Permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y de reinversión.
- Busquen incrementar la participación en el mercado.
- Generen un mayor crecimiento y desarrollo. Faciliten el desarrollo de un clima organizacional acorde con las estrategias.
- Desarrollen las líneas maestras de la cultura organizacional, permitiendo el logro de la visión. Sean consistentes con las ideas rectoras.²⁵

²⁵ Objetivos Estratégicos de una Empresa. 2012. Disponible en: <http://www.slideshare.net/leotaker8/objetivos-estratgicos>

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron son los siguientes:

- ◆ Equipo de Oficina
- ◆ Materiales de Oficina

METODOS

Para la realización del presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

METODO INDUCTIVO.- Es un proceso analítico-sistemático del cual se parte para el estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general. En el caso particular de este plan estratégico se partió de una muestra de la población del cantón Marcabelí, entrevista al Gerente de la Empresa, así como se realizó un análisis particular a los empleados que forman parte de esta con el fin de llegar a conclusiones sobre la estructura de la empresa.

METODO DEDUCTIVO.- A través de la utilización de este método, se logró analizar conceptos, conocimientos generales acerca de la planeación estratégica y su importancia, para llegar a tener una idea clara de su aplicación dentro de la organización. El desarrollo de la tesis se la realizó a través de un análisis de los factores externos que inciden en la organización, y la determinación de las amenazas y oportunidades para la misma.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN DIRECTA.- Esta técnica permitió observar detalladamente los sucesos y hechos que se suscitan en la Empresa Comercializadora de electrodomésticos “CREDITOS F&F” del cantón Marcabelí Provincia de El Oro. Durante el proceso de atención y servicio al cliente que realiza esta organización. Sin interrumpir las actividades diarias que se desarrollan en la Empresa; además se observó documentos que permitan fundamentar La Planeación Estratégica en estudio.

ENTREVISTA.- Esta técnica se la aplicó al Gerente de la Empresa “CREDITOS F&F”, para conocer tanto las inquietudes, opiniones y criterios sobre las fortalezas y debilidades de la empresa, con el propósito de realizar un diagnóstico y así lograr los objetivos propuestos en este proyecto.

ENCUESTA.- Esta técnica permitió obtener información en forma escrita, la cual se aplicó a una muestra de 293 clientes de la empresa “CREDITOS F&F” y a 5 empleados de la misma, mediante un cuestionario de preguntas establecidas se obtuvo información que permitió conocer el grado de satisfacción de los clientes tanto con los productos y servicios que presta la empresa y mediante estos resultados poder aplicar medidas correctivas.

POBLACION Y MUESTRA

POBLACIÓN.- Las encuestas se aplicó de acuerdo a la base de datos de la empresa “CREDITOS F&F” del 2014, que es un total de 1100 registrados y también a 5 empleados de la misma.

MUESTRA.- La muestra se determinó de la siguiente manera:

PROMEDIO TOTAL DE COMPRADORES: 1100 clientes/año.

El margen de error que se utilizó fue del 5%, por ser un porcentaje que se encuentra dentro de los límites técnicos establecidos.

$$\begin{aligned}n &= \frac{P}{1 + Pe^2} \\n &= \frac{1.100}{1 + 1.100(0.05)^2} \\n &= \frac{1.100}{1 + 1.100(0.0025)} \\n &= \frac{1.100}{1 + 2,75} \\n &= \frac{1.100}{3.75} \\n &= 293\end{aligned}$$

n = muestra

P = población

e = margen de error

Una vez realizado el procedimiento establecido para determinar el tamaño de la muestra se determinó **293** encuestas que se aplicaron a los clientes de la empresa, luego se seleccionó un banco de preguntas que nos permita obtener la información que se requiere para determinar la situación actual en la que se encuentra la Comercializadora.

PROCEDIMIENTO

Primeramente para realizar el diagnóstico situacional de la empresa **COMERCIALIZADORA “CREDITOS F&F”**, se consiguió la información primaria a través de la entrevista al gerente para determinar la situación actual de la empresa, luego se aplicó las encuestas para conocer las fortalezas y debilidades a través de la información obtenida de los 293 clientes y los empleados, para así establecer las fortalezas y debilidades de la misma, gracias a una serie de preguntas previamente preparadas, relacionadas con la actividad comercial de la organización y que fueron acorde al desarrollo de la investigación para la propuesta de planeación estratégica.

Para establecer un análisis externo para determinar las amenazas, oportunidades de la empresa, esta se hizo a través de libros, revistas, páginas web y demás documentos sobre planeación que contribuyeron al desarrollo veras de la investigación.

Inmediatamente de haber analizado minuciosamente toda la información, se procedió a plasmar una propuesta de planeación estratégica a través de objetivos debidamente sectorizados en los puntos en los cuales la empresa está flaqueando, y con esto mejorar el desarrollo competitivo de **COMERCIALIZADORA “CREDITOS F&F”**.

f. RESULTADOS

“Créditos F&F”



Reseña histórica

“**Créditos F&F**” del cantón Marcabelí Provincia de El Oro es una empresa que se dedica a la venta de electrodomésticos con precios cómodos, financiamientos accesibles para todas las clases económicas del cantón y provincia; poco a poco ha ido evolucionando en el mercado, pues cuenta con dos sucursales.

La primera se fundó en el Cantón Marcabelí en el año 2003, se la denominó “**Créditos F&F**”, escogida así por el dueño de la Empresa el señor Hugo Crespo, su ubicación estratégica fue Cllé. Manuel U. Gallardo y 30 de Septiembre.

De acuerdo al desenvolvimiento que tuvo la empresa fue implementando su infraestructura y además sus servicios.

Luego de determinar el potencial económico en el Cantón Balsas se dedicó a implementar una sucursal de la empresa en el mismo; su ubicación fue Balsas: 24 de Mayo entre Sucre y 23 de Febrero, empezó a funcionar a partir de Marzo del año 2005.

Es así como está logrando ser cada vez más conocida e incrementando la demanda de los bienes que ofrece debido a las necesidades que tiene el consumidor.

Productos que ofrece

- Cocinas
 - Lavadoras
 - Refrigeradoras
 - Licuadoras
 - Microondas
 - Batidoras
 - Hornos
 - Wafieras
 - Tostadoras
 - Cocinetas
 - Dispensadores
 - Comedores
 - Ollas arroceras
 - Ollas tramontina y aluminio
 - Vajilla
 - Plateros de vajilla
 - Termos

 - Utensilios de cocina

 - Computadoras
 - Impresoras
- Equipos de sonido
 - Teléfonos de casa
 - Teléfonos celulares
 - Reloj de casa
 - Escritorios
 - Camas
 - Muebles
 - Colchones
 - Mesas
 - Televisores
 - DVD ·S
 - Sillas
 - Roperos
 - Veladores
 - Almohadas
 - Lámparas

 - Edredones, cobijas, finas
 - Motos, motocicletas
 - Triciclos, andadores, coches de bebe

Formas de pago

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de crédito

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Para realizar el Diagnostico Situacional se realiza un análisis externo e interno, en el análisis externo se analizan el macro y micro entorno; en el macro entorno tenemos el análisis **PEST** de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que inciden en la empresa, y en el micro entorno se analiza las 5 fuerzas de Michael Portero enfocadas a nuevos competidores, rivalidad entre competidores, negociación entre compradores y proveedores y amenazas de productos sustitutos. En el análisis interno se analiza cada una de las áreas funcionales de la empresa como son: área administrativa, comercial, laboral y procesos.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para tomar decisiones estratégicas, debemos conocer el entorno en que se desenvuelve la comercializadora **“CRÉDITOS F&F”**.

El analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales que afectan o benefician a las empresas, ayuda a valorar un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una proposición que ayude a plantear propuestas que mejoren las condiciones comerciales de la empresa.

Factores Políticos

Los factores políticos que afligen o favorecen a la empresa se relacionan directa o indirectamente con el gobierno, acatando siempre las decisiones que se impongan por los gobernantes, este factor permite evidenciar las actitudes

de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de las organizaciones para mantenerse estables dentro del mercado.

El factor político abarca también el análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las empresas, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

Según el Foro Económico Mundial, el Ecuador ha mejorado la ubicación con respecto a la del año pasado: del puesto 101, el país llegó al 84, lo que implica una mejora de 16 escaños en la percepción sobre el ambiente de inversión en el país.

A base de un estudio dedicado a nuestro país, se determina una lista de factores problemáticos que de alguna u otra manera afecta el crecimiento empresarial, complicando así la negociación de bienes y servicios dentro del mercado, estos son: La corrupción, las regulaciones laborales restrictivas, la inestabilidad política, crimen y robos, la burocracia ineficiente del gobierno, acceso a financiamiento, regulaciones de impuestos, tasas de impuestos, la inestabilidad del gobierno, poco trabajo ético en la fuerza laboral, la Inflación y las restricciones en las importaciones, lo que ocasionara la escases del producto y por ende la elevación en el precio del mismo.²⁶

Algo positivo que se ha venido dando en nuestro país y que beneficia mucho al comercio es que la economía ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, donde se ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su matriz energética, pagar la enorme deuda social e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos,

²⁶ Análisis Semanal, Alberto Acosta Burneo

hospitales, colegios, etc. Todo esto gracias a las exportaciones de materias primas y el petróleo que es la principal fuente de riqueza del país.

El desarrollo económico es una situación necesaria para la disminución de la pobreza por ello es indispensable que los países en vías de desarrollo adecuen sus estructuras económico-políticas a los cánones de la economía de mercado para que sean atractivos a la inversión extranjera que es necesaria para asentar las bases del crecimiento en general.

Las nuevas teorías del comercio internacional pretenden dejar de lado el proteccionismo, pero tampoco pretenden competir sin existir igualdad de condiciones, por el contrario las nuevas teorías apoyan la conveniencia de establecer una selectividad de sectores y mercados, conjuntamente con un firme apoyo estatal a las actividades complementarias del desarrollo productivo.

En cuanto al Ecuador, los graves problemas económicos y sociales se derivan de las tradicionales estructuras de crecimiento, de las estructuras del poder y funcionamiento de la economía nacional, son el resultado de la acumulación de malas decisiones administrativas.

Durante la última década apenas incrementado el rubro de las exportaciones y poco ha cambiado el patrón de los productos exportados, aunque el gobierno ha tratado de mantener saludable la balanza comercial restringiendo las importaciones, para además impulsar y fortalecer la industria nacional, lo cierto es que el país aún no ha empezado a diversificar su matriz productiva, aún la falta de conocimiento para transformar las materias primas en productos con valor agregado, el camino ya ha empezado con el mejoramiento de la

educación superior pero apenas es el comienzo, y del éxito del cambio en la matriz productiva del país dependerá el progresivo desarrollo del Ecuador.

Con las políticas sobre impuestos de este gobierno encarece las importaciones y por ende obliga a subir los precios de todos aquellos productos importados que ofrecen varias empresas comerciales

Factores Económicos

Según un estudio la economía ecuatoriana creció 4,5% el año pasado (2013) y se sustentó en el buen desempeño del sector no petrolero, que contribuyó en 4,14 puntos a la tasa anual del Producto Interno Bruto. El agro tiene una importante participación en la tasa de incremento de ese indicador.

Algo muy importante dentro de la economía nacional es el aporte de los bienes de exportación no petroleros lo que se hace cada vez más evidente en cifras. Según el Banco Central del Ecuador, sectores como la agricultura, la construcción, la manufactura, el comercio, la acuicultura, entre otros, forjaron un crecimiento de 4,14 puntos a la tasa anual del Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, después de la construcción (0,87%), la agricultura es la que más aporta con el 0,45% sobre este índice, destacándose por ejemplo, las flores, cacao y el banano.

Uno de los análisis económicos que refleja con mayor intensidad la salud económica de un país es el estado del nivel de empleo y subempleo de su población. Es por esto que hemos decidido expresar una radiografía de lo que en este sentido ha sucedido en Ecuador durante los últimos años.

De acuerdo a la publicación trimestral del INEC, en relación a los principales indicadores laborales - calculados para la población de 15 años y más- de la Encuesta Nacional desempleo, desempleo y subempleo, el desempleo nacional en los últimos seis años presenta una tendencia de reducción constante. Esto nos lleva a pensar que la situación general del ecuatoriano ha mejorado, pues de su trabajo diario depende la posibilidad de lograr ingresos mensuales estables, a lo que hay que sumarle otro beneficio, como por ejemplo la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), son valores agregados para quienes tienen trabajo fijo bajo la figura obligatoria de relación de dependencia laboral, y por ende, gozan de un sistema de salud gratuita; tienen derecho de obtener créditos con diferentes objetivos, como el hipotecario o quirografario; y podrán jubilarse cuando el momento llegue o así lo dispongan.

En este período, el desempleo nacional se redujo del 7,31% en septiembre de 2008 a 4,55% en septiembre de 2013, lo cual pone al ecuatoriano en una posición optimista en cuanto a la calidad de vida que podrá lograr con la apertura de nuevas perspectivas laborales.

Factores Sociales

El hablar de los problemas sociales que aquejan a nuestro país implica abarcar muchos terrenos en la vida de nuestra sociedad, comenzando por el núcleo familiar, en este caso, se puede decir que vivir es una continua lucha en diferentes formas y con diferentes adversarios, denotando así una gran falta de principios humanísticos.

Hoy en día los problemas que enfrenta nuestra sociedad son muchos, unos más graves que otros, pero que de igual modo nos está llevando a un deterioro y autodestrucción. Estos conflictos cada vez superan a las distintas opciones que podrían darnos una supuesta solución.

Entre los principales problemas sociales que afectan a nuestro país podemos señalar a la pobreza, la delincuencia, la corrupción, la discriminación, el narcotráfico, entre otros que de alguna u otra manera aquejan nuestro diario vivir.

En nuestro país es urgente que el gobierno se ha preocupe por solucionar algunos de estos problemas los cuales forman parte de la visión del buen vivir y el desarrollo centrado en las personas y sus necesidades como son la educación, la salud y trabajo, por ello este ministerio considera al buen vivir como un bien público y está enfocado prioritariamente a generar oportunidades directamente a la población con mayores necesidades siendo equitativos tanto en los hombres como en las mujeres.

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos en nuestro país evidencian un retraso significativo que tenemos en el acceso y desarrollo de la tecnología en general, una de las causas principales sería la poca penetración del Internet, el bajo uso de las herramientas tecnológicas y la falta de inversión en el desarrollo tecnológico que afronta el país, derivando así el limitado desarrollo productivo que ha tenido el sector privado ya que las empresas han reducido las inversiones en tecnología y maquinaria para ampliar sus negocios, el estado debería ser la entidad que promueva el desarrollo tecnológico a través de la educación y

redes de servicio informático y estructura.

De los 15 millones de habitantes que tiene Ecuador, solo el 35,1% ha utilizado Internet en el último año. Según el Instituto de Estadística y Censos (INEC), en el área urbana la tasa es del 43,9% y en el área rural, la cifra desciende a 17,8%.

La falta de reglas claras e incentivos a los inversores y las constantes reformas laborales y tributarias han ocasionado que los empresarios detengan sus inversiones para mejorar la calidad de sus productos a través de la transferencia tecnológica.

Factores culturales

En nuestro país al igual que los demás países de Latinoamérica mantiene una identidad cultural que se caracteriza debido a los efectos sociales, económicos y políticos que determinan el desarrollo de la nación.

En Ecuador podemos diferenciar factores culturales que varían de acuerdo a las regiones geográficas como son la costa, sierra, oriente y la insular, lugares con diversas formas de conducta, preferencias y necesidades.

Pese a las diferencias existentes entre las regiones hay aspectos netamente culturales que de alguna u otra manera son comunes entre los ecuatorianos y se presentan de forma negativa en todos los extractos sociales demostrando así que los valores aún no se logran posicionar en la mente de las personas lo que causa una notable amenaza entre el sector empresarial debido a la falta de compromiso ético con la persona en sí y por ende con los demás.²⁷

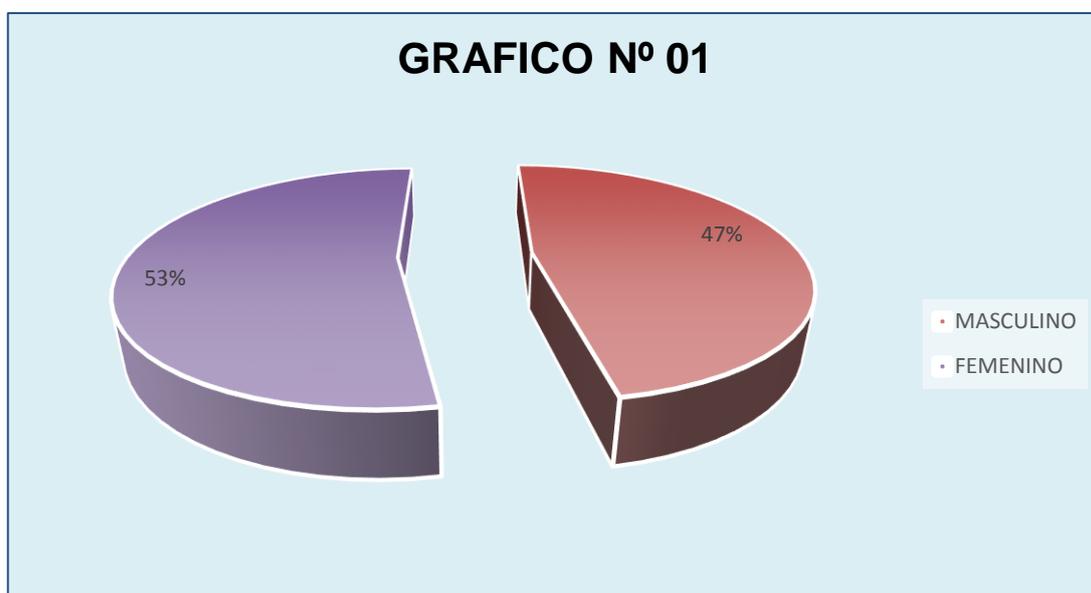
²⁷ Análisis Semanal, Alberto Acosta Burneo

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F”**

CUADRO Nº 01 GÉNERO DE LOS CLIENTES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	138	47%
FEMENINO	155	53%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”
Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”
Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

De total los clientes encuestados se puede demostrar que el 47% corresponde al género masculino, mientras que el 53% son de género femenino.

El resultado de las encuestas dan a conocer que los clientes que posee la empresa mayoritariamente son mujeres quienes tienen el poder de decisión en la compra.

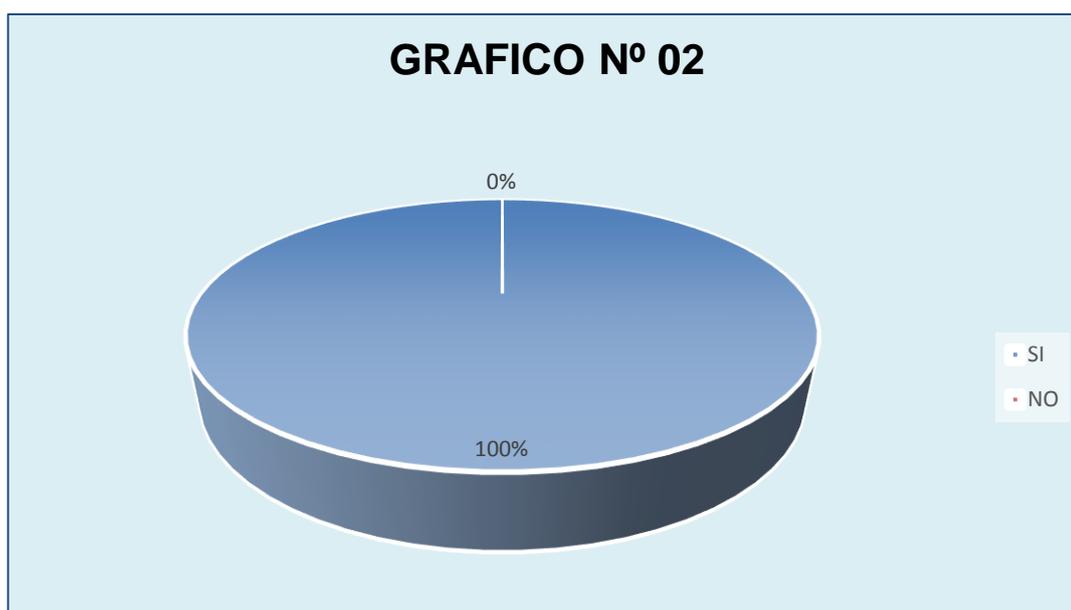
1. ¿Conoce usted a la comercializadora “CREDITOS F&F”?

CUADRO Nº 02 POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	100%
NO	0	0%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados de las encuestas puede demostrar que la empresa comercializadora de electrodomésticos “CREDITOS F&F” es conocida en Marcabelí ya que el 100%, indica que tiene conocimiento de su existencia y lugar de ubicación.

El total de los encuestados conoce a la empresa, es decir esta posesionada en su mente lo que es importante para la empresa así conseguir la fidelidad de sus clientes.

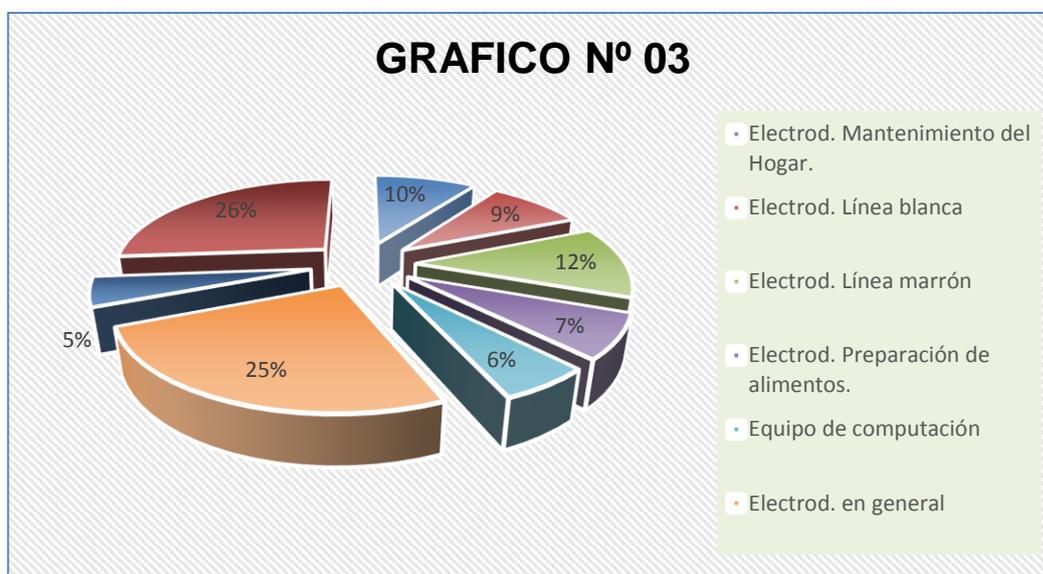
2. ¿Qué clases de electrométricos adquiere usted?

CUADRO Nº 03 TIPOS DE ELECTRODOMESTICOS QUE SE AQUIERE

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Electrod. Mantenimiento del Hogar.	41	14%
Electrod. Línea blanca	38	13%
Electrod. Línea marrón	52	18%
Electrod. Preparación de alimentos.	31	11%
Equipo de computación	24	8%
Electrod. en general	107	36%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

De los artículos que ofrece la empresa los que mayor acogida tienen por el público son los electrodomésticos en general, el 36%; seguido por los electrodomésticos de línea marrón como con un 18%; luego están Electrodomésticos para el Mantenimiento del Hogar.14%, luego los de línea blanca con un 13%, los para preparación de alimentos un 11% y en último lugar los equipos de computación con un 8%.

Esto demuestra que en general todo lo que ofrece la comercializadora "CREDITOS F&F" tiene aceptación por el público.

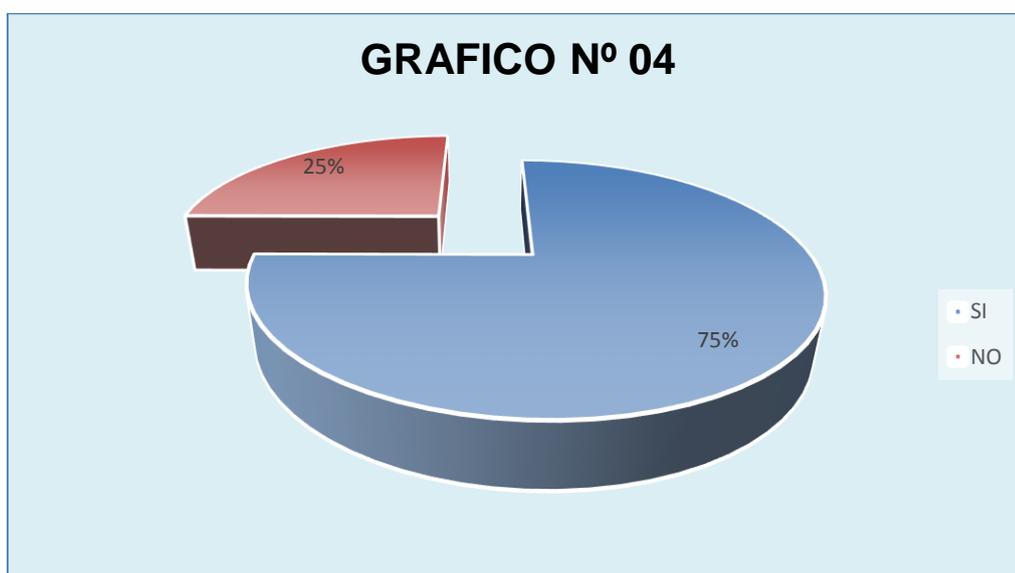
3. ¿Está de acuerdo con los precios que maneja la empresa “CREDITOS F&F”?

CUADRO Nº 04 CON FORMALIDAD EN PRECIOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	220	75%
NO	73	25%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F” Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Del total de las encuestas el 75% de los clientes creen que los electrodomésticos ofrecidos por la comercializadora están al alcance de su economía, mientras que el 25% manifiestan que no está de acuerdo a sus ingresos.

Mayoritariamente los clientes están conformes con los precios que maneja la empresa, pero cabe recalcar que se debe mejorar para lograr satisfacer al 100% de los clientes.

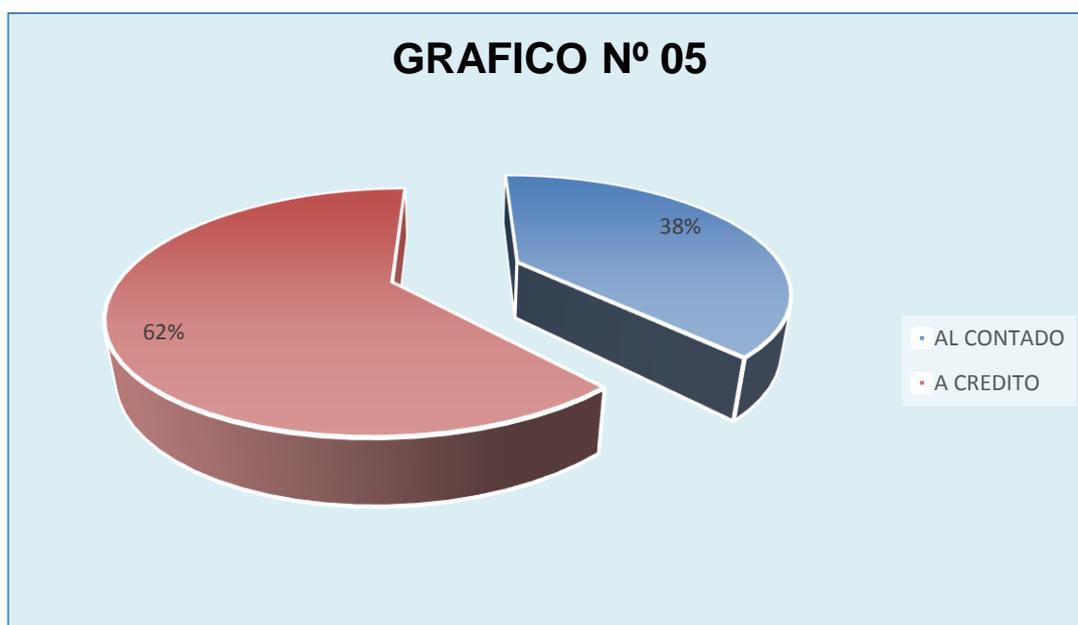
4. ¿Cuáles son las facilidades de pago que la empresa le ofrece para adquirir los electrodomésticos?

CUADRO Nº 05 FORMAS DE PAGO DE LA EMPRESA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AL CONTADO	112	38%
A CREDITO	181	62%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Con respecto a esta pregunta la empresa ofrece dos tipos de facilidades de pago una es al contado lo que los resultados demuestran que con el 38%, mientras que el 62% de los clientes de la empresa lo hace a crédito.

En su mayoría los clientes tiene crédito con la empresa, es decir; se les da facilidades de pago diferidos para el tiempo que se estipule, mientras que otra parte menor de los cliente compra al contado por lo que la empresa debe mantener estos clientes ya que constituyen ingresos directos.

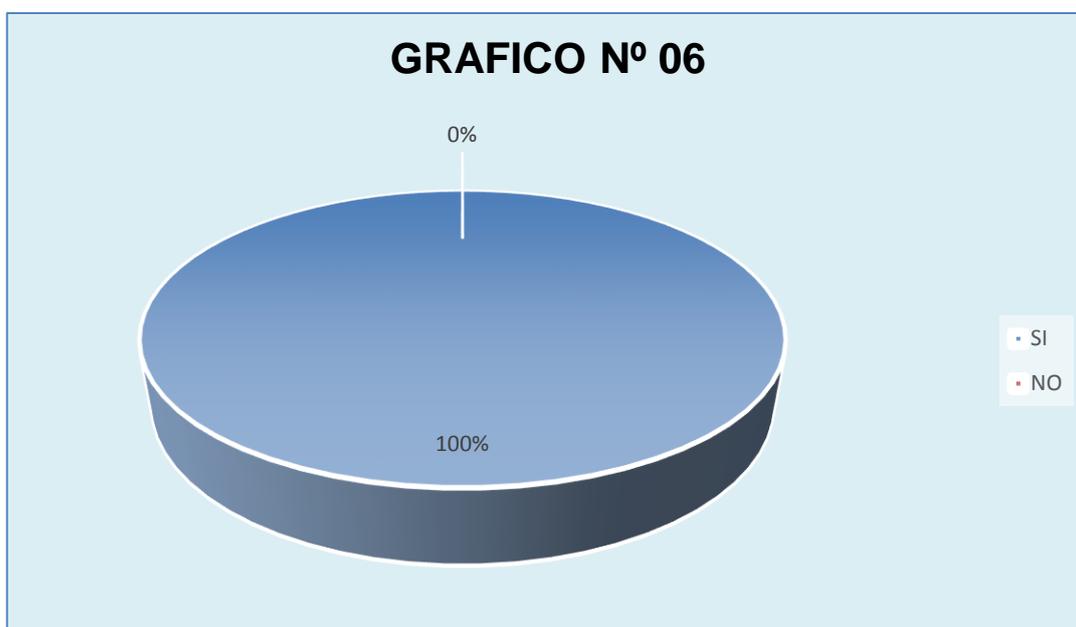
5. ¿La Empresa comercializadora de electrodomésticos “CREDITOS F&F” le ha ofrecido promociones?

CUADRO N° 06 PROMOSIONES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	100%
NO	0	0%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Del total de los encuestados el 100% menciona que si ha recibido promociones por compras en la comercializadora “CREDITOS F&F”.

Todos los clientes de la empresa han recibido promociones por las compras que se han realizado. Esto es favorable para la empresa para obtener clientes fijos.

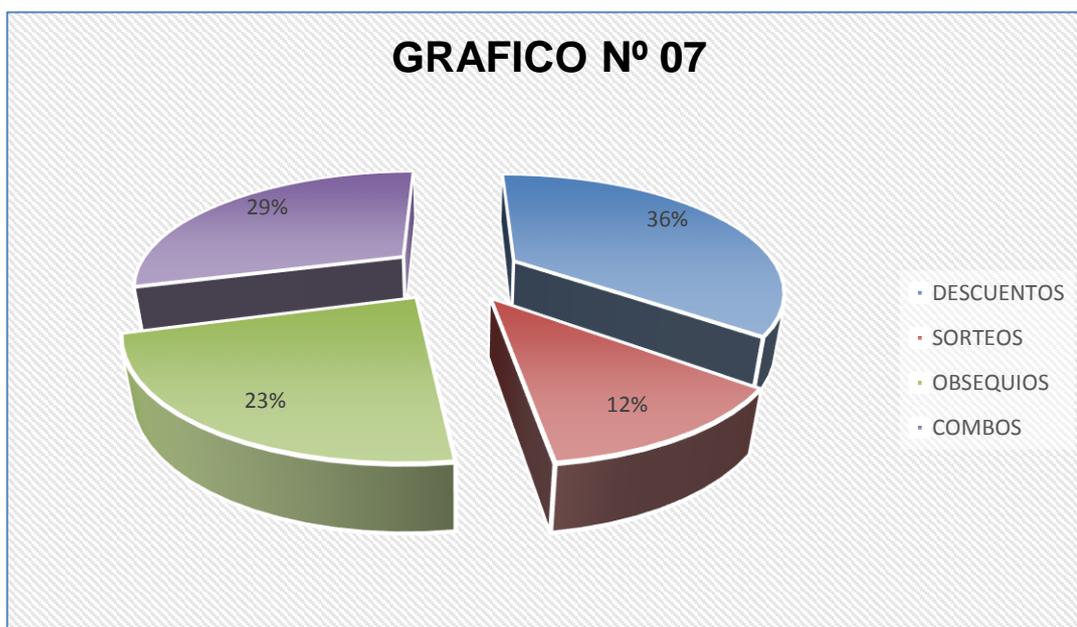
6. ¿Qué tipo de promociones le son más atractivas a usted, para la compra de electrodomésticos?

CUADRO Nº 07 TIPO DE PROMOSIONES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DESCUENTOS	104	36%
SORTEOS	36	12%
OBSEQUIOS	67	23%
COMBOS	86	29%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Según los resultados los clientes de la empresa mencionan que las promociones que más le llama la atención son los descuentos con un 36%, seguido por los combos con el 29%, los obsequios con el 23% y los sorteos con el 12%.

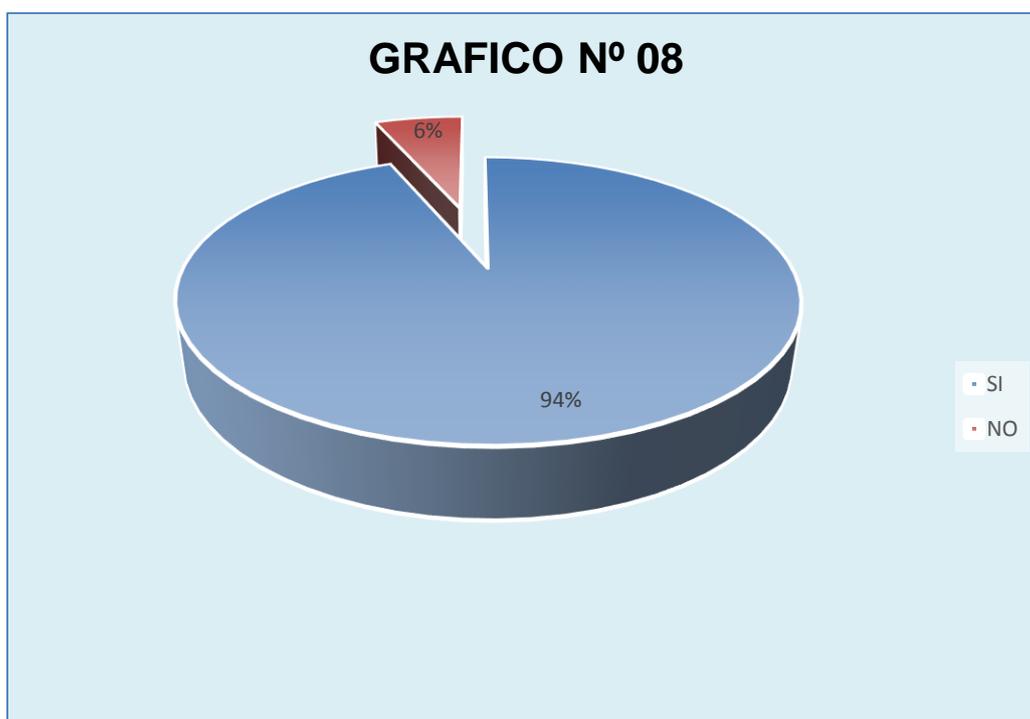
Se sobreentiende que la empresa ofrece más a sus clientes descuentos por sus compras se da combos y obsequitos y ocasionalmente se realizan sorteos, estos pueden ser en fechas importante como el día de la madre o en navidad.

7. ¿Ha recibido descuentos por pronto pago por parte de la empresa “CRÉDITOS F&F”?

CUADRO N° 08 DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	275	94%
NO	18	6%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”
Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”
Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

El 94% de los clientes dieron a conocer que la comercializadora si les ofrece descuentos por su pronto pago, el 6% manifestó que no les ofrecen descuentos.

Cabe recalcar que los clientes en su mayoría no reciben descuentos por pronto pago, se considera negativo porque puede ocasionar pérdida de clientes a la empresa.

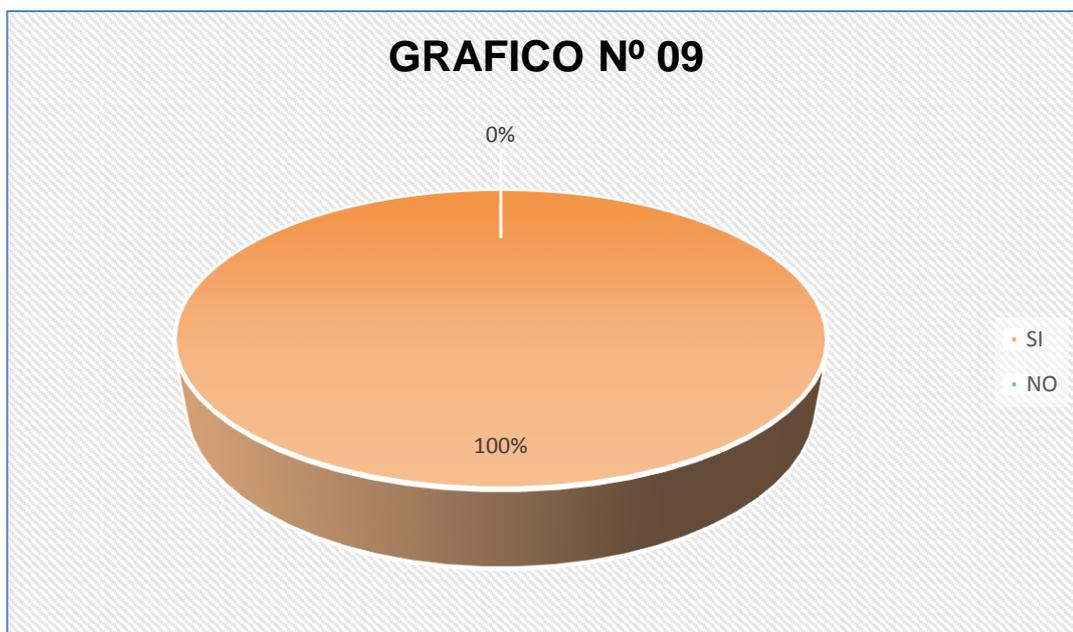
8. ¿Está conforme con la atención que recibe por parte del personal de la empresa?

CUADRO N° 09 ATENCION AL CLIENTE

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	100%
NO	0	0%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

El 100% de los clientes respondieron que reciben una buena atención por parte del personal dentro de la comercializadora.

El total de los clientes de la empresa está conforme y satisfecho con la atención que los empleados les brindan. Destacando a la empresa como una fortaleza.

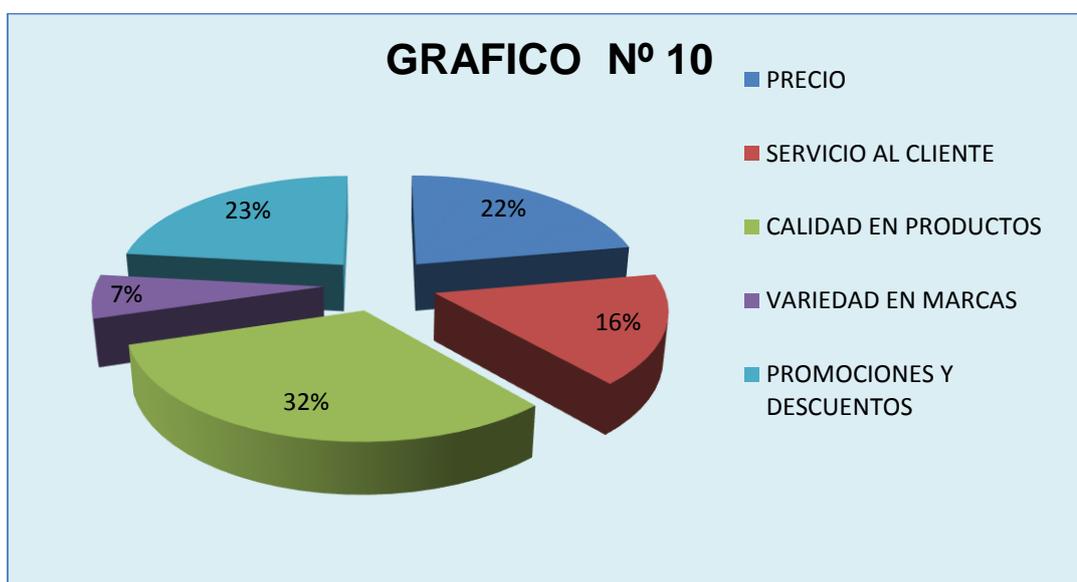
9. ¿Indique las razones por las que adquiere estos productos?

CUADRO Nº 10 PREFERENCIAS DEL CLIENTE

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIO	65	22%
SERVICIO AL CLIENTE	48	16%
CALIDAD EN PRODUCTOS	93	32%
VARIEDAD EN MARCAS	19	7%
PROMOCIONES Y DESCUENTOS	68	23%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

El 32% de los clientes respondieron que adquieren los productos por la calidad que encuentran en ellos, el 23% compran debido a las promociones y descuentos que ofrece, el 22 % por el precio, el 16% lo hacen por el servicio que les brindan y el 7% de acuerdo a la variedad y marcas.

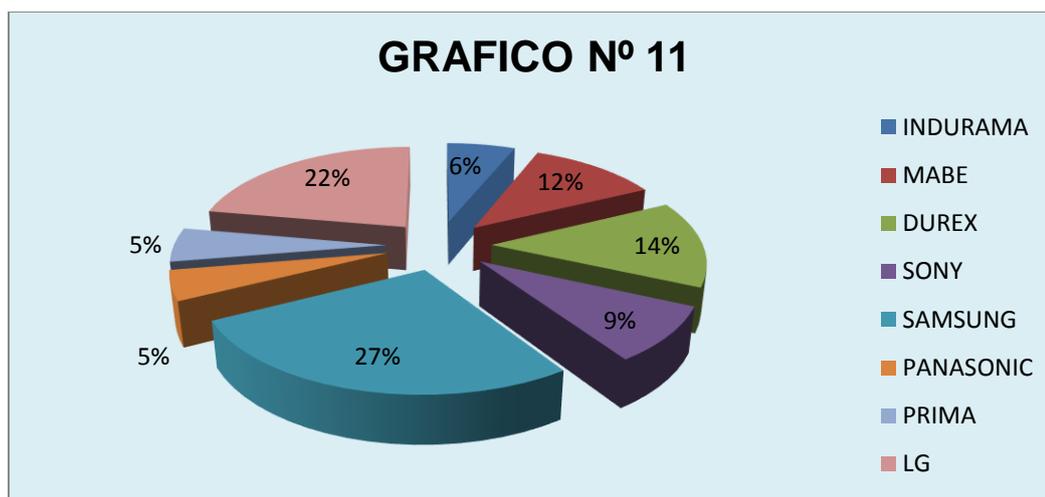
Se puede destacar que una de las razones más importantes por lo que los clientes compran son las promociones y descuentos, precios y servicio sin considerar de mayor importancia a la marca.

10. ¿Qué marca de electrodoméstico es más de su preferencia?

CUADRO Nº 11 TIPOS DE MARCAS QUE SE VENDEN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INDURAMA	18	6%
MABE	34	12%
DUREX	41	14%
SONY	26	9%
SAMSUNG	79	27%
PANASONIC	14	5%
PRIMA	16	5%
LG	65	22%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"
Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"
Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Como lo muestran los resultados la marca de electrodomésticos que más acogida tiene es Samsung que representa el 27%, seguido por LG con el 22%, Durex con el 14%, Mabe 12%, Sony 9%, Indurama 6%, Panasonic y Prima con el 5%.

La marca que la empresa más vende es la SAMSUNG y LGy que son las favoritas de los clientes por la calidad y por los precios.

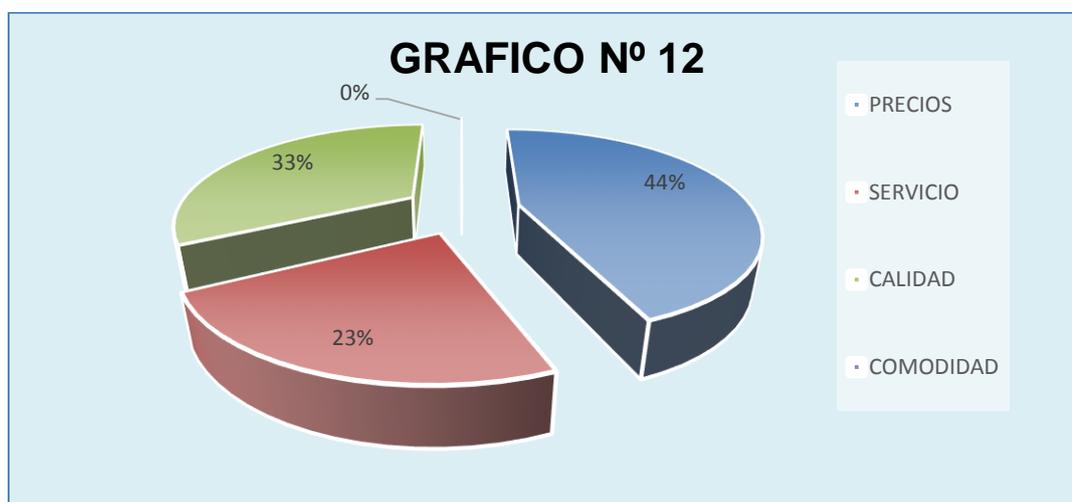
11. Según su Criterio ¿Qué es lo que caracteriza a la empresa comercializadora de electrodomésticos “CREDITOS F&F”?

CUADRO Nº 12 ASPECTOS POSITIVOS DE LA EMPRESA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIOS	129	44%
SERVICIO	68	23%
CALIDAD	96	33%
COMODIDAD	0	0%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Según los resultados arrojados 44% de los clientes encuestados respondieron que la ventaja competitiva de la empresa son los precios ya que los mismos son bajos y accesibles, seguido por la calidad que ofrece en sus productos con un 33%, y el 23% debido al servicio brindado por la comercializadora.

La mayoría de los clientes de la empresa, manifiesta que lo que caracteriza a la empresa y es una fortaleza es que cuenta con precios cómodos para el cliente y aparte también la buena atención al cliente.

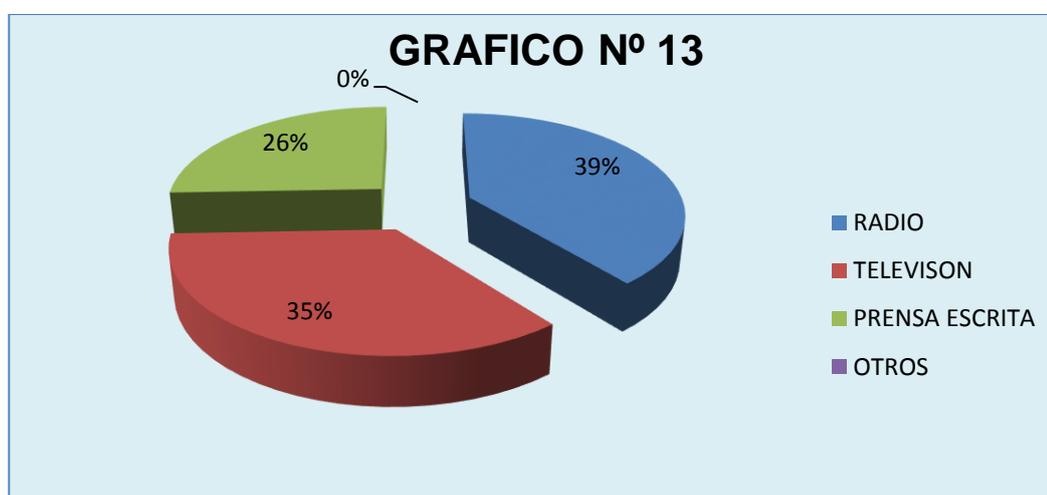
12. ¿Qué medio de comunicación es el que más prefiere para informarse?

CUADRO N° 13 MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LOS PRODUCTOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	115	39%
TELEVISION	103	35%
PRENSA ESCRITA	75	26%
OTROS	0	0%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 39% de los clientes utilizan la radio como principal medio de comunicación, seguido por la televisión con un 35%, y la prensa escrita con 26%.

Mediante los resultados la mayoría de los clientes utiliza como medio de comunicación la radio seguida de la televisión, por lo que es importante para difundir publicidad y promociones para incrementar las ventas.

**ANÁLISIS DE LA EMPRESA “CREDITOS F&F SEGÚN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER
CUADRO Nº 14**

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES							
Economías de Escala (aumento del ciclo de vida del producto.)	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES
Diferenciación del Producto con nuevas presentaciones	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE
Requerimientos de Capital Fresco para invertir	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Acceso a canales de Distribución en el cantón Marcabeli.	AMPLIO	1	2	3	4	5	RESTRINGIDO
Ventajas en costos de comercialización	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES
Apoyo Gubernamental a empresas similares	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	ALTA
Celeridad de obtención de permisos de funcionamiento	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE
Empresas pre-establecidas distribuidoras	POCAS	1	2	3	4	5	MUCHAS
Empresas con altos activos	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Precio de entrada disuasivo	INEXISTENTE	1	2	3	4	5	EXISTENTE
Crecimiento del comercio de electrodomésticos	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO

CUADRO Nº 15

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Nº de Competidores en equilibrio (Comercial Alfa-Créditos Loaiza)	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	BAJO
Almacenamiento propio (bodegas de acopio)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Diferenciación de clientes	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Aumentos de Capacidad de comercialización	GRANDES INCREMENTOS	1	2	3	4	5	PEQUEÑOS INCREMENTOS
Diversidad de Competidores	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Intereses Estratégicos	ALTOS	1	2	3	4	5	BAJOS
BARRERAS DE SALIDA							
Especialización en la Comercialización	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Publicidad agresiva	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Canales estratégicos de Comercialización	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA
Volumen de comercialización	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS
Adiestramiento de Personal calificado	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS

CUADRO Nº 16

PODER DE LOS COMPRADORES							
Clientes informados en procesos de comercialización	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Adquisición productos sustitutos o alternos	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Contrastación de precios del proveedor	BAJO	1	2	3	4	5	ALTO
Poder de compra	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Exigencia de estándares de calidad (certificación)	GRAN FRACCIÓN	1	2	3	4	5	PEQ. FRACCION
Crédito en las compras	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA

CUADRO Nº 17

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES							
Imposición de condiciones de precio/tamaño	ESCASOS	1	2	3	4	5	MUCHOS
Disponibilidad de Sustitutos	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Existencia de proveedores potenciales	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Poder de la marca líder	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Impresión por la publicidad del proveedor	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Facilidad de cambiar de proveedor	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS

CUADRO Nº 18

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	ESCASA
Sustitutos más avanzados tecnológicamente	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Rentabilidad y Agresividad de productos sustitutos	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS
Valor/Precio del sustituto	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO

CUADRO Nº 19

EVALUACIÓN GENERAL	PUNTAJE PROMEDIO	PONDERACIÓN
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	3.18	21.17
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	3.09	20.57
PODER DE LOS COMPRADORES	2.50	16.64
PODER DE LOS PROVEEDORES	3.50	23.30
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	2.75	18.30
TOTAL	15.02	100,00

PROMEDIO PONDERADO	3.004
---------------------------	--------------

CUADRO Nº 20

PROMEDIO PONDERADO ENTRE	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
	1 y 2,33	2,34 y 3,67	3,67 y 5
EVALUACIÓN GENERAL		3.004	

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la empresa "CREDITOS F&F" Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En común que en estos negocios la amenaza de nuevos competidores se presenta de una forma continua, debido a las bajas fuentes de empleo que existe en el país; las personas optan por emprender en esta clase de negocios ya que para muchos les resulta rentable.

Rivalidad entre los competidores existentes:

En el cantón Marcabellí existen muy pocas empresas dedicadas a esta misma actividad pero entre las pocas que hay ofrecen productos similares a los que ofrece la comercializadora Créditos F&F, entre ellas la de mayor competencia es Comercial ALPA, estos locales en su mayoría ofrecen una variedad de productos nacionales e importados.

Lo que podemos ver es que no hay una rivalidad muy marcada pero si preferencias de cada cliente.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son los encargados de abastecer a la empresa de la mercadería que se necesita para abastecer a los clientes, con ellos la relación laboral debe ser de mucho tino ya de que de ellos depende mantener un nivel de competitividad dentro del mercado, considerando que en algunos casos los

con los proveedores se puede tener algunas complicaciones por varias razones; pueden ser impuntuales en la entrega de pedidos, adelantarse en los cobros o en algunos casos son los únicos en contar con algún producto clave o estratégico para nuestra organización convirtiéndose en distribuidores con un poder especial lo que les hace imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido.

Poder de negociación de los clientes:

No hay mucha resistencia del cliente en la adquisición de los productos ya sea al por mayor o menor, ya que los precios y calidad de sus marcas son la carta de presentación de la empresa y así mismo brinda facilidad de pago al cliente, por lo que garantiza su posicionamiento permanente en el mercado, pese a la gran cantidad de productos sustitutos que existen en la actualidad.

Amenaza de productos sustitutos:

Entre la línea de estos productos existe una cantidad considerable de productos sustitutos lo que implica una amenaza constante, ya que al ser productos que ya están o pretenden ingresar al mercado ofrecen precios que al cliente le resulta atractivo sin tomar en cuenta en muchos de los casos la calidad del mismo, todo esto implica a que la empresa tome decisiones en algunos aspectos, siendo el más común el de reducir el margen de utilidad, situación que afecta considerablemente a la organización.

CUADRO Nº 21 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

“CREDITOS F&F”			
FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
OPORTUNIDADES			
• Mantener la ubicación estratégica de la comercializadora.	0.06	4	0.24
• Incrementar la venta de los productos.	0.07	4	0.28
• Promover la creación de nuevas sucursales para expandir el producto.	0.07	3	0.21
• Difundir los productos de la comercializadora.	0.07	3	0.21
• Son previsibles los cambios tecnológicos.	0.06	4	0.24
• Promocionar los productos por medio de publicidad masiva.	0.06	3	0.18
• Financiamiento propio sin necesidad de entidades financieras.	0.08	4	0.32
• Aprovechar a los clientes que poseen.	0.08	3	0.24
TOTAL			1.92
AMENAZAS			
• Nuevos Competidores.	0.06	2	0.12
• Incremento de precios.	0.04	1	0.04
• Inestabilidad económica y política.	0.03	2	0.06
• Precios bajos por parte de la competencia.	0.05	1	0.05
• Creación e incremento de impuestos.	0.06	2	0.12
• Los proveedores con mayor poder de negociación.	0.05	1	0.05
• Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad.	0.06	1	0.06
• Competencia desleal.	0.04	1	0.04
TOTAL			0.54
TOTAL	1.00	38	2.46

Fuente: Análisis Externo, Encuestas “CREDITOS F&F”

Elaborado por: La Autora.

INTERPRETACIÓN DE LA MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores externos se ha obtenido un resultado de 2.46 en relación a las oportunidades y amenazas con que cuenta la comercializadora, esto significa que se encuentra por debajo del 2.50 valor que una empresa debe poseer como mínimo para tener una igualdad en la calificación del mercado, por esta razón se demuestra que “CREDITOS F&F” debe de aprovechar y poner en práctica las oportunidades como el incremento de la venta de productos, los clientes que poseen, promocionar los productos por medio de publicidad masiva, entre otros; ya que de estos factores dependerá la superación de dicha entidad, de lo contrario las amenazas como son nuevos competidores, incremento de precios, creación de impuestos, etc. pueden complicarle las actividades laborales que viene llevando acabo y que de no dar solución a las mismas podrían perjudicar a futuro a la empresa.

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS
DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA “CRÉDITOS F&F” DEL
CANTÓN MARCABELÍ
FIGURA Nº 01



Antecedentes y ubicación

“**Créditos F&F**” del cantón Marcabelí Provincia de El Oro es una empresa que se dedica a la venta de electrodomésticos con precios cómodos, financiamientos accesibles para todas las clases económicas del cantón y provincia; poco a poco ha ido evolucionando en el mercado, pues cuenta con dos sucursales.

La primera se fundó en el Cantón Marcabelí en el año 2003, se la denominó “**Créditos F&F**”, escogida así por el dueño de la Empresa el señor Hugo Crespo, su ubicación estratégica fue Calle. Manuel U. Gallardo y 30 de Septiembre.

De acuerdo al desenvolvimiento que tuvo la empresa fue implementando su infraestructura y además sus servicios.

Luego de determinar el potencial económico en el Cantón Balsas se dedicó a implementar una sucursal de la empresa en el mismo; su ubicación fue Balsas: 24

de Mayo entre Sucre y 23 de Febrero, empezó a funcionar a partir de Marzo del año 2005.

Es así como está logrando ser cada vez más conocida e incrementando la demanda de los bienes que ofrece debido a las necesidades que tiene el consumidor.

Ubicación Geográfica

Figura Nº 02



El cantón Marcabellí se halla situada al extremo Sur Occidental del Cantón Piñas y en la parte meridional de la Provincia de El Oro. Se encuentra igualmente ubicada dentro de la hoya del Puyango, justamente en el lugar en el que las cordilleras de la aldea y Tahuín parecen unirse con las cordilleras de Célica y Alamor.

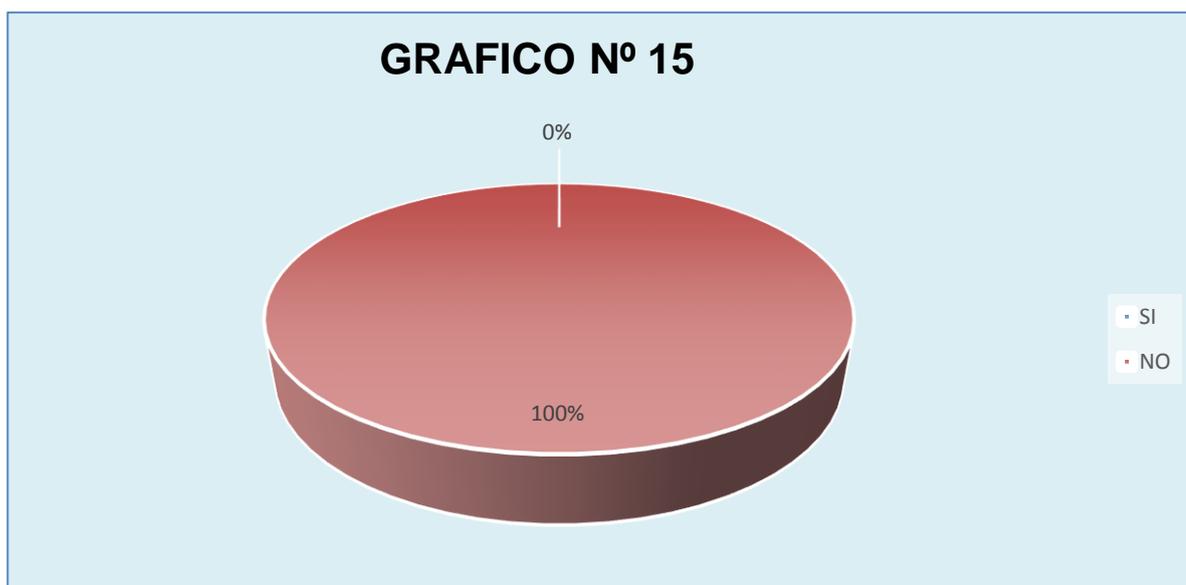
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F”**

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores empresariales la comercializadora cuenta?

CUADRO N° 22 CONOCIMIENTOS DE MISION Y VICION

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa “CREDITOS F&F”
Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa “CREDITOS F&F”
Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS INTERPRETACION

Se puede destacar que los empleados de la empresa no tienen conocimiento acerca de la misión, visión y valores empresariales de la entidad ya que la empresa no cuenta con los mismos.

Es importante para la empresa contar con una visión y misión que direccionen a la consecución de sus metas y objetivos empresariales.

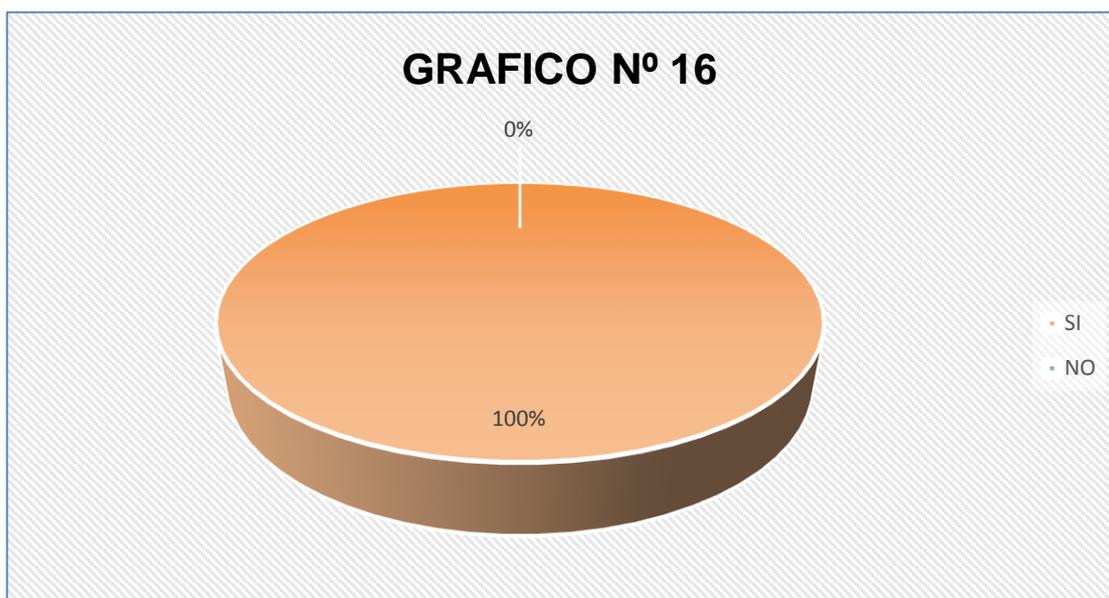
2. ¿Cree usted que es de suma importancia que la empresa cuente con misión, visión, valores empresariales; en la que los directivos y empleados tengan conocimiento?

CUADRO Nº 23 INTERES DEL PERSONAL EN UNA FILOSOFIA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

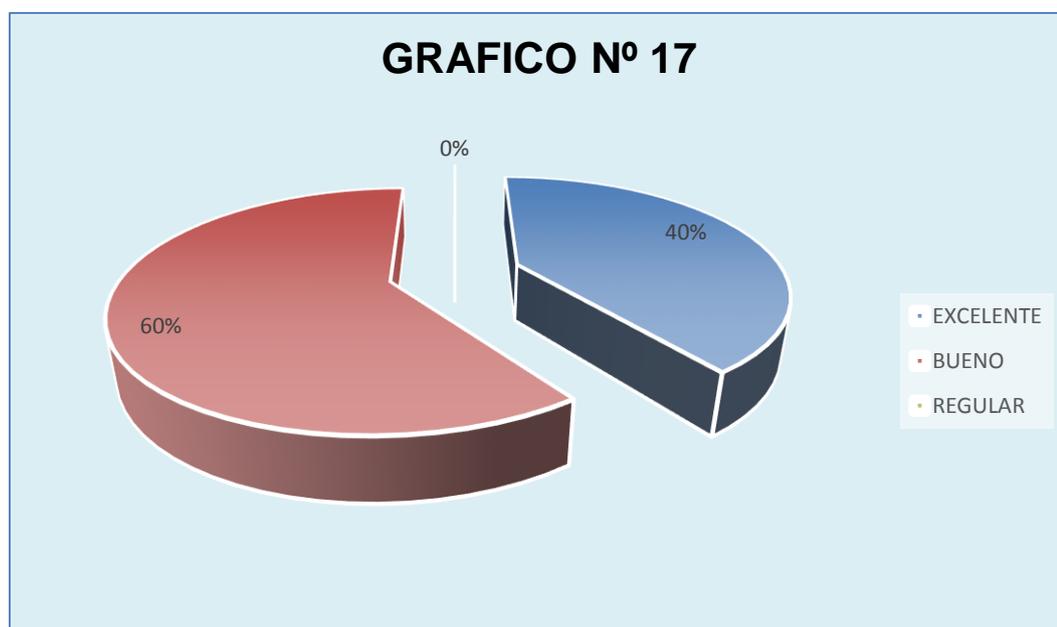
Los empleados consideran muy importante que la entidad disponga de misión, visión y valores empresariales; los cuales ayudaran a que la misma se diferencie de las demás, sea auténtica y por ende respetada por el medio empresarial al que está sumergida.

3. ¿De qué manera usted calificaría a las actividades que realiza en la empresa?

CUADRO N° 24 ACTIVIDADES QUE SE REALIZA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	2	40%
BUENO	3	60%
REGULAR	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"
Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"
Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Se puede evidenciar que los empleados de la comercializadora un 60% manifestaron que las actividades que realizan en la empresa son buenas, mientras que con un 40% consideran que son excelentes, esto quiere decir que ellos están satisfechos con su trabajo.

Existe en la empresa un buen ambiente de trabajo permitiendo que los trabajadores se desenvuelvan de una mejor manera.

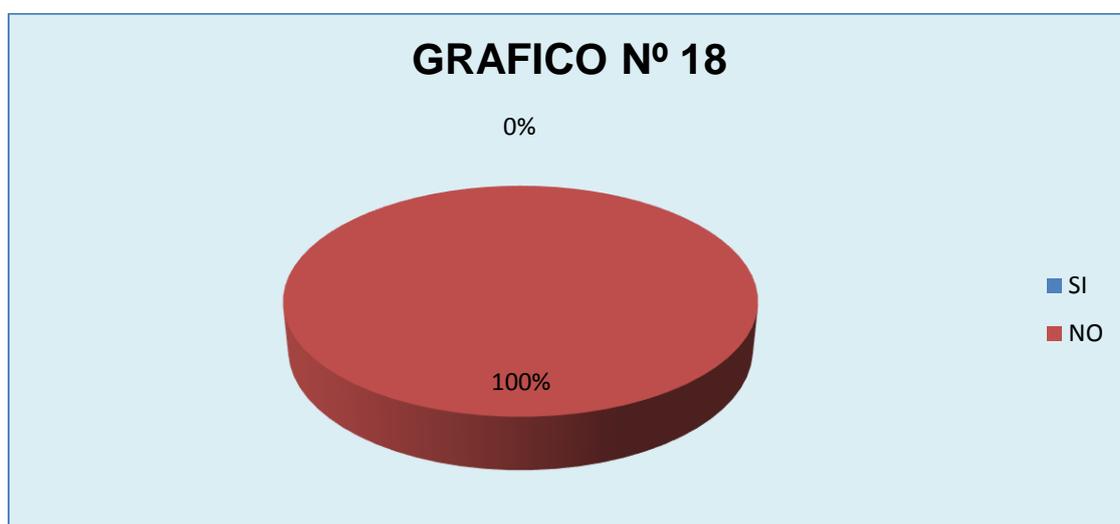
4. ¿Durante el tiempo que ha trabajado en la empresa, sabe usted si se ha realizado una Planeación Estratégica?

CUADRO N° 25 EXISTENCIA DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS INTERPRETACION

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que "CREDITOS F&F" no ha realizado una Planeación Estratégica de acuerdo como lo describen los empleados de la misma.

Durante la trayectoria de la empresa no ha tenido una planificación estratégica, por tal motivo es importante sentar buenas bases administrativas y planear el futuro de la empresa.

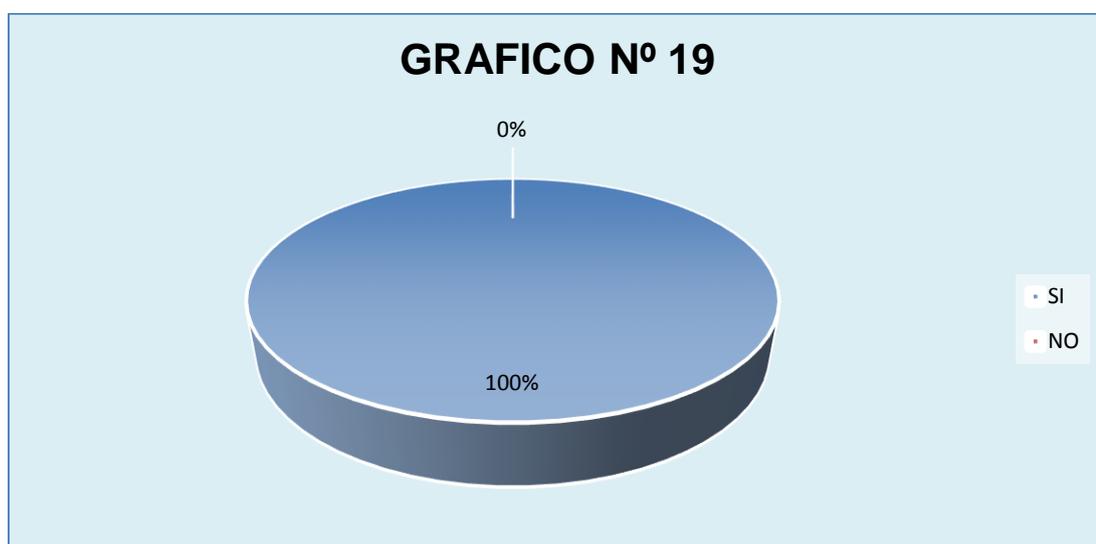
5. ¿Estaría de acuerdo que se realice una Planeación Estratégica en la entidad, la misma que sea de ayuda para los directivos y empleados de la misma?

CUADRO N° 26 IMPLEMENTACION DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Los empleados de la comercializadora están en un 100% de acuerdo con la realización de una Planeación Estratégica dentro de la misma, cuya finalidad sea de gran aporte tanto para la empresa como para ellos, logrando así tener mayor acogida de clientes de acuerdo a las estrategias que se puedan implantar.

Se puede notar que en la empresa hay expectativa para realizar una planificación estratégica que guíe las actividades de la empresa a la consecución de metas y objetivos de crecimiento.

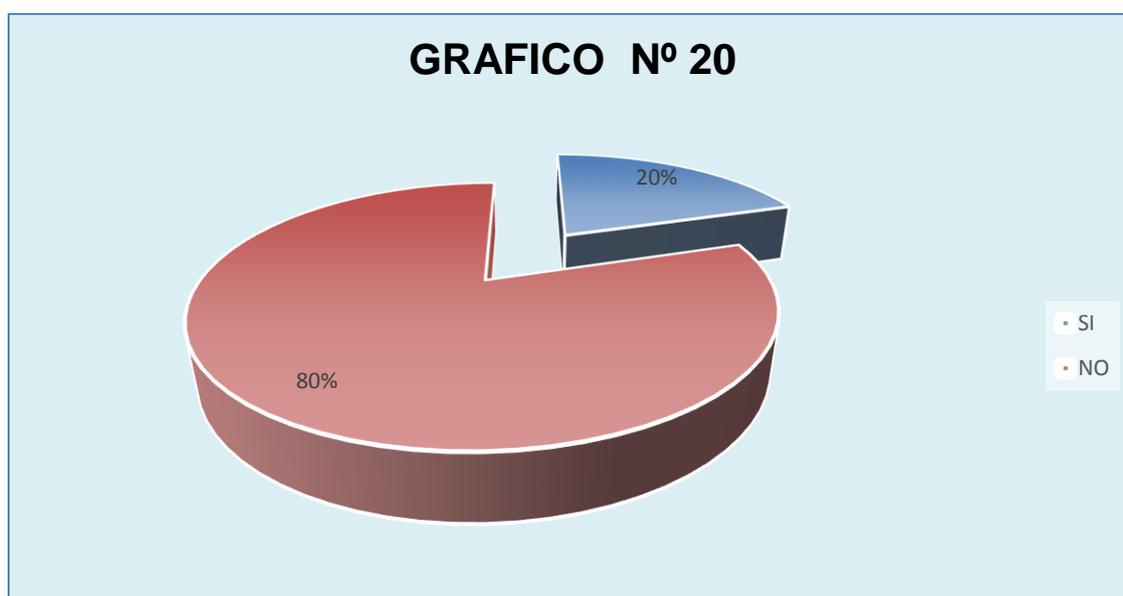
6. ¿La distribución física es la adecuada para la realización de sus funciones?

CUADRO Nº 27 DISTRIBUCION ADECUADA DE TRABAJO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

El 80% de los empleados consideran que su lugar de trabajo en la comercializadora carece de espacio físico para realizar sus actividades; mientras que el 20% manifestó que es el adecuado.

Existen problemas en la distribución física, ya que no es la adecuada para la realización de sus actividades lo que genera un bajo rendimiento.

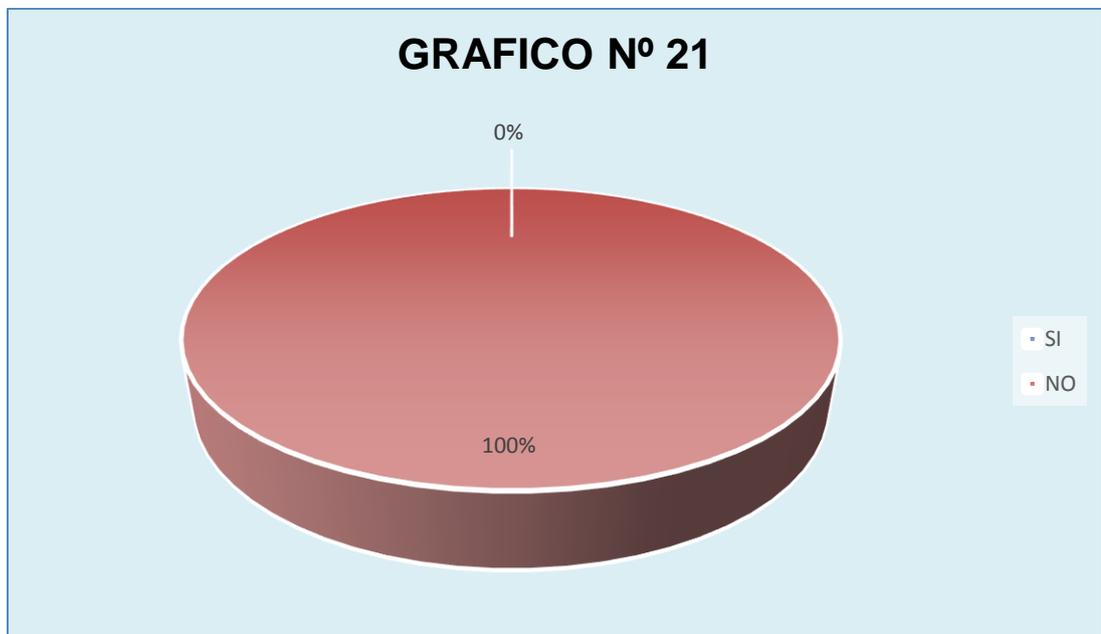
7. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para mejorar el desempeño de su trabajo?

CUADRO Nº 28 GRADO DE CAPACITACION AL EMPLEADO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Todos los trabajadores de la empresa coinciden que no reciben capacitación por parte de los directivos de la entidad.

U recurso muy importante en la empresa es su talento humano, pero en el caso de la empresa no existe una capacitación para que los empleados realcen sus funciones de forma eficiente.

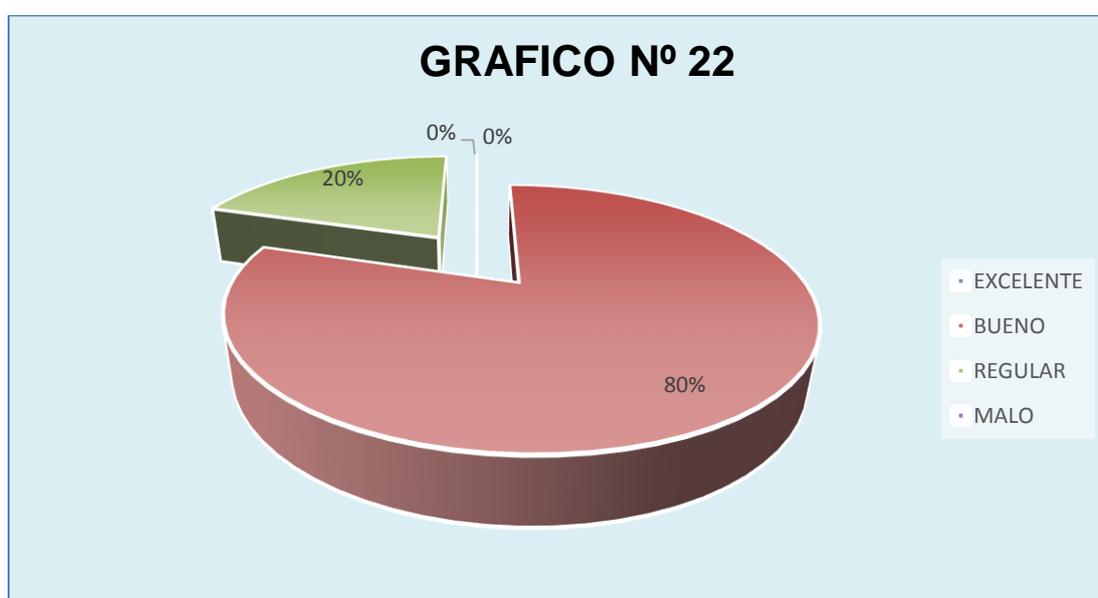
8. La comunicación que tiene con los directivos de la empresa es:

CUADRO N° 29 COMUNICACIÓN ENTRE MANDOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0%
BUENO	4	80%
REGULAR	1	20%
MALO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Se puede constatar que el 80% de los empleados manifestaron que la comunicación que tienen con los directivos de la empresa es buena; mientras que el 20% tiene una comunicación regular con sus directivos.

La comunicación en cuanto a los niveles de jerarquía es decir existe relación entre jefe y trabajadores para un buen entendimiento de sus funciones.

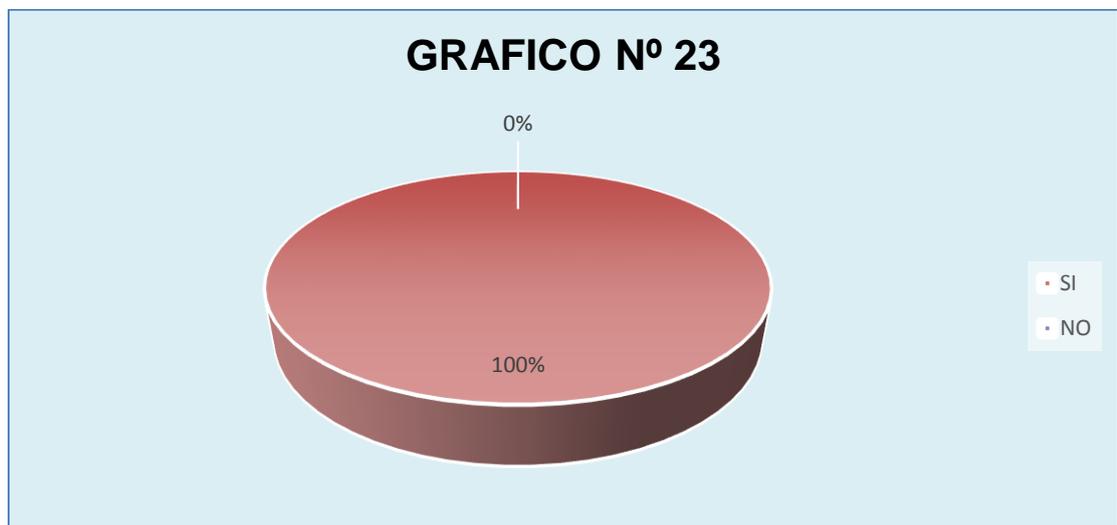
9. ¿La relación laboral que mantiene con sus compañeros de trabajo es buena?

CUADRO N° 30 COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

Los trabajadores de la empresa dan a conocer con un 100% que mantienen una buena relación laboral con sus compañeros demostrando cooperación entre ellos.

Existe buena relación entre compañeros de trabajo permitiendo el trabajo en equipo.

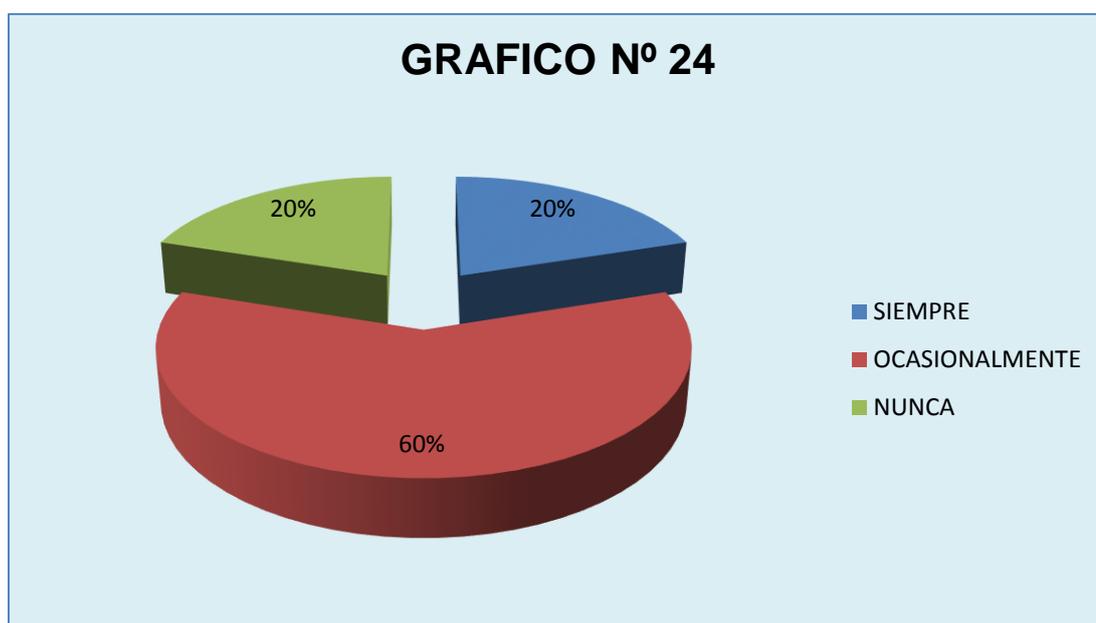
10. ¿Tiene libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

CUADRO Nº 31 PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	20%
OCASIONALMENTE	3	60%
NUNCA	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.



Fuente: Encuesta realizada a los empleados de la empresa "CREDITOS F&F"

Elaborado por: La Autora.

ANALISIS E INTERPRETACION

El 60% de los empleados tienen libertad de tomar decisiones ocasionalmente, el 20% siempre y otro 20% nunca tiene la libertad de tomar decisiones en el puesto de trabajo.

En cuanto a las funciones que realizan los trabajadores ellos tienen una libertad de tomar decisiones a nivel del puesto que desempeñan siempre y cuando en beneficio de la empresa.

**ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA CREDITOS F&F DEL
CANTON MARCABELI**

- 1. ¿El local comercial en el que desempeña sus actividades es propio o arrendado? Explique**

El local que se encuentra es propio pero es arrendado.

- 2. ¿La empresa cuenta con sucursales?**

SI (x) NO ()

- 3. ¿La empresa cuenta con un capital propio que permita realizar nuevas inversiones o solventar los problemas que se puedan presentar?**

SI (x) NO ()

- 4. ¿Cree usted que la entidad es conocida en el medio comercial por los consumidores?**

SI (x) NO ()

- 5. ¿Se ha realizado una Planificación Estratégica en la comercializadora?**

No, se ha realizado nunca una Planificación Estratégica, puesto que la entidad no ha tenido la necesidad de hacerla.

- 6. ¿Considera competitiva a la empresa de electrodomésticos comparando con las demás organizaciones?**

SI (x) NO ()

- 7. ¿Cree usted que los productos que ofrece al público en general cuentan con un alto nivel tecnológico y por ende sean competitivos?**

SI (x) NO ()

- 8. ¿La entidad cuenta con una misión, visión, valores empresariales que la distinga de las demás empresas. De no tener cuáles son las causas?**

Tenemos un plan de contingencias y estrategias para mantener a nuestra clientela, y quizá por descuido nuestro no se ha implantado una misión, visión y valores empresariales

- 9. ¿Considera importante de que la entidad disponga de una misión, visión y valores empresariales?**

Considero que si es importante que mi empresa cuente con una misión, visión y valores empresariales que la distingan de la competencia y por ende sea reconocida en el medio comercial.

- 10. ¿En el desarrollo de las actividades qué fortalezas considera usted de mayor importancia que tiene la empresa?**

Un capital sustentable, la clientela leal y las marcas de los productos considero que son las fortalezas que en la actualidad mantiene.

- 11. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?**

En total somos 5 personas las que laboramos en esta empresa.

- 12. ¿Estaría de acuerdo que en la comercializadora se realice un Plan Estratégico dónde se demuestre las actividades que se debe realizar para un mejor desarrollo en sus operaciones?**

Sí, estoy de acuerdo con que en mi empresa se realice un plan estratégico, ya que por desconocimiento por parte de mi persona no se lo hecho; pues esto nos serviría de mucho a nosotros para a futuro poder saber lo que se debe de realizar.

- 13. ¿El personal con el que cuenta la empresa ha recibido capacitaciones?**

SI () NO (x)

14. ¿Cada qué tiempo se capacita al personal que labora en la empresa?

ANUAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMANAL
		X	

15. ¿Defina como es la comunicación que existe entre el personal y los directivos?

EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	MALA
	X		

16. ¿Brindan facilidad de pago a los clientes al momento de adquirir un producto?

SI (x) NO ()

17. ¿Cree usted que la comercializadora tiene amplia cobertura en el mercado?

SI () NO (x)

18. ¿Cuáles son los medios de comunicación en los que dé a conocer los productos que ofrece y su dirección?

En la actualidad se lo realiza por la radio

19. Considera usted que el marketing y publicidad que utiliza la empresa para ofrecer sus productos es?

MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	REGULAR	SIN IMPORTANCIA
	X		

20. ¿Con qué tipo de empresas realiza convenios que vayan en beneficio de la misma?

Los convenios se realizan con los clientes finales en donde se pueda adquirir la mercadería.

21. Cree usted que los precios de los productos frente a sus competidores son?

ALTOS	MEDIOS	IGUALES	BAJOS
			X

22. ¿Considera usted que los productos que ofrece son de buena calidad y de precio acorde a la capacidad de pago del consumidor?

SI (x) NO ()

23. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa y por la cual adquieren la mercadería?

Las Importadoras a Nivel Nacional es donde se adquiere la mercadería.

24. ¿Considera usted que la atención que le demuestra al cliente es la correcta?

SI (x) NO ()

25. ¿Qué facilidades de pago brinda usted al cliente para que adquieran los productos que ofrece?

Con la finalidad de brindar un buen servicio y al mismo tiempo ponernos en la capacidad de pago del cliente en la adquisición de un producto les ofrecemos facilidades de pago que estén accesibles al cliente como: al contado, a crédito.

CUADRO Nº 32 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

“CREDITOS F&F”			
FACTORES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
FORTALEZAS			
• Local comercial propio.	0.07	4	0.28
• La calidad del producto que ofrece es bastante buena.	0.07	3	0.21
• Mantiene una buena relación con sus clientes.	0.07	3	0.21
• Posee capital propio.	0.07	4	0.28
• Personal con experiencia en ventas.	0.07	4	0.28
• Alto nivel de competitividad.	0.07	3	0.21
• Tiene buena reputación con los proveedores.	0.07	4	0.28
• La rentabilidad de la empresa es la esperada.	0.05	4	0.20
TOTAL			1.95
DEBILIDADES			
• No posee misión, visión, valores empresariales.	0.04	1	0.04
• Poca amplitud en el local comercial.	0.04	1	0.04
• Ausencia de un manual de funciones.	0.04	2	0.08
• Ausencia de una Planeación Estratégica.	0.04	2	0.08
• Falta de personal.	0.03	1	0.03
• Escasa imagen corporativa	0.03	1	0.03
• Procesos administrativos deficientes.	0.03	1	0.03
• Limitado liderazgo empresarial.	0.03	2	0.06
TOTAL			0.39
TOTAL	1.00	38	2.34

Elaborado: Por la autora

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

Una vez realizada la matriz de evaluación de factores internos en donde intervienen las fortalezas y debilidades que posee la empresa se obtuvo un resultado de 2.34, por lo que se deduce que la comercializadora “CREDITOS F&F” en su desenvolvimiento interno presenta algunas limitantes; por lo que se debe utilizar correctamente las fortalezas para reducir las debilidades y obtener mejores resultados.

Por esta razón las fortalezas que posee la empresa como son: poseer local comercial propio, buena calidad en sus productos, buena relación con sus clientes, capital propio entre otros; deben ser aprovechados en su totalidad ya que los mismos ayudarán al desarrollo a futuro de la entidad que hará que sea más competitiva en el medio empresarial y por ende incrementen tanto sus clientes como las utilidades, en cuanto a las debilidades que poseen tenemos: no posee Misión, Visión, Valores Empresariales, Ausencia de un Manual Funciones, falta de una Planificación Estratégica, etc. se les debe de poner mayor énfasis para poderlas superar y que no afecten el desenvolvimiento diario tanto de los directivos como de los empleados de la entidad, permitiendo de esta manera que no se den problemas internos y en caso de darse sean superados gracias a un grupo unido de trabajo.

CUADRO Nº 33 ANALISIS FODA

“CREDITOS F&F”			
ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Local comercial propio. • La calidad del producto que ofrece es bastante buena. • Mantiene una buena relación con sus clientes. • Posee capital propio. • Personal con experiencia en ventas. • Alto nivel de competitividad. • Tiene buena reputación con los proveedores. • La rentabilidad de la empresa es la esperada. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee misión, visión, valores empresariales. • Poca amplitud en el local comercial. • Ausencia de un manual de funciones. • Ausencia de una Planeación Estratégica. • Falta de personal. • Escasa imagen corporativa • No se realizan periódicamente planes de compra ni se planifica ventas. • Limitado liderazgo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la ubicación estratégica de la comercializadora. • Incrementar la venta de los productos. • Promover la creación de nuevas sucursales para expandir el producto. • Difundir los productos de la comercializadora. • Son previsibles los cambios tecnológicos. • Promocionar los productos por medio de publicidad masiva. • Financiamiento propio sin necesidad de entidades financieras. • Aprovechar a los clientes que poseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Competidores. • Incremento de precios. • Inestabilidad económica y política. • Precios bajos por parte de la competencia. • Creación e incremento de impuestos. • Los proveedores con mayor poder de negociación. • Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad. • Competencia desleal.

Elaborado por: La Autora

CUADRO Nº 36 MATRIZ DE ALTO IMPACTO

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Local comercial propio. • La calidad del producto que ofrece es bastante buena. • Mantiene una buena relación con sus clientes. • Posee capital propio. • Personal con experiencia en ventas. • Alto nivel de competitividad. • Tiene buena reputación con los proveedores. • La rentabilidad de la empresa es la esperada. 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee misión, visión, valores empresariales. • Poca amplitud en el local comercial. • Ausencia de un manual de funciones. • Ausencia de una Planeación Estratégica. • Falta de personal. • Escasa imagen corporativa • Procesos administrativos deficientes. • Limitado liderazgo empresarial.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la ubicación estratégica de la comercializadora. • Incrementar la venta de los productos. • Promover la creación de nuevas sucursales para expandir el producto. • Difundir los productos de la comercializadora. • Son previsible los cambios tecnológicos. • Promocionar los productos por medio de publicidad masiva. • Financiamiento propio sin necesidad de entidades financieras. <p>Aprovechar a los clientes que poseen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el local comercial con el que cuentan, mediante la ampliación del mismo para la venta de sus productos. • Crear nuevas sucursales con la finalidad de aprovechar los productos de buena calidad que posee. • Disponer de los recursos que posee para adquirir más productos. • Mantener a los clientes y proveedores que poseen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una misión, visión, valores estratégicos que la distinga de las demás empresas y aproveche su local propio. • Proponer la creación de nuevas sucursales, además de establecer un manual de funciones para los empleados. • Disponer de los recursos que poseen para generar mayor publicidad y adquirir más personal que puedan realizar trabajos en beneficio de la empresa y el cuidado de los productos que ofrece.
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Competidores. • Incremento de precios. • Inestabilidad económica y política. • Precios bajos por parte de la competencia. • Creación e incremento de impuestos. • Los proveedores con mayor poder de negociación. • Creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad. • Competencia desleal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la infraestructura del local comercial con la finalidad de brindar un servicio mejor que la competencia. • Mantener la relación con los clientes y proveedores con la finalidad de obtener respeto de los mismos y ganar prestigio por medio de la publicación que podrían dar acerca de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una misión, visión, valores empresariales que sirva de ejemplo para los directivos y empleados de quienes laboran en la comercializadora. • Realizar una planeación en la que puedan plantear la ampliación del local comercial, la adquisición de más personal que aporten en el desarrollo de tareas, así como un manual de funciones y control interno para el mejor desarrollo de sus actividades.

Elaborado por: La Autora

Fuente: Entrevistas y Encuesta aplicada.

INTERPRETACION DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Inicialmente se realizó la estrategia FO que trata de maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno de la empresa, por lo que se ha diseñado las siguientes estrategias.

- Aprovechar el local comercial con el que cuentan, mediante la ampliación del mismo para la venta de sus productos.
- Crear nuevas sucursales con la finalidad de aprovechar los productos de buena calidad que posee.
- Disponer de los recursos que posee para adquirir más productos.
- Mantener a los clientes y proveedores que poseen.

La estrategia FA que trata de disminuir el impacto de las amenazas que se encuentran en el entorno en el que esta la empresa, valiéndose de las fortalezas que son internas; para ellos se planteó las siguientes estrategias.

- Mejorar la infraestructura del local comercial con la finalidad de brindar un servicio mejor que la competencia.
- Mantener la relación con los clientes y proveedores con la finalidad de obtener respeto de los mismos y ganar prestigio por medio de la publicación que podrían dar acerca de la empresa.

La estrategia DO, se la ha realizado encaminada a la disminución de las debilidades, y aprovechamiento de las oportunidades y se trata:

- Establecer una misión, visión, valores estratégicos que la distinga de las demás empresas y aproveche su local propio.

- Proponer la creación de nuevas sucursales, además de establecer un manual de funciones para los empleados.
- Disponer de los recursos que poseen para generar mayor publicidad y adquirir más personal que puedan realizar trabajos en beneficio de la empresa y el cuidado de los productos que ofrece.

Finalmente se planteó la estrategia DA que trata de disminuir las debilidades y equilibrar las amenazas, donde se plantea:

- Elaborar una misión, visión, valores empresariales que sirva de ejemplo para los directivos y empleados de quienes laboran en la comercializadora.
- Realizar una planeación en la que puedan plantear la ampliación del local comercial, la adquisición de más personal que aporten en el desarrollo de tareas, así como un manual de funciones y control interno para el mejor desarrollo de sus actividades para que la empresa se posiciones mejor en el mercado.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Luego de realizada la investigación de la empresa “**CREDITOS F&F**” del Cantón Marcabelí y analizada a profundidad a través del análisis FODA se plantea los siguientes objetivos estratégicos que servirán de guía para el direccionamiento de la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1

Proponer a la empresa una filosofía organizacional que contenga; misión, visión, objetivos y valores organizacionales que fortalezcan la gestión empresarial y su liderazgo competitivo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

Incrementar las ventas de la comercializadora mediante una publicidad, así como mantener las promociones que brinda.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2

Establecer un manual de bienvenida y funciones dando a conocer las obligaciones que deben cumplir directivos y empleados de la empresa, así como también un organigrama estructural y funcional

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA PLANTEADA PARA LA EMPRESA “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI DE LA PROVINCIA DEL ORO

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 01

Proponer a la empresa una filosofía organizacional que contenga; misión, visión, objetivos y valores organizacionales que fortalezcan la gestión empresarial y su liderazgo competitivo.

Meta:

Que la organización posea una adecuada filosofía organizacional para lograr fortalecer su liderazgo competitivo dentro de mercado.

Estrategia:

Plantear la Misión, Visión, políticas y valores organizaciones de la empresa, conforme a su entorno y perfil de trabajo.

Política:

Ofrecer una atención personalizada que permita identificar sus necesidades y adoptar la mejor solución posible en cada caso.

Táctica:

Que las personas que trabajan en la empresa y el público en general se informen de una forma atrayente sobre su organización captando su atención y por ende se identifiquen con la empresa.

Actividad:

El trabajo realizado se le dará a conocer al gerente y este lo publicará de manera correcta dentro y fuera de la organización.

Responsable:

El Gerente Sr. Hugo Crespo

Tiempo

Un mes (30 días)

Presupuesto**CUADRO N° 34**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	COSTO
Proponer a la empresa una filosofía organizacional que contenga; misión, visión, objetivos y valores organizacionales que fortalezcan la gestión empresarial y su liderazgo competitivo.	3	\$60.00	\$180.00
TOTAL			\$180.00

Resultados esperados:

- Que los clientes y quienes laboran en la empresa conozcan y se identifiquen con los objetivos de la organización.
- Brindarle a la empresa una apariencia diferente tal como como lo requieren los estándares actuales de la administración.

CUADRO Nº 35

“CREDITOS F&F”				
MATRIZ PARA ELABORAR LA MISION				
IDENTIDAD	PROPOSITO	PRODUCTOS QUE OFRECE	BENEFICIOS DIRECTIVOS	PRINCIPIOS
¿Quiénes somos?	¿A quién va dirigida?	¿Cuáles son los productos que ofrece?	¿Para quienes servimos?	¿Por qué lo hacemos?
Somos una empresa comercial que ofrecemos electrodomésticos y artículos en general con personal capaz de atender al público.	Se centra a todo el público en general con la finalidad de satisfacer sus necesidades y gustos de acuerdo a los diferentes productos ^{que} ofrecemos.	Los productos que ofrece la empresa son electrodomésticos y artículos en general, con la finalidad de satisfacer sus gustos y necesidades.	Para los dueños de la entidad, empleados y clientes cuyo propósito es de brindar productos que vayan acorde a los gustos de cada persona y que puedan adquirir.	Para brindar facilidad y comodidad al momento de realizar actividades laborales y de hogar que contribuyan a ahorrar tiempo y satisfacer sus necesidades.
ELABORACION DE LA MISION				
“Somos una empresa comercial dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos en general con excelente calidad a través del trabajo en equipo y una atención personalizada que se brinda, con la finalidad de satisfacer las necesidades y gustos del consumidor”				

Elaborado por: La Autora

MISION



“Somos una empresa comercial dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos en general con excelente calidad a través del trabajo en equipo y una atención personalizada que se brinda, con la finalidad de satisfacer las necesidades y gustos del consumidor”

CUADRO Nº 36

“CREDITOS F&F”				
MATRIZ PARA ELABORAR LA VISION				
CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD	CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	LA ENTIDAD EN EL MUNDO MODERNO	BENEFICIOS	DESARROLLO
¿Cómo se quiere que la entidad sea vista?	¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?	¿Qué tipo de personas queremos tener?	¿Cuáles serán los beneficios?	¿Cuándo?
Como una empresa comercial competitiva en el mercado y líder en la venta de electrodomésticos y artículos en general, a fin cumplir con las expectativas del público.	Productos de calidad con un alto nivel de tecnología, de diversas marcas y diseños a fin de satisfacer el gusto del consumidor.	Personas con valores éticos y morales, talento humano, competitivo, con alto grado de liderazgo y con la capacidad necesaria para poder llevar a cabo el desarrollo de las actividades que se presenten en la empresa con la finalidad de obtener una buena retribución económica tanto para los directivos como para el personal al final de un periodo.	Brindar comodidad a los directivos, empleados y clientes mediante la utilización de productos que facilitan la ejecución de las operaciones que poseen tanto en el desarrollo laboral como en el hogar.	Se la pondrá en práctica desde el año 2014 y cuya ejecución será hasta el año 2017.
ELABORACION DE LA VISION				
“Ser una empresa comercial de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición variedad de productos de alta calidad y tecnología de punta, con talento humano que posean valores éticos y morales que brinden un buen servicio al público en general, capaz de atraer más clientela y promover mejores resultados hasta el periodo 2017”				

Elaborado por: La Autora

VISION



“Ser una empresa comercial de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición variedad de productos de alta calidad y tecnología de punta, con talento humano que posean valores éticos y morales que brinden un buen servicio al público en general, capaz de atraer más clientela y promover mejores resultados hasta el periodo 2017”

POLÍTICAS

Va dirigido al cumplimiento de la Gestión Estratégica de

“CREDITOS F&F” del cantón Marcabelí.

- ❖ **Trabajo en equipo con la finalidad de llegar a cumplir con la visión y misión de la comercializadora.**
- ❖ **Limitación de créditos a clientes que tienen valores a pagar muy elevados.**
- ❖ **Fomentar e incrementar valores éticos y morales esenciales en el local.**

VALORES EMPRESARIALES

◆ HONESTIDAD

Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.

◆ RESPONSABILIDAD

Cumplir con las obligaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades.

◆ TRABAJO EN EQUIPO

Compartir nuestros conocimientos, ideas y experiencias vividas con nuestros compañeros de trabajo.

◆ SERVICIO

Brindar a la ciudadanía un excelente servicio y productos de calidad.

◆ PUNTUALIDAD

Cumplir con el horario de trabajo, con la finalidad de prestar un oportuno servicio.

◆ AMABILIDAD

Demostrar cortesía al cliente a través de un buen semblante y excelente trato.

◆ COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN

Ser solidario con las personas que están en nuestro entorno, ayudándoles en las necesidades que se les presente.

CUDRO N°37 RESUMEN DEL OBETIVO ESTRATÉGICO N° 1

META	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TACTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Que la organización posea una adecuada filosofía organizacional para lograr fortalecer su liderazgo competitivo dentro de mercado.	Plantear la Misión, Visión, políticas y valores organizaciones de la empresa, conforme a su entorno y perfil de trabajo.	Ofrecer una atención personalizada que permita identificar sus necesidades y adoptar la mejor solución posible en cada caso.	Que las personas que trabajan en la empresa y el público en general se informen de una forma atrayente sobre su organización captando su atención y por ende se identifiquen con la empresa.	El trabajo realizado se le dará a conocer al gerente y este lo publicará de manera correcta dentro y fuera de la organización.	Gerente: Sr. Hugo Crespo	1 mes
RESULTADOS ESPERADOS:						
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Que los clientes y quienes laboran en la empresa conozcan y se identifiquen con los objetivos de la organización. ❖ Brindarle a la empresa una apariencia diferente tal como como lo requieren los estándares actuales de la administración. 					COSTO: \$ 180,00	

Elaborado: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 02

Incrementar las ventas de la comercializadora mediante publicidad, así como mantener las promociones que brinda.

Meta:

Incrementar las ventas de la comercializadora mediante publicidad y promociones.

Estrategia:

Buscar medios de comunicación que presten sus servicios para dar a conocer sus productos a fin de que el público tenga conocimiento de la calidad de los mismos y brindar promociones llamativas con la finalidad de que los clientes adquieran los productos de la empresa.

Política:

La comercializadora realizara sus campañas publicitarias cada trimestre de acuerdo a las temporadas de mayor aceptación por los clientes; ofreciendo productos de calidad y con alto nivel de tecnología.

Táctica:

Realizar trípticos con la finalidad de entregar a los clientes dando a conocer los productos que posee la empresa, así como su dirección.

Actividad:

La información obtenida será presentada de forma clara, precisa y concisa con la finalidad de brindar mejor entendimiento de las actividades económicas que se presenten y al mismo tiempo de forma actualizada.

Responsable:

Gerente: Sr. Hugo Crespo

Tiempo:

La publicidad con que cuenta la entidad la mantiene por medio de la radio y seguirá utilizando la misma, incrementando mayores novedades en la misma; la cual tendrá una duración de un año y de acuerdo a las posibilidades de la empresa se extenderá este periodo según lo que decida el gerente de la empresa.

Costo:**CUADRO N° 37**

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V.TOTAL
2000	Trípticos	0,13	260,00
1	La Mejor (radio)	200,00 (12)	2400,00
TOTAL			2660,00

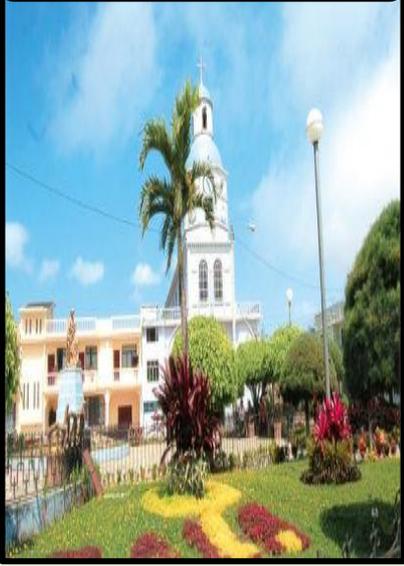
Resultados Esperados:

- Mejorar la imagen de la comercializadora
- Motivar al público para que adquiera los productos que ofrece.

TRIPTICO

Diseño e impresión en papel couche de 150 g.

EXTERNO

<p>“CREDITOS F&F”</p> <p><i>Donde es más fácil comprar!!</i></p> 		<p>“CREDITOS F&F”</p> <p>Es una empresa Marcabelence familiar, dedicada a la venta de toda clase de electrodomésticos y artículos en general para el hogar.</p> <p>Horario de Atención</p> <p>Lunes a viernes: 8:00 am 20:00 pm</p> <p>Domingos: 8:00 am 14:00 pm</p> <p>Aceptamos:</p> 
--	--	---

INTERNO

<p>CARTERA DE PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Cocinas➤ Lavadoras➤ Refrigeradoras➤ Licuadoras➤ Microondas➤ Batidoras➤ Hornos➤ Wafieras➤ Tostadoras➤ Cocinetas➤ Dispensadores➤ Comedores➤ Ollas arroceras➤ Ollas tramontina y aluminio➤ Vajilla➤ Plateros de vajilla➤ Termos➤ Utensilios de cocina   	<p>CARTERA DE PRODUCTOS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Computadoras➤ Impresoras➤ Equipos de sonido➤ Teléfonos de casa➤ Teléfonos celulares➤ Reloj de casa➤ Escritorios➤ Camas➤ Muebles➤ Colchones➤ Mesas➤ Televisores➤ DVD-S➤ Sillas➤ Roperos➤ Veladores➤ Almohadas➤ Lámparas	<ul style="list-style-type: none">➤ Edredones, cobijas, tinas➤ Motos, motocicletas➤ Triciclos, andadores, coches de bebe <p>SISTEMAS DE PAGO</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Efectivo➤ Cheque➤ Tarjeta de crédito <p>PARA NUESTROS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Crédito directo➤ Entrega a domicilio <p>DIRECCION: Principal: Marcabelí: Manuel U. Gallardo y 30 de Septiembre. Balsas: 24 de Mayo entre Sucre y 23 de Febrero</p>
--	--	--

FORMATO DE LA PUBLICIDAD RADIAL



“CREDITOS F&F” es una empresa dedicada a la venta de todo tipo de electrodomésticos y artículos en general destinados para el trabajo y el hogar.

Ven y encontrarás variedad de cosas de acuerdo a tus gustos visita nuestros locales ubicados en:

Principal: Marcabelí: Manuel U. Gallardo y 30 de Septiembre. Balsas: 24 de Mayo entre Sucre y 23 de Febrero

CUADRO Nº 42 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº2

META	ESTRATEGIA	POLITICA	TACTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Incrementar las ventas de la comercializadora mediante publicidad y promociones.	Buscar medios de comunicación que presten sus servicios para dar a conocer sus productos a fin de que el público tenga conocimiento de la calidad de los mismos y brindar promociones llamativas con la finalidad de que los clientes adquieran los productos de la empresa.	La comercializadora realizara sus campañas publicitarias cada trimestre de acuerdo a las temporadas de mayor aceptación por los clientes; ofreciendo productos de calidad y con alto nivel de tecnología.	Realizar trípticos con la finalidad de entregar a los clientes dando a conocer los productos que posee la empresa, así como su dirección.	La información obtenida será presentada de forma clara, precisa y concisa con la finalidad de brindar mejor entendimiento de las actividades económicas que se presenten y al mismo tiempo de forma actualizada.	Gerente: Sr. Hugo Crespo	La publicidad con que cuenta la entidad la mantiene por medio de la radio y seguirá utilizando la misma, incrementando mayores novedades en la misma; la cual tendrá una duración de un año y de acuerdo a las posibilidades de la empresa se extenderá este periodo según lo que decida el gerente de la empresa.
RESULTADOS ESPERADOS:					COSTO: \$ 2660,00	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejorar la imagen de la comercializadora ◆ Motivar al público para que adquiera los productos que ofrece. 						

Elaborado: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 03

Establecer un manual de bienvenida y funciones dando a conocer las obligaciones que deben cumplir directivos y empleados de la empresa, así como también un organigrama estructural y funcional.

Meta:

Realizar un manual de funciones y de bienvenida, para establecer las actividades que deben cumplir el gerente y empleados; y de la misma manera elaborar los organigramas estructural y funcional donde se demuestre la organización y actividades que deben cumplir en la empresa.

Estrategia:

Entregar un folleto en el que se dará a conocer las actividades que deben de cumplir todos quienes forman parte de la empresa.

Política:

Todo empleado que ingrese a la comercializadora se le entregará un manual de bienvenida en el que se dará a conocer la misión, visión, valores empresariales, también deberá cumplir con lo que se establezca en el manual de funciones; habrá la exhibición del organigrama estará ubicado en un lugar estratégico de la empresa.

Táctica:

La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que el gerente considere hacer durante el periodo establecido.

Actividad

Dar a conocer a la empresa mediante la exhibición de gigantografías dentro de la misma, para de esta manera llamar más la atención de los clientes y por ende lograr una mayor promoción.

Responsable:

La ejecución de la estructura organizativa de la empresa estará a cargo del gerente y su personal, quienes serán los encargados de garantizar su cumplimiento.

Tiempo:

Los manuales administrativos y el diseño de la representación gráfica serán durante un año, el cual se podrá modificar en caso de ser necesario.

Presupuesto**CUADRO N° 38**

CANTIDAD	DETALLE	V. UNITARIO	V.TOTAL
2	Impresión (gigantografías) 2 x 80 metros de banner aluminio	90,00	180,00
1	Materiales de Oficina	5,00	5,00
20	Impresiones	0,10	2,00
4	Anillados	1,50	6,00
400	Copias	0,02	8,00
TOTAL			201,00

Resultados esperados:

- Cuando ingrese un nuevo trabajador a la empresa el gerente estará en la obligación de darle a conocer la estructura y funcionamiento de la empresa con la finalidad de que pueda desempeñar bien sus funciones.
- Destacar en forma esquemática el nivel jerárquico en el que se encuentra el gerente y sus empleados.

MANUAL DE BIENVENIDA

“CREDITOS F&F”



Donde es mas fácil

comprar..!!

“CREDITOS F&F” le brinda la más cordial bienvenida a nuestro equipo de trabajo, con la finalidad de que se sientan en familia puedan prestar sus servicios y su estancia sea a largo plazo para bien suyo y de nuestra empresa.

El siguiente manual está estructurado con el propósito de que conozca la empresa a la que va a pertenecer aportando con sus conocimientos y el compromiso de trabajar en equipo, para así ayudar en el desarrollo económico y social. Por esta razón es necesario de que durante su estancia en la empresa demuestre sus actitudes y aptitudes para un mejor desenvolvimiento dentro de su ámbito laboral.

Es por esto que de la manera más cordial te pedimos que te sientas a gusto y con ganas de prestar tus servicios en nuestra empresa y a la vez leas con atención el presente manual en que tendrás conocimiento de lo que es y posee la comercializadora.

EL LLEGAR A FORMAR PARTE DE LA COMERCIALIZADORA Y QUE PONGAS ESFUERZO, DEDICACIÓN, EMPEÑO Y GANAS DE TRABAJAR HACE QUE SEAS VISTO COMO EJEMPLO PARA LOS DEMÁS EMPLEADOS.

BIENVENIDO

“CREDITOS F&F”

La comercializadora “CREDITOS F&F” mantiene su nivel de gestión en el mercado, al ser una empresa competitiva en el ámbito empresarial del Cantón Marcabelí. Por la calidad de productos que posee y los precios accesibles a la economía del consumidor la convierte en una entidad capaz de atraer clientela y de tener buenas relaciones comerciales, que le ayuden a su crecimiento empresarial, económico y social.

“CREDITOS F&F” cuenta con dos locales uno en el Cantón Marcabelí ubicado en: Manuel U. Gallardo y 30 de Septiembre; y otro en el Cantón Balsas: 24 de Mayo entre Sucre y 23 de Febrero.

MISION

“Somos una empresa comercial dedicada a la venta de electrodomésticos y artículos en general con excelente calidad a través del trabajo en equipo y una atención personalizada que se brinda, con la finalidad de satisfacer las necesidades y gustos del consumidor”

VISION

“Ser una empresa comercial de alto nivel, logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición variedad de productos de alta calidad y tecnología de punta, con talento humano que posean valores éticos y morales que brinden un buen servicio al público en general, capaz de atraer más clientela y promover mejores resultados hasta el periodo 2017”

POLÍTICAS

***Va dirigido al cumplimiento de la Gestión Estratégica de
“CREDITOS F&F” del cantón Marcabelí.***

- ❖ ***Trabajo en equipo con la finalidad de llegar a cumplir con la visión y misión de la comercializadora.***
- ❖ ***Limitación de créditos a clientes que tienen valores a pagar muy elevados.***
- ❖ ***Fomentar e incrementar valores éticos y morales esenciales en el local.***

VALORES EMPRESARIALES

HONESTIDAD

Siempre pensar, hablar y actuar con apego a la verdad.

RESPONSABILIDAD

Cumplir con las obligaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades.

TRABAJO EN EQUIPO

Compartir nuestros conocimientos, ideas y experiencias vividas con nuestros compañeros de trabajo.

SERVICIO

Brindar a la ciudadanía un excelente servicio y productos de calidad.

PUNTUALIDAD

Cumplir con el horario de trabajo, con la finalidad de prestar un oportuno servicio.

AMABILIDAD

Demostrar cortesía al cliente a través de un buen semblante y excelente trato.

COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN

Ser solidario con las personas que están en nuestro entorno, ayudándoles en las necesidades que se les presente.

SISTEMAS DE PAGO

“CREDITOS F&F”, ofrece un variado sistema de pagos como: efectivo, tarjetas de crédito y a crédito.



Tiene beneficios como:

- ✓ Precios cómodos acorde con la economía del cliente
- ✓ Hasta 1 año de crédito

HORARIOS DE TRABAJO

El horario de trabajo que se ha establecido en la empresa, se lo ha realizado de acuerdo a la prestación del servicio que se debe tener para brindar mayor comodidad a los clientes.

CREDITOS F&F						
HORARIO DE TRABAJO						
DIAS	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	DOMINGO
MAÑANA	08h00-13h00	08h00-13h00	08h00-13h00	08h00-13h00	08h00-13h00	08h00-13h00
TARDE	14h30-19h00	14h30-19h00	14h30-19h00	14h30-19h00	14h30-19h00	14h30-19h00

CREDITOS F&F



MANUAL DE FUNCIONES

“CREDITOS F&F”



Donde es mas fácil

comprar..!!

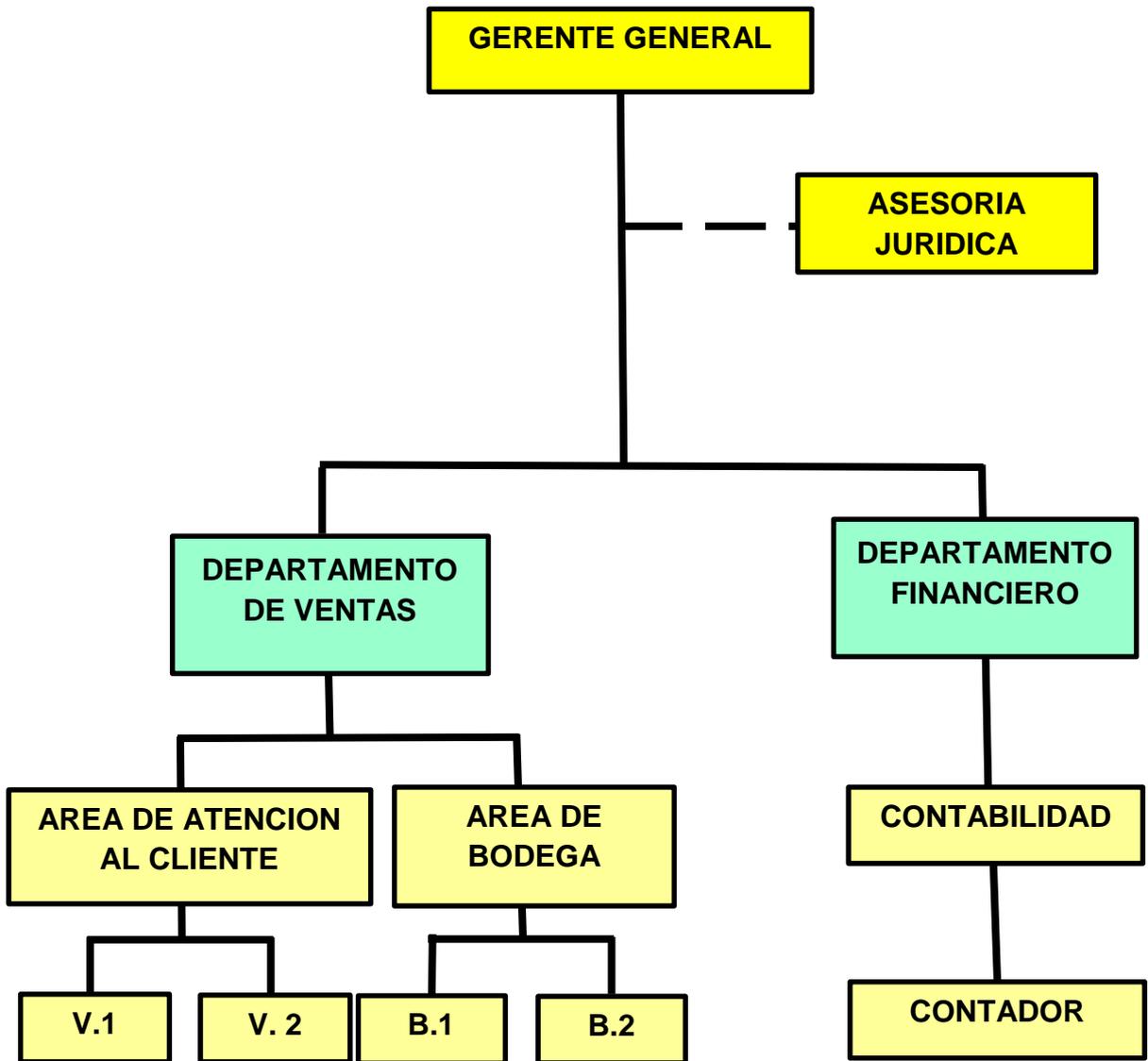
 Sr. Hugo Crespo Gerente Propietario	Nombre del puesto: GERENTE	Código: CF&F-001
Dependiente de: NINGUNO		
Supervisa a: TODO EL PERSONAL	Departamento al que pertenece: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
NATURALEZA DEL PUESTO <p>Coordinar y delegar funciones. Es el responsable de toda el área interna como externa de la empresa. Su actividad es planificar, administrar, coordinar controlar y evaluar el desarrollo normal de las actividades propias en la empresa, optimizando los recursos disponibles, en busca de la toma de decisiones acertadas.</p>		
FUNCIONES BÁSICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse al frente de la empresa como representante legal. • Desarrollar políticas y programas que provean una estructura organizativa eficiente. • Tomar decisiones en base a resultados. • Asegurarse de la correcta marcha de las actividades de la empresa. • Solicitar informes de todo el personal, para evaluar su rendimiento. • Dar soluciones a problemas grandes. • Evaluar constantemente al personal. • Analizar todos los procedimientos de selección, contratación, • capacitación, motivación y políticas de pago de sueldo y horas extras al • personal 		
SUBALTERNOS 6	SUELDO	1200
REQUISITOS DEL CARGO: PERSONALES: Experiencia de 5 años por lo menos en administración de empresas. Personalidad dinámica, proactiva y con capacidad de tomar decisiones. ACEDÉMICOS: Ingeniero/a en administración de empresas, especialización en Producción y comercialización de prendas de vestir.		

 Sr. Hugo Crespo Gerente Propietario	Nombre del puesto: CONTADOR	Código: CF&F-002
DEPENDIENTE DE: GERENTE GENERAL		
Supervisa: CAJA	Departamento al que pertenece: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
NATURALEZA DEL PUESTO: Organizar, dirigir y controlar las actividades financieras dentro de la empresa.		
FUNCIONES BÁSICAS <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de ingresos y egresos de la empresa. • Control de la facturación. • Declaración de impuestos generados • Establecimiento de sistema de contabilidad. • Estudios de estados financieros y sus análisis. • Certificación de planillas para pago de impuestos. • Aplicación de beneficios y reportes de dividendos. • Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos. • Emitir quincenalmente informes de las actividades de la empresa • Preparar información para reuniones internas. • Preparar los estados financieros, y las declaraciones al S.R.I. 		
Subalternos 2	SUELDO	400
REQUISITOS DEL CARGO: PERSONALES: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínimo 2 años en el área de contabilidad general o cargos similares. • Excelente nivel de comunicación para mejorar relaciones internas y externas de la entidad. ACADÉMICOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional de contador público autorizado • Sólidos conocimientos en contabilidad general, reglamento de facturación, declaraciones de impuestos, estados financieros. • Conocimientos de programa sistemas contables y programas de (Word, Excel, Power Point). 		

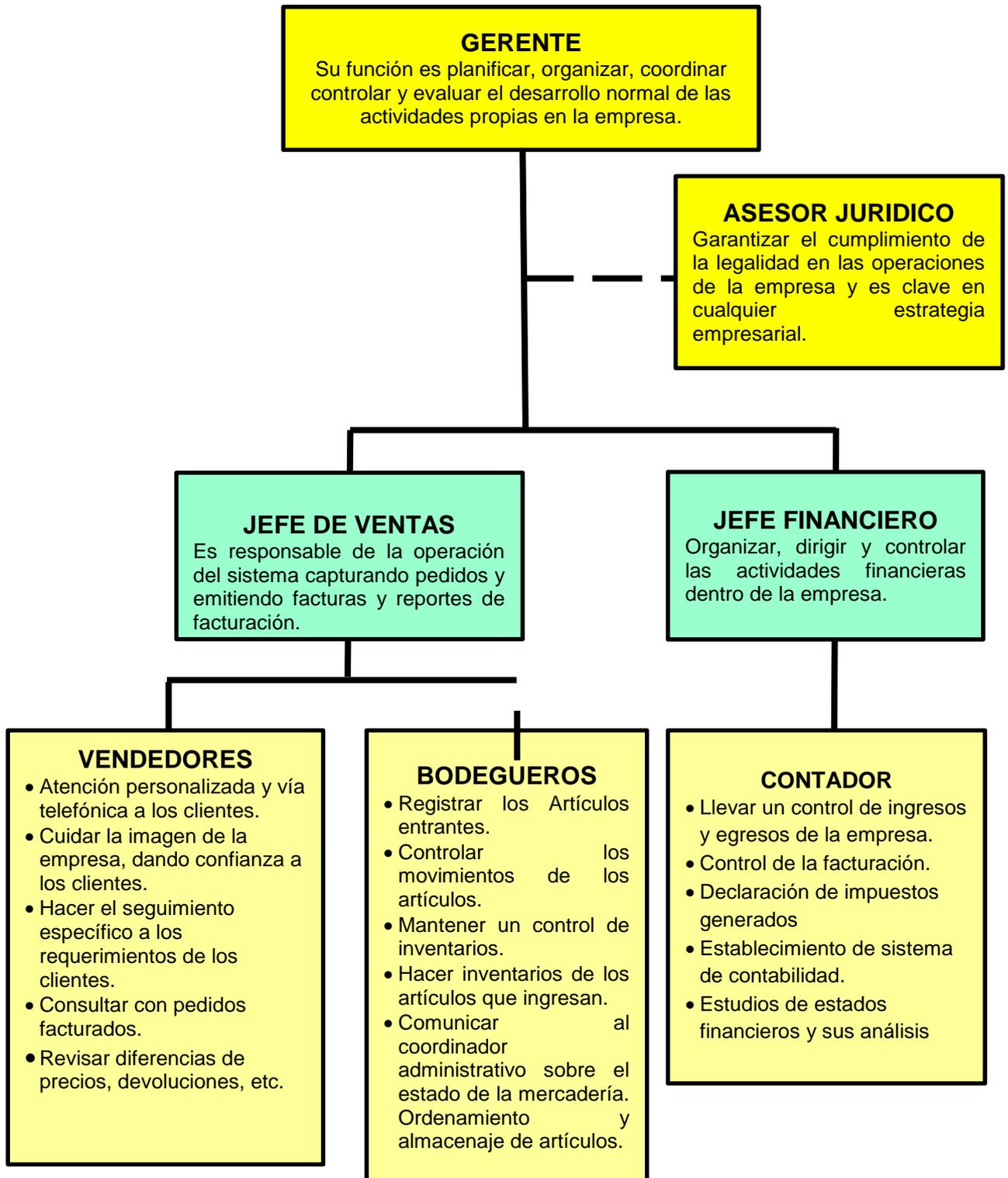
 Sr. Hugo Crespo Gerente Propietario	Nombre del puesto: VENDEDOR	Código: CF&F-003
NIVEL: OPERATIVO		
DEPENDIENTE DE:		GERENTE
SUPERVISA VENDEDORES	<u>Departamento al que pertenece:</u> DEPARTAMENTO DE VENTAS	
NATURALEZA DEL PUESTO Es responsable de la operación del sistema capturando pedidos y emitiendo facturas y reportes de facturación.		
FUNCIONES BÁSICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y vía telefónica a los clientes. • Cuidar la imagen de la empresa, dando confianza a los clientes. • Hacer el seguimiento específico a los requerimientos de los clientes. • Consultar con pedidos facturados. • Revisar diferencias de precios, devoluciones, etc. 		
NUMERO DE SUBALTERNOS	SUELDO	\$ 354
REQUISITOS DEL CARGO: PERSONALES <ul style="list-style-type: none"> • Actitudes positivas. • Habilidades personales y para ventas. • Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado. ACADÉMICOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller en comercio. • Conocimientos en ventas • Conocimientos en programas de Word, Excel, Power Point. Publisher. 		

 Sr. Hugo Crespo Gerente Propietario	Nombre del puesto: BODEGUERO	Código: CF&F-004
NIVEL: OPERATIVO		
DEPENDIENTE DE:		CONTADOR
SUPERVISA	<u>Departamento al que pertenece:</u> DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
NATURALEZA DEL PUESTO Registrar las entradas y salidas de las mercaderías, abastecimiento del área de ventas ordenamiento de la bodega.		
FUNCIONES BÁSICAS: <ul style="list-style-type: none"> • Registrar la Artículos entrante. • Controlar los movimientos de los artículos. • Mantener un control de inventarios. • Hacer inventarios de los artículos que ingresan. • Comunicar al coordinador administrativo sobre el estado de la mercadería. • Ordenamiento y almacenaje de artículos. • Mantener limpia y en orden la bodega. • Despachar la mercadería. 		
NUMERO DE SUBALTERNOS 2	SUELDO	\$ 354
REQUISITOS DEL CARGO: PERSONALES <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de 1 año en el manejo de bodega. • Alta capacidad de organización y control de materia prima e insumos. ACADÉMICOS: <ul style="list-style-type: none"> • Título de bachiller contador o carreras afines. 		

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



CUADRO N° 39 RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

META	ESTRATEGIA	POLITICA	TACTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Realizar un manual de funciones y de bienvenida, para establecer las actividades que deben cumplir el gerente y empleados; y de la misma manera elaborar los organigramas estructural y funcional donde se demuestre la organización y actividades que deben cumplir en la empresa.	Entregar un folleto en el que se dará a conocer las actividades que deben de cumplir todos quienes forman parte de la empresa.	Todo empleado que ingrese a la comercializadora se le entregará un manual de bienvenida en el que se dará a conocer la misión, visión, valores empresariales, también deberá cumplir con lo que se establezca en el manual de funciones; habrá la exhibición del organigrama estará ubicado en un lugar estratégico de la empresa.	La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que el gerente considere hacer durante el periodo establecido.	Dar a conocer a la empresa mediante la exhibición de gigantografías dentro de la misma, para de esta manera llamar más la atención de los clientes y por ende lograr una mayor promoción.	La ejecución de la estructura organizativa de la empresa estará a cargo del gerente y su personal, quienes serán los encargados de garantizar su cumplimiento.	Los manuales administrativos y el diseño de la representación gráfica serán durante un año, el cual se podrá modificar en caso de ser necesario.
RESULTADOS ESPERADOS:						COSTO: \$ 201,00
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuando ingrese un nuevo trabajador a la empresa el gerente estará en la obligación de darle a conocer la estructura y funcionamiento de la empresa con la finalidad de que pueda desempeñar bien sus funciones. ❖ Destacar en forma esquemática el nivel jerárquico en el que se encuentra el gerente y sus empleados. 						

Elaborado: La Autora

**CUADRO N° 40 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE PLANEACION
ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA “CREDITOS F&F”**

DETALLE DEL PROYECTO POR OBJETIVOS	COSTO
Proponer a la empresa una filosofía organizacional que contenga; misión, visión, objetivos y valores organizacionales que fortalezcan la gestión empresarial y su liderazgo competitivo.	\$180,00
Incrementar las ventas de la comercializadora mediante una publicidad, así como mantener las promociones que brinda.	\$2.660,00
Establecer un manual de bienvenida y funciones dando a conocer las obligaciones que deben cumplir directivos y empleados de la empresa, así como también un organigrama estructural y funcional.	\$201,00
TOTAL	\$3.041,00

h. CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo concerniente a la Planificación Estratégica a la comercializadora “CREDITOS F&F” del cantón Marcabelí se ha determinado:

- Mediante el análisis externo se determinó los factores más sobresalientes que inciden en la empresa de manera directa o indirecta tales como los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- En el análisis del microentorno se analiza las 5 fuerzas de Michael Porter, entre los más destacable se encuentra que, no existe abundante competencia en el sector lo que es favorable, así mismo el mercado es creciente por lo que trae entrada de nuevos competidores.
- Mediante el análisis de la matriz de factores externos se determinó las oportunidades y amenazas de la empresa, dando como resultado una puntuación de 2,48 que es una puntuación que está por debajo del promedio aceptable es decir la empresa presenta algunas limitantes en el mercado.
- Mediante el análisis de los factores internos de la comercializadora “CREDITOS F&F” posee varias debilidades que no le han permitido su crecimiento y desarrollo empresarial como son: carencia de la Misión, Visión, Objetivos y metas, organigramas ni manual de funciones por lo que se dedujo que desde su creación no ha contado con una Planificación Estratégica para su gestión empresarial, ya que se ha mantenido en el medio comercial por la experiencia laboral de su directivo.

- Existe limitada publicidad de los productos que ofrece la comercializadora “CREDITOS F&F”, dificultando así la venta de los mismos, y por ende que la mercadería no salga a tiempo de bodega.
- Los objetivos estratégicos propuestos están diseñados según las exigencias que conlleva este proyecto de planeación los mismos que son dirigidos en diferentes aspectos como son implementar una filosofía organizacional, incrementar las ventas a través de un plan de publicidad y también dentro de la empresa establecer un manual de funciones.

i. RECOMENDACIONES

Con la finalidad de contrarrestar las falencias que posee la comercializadora se ha creído conveniente plantear alternativas de solución que sean de ayuda en su desarrollo empresarial y económico:

- Al Gerente se le recomienda analizar la Matriz FODA, para que tenga conocimiento de la situación actual de la empresa, que permita obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes para mejorar la Organización sin alterar su prestigio y crecimiento empresarial.
- La comercializadora “CREDITOS F&F” debe considerar la aplicación de la Planificación Estratégica propuesta con el propósito de mejorar su desarrollo empresarial, ya que planificando sabrá lo que debe hacer y las decisiones que debe tomar; de esta manera será una empresa competitiva.
- Implantar la estructura organizacional y el manual de funciones tanto para los directivos como para los empleados, con la finalidad de que cada quién tenga conocimiento de lo que tiene que desempeñar dentro de la empresa.
- El Gerente de la empresa debe difundir a todo el personal la misión y visión de la empresa identificándose con estos principios y valores que identifican a la empresa en nuestro medio.
- Se deben tomar en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la realidad interna de la empresa y su relación con el medio externo el cual se desenvuelven a través de un análisis contextual de la empresa.

- Realizar publicidad con la finalidad de lograr un adecuado posicionamiento en el mercado, logrando por un lado una mayor difusión de los productos que ofrece la empresa, así como los beneficios adicionales que se otorgan a los clientes.

j. BIBLIOGRAFIA

Libros

- ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, primera Edición, Quito-Ecuador 2001.
- LIBRO: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ECON. MARISELA CUEVAS SARMIENTO.
- “ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL”; Guía de Estudio, Módulo III; Carrera de Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Administrativas; Editorial Universitaria; UNL Loja- Ecuador, 2001 - 2002; 101pp.
- Fernando A D´Alessio ipinza EL PROCESO ESTRATEGICO, FUERZAS DE MICHAEL PORTER PAG. 139, PAG 140.
- VARIOS, “MERCADOTECNIA”; Guía de Estudio; Módulo IV; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; UNL; Loja- Ecuador, 2002; 90pp.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo y E.G. Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. Eco Ediciones, Bogotá 2008.
- FRANKLIN ENRIQUE BENJAMÍN, auditoria administrativa, estrategia del cambio. Bogotá 2008
- GERRIT BURGWAL Y JUAN CARLOS CUELLAR, Planificación Estratégica, primera edición, año 1999, Quito Ecuador, pág. 24
- José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994, Pág. 20-23

Páginas web

- ◆ www.univo.edu
- ◆ www.monografias.com
- ◆ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Servicios-Tecnologicos>
- ◆ <http://html.rincondelvago.com/empresas-de-servicios.html>
- ◆ <http://www.planeacionestrategica.net/>
- ◆ http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Huaquillas
- ◆ <http://www.monografias.com/trabajos75/metodos-ciencias/metodos-ciencias2.shtml>

k. ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” PARA LA
REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

SEXO

Masculino ()

Femenino ()

1. ¿Conoce usted a la comercializadora “CREDITOS F&F”?

Si ()

No ()

2. ¿Qué clases de electrométricos adquiere usted?

Electrod. Mantenimiento del Hogar. ()

Electrod. Línea blanca ()

Electrod. Línea marrón ()

Electrod. Preparación de alimentos. ()

Equipo de computación ()

Electrod. En general ()

3. ¿Está de acuerdo con los precios que maneja la empresa “CREDITOS F&F”?

Si ()

No ()

4. **¿Cuáles son las facilidades de pago que la empresa le ofrece para adquirir los electrodomésticos?**
Al contado ()
A crédito ()
5. **¿La Empresa comercializadora de electrodomésticos “CREDITOS F&F” le ha ofrecido promociones?**
Si ()
No ()
6. **¿Qué tipo de promociones le son más atractivas a usted, para la compra de electrodomésticos?**
Descuentos ()
Obsequios ()
Sorteos ()
Combos ()
7. **¿Ha recibido descuentos por pronto pago por parte de la empresa “CRÉDITOS F&F”?**
Si ()
No ()
8. **¿Está conforme con la atención que recibe por parte del personal de la empresa?**
Si ()
No ()
9. **¿Indique las razones por las que adquiere estos productos?**
Precio ()
Servicio al cliente ()
Calidad en productos ()
Variedad en marcas ()
Promociones y descuentos ()

10. ¿Qué marca de electrodoméstico es más de su preferencia?

- Indurama ()
- Mabe ()
- Durex ()
- Sony ()
- Samsung ()
- Panasonic ()
- Prima ()
- Lg ()

11. Según su Criterio ¿Qué es lo que caracteriza a la empresa comercializadora de electrodomésticos “CREDITS F&F”?

- Precios ()
- Servicio ()
- Calidad ()
- Comodidad ()

12. ¿Qué medio de comunicación es el que más prefiere para informarse?

- Radio ()
- Televisión ()
- Prensa escrita ()
- Otros ()

ENCUESTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F”

1. **¿Conoce usted la misión, visión y valores empresariales la comercializadora cuenta?**
Si ()
No ()

2. **¿Cree usted que es de suma importancia que la empresa cuente con misión, visión, valores empresariales; en la que los directivos y empleados tengan conocimiento?**
Si ()
No ()

3. **¿De qué manera usted calificaría a las actividades que realiza en la empresa?**
Excelente ()
Bueno ()
Regular ()

4. **¿Durante el tiempo que ha trabajado en la empresa, sabe usted si se ha realizado una Planeación Estratégica?**
Si ()
No ()

5. ¿Estaría de acuerdo que se realice una Planeación Estratégica en la entidad, la misma que sea de ayuda para los directivos y empleados de la misma?

Si ()

No ()

6. ¿La distribución física es la adecuada para la realización de sus funciones?

Si ()

No ()

7. ¿Recibe capacitación por parte de la empresa para mejorar el desempeño de su trabajo?

Si ()

No ()

8. La comunicación que tiene con los directivos de la empresa es:

Excelente ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

9. ¿La relación laboral que mantiene con sus compañeros de trabajo es buena?

Si ()

No ()

10. ¿Tiene libertad para tomar decisiones en su puesto de trabajo?

Siempre ()

Ocasionalmente ()

Nunca ()

ENTREVISTA



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA CREDITOS F&F DEL CANTON MARCABELI

1. ¿El local comercial en el que desempeña sus actividades es propio o arrendado? Explique

.....
.....

2. ¿La empresa cuenta con sucursales?

Si ()

No ()

3. ¿La empresa cuenta con un capital propio que permita realizar nuevas inversiones o solventar los problemas que se puedan presentar?

Si ()

No ()

4. ¿Cree usted que la entidad es conocida en el medio comercial por los consumidores?

Si ()

No ()

5. ¿Se ha realizado una Planificación Estratégica en la comercializadora?

.....
.....

6. ¿Considera competitiva a la empresa de electrodomésticos comparando con las demás organizaciones?

Si ()

No ()

7. ¿Cree usted que los productos que ofrece al público en general cuentan con un alto nivel tecnológico y por ende sean competitivos?

Si ()

No ()

8. ¿La entidad cuenta con una misión, visión, valores empresariales que la distinga de las demás empresas. De no tener cuáles son las causas?

.....
.....

9. ¿Considera importante de que la entidad disponga de una misión, visión y valores empresariales?

.....
.....

10. ¿En el desarrollo de las actividades qué fortalezas considera usted de mayor importancia que tiene la empresa?

.....
.....

11. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

.....

12. ¿Estaría de acuerdo que en la comercializadora se realice un Plan Estratégico dónde se demuestre las actividades que se debe realizar para un mejor desarrollo en sus operaciones?

.....

13. ¿El personal con el que cuenta la empresa ha recibido capacitaciones?

Si ()

No ()

14. ¿Cada qué tiempo se capacita al personal que labora en la empresa?

ANUAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMANAL

15. ¿Defina como es la comunicación que existe entre el personal y los directivos?

EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	MALA

16. ¿Brindan facilidad de pago a los clientes al momento de adquirir un producto?

Si ()

No ()

17. ¿Cree usted que la comercializadora tiene amplia cobertura en el mercado?

Si ()

No ()

18. ¿Cuáles son los medios de comunicación en los que dé a conocer los productos que ofrece y su dirección?

.....

19. Considera usted que el marketing y publicidad que utiliza la empresa para ofrecer sus productos es?

MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	REGULAR	SIN IMPORTANCIA

20. ¿Con qué tipo de empresas realiza convenios que vayan en beneficio de la misma?

.....
.....

21. Cree usted que los precios de los productos frente a sus competidores son?

ALTOS	MEDIOS	IGUALES	BAJOS

22. ¿Considera usted que los productos que ofrece son de buena calidad y de precio acorde a la capacidad de pago del consumidor?

Si ()

No ()

23. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa y por la cual adquieren la mercadería?

.....
.....

24. ¿Considera usted que la atención que le demuestra al cliente es la correcta?

Si ()

No ()

25. ¿Qué facilidades de pago brinda usted al cliente para que adquieran los productos que ofrece?

.....
.....

ANEXO 2

RESUMEN DEL ANTEPROYECTO

TEMA:

“PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”

Problemática

Hoy en día, los electrodomésticos facilitan innumerables actividades del que hacer de los hogares, permitiendo hacer un uso más eficiente del tiempo, posibilitando la realización de tareas que antes no se podían hacer en el hogar de manera económicamente rentable y simplificando las tareas cotidianas; con lo que se mejora la calidad de vida de los hogares.

Este tipo de negocios se multiplica en gran cantidad alrededor del mundo, y se adapta a los constantes cambios en la economía mundial, lo que permite el incremento de este tipo de comercio especialmente durante los últimos ochenta años, luego de la Gran Depresión del año 30, cuando el consumo de este tipo de productos comienza a crecer nuevamente y a convertirse en un negocio rentable.

El mercado global de electrodomésticos ha estado mayormente liderado por países desarrollados.

Tradicionalmente Europa y EEUU han sido dos de las principales áreas que han configurado y dominado el mercado mundial de electrodomésticos de línea blanca.

En América Latina, los mayores países exportadores de línea blanca son aquellos en los cuales están las principales empresas mundiales de electrodomésticos (Whirlpool, LG, Samsung y General electric/MABE) que trabajan conjuntamente con empresas locales que tienen marcas tradicionales destinadas principalmente al mercado interno, las cuales concentran casi el 70% de la producción de la región.

La industria de línea blanca en el Ecuador, nace en 1964. Ese año aparece en la ciudad de Cuenca, ecuatoriana de artefactos S.A (Grupo El Juri) para Ecuador y el pacto Andino con la línea de cocinetas, y la empresa guayaquileña Duréx, empresa que nace el 4 de Abril de 1964, con operaciones en la línea de vajillas de hierro enlozados, siendo la primera industria que manufacturaba estos productos en el país, produciendo en 1967 la primera cocina de acero porcelanizado del país. Posteriormente aparece Indurama en 1972 en Cuenca.

La producción nacional de línea blanca, medido en millones de dólares se ha incrementado en 132,5 millones entre el año 2005 al 2012, lo que representa un 76,77%, gracias a la innovación llevada a cabo por las empresas productoras especialmente en términos de eficiencia energética, reducción de contaminación ambiental y en el uso de nueva tecnología, que le ha permitido una reducción en sus costos de producción y por ende poder adentrarse en mayor cantidad en el mercado a precios más bajos.

Pero en la actualidad, las empresas se encuentran en una situación actual de incertidumbre en la que además está más expuesta a factores externos con el aumento de la competencia y el impacto de la globalización. Se enfrenta a un panorama que debe ser gestionado adecuadamente para asegurar su supervivencia y el éxito de su existencia.

La planeación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas. Este debe enfocarse hacia las nuevas tendencias, buscado la mejor forma de realizar actividades que conlleven a alcanzar las metas y a conocer sobre las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello es necesario realizar en primera instancia una investigación y análisis exhaustivo sobre los procesos y productos de la empresa para conocer con claridad las expectativas y necesidades de los clientes así como la percepción que tienen estos de la misma.

El Cantón Marcabelí, perteneciente a la Provincia de El Oro, cuyos habitantes son de 5.450 personas; los habitantes se dedican a las faenas agrícolas y ganaderas, cultivan caña de azúcar, maíz, cultivos de ciclo corto, industrializan la caña de azúcar granulada, panela y licor.

En relación al desarrollo empresarial, Maravédí cuenta con muy pocas empresas comerciales, generando así un estancamiento en el desarrollo Socio-Económico del Cantón y de la provincia.

Por tal razón se decide implementar la empresa comercializadora de electrodomésticos denominada CREDITOS F&F, con la finalidad de aprovechar la oportunidad de negocio, y satisfacer las necesidades de las personas ayudando así al desarrollo del cantón y provincia.

La competencia de ventas de electrodomésticos ha ocasionado que la empresa disminuya sus ventas y por ende su clientela, limitándole posesionarse en el mercado. Con la realización de una buena planeación estratégica permitirá a la empresa mantenerse dentro del mercado debido a que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo, establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Con el propósito de un mejor funcionamiento de la empresa y contribuir al mejoramiento de las funciones de la organización se propone a realizar una **“PLANEACION ESTRATEGICA A LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”** Con el fin de tener un mejor desarrollo tanto para la empresa como para el cantón y el país.

Objetivos

Objetivo General

- ◆ Realizar una **“PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO** “con la finalidad de incrementar las ventas y aumentar los clientes.

Objetivos Específicos

- ◆ Revisar la literatura de **PLANEACION ESTRATEGICA.**
- ◆ Realizar un análisis situacional actual a la **COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”**
- ◆ Propuesta de una **“PLANEACION ESTRATEGICA A LA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”**

Metodología

Para la elaboración del proyecto se utilizará métodos y técnicas, que servirán para recabar información que interese de base a realizar, de tal modo que el mismo tenga un apoyo científico.

MÉTODOS Y TECNICAS:

METODO ANALÍTICO: Este método ayuda en la comprobación del problema proyectado descomponiéndolo en sus partes a todos y cada uno de los elementos que actúan para poder tener una mejor claridad del objeto de estudio de tal manera que se pueda llegar al fin alcanzado.

METODO INDUCTIVO: Este método se utiliza para obtener información científica que considera que **la conclusión se halla implícita dentro los antecedentes.** Esto quiere decir que este método se utilizará para poder observar o infiltrarse en lo observado, y con esta formulación podemos entender más exactamente lo que está pasando dentro de la empresa.

METODO DEDUCTIVO: El método permitirá reconocer lo que está sucediendo en la empresa, observar las falencias que se están dando y así buscar soluciones para los problemas que se están dando permitiendo analizar un nuevo esquema para la empresa.

METODO CUALITATIVO: Este método no busca cuantificar, sino comprender determinado fenómeno; es decir, establecer cómo se relaciona un aspecto con otro. Cuando se realiza un estudio con enfoque cualitativo los datos no se recogen de una

sola vez, sino progresivamente. De hecho, unos datos provocan la necesidad de recabar otros.

TÉCNICAS

FICHAS BIBLIOGRÁFICAS.- Se utilizará esta técnica para localizar una reseña, bien sea de libros, revistas, periódicos, publicaciones especiales incluyendo páginas de la web, de forma tal que cuando se va a citar e incluir en las referencias bibliográficas se tengan todos esos datos, que son necesarios.

ENTREVISTA:

A la entrevista se la utilizara para obtener información interna y externa de la empresa.

Muestra

PROMEDIO TOTAL DE COMPRADORES: 1100 clientes/año.

n = muestra

P = población

e = margen de error

El margen de error que se utilizó fue del 5%, por ser un porcentaje que se encuentra dentro de los límites técnicos establecidos.

$$n = \frac{P}{1 + Pe^2}$$

$$n = \frac{1.100}{1 + 1.100(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1.100}{1 + 1.100(0.0025)}$$

$$n = \frac{1.100}{1 + 2,75}$$

$$n = \frac{1.100}{3.75}$$

$$n = 293$$

El número de encuestas que se aplicara a los clientes de la **“COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS CREDITOS “F&F” DEL CANTON MARCABELI PROVINCIA DE EL ORO”** corresponde a 293 encuestas.

INDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	6
c. INTRODUCCION.....	9
d. REVISION DE LITERATURA	12
COMERCIO.....	12
IMPORTANCIA DEL COMERCIO.....	12
TIPO DE COMERCIO	12
COMERCIO INTERNO	12
COMERCIO EXTERIOR	13
EMPRESA.....	13
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	14
Por la Actividad	14
Por el sector al que pertenecen.....	14
Por la constitución del capital.....	14
EMPRESAS COMERCIALES	15
COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS	15
TIPOS DE ELECTRODOMESTICOS QUE VENDES LAS EMPRESAS.....	16
ANTECEDENTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACION DE ELECTRODOMESTICOS.....	16
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
DESVENTAJAS DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	19
TIPOS DE PLANES	19
ESTRATEGIA.....	21
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
e. MATERIALES Y METODOS.....	41
f. RESULTADOS	45
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	47
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	47
Factores Políticos.....	47
Factores Económicos.....	50
Factores Sociales.....	51
Factores Tecnológicos	52
Factores culturales	53
ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F”.....	54
ANÁLISIS DE LA EMPRESA “CREDITOS F&F SEGÚN LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	67
Amenaza de entrada de nuevos competidores:	69
Rivalidad entre los competidores existentes:	69
Poder de negociación de los proveedores:	69
Poder de negociación de los clientes:	70
Amenaza de productos sustitutos:	70
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS “CREDITOS F&F”.....	75
ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA CREDITOS F&F DEL CANTON MARCABELI	85

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	95
g. DISCUSIÓN.....	96
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 01	96
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 02	105
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 03	110
h. CONCLUSIONES	127
i. RECOMENDACIONES.....	129
j. BIBLIOGRAFIA.....	131
k. ANEXOS.....	133