UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIA A LA OPTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTORA:

YUSABETH DEL ROCÍO CARRIÓN RAMÓN.

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. LUIS A. QUIZHPE SALINAS. MAE.

Loja-Ecuador

2013

IN THESAVRIS SAPIENTIÆ GLORIFICATIO VITÆ

1859

Dr. Luis A. Quizhpe Salinas.
DIRECTOR DE TESIS.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA" de la aspirante Yusabeth del Rocío Carrión Ramón previo a la obtención del Grado de **INGENIERÍA COMERCIAL**, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, Octubre del 2013.

ATENTAMENTE,

Dr. Luis Quizhpe Salinas. MAE.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, YUSABETH DEL ROCÍO CARRIÓN RAMÓN, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repertorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor:

Yusabeth del Rocío Carrión Ramón.

Firma:……

Cédula: Nro. 1103921753

Fecha: Loja Octubre de 2013

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Yusabeth del Roció Carrión Ramón. declaro ser autor (a) de la Tesis titulada: **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"** Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la 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 la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 22 días del mes de julio del dos mil trece, firma el autor.

FIRMA:.....
AUTORA: Yusabeth del Roció Carrión Ramón.
CÉDULA: 1103921753
DIRECCIÓN: Loja, Sector Yahuarcuna Av. Alisos 26-121 y Hualtacos.
CORREO ELECTRÓNICO: jussycarrion@hotmail.com
TELÉFONO: 2102999

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis A. Quizhpe Salinas. MAE.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Lolyta Hualpa.	**(Presidente)**
Ing. Edison Espinoza.	**(Vocal)**
Ing. Galo Salcedo.	**(Vocal)**

A G R A D E C I M I E N T O

La gratitud, es la memoria del corazón.

Es por ello que para mí es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con las personas que han facilitado las cosas para que mi tesis llegue a un feliz término, expresándoles mis más sinceros agradecimientos, ya que sin la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible finalizar tan arduo trabajo.

Dejo constancia de mi agradecimiento y reconocida gratitud a la "UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA", por haberme abierto sus puertas para hoy culminar este sueño hecho realidad. Agradezco infinitamente a los Docentes de la Carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la MED, quienes han sido un importante aporte para mi formación académica ya que con su dedicación y esfuerzo supieron impartir sus sabias enseñanzas inculcando el anhelo de superación para así lograr una correcta formación académica, en especial al Ing. Galo Salcedo quien con su confianza y capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable en la elaboración de mi tesis.

Especial gratitud me permito expresar al Dr. Luis Quizhpe, Director de tesis, ya que sus importantes conocimientos y experiencia han sido un gran aporte y han permitido culminar con éxito este trabajo.

También deseo dar las gracias al Gerente Propietario de PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA, Sr. Augusto Guarnizo, quien me brindo todo su apoyo y colaboración incondicional durante el desarrollo del presente trabajo investigativo.

La Autora.

D E D I C A T O R I A

Con infinito amor dedico este trabajo a mi DIOS por ser quien me dio la vida, guiándome por el buen camino, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad y dándome las fuerzas necesarias para no desfallecer en el intento.

A mis PADRES Martha y Manuel por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda, pero sobre todo por haberme dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mis HERMANOS Jackeline y Luis, ejemplo de superación y constancia, por su carriño y apoyo inquebrantable.

A mi ESPOSO Jorge Rafael, por brindarme su amor, cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y poder cumplir otra etapa en mi vida.

A mis HIJOS Jorge Luis y Rafaella, razón suprema de mi existencia, motivo que me ha llevado a seguir superándome día a día para alcanzar mis más apreciados ideales por ser mi motivación y mi inspiración eterna.

Deseo dejar a ellos la enseñanza de que cuando se quiere alcanzar algo en la vida no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

YUSABETH

a) Titulo

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA”

b) RESUMEN

El presente proyecto de tesis denominado "**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"**, consiste en determinar un plan estratégico de marketing que fomente el desarrollo y crecimiento de la empresa objeto de estudio, el cual ha sido realizado iniciando por determinar el tamaño de la muestra para la recolección de importantes datos mediante la aplicación de 327 encuestas a clientes externos y 33 a clientes internos , además una entrevista al Gerente propietario de la Organización Sr. Augusto Guarnizo.

En el literal "f" se procede a realizar el análisis externo y todos los factores que lo integran, se analiza las fuerzas Porter que rodean a la empresa, hasta llegar a la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos determinando las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, en base a la información obtenida se establece que la mayor oportunidad que posee la empresa en el ámbito externo es el "*Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general"* y la amenaza más fuerte es la "*Deserción de los clientes a otras empresas"*

Continuando, se desarrolla el análisis interno el mismo que nos indica como fortaleza de la empresa entre las más importantes el *"Capital de trabajo propio"* y su debilidad más significativa es que *"Carece de misión y visión corporativa"*

Luego de obtener los aspectos más relevantes tanto de factores internos como externos con las matrices: EFE que de acuerdo a su análisis se determina que el factor ponderado es de 2,76 indicando que la empresa está aprovechando adecuadamente sus oportunidades y la matriz EFI que da como factor ponderado 2,77 lo que señala que la empresa es fuerte internamente; se procedió a la elaboración de la matriz de alto impacto con la que se obtuvieron los objetivos estratégicos de la empresa.

Se propone a la empresa los siguientes objetivos:

- Impulsar el posicionamiento definitivo de la empresa en la provincia de Loja a través de la multiplicidad de los productos y la ampliación de su mercado geográfico.
- Identificar y tomar posición de nuevos nichos de mercado para la empresa.
- Difundir ampliamente la imagen empresarial de la organización mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.
- Fortalecer la presencia corporativa a través de la diversificación de toda la línea de productos de la empresa.
- Optimizar el ambiente de trabajo de la empresa a través de la implementación de políticas internas dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.

Con los objetivos propuestos y la adecuada utilización de herramientas de investigación se logró alcanzar los resultados externos e internos, dichos resultados valen para conocer a fondo la empresa para así poder proponer el presente plan estratégico de marketing desarrollado como tema de mi tesis, mismo que al desarrollarse tiene un costo de $57,416.00.

Al finalizar el trabajo se encuentran las conclusiones a las que se ha podido llegar y a través de ellas a las respectivas recomendaciones que se da para la empresa objeto de estudio.

ABSTRACT

This thesis project called **"STRATEGIC MARKETING PLAN FOR NOW PLACENTRO MASISA LOJA CITY",** consists of determining a strategic marketing plan to promote the development and growth of the company under study, which was carried out starting to determine the sample size for the collection of important data by applying 327 external customer surveys and 33 to internal customers, plus an interview with the owner of the Organization Manager Mr. Augusto Guarnizo.

In the letter "f" is determined, the external analysis and all factors that make it up, it analyzes Porter forces surrounding the company, up to the development of the evaluation matrix of external factors determining the opportunities and threats that the company, based on the information obtained establishes that the greatest opportunity that has the company's external environment is the "High consumption of chipboard in furniture manufacturing in general" and the biggest threat is "Desertion customers to other companies "

Continuing, we proceed to develop the internal analysis that indicates the same strength of the company as among the most important to "own working capital" and its most significant weakness "lacks corporate mission and vision"

After obtaining the most relevant aspects of both internal and external factors with EFE matrices that according to their analysis it is determined that the

weighting factor is 2.76 indicating that the company is properly leveraging opportunities and EFI matrix gives weighted factor 2.77 which indicates that the company is strong internally, we proceeded to the development of high-impact matrix is obtained with the strategic objectives of the company.

The company is proposed the following objectives:

- Promote the final positioning of the company in the province of Loja through the multitude of products and expanding its geographic market.
- Identify and take position new market niches for the company.
- Disseminate corporate image of the organization by implementing advertising campaigns through the most suitable and favorable to the company.
- Strengthen corporate presence through diversification of the entire product line of the company.
- Optimize the work environment of the company through the implementation of domestic policies aimed at providing incentives to employees who work more to excel in the performance of their activities.

With the proposed objectives and the appropriate use of research tools was reached external and internal results, these results are worth to get to know the company in order to propose this strategic marketing plan developed as my dissertation topic, same as the developed at a cost of $ 57416.00.

Upon completion of the work are the conclusions that could be reached and through them to the respective recommendations given to the company under study.

c) INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mercado internacional está teniendo una gran evolución empresarial con un alto índice de participación, esto ha conllevado a las distintas organizaciones a prepararse óptimamente con herramienta necesarias de gran importancia empresarial, para de esa manera poder cumplir con todas las expectativas, carencias y demanda de los clientes. Lamentablemente en el Ecuador las estrategias del marketing, es una de las áreas del comercio menos desarrolladas, utilizando aun hoy en día tácticas de mercado caducas y muy poco efectivas, no pudiendo sobrevivir a los diferentes cambios y variaciones del ambiente en que se desarrollan dentro de esta sociedad moderna, es por esta razón que se debe dar la importancia necesaria de crear los PLANES ESTRATÉGICOS DE MARKETING para que se superen día a día como empresas y de este modo logren el impacto deseado en los consumidores, solucionando de esta manera sus necesidades y potenciarlas incrementando su demanda para poder cubrir los costes de las estrategias del marketing utilizadas en este medio tan agresivo donde están a flote factores importantes como: la competencia, los gustos y preferencias del consumidor, la tecnología, la globalización, etc.

Hoy por hoy, la mayor parte de la empresa Lojana, no ha dado la suficiente trascendencia acerca de la elaboración de planes estratégicos de marketing, siendo este un instrumento indispensable para el éxito o fracaso de la misma, es por esta razón que muchas empresas del medio se han

manejado en forma empírica y se han destinado al fracaso ya que no cuentan con esta herramienta comercial para poder estar competitivamente bien estructuradas y poder cumplir con las expectativas de los clientes.

De acuerdo al análisis situacional realizado a la empresa PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA se ha podido determinar que la carencia de un PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING ha permitido a esta empresa incurrir en algunas inconsistencias dentro de su desenvolvimiento empresarial, razón por la cual no ha facultado que la empresa objeto de estudio se impulse de manera técnica al crecimiento y desarrollo de la misma a través de un mejor posicionamiento en el mercado haciendo un adecuando uso del marketing, sirviendo de manera eficiente y eficaz a sus clientes y obteniendo una mejor rentabilidad.

De los objetivos específicos que se planteó para ser ejecutados, en su totalidad fueron cumplidos, tales como: diagnostico situacional de la empresa , determinación de los factores internos y externos, establecer la matriz FODA, establecer objetivos y estrategias, elaborar presupuesto, determinar conclusiones y recomendaciones.

Para la elaboración de una tesis es necesarios seguir un proceso que a continuación se detalla:

a) TÍTULO: Este trabajo de tesis se intitula "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

b) RESUMEN: Se lo debe relatar considerando tanto objetivos específicos como objetivo general, metodología, conclusiones y recomendaciones, con datos y demás información numérica obtenida durante todo el proceso investigativo.

c) INTRODUCCIÓN: Aquí se hace constar la problemática encontrada en la empresa objeto de estudio los objetivos, específicos y un resumen detallado en si del proceso investigativo.

d) REVISIÓN DE LITERATURA: Se hace referencia a la información relevante respecto al tema de planeación estratégica.

e) MATERIALES Y MÉTODOS: En este literal se detalla todos los materiales que se utilizaron para la elaboración del trabajo investigativo, además se puntualiza dónde y cómo se aplicaron los diferentes métodos y técnicas empleados.

f) RESULTADOS: En este punto se hace constar una pequeña historia de la empresa, su misión, su visión, sus valores empresariales, análisis interno y externo, elaboración de las matrices EFI, EFE, FODA, DE ALTO IMPACTO, y los objetivos estratégicos para la empresa PLACACENTRO MASISA.

g) DISCUSIÓN: Se realiza el análisis de la misión y visión, la propuesta del plan estratégico con su respectivo plan de acción.

h) CONCLUSIÓN: en este literal se hace constar las conclusiones que ha llegado a través de la realización del trabajo.

i) RECOMENDACIONES: En esta sección se hace constar indicadores que contribuyen a la solución y mejora de los problemas y aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado para poder crecer.

j) BIBLIOGRAFÍA: Se hace contar todas las citas y fuentes de donde se obtuvo la información útil para el desarrollo del presente trabajo.

k) ANEXOS: Es la parte final de la investigación donde se añade los elementos y herramientas que se utilizaron para la recolección de información.

d*) REVISIÓN DE LITERATURA.*

MARCO REFERENCIAL.

INDUSTRIALIZACIÓN DE LA MADERA.

La madera es el material y suministrador de energía más antiguo de que dispone la humanidad. Por su cualidad de recurso renovable reviste una importancia especial. A pesar de la disponibilidad de materiales metálicos, químico-sintéticos y minerales, la madera ha seguido conservando su relevancia como importante materia prima. Debido a sus características tecnológicas, las maderas tropicales han encontrado una aplicación valiosa como materiales de trabajo y decoración, especialmente en los 30 últimos años. En la mayoría de los países tropicales y subtropicales, la madera juega un papel decisivo como recurso energético.

En la explotación de la madera, son importantes los siguientes sectores:

- Producción (economía forestal, reforestación), tala y transporte.
- Procesamiento mecánico de la madera (aserrado, cepillado, fresado, lijado)
- Fabricación de materiales derivados de la madera en forma de tableros (paneles de madera contrachapada, de conglomerado, de fibras)
- Transformación en otros productos bajo una profunda modificación química de la madera.

La industria forestal[1], comprende la transformación primaria y secundaria de la madera; y la comercialización de los productos que se obtienen de ésta.

Subsector de la Transformación de madera.

La Industria Primaria realiza el primer proceso a la madera en rollo o cualquier otra materia prima proveniente directamente del bosque y la conforman:

• Aserraderos.- Son las instalaciones industriales donde se efectúa la elaboración de la madera en rollo para obtener madera aserrada, reciben el nombre de serrerías o aserraderos que pueden ser de dos tipos: Instalaciones fijas e Instalaciones móviles. La influencia del tipo de aserrío determina el rendimiento de la madera, puesto que con los aserraderos fijos (aserraderos de sierra principal de banda) se logra un mejor aprovechamiento de la materia prima, situación que no se obtiene de los aserradores móviles (sierra alternativa múltiple o circular).

• Fábricas de Contrachapado (Tableristas).- El contrachapado es un material que está compuesto de chapas pegadas de madera extraídas por el método del desenrollado, sobrepuestas en capas impares con la veta perpendicular entre ellas, proporcionándole mayor resistencia mecánica que la madera sólida de igual superficie y grosor.

[1] http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf

Se comercializa principalmente en tableros de 4' x 8', 1.22 x 2.44m., en grosores que van de los 2.5mm hasta los 20mm, en casi cualquier tipo de madera, predominando las maderas de mediana y baja densidad. En algunos países es conocido también con el nombre de tripley, triplay o triplex.

• Fábricas de aglomerados (tableros de partículas) y MDF.- El aglomerado, son planchas (placas, tableros, etc.) hechas con una mezcla de partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas. Obteniéndose planchas de Aglomerado, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Estas planchas de Aglomerado pueden ser enchapadas, melaminizadas o decoradas para diversas aplicaciones. Las placas MDF (Medium Density Fiberboard), son construidas con una mezcla de pequeñas partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas.

Obteniéndose planchas, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas. Estas placas MDF, a diferencia del Aglomerado, pueden ser mecanizadas obteniendo excelentes terminaciones. Generalmente son de color claro y de superficie lisa y uniforme. Se la utiliza para múltiples propósitos como muebles, molduras, puertas, divisiones, etc.

• Fábrica de Astillas.- La astilla, conceptualmente, es el fragmento irregular que salta o queda de una pieza u objeto de madera que se parte o rompe violentamente.

La Industria Secundaria es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria que son usados en la construcción, muebles, pallets, puertas, pisos, etc.

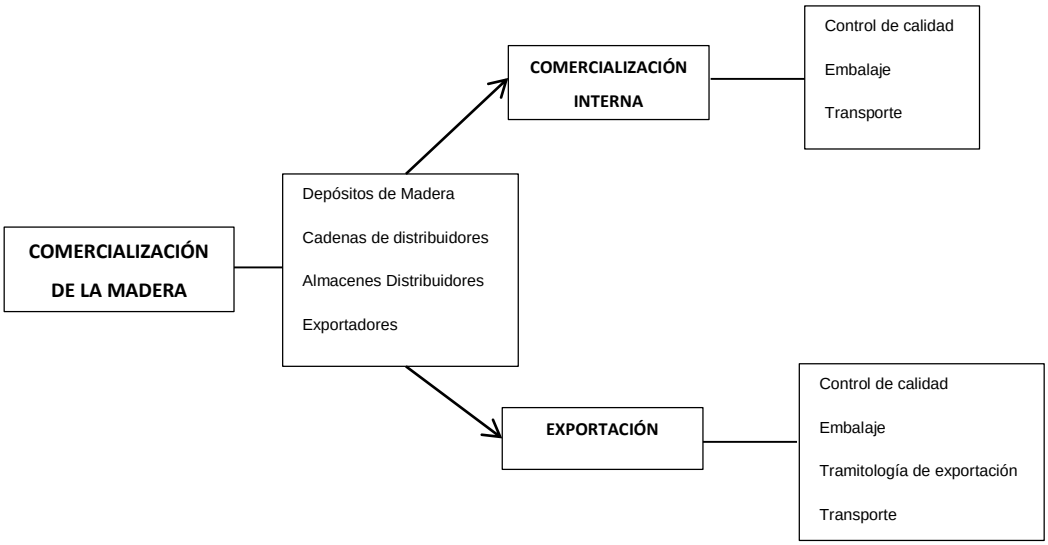
La comercialización de la madera.

Hoy en día está ampliamente asumido que la comercialización de productos de la madera aprovechados ilegalmente, contribuye, junto con otros factores, al proceso de deforestación y degradación de los bosques. Según estimaciones recientes del IPCC alrededor del 20% de las emisiones de CO2 a nivel global son producidas como consecuencia del cambio de usos del suelo, la deforestación y la degradación de los bosques.

La creciente demanda mundial de madera y de sus productos, junto con deficiencias institucionales y de gobernanza del sector forestal en algunos países productores de madera, en particular en países en desarrollo, hacen de la práctica del comercio de madera aprovechada ilegalmente un problema internacional que exige respuestas globales y diversas que incidan no sólo en la regulación comercial de este producto sino también en aspectos sociales, políticos y económicos que mejoren la gobernanza de los países productores de madera, es por esto la importancia de la utilización de tableros reconstruidos de madera que surgen como alternativa al uso de

maderas aserradas las que han entrado a un régimen de restricción por agotamiento y limitaciones ambientales, estos tableros se confeccionan con madera de rápido crecimiento como pino o eucalipto y residuos de otros procesos madereros.

COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA Y SUS PROCESOS



MARCO CONCEPTUAL.

PLAN.

Un plan[2] es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los

[2] http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico

detalles necesarios para realizar una obra., también se lo puede definir como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

PLAN ESTRATÉGICO.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación o planificación estratégica[3] es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la misma y ser proyectada

[3] FRED R. DAVID, “Conceptos de Administración Estratégica”.

a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

- ✓ **Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

- ✓ **Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser?

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

- ✓ **Análisis externo de la empresa**

Este análisis consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

- ✓ **Análisis interno de la empresa**

El análisis interno se fundamenta en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

- ✓ **Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

- ✓ **Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan

alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

- ✓ **Diseño de planes estratégicos**

Una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, finalmente se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

DISEÑO DE UNA MEZCLA DE MARKETING.

La mezcla de mercadotecnia[4] (en inglés: Marketing Mix) forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Es decir que, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

[4] ZANTOS, ETZEL Y WALKER. Resumen fundamentos del marketing. XIII edición, McGraw Hill. México(2005)

Hoy en día, los componentes de la mezcla de marketing son mejor conocidas como las 4 P's. El termino mezcla es muy acertado, pues es empleado al marketing describe la combinación multifacética de sus variables que intervienen en la combinación del marketing dentro de una organización. Consiste en mezclar todos sus elementos en un plan conveniente para una situación en específico. La mezcla del marketing es el conjunto de herramientas tácticas del marketing controlables que son producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir una respuesta dentro del mercado meta, para que pueda llegar al mercado con un producto y satisfacer una necesidad o deseo, con un precio conveniente. Estos además ayudan a intervenir efectivamente en la demanda, crear ventas, entre otras cosas.

GESTIÓN DE LA MESCLA DE MERCADOTECNIA.

Para que una estrategia de la mezcla de mercadotecnia sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

A largo plazo, las cuatro variables tradicionales de la mezcla pueden ser modificadas pero a corto plazo es difícil modificar el producto o el canal de distribución. Por lo tanto, a corto plazo los responsables de mercadotecnia están limitados a trabajar sólo con la mitad de sus herramientas.

ELEMENTOS DE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA.

Los elementos de la mezcla de mercadotecnia son:

PRODUCTO O SERVICIO:

El producto es todo aquello tangible o intangible que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia.

Las **fases del ciclo de vida** de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

PRECIO:

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto. Sin embargo incluye: forma de pago ya sea en efectivo, crédito, descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se

debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto así como su exclusividad.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los costes de producción, distribución.
- ✓ El margen que desea obtener.
- ✓ Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- ✓ Las estrategias de mercadotecnia adoptadas.
- ✓ Los objetivos establecidos.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN:

Es el lugar en dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece es además un elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

PROMOCIÓN:

Se trata de comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

Los objetivos principales de la comunicación son:

- ✓ Comunicar las características del producto.
- ✓ Comunicar los beneficios del producto.
- ✓ Que se recuerde o se compre la marca/producto.

EL AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA.

El Ambiente de la Mercadotecnia[5] consiste en las fuerzas incontrolables que rodean a la compañía. La empresa debe partir del ambiente de la mercadotecnia, para luego buscar oportunidades y detectar amenazas. El entorno de la mercadotecnia está compuesto por todos los actores y las fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para realizar transacciones efectivas con el mercado meta. El ambiente de mercadotecnia de la empresa se puede dividir en Microambiente y el Macroambiente.

EL MICROAMBIENTE

El Microambiente tiene cinco componentes. En primer lugar está el ambiente interno de la empresa (sus departamentos y niveles de administración) pues afecta las decisiones que se toman respecto a la administración de la mercadotecnia. El segundo componente son los proveedores y los intermediarios para la comercialización (intermediarios, empresas, distribuidores, agencias que ofrecen servicios de mercadotecnia, intermediarios financieros). El tercer componente está formado por los cinco

[5] LAMB CHARLES, HAIR JOSHEP (2002) Marketing VI edición, internacional Thomson editores.

tipos de mercados en los que puede vender la empresa: los mercados de consumidores, de productores, de revendedores, de gobierno y los internacionales. El cuarto componente son los competidores de la empresa. El quinto componente está formado por todos los públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Los siete tipos de públicos serían el financiero, el de los medios, el gobierno, los grupos de acción ciudadana y los públicos locales, generales e internos.

EL MACROAMBIENTE

El Macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

El entorno demográfico muestra los cambios en la estructura pro edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial. El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores. , las condiciones de la economía son una fuerza significativa que afecta el sistema mercadotécnico de cualquier empresa, ya sea comercial o no lucrativa. El ambiente natural muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos. Los altos niveles de

contaminación y la intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales. El entorno tecnológico muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes, así como los múltiples reglamentos para los cambios tecnológicos. El entorno político muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, la aplicación de éstas por oficinas de gobierno y el crecimiento de los grupos de interés público. El entorno cultural muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de nosotros primeros, de menos lealtad a las organizaciones, que buscan una complacencia inmediata, vida fácil, que es la tendencia a la vida no religiosa, llevando relaciones informales, sin complicarse ni adquirir compromisos.

INTERMEDIARIOS DEL MARKETING.

Son empresas que ayudan a la promoción, distribución y venta de los bienes y servicios de la organización hacia un público objetivo. Hay que estudiar el número, el tamaño, poder de mercado y condiciones de negociación.

Los intermediarios pueden ser: compañías de distribución física, agencias de servicios de mercadotecnia e intermediarios financieras. Además también e existen una serie de servicios que prestan los intermediarios como ser, la dé; compras, ventas, transporte, envió de volumen, almacenamiento, financiamiento, asumir riesgos y servicios administrativos.

PUBLICIDAD

La publicidad[6] es una técnica del promociones surtidas cuyo objetivo fundamental es informar al público sobre la existencia de bien/es o servicio/s a través de medio/s de comunicación con el objetivo de obtener una compensación pre fijada. Además hace uso de numerosas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía y la antropología a fin de recordar (para crear imagen de marca) y /o persuadir para producir, mantener o incrementar las ventas.

PROPAGANDA.

La propaganda es una importante herramienta de la promoción que sirve para dar a conocer, por una parte, doctrinas, ideas y puntos de vista; y por otra, información referente a una organización, sus productos, servicios y/o políticas. Todo ello, con la finalidad de atraer adeptos o compradores.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MERCADOS (SIM).

El (SIM) [7] puede definirse como un conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen los hombres, las máquinas y los procedimientos, y que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas y externas a la empresa, destinada a servir

[6] LOPEZ, OZUN. Introducción a la investigación de mercado.
[7] http://www.marketing-xxi.com/sistemas-de-informacion-de-marketing-sim-140.htm

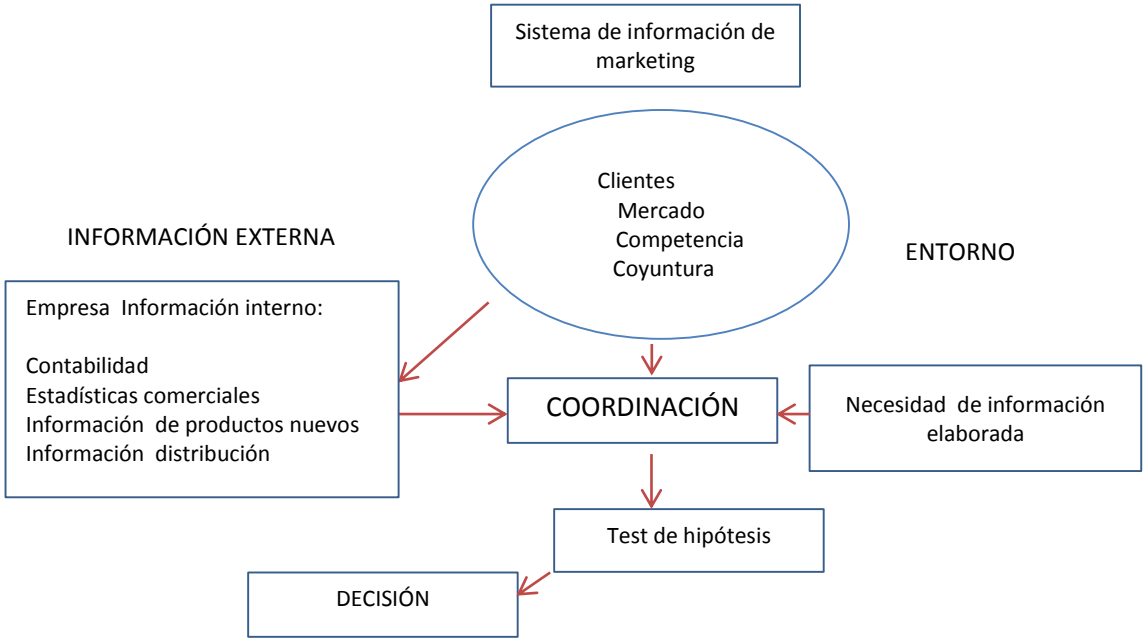
de base a las decisiones dentro de las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

Para que se pueda hacer una correcta interpretación y aplicación de los datos procedentes de una información deben determinarse:

- ✓ El grado de fiabilidad de la información, sometiéndola a un análisis objetivo examinando el método que se siguió para su obtención, así como las personas e instituciones que recogieron los datos y publicaron la información.
- ✓ El ritmo de actualización que tiene la información utilizada, ya que necesitamos aquella más reciente y que se ajuste a la realidad.
- ✓ El grado de discriminación o de detalle de la información utilizada, para que no se engloben en un mismo concepto datos que permiten conocer los componentes del fenómeno estudiado.

Solamente una adecuada información permite tener una política de empresa, que determine los objetivos a conseguir, la actividad a realizar, las decisiones que se deben tomar, etc.; tener un programa, seguirlo y coordinarlo; y, finalmente, establecer un mecanismo de control que verifique que todo se desarrolla según lo previsto, efectuar las correcciones y las adaptaciones necesarias.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE MARKETING (SIM)



FUENTE:http://www.marketing-xxi.com/sistemas-de-informacion-de-marketing-sim-140.htm

Es de vital importancia poseer un buen SIM, tanto para la propia empresa con la finalidad de determinar los objetivos y la toma de decisiones, como para el auditor de marketing que lo necesitará para el diagnóstico de la auditoría y la consiguiente toma de decisiones.

PROCESO DE BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Este proceso se lo realiza siguiendo los siguientes parámetros:

1. Definición de la necesidad de la información.
2. Determinación de las fuentes a las que se va acudir.

3. Tratamiento de la información.
4. Comunicación de la información.
5. Controles de información.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

La investigación de mercado [8] es una herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

Esta investigación de mercados busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

El propósito de la investigación de mercados es ayudar a las compañías en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la mercadotecnia de los diferentes productos. La investigación de mercados representa la voz del consumidor al interior de la compañía.

[8] es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia

TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Es una sub-función del marketing que permite a la empresa obtener la información necesaria para establecer: políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Permite cuantificar la información, a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección a un universo. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado; es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos. Esta investigación es estructurada y determinante, se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Esta investigación tiene un carácter exploratorio que pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como: motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias.

EL MARKETING MIX.

El marketing MIX[9] conocido también como la mezcla de mercadotecnia se define como el conjunto de herramientas tácticas de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta.

[9] Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición,

La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

El Marketing Mix es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix). Los elementos controlables por la empresa forman el marketing total o marketing mix: producto, precio, promoción y distribución que componen lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés.

El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo.

PROCESO DE LA GERENCIA DE MERCADO.

Hoy en día los Gerentes de Mercadeo desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso debemos evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para nuestra Empresas sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de

nuestra oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

El proceso de la investigación de mercados es un conjunto de cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados.

Paso 1.- Definición del Problema y de los Objetivos de la Investigación de Mercados.

Paso 2.- Diseño del Plan de Investigación de Mercados.

Paso 3.- Recopilación de Datos.

Paso 4.- Preparación y Análisis de Datos.

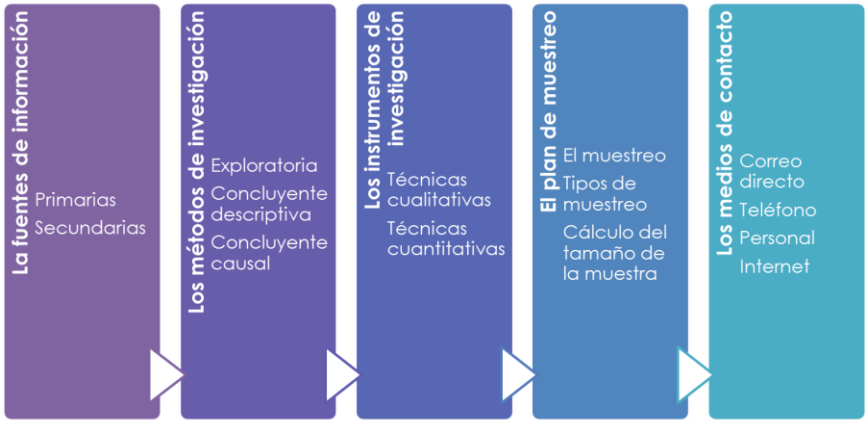
Paso 5.- Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados.

PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La planeación de una investigación de mercados es un proceso en el que se organiza el cómo se obtendrá la información que se necesita. Es necesario que el investigador tome decisiones sobre las fuentes de información que consultará, el método de investigación que implementará, los instrumentos

de investigación que seleccionará, la muestra que evaluará y la forma en que contactará a los miembros de la muestra.

PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE: http://www.stelladominguez.com/2011/03/pasodos/

FUENTES DE INFORMACIÓN.

Toda la información recolectada se clasifica en dos grupos según su fuente u origen: fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria.

- FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.

Esta información es aquella que se obtiene a partir de una investigación de mercados de contenido específico; por tanto, la investigación de mercados se clasifica como información primaria. Una buena investigación de mercados provee información precisa, puntual y manejable, y es más detallada que la información secundaria. Se obtiene a partir de la aplicación

de los métodos de exploración, descriptiva o causal; se puede trabajar con uno solo o con varios métodos combinados, todo depende de la investigación que se esté realizando.

Las fuentes de información primaria se clasifican en dos grupos según la naturaleza de los datos obtenidos, estos pueden ser datos cuantitativos o métricos y datos cualitativos o categóricos. Juntos, pueden proveer información relevante y enriquecida para la formulación de estrategias de mercadeo exitosas.

- *FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.*

Es toda aquella información que ya ha sido recopilada, publicada o que se encuentra disponible, y que fue elaborada con un objetivo diferente al de resolver el problema de la investigación de mercados. Se caracteriza por ser adquirida rápida y fácilmente, a un costo relativamente bajo y en menor tiempo que la información primaria. Antes de usarla debe ser descifrada, examinada e interpretada para encontrar patrones que permitan aportar conclusiones reales.

Este tipo de información se utiliza en el primer paso del proceso de la investigación de mercados porque facilita la definición del problema y ayuda en la planeación de la investigación, mejorando la comprensión de la información obtenida a partir de las fuentes de información primaria.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Son todas aquellas herramienta que utiliza el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación, que luego facilita resolver el problema de mercadeo. Los instrumentos están compuestos por escalas de medición. Los investigadores cuentan con diversos instrumentos para recopilar información. Estos se clasifican en:

- ✓ Los instrumentos de naturaleza cualitativa.

Son principalmente herramientas dinámicas en las que se observa y escucha atentamente a los participantes, por ejemplo:

- Las entrevistas.
- Las observaciones.

- ✓ Los instrumentos de naturaleza cuantitativa.

Estas herramientas son estáticas en las que se recopila información de los participantes por escrito a través de un cuestionario, por ejemplo:

- Encuestas.
- Paneles.

PLAN DE MUESTREO.

En este proceso se selecciona a las personas que participarán en la investigación de mercados y de las cuales se tomará la información requerida. Se le denomina muestra porque es un subgrupo de los elementos que conforman la población seleccionada para participar en el estudio. Un plan de muestreo sigue un proceso de cinco pasos, estos son:

1. Definir la población objetiva.
2. Identificar las unidades de prueba.
3. Seleccionar la técnica de muestreo.
4. Calcular el tamaño de la muestra.
5. Ejecutar el proceso de muestreo.

MERCADOS OBJETIVOS.

Un mercado objetivo[10] es un grupo específico de consumidores a los cuales se pretende vender determinado producto de una empresa. Un buen conocimiento de los hábitos de compra y de gastos de los consumidores son esenciales para elaborar buenas estrategias de ventas para el mercado objetivo.

Existen 5 pasos necesarios para identificar el mercado objetivo:

1. Identificación: Una compañía puede tener uno o más mercados objetivos. Es decisión del departamento de marketing si combinarán los

[10] Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición).

esfuerzos de mercadotecnia para cada mercado objetivo o si lo harán por separado.

2. Segmentación: Las formas más comunes para separar un mercado objetivo son: demográficas (edad, procedencia, sexo, etc.); geográficas (dirección, estado, región); psicográficas (hábitos de compra); o comportamiento (los que se van a casar o retirar por ejemplo).

3.Perfil: Se debe contar con un perfil detallado en la cual se incluya toda la información disponible acerca del mercado objetivo incluyendo los hábitos de compra, estilos de vida e información demográfica completa.

4. Investigación: Es necesario hacer una correcta investigación de mercados para identificar las necesidades del mercado objetivo.

5. Implementación: Las iniciativas de marketing deben buscar la forma adecuada de llegar al mercado objetivo. El mensaje, tienen que ser el correcto para llamar la atención de los clientes correctos.

SELECCIÓN DE MERCADO.

La selección del mercado objetivo implica investigar los mercados potenciales para su producto, sus condiciones y exigencias. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la organización.

ESTRATEGIAS DE MERCADOS OBJETIVOS.

A continuación las estrategias más importantes que se deberán tener en cuenta siempre en mercadeo.

Estrategia de Selección del Mercado Objetivo:

Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

Estrategia de Desarrollo del Producto:

Identificada la necesidad del mercado y su potencial, prosigue el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo y formas de presentación.

Estrategia de Distribución:

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas

las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

Estrategia de Promoción y Publicidad:

Es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, Folletos directos, vallas, publicidad personal, telemercadeo etc.

Según el tipo de producto y de clientes, la empresa deberá determinar la mejor combinación de estrategias de mercadeo para ser exitosa en el desarrollo de su actividad comercial.

Estrategia de Ventas:

Se debe conocer: ¿Cómo se va a vender?, ¿Qué tipo de fuerza de ventas se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?, etc.

Estrategia de precios:

Se debe determinar los precios en base a los siguientes elementos:

• Capacidad de compra, Nivel socioeconómico, Costos de Producción, Costos de Distribución, Costos financieros, Costos logísticos, Costos de Publicidad y Promoción, Salarios etc., además es muy importante la Comparación de precios con la competencia.

Estrategia de Comunicación y Servicio al Cliente:

La parte de servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor así que debe ser considerado como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios. Es importante también mantener una buena estrategia de comunicación con los proveedores.

Estrategia de localización:

Determinar la localización según el caso de:

• Plantas de producción.

• Puntos de ventas.

• Puntos de distribución (mayoristas o minoristas)

• Edificios administrativos.

• Puntos de pago.

• La fuerza de ventas.

• Vendedores.

• Transportes y manejo de cargas (si es el caso)

Estrategias de imagen empresarial:

En la actualidad las empresas manejan presupuestos para ofrecer patrocinios, hacer obras benéficas, dar regalos a clientes, mantener reuniones sociales etc, para mostrar una buena imagen, ayudar y beneficiarse indirectamente de la buena publicidad y por ende mantiene una buena imagen empresarial.

Estrategias de Personal y Calidad:

Dentro de las políticas internas de la empresa se encuentran elementos como:

• Salarios.

• Remuneraciones.

• Capacitación.

• Tecnología, etc.

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA MERCADOTECNIA.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar la organización.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

PLANEACIÓN

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de la organización, es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

ORGANIZACIÓN

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

DIRECCIÓN

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

CONTROL.

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste además en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación o planificación estratégica[11] es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser

[11] STONERJ., WANKEL C. Administración.

proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Veamos a continuación cuál es el proceso o los pasos necesarios para realizar una planeación estratégica:

- ✓ **Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

- ✓ **Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

- ✓ **Análisis externo de la empresa**

El análisis interno consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

- ✓ **Análisis interno de la empresa**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

- ✓ **Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

✓ **Diseño, evaluación y selección de estrategias**

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

✓ **Diseño de planes estratégicos**

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

1.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.

El proceso de administración aplicado a Marketing consiste básicamente en: 1) planear un programa de Marketing 2) Ponerlo en marcha 3) evaluar su rendimiento.

La planificación estratégica de marketing es un proceso de cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados metas y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de Marketing.

Análisis de la situación:

Este es el primer paso de la planeación estratégica que consiste en examinar donde ha estado el programa de marketing de la compañía, como

ha funcionado y que es probable que enfrente en los años por venir. Esto permite a la administración determinar si es necesario revisar los planes viejos o diseñar nuevos para conseguir los objetivos de la empresa.

El análisis de la situación normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y los recursos internos. Además de los grupos de consumidores que atiende a la compañía.

Objetivos de marketing:

El siguiente paso en la planeación estratégica de Marketing es determinar los objetivos. La meta del marketing debe siempre guarda una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Por ejemplo para alcanzar un objetivo organizacional de una recuperación de una inversión, una estrategia organizacional seria incrementar la eficiencia del marketing.

Posicionamiento y ventaja diferencial:

Esta abarca dos decisiones complementarias: como posicionar un producto en el mercado y como distinguirlo de sus competidores. El posicionamiento como bien sabemos se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores. Después de posicionar el producto hay que encontrar una ventaja diferencial viable. La ventaja diferencial se refiere cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

Mercado meta y demanda del mercado:

Como las empresas no puedes satisfacer a todos los segmento con distintas necesidades, es prudente concentrarse en uno o algunos segmentos. Un mercado meta como hemos estudiado es el grupo de personas u organizaciones al que la empresa dirige su programa de marketing. A fin de seleccionar estos mercados, la empresa debe de pronosticar la demanda, es decir, las ventas en los segmentos de mercados que parezcan promisorios.

Mezcla de marketing:

Para analizar sus oportunidades la gerencia debe diseñar una mezcla de marketing, que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatros elementos: producto, como se distribuye, cómo se promueve, cual es el precio. Esto tiene por objetivo complacer al mercado meta e, igualmente importante cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

MERCADO

Mercado[12] es el Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio.

[12] Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, Marketing.

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado consisten en planificar, recopilar, analizar y comunicar datos relevantes acerca del tamaño, poder de compra de los consumidores, disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor, con la finalidad de ayudar a los responsables de marketing a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing en una situación de mercado específica.

EL PROCESO DEL ESTUDIO DE MERCADO.

El estudio de mercado consta de 3 grandes análisis importantes:

Análisis del consumidor

Este análisis estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias), etc. Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

Análisis de la competencia

Estudia el conjunto de empresas de su mismo ramo comercial.

Para realizar un estudio de la competencia es necesario establecer quienes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas.

El plan de negocios podría incluir una plantilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

Estrategia

Es la parte imprescindible que marcará el rumbo de la empresa. Basándose en los objetivos, recursos y estudios del mercado y de la competencia debe definirse una estrategia que sea la más adecuada para la empresa.

ANÁLISIS DEL MERCADO.

Es la distinción y la separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Para realizar un análisis de mercados adecuado necesitamos distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen.

Entre los tipos principales de mercado encontramos a:

- Mercados de Consumo
- Mercados Industriales
- Mercados de Servicio

MERCADOS DE CONSUMO

Son aquellos en los que se comercializan bienes que están destinados al consumo individual o familiar.

MERCADOS INDUSTRIALES

Estos mercados comprenden los productos y servicios que son comprados para servir a los objetivos de las organizaciones.

MERCADOS DE SERVICIO

En estos mercados se realizan transacciones de bienes de naturaleza intangible. Los servicios son las actividades separadas, identificables e intangibles que satisfacen las necesidades y deseos y no están necesariamente ligadas a la venta de un producto o servicio.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO.

Este es un proceso que consiste en dividir el mercado total ya sea este de bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un

submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.

Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.

La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.

La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.

La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.

Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.

1. ESTUDIO: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

2. ANÁLISIS: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

3. PREPARACIÓN DE PERFILES: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter[13] es un método de análisis muy utilizado para la formulación de estrategias en cualquier tipo de empresa por su facilidad de comprensión, estas cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto.

Según Portes los factores cruciales en la competencia de una organización se pueden representar de la siguiente manera:

[13] CERTOS Samuel (2001) Administración Moderna.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

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

AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

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 la industria.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va

a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

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

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy bien diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo 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 organización tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se torna más crítica si la organización de compradores les conviene estratégicamente integrase hacia atrás.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que

una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o segmento, donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy números y los costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentados a una guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entradas de nuevos productos.

Una empresa está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a como utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a plasmar nuestras estrategias en el mercado para competir de acuerdo a las circunstancias y saber cómo mover nuestras fichas para tener un jaque mate. Otro de los conceptos que nos enseña Porter es que hay que estar siempre alerta e informado en un mercado competitivo.

MATRIZ EFI Y EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos[14] (EFE) permite a los

[14] Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, Marketing.

estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Pasos para la construcción de una matriz EFE

- ✓ Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- ✓ Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0
- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4

= una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada para cada variable.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

ANÁLISIS FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla que se utiliza para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

En tal sentido, el FODA lo podemos definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por ende controlables, tales como fortalezas y debilidades, además de factores externos a la misma y por ende no controlables, tales como oportunidades y amenazas.

MATRIZ FODA

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Esta matriz es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

A continuación se muestra ocho pasos en los que se lleva a cobo la Matriz FODA:

Paso 1 Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

Paso 2 Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

Paso 3 Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

Paso 4 Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

Paso 5 Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrarlas estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

Paso 6 Adecuar las debilidades internas alas oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Paso 7 Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

Paso 8 Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La Matriz FODA, [15] es un sistema de evolución, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- ✓ **Las estrategias FO (Estrategia de fortalezas y oportunidades)**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus

[15] CERETOS Samuel (2001) Administración Moderna.

organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- ✓ **Las estrategias DO**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- ✓ **Las estrategias FA**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- ✓ **Las estrategias DA**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y

evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas, de hecho, podría estar en una situación bastante problemática. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

- ✓ **Conveniente**

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.

- ✓ **Mensurable a través del tiempo**

Hasta donde sea posible, los objetivos deberían establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Sólo expresando los objetivos en términos concretos para periodos de tiempo específicos puede medirse el logro de los mismos en forma razonablemente objetiva.

- ✓ **Factible**

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación.

- ✓ **Aceptable**

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización, Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un directos importante, no será aspirado asiduamente.

- ✓ **Flexible**

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

- ✓ **Motivador**

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son logrados fácilmente En la mayoría de las empresas los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites delo posible.

- ✓ **Comprensible**

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros.

- ✓ **Obligación**

Una vez que haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.

- ✓ **Participación de las personas**

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.

- ✓ **Relación**

Existen varios aspectos en cuanto a la relación. Primero, los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos, como se ha mencionado antes. Segundo, los objetivos de diferentes partes de la empresa deben examinarse para que sean consistentes con y satisfagan los objetivos de la alta dirección. Finalmente, dentro de una empresa centralizada o en una división debería haber la relación apropiada entre los objetivos.

ESTRUCTURA DE LOS PLANES.

- ✓ **META**

Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

- ✓ **ESTRATEGIA**

Son cursos de acción general o alternativa que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- ✓ **POLÍTICA**

Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

- ✓ **ACTIVIDADES**

Son las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado

- ✓ **TIEMPO**

Es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos, sujetos a cambio, de los sistemas sujetos a observación, y permite ordenar los sucesos en secuencias.

- ✓ **PRESUPUESTO**

Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

- ✓ **RESPONSABLE**

Es la persona que tiene a su cargo la dirección en una actividad, se encarga de que lo que se le ha encomendado se cumpla dentro de lo establecido.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES:

A continuación se detalla todos los materiales tanto de escritorio como de equipos de oficina que se utilizaron facilitando el desarrollo del presente trabajo de investigación.

- Laptop.
- Impresora.
- Grabadora de mano.
- Cámara digital.
- Fotocopiadora.
- Hojas de papel Bond A4.
- Hojas de papel ministro.
- CD´S
- Calculadora.
- Pen drive.
- Portaminas.
- Esfero gráficos.
- Lápiz
- Cuadernos.

MÉTODOS:

La ciencia que se entiende por métodos[16], es el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad. Además es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin.

A continuación se detalla la metodología y técnicas que se utilizó en el presente trabajo investigativos mismos que permitieron recolectar información real de diversas fuentes para así lograr desarrollar con datos verdaderos en presente trabajo investigativo.

METODO HISTÓRICO.

Permitió conocer el origen y los antecedentes de la empresa "PLACACENTRO MASISA" y de esa manera se pudo recopilar información válida para poder establecer la revisión histórica y la problemática planteada para así determinar estrategias necesarias de la empresa objeto de estudio.

MÉTODO DEDUCTIVO:

A través de la deducción lógica se pudo llegar a obtener información de hechos importantes para así lograr formular las recomendaciones específicas dentro del proceso investigativo, además se lo usó para poder

[16] CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARÍA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de Mercados. UNISUR. Bogotá 1996.

describir y analizar los conceptos generales referente a la Elaboración de un Plan Estratégico de Marketing.

MÉTODO INDUCTIVO:

Con la ayuda de este método se pudo llegar a analizar información alcanzada y a obtener las conclusiones generales de la investigación, en base a los datos y hechos previamente obtenidos a través de las técnicas de investigación: encuestas, entrevistas y observación que se aplicaron a los 33 empleados, 327 clientes y una entrevista al Gerente Propietario de la empresa.

METODO ANALÍTICO.

Este método permitió conocer y analizar los resultados que se obtuvo, facultando examinar a profundidad la necesidad de cumplir con los objetivos y la ejecución del Plan Estratégico de Marketing en la empresa.

MÉTODO ESTADÍSTICO.

Este método se lo utilizó al momento que se aplicó las diferentes encuestas, tanto a empleados como a clientes, para poder tabular y presentar los datos que se obtuvo y de esa manera se pudo adquirir información útil y eficaz para poder realizar el análisis interno y externo de la empresa y el comportamiento real de los distintos factores que giran alrededor de la misma.

TÉCNICAS:

La técnica es un procedimiento o grupo de procedimientos que tienen el fin de obtener un resultado específico sin importar el campo en donde nos estemos desenvolviendo (arte, tecnología o ciencia).

Las técnicas que se utilizaron en este proyecto investigativo fueron:

LA OBSERVACIÓN.

A través de la observación detallada, nos permitió darnos cuenta de los acontecimientos, detalles y situaciones en el lugar propio de su existencia durante todo el proceso de investigación para poder cumplir con los objetivos planteados de tal forma que no se perdió el contexto ni se interrumpió la cotidianidad que se desarrollaban en la empresa.

LA ENTREVISTA.

Esta técnica fue de vital importancia ya que a través de ella tuvimos la oportunidad de entrevistar al Gerente Propietario de la empresa objeto de estudio Sr. Augusto Guarnizo y a todas las personas que estuvieron relacionas con la investigación, con la finalidad de obtener y captar información que permitió realizar el diagnostico, propuesta y socialización de "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

LA ENCUESTA.

A través de la encuesta que se aplicó a los 33 clientes internos, se tomó una muestra de 1800 clientes externos ya que la población fue muy alta de la empresa ”PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA”, se pudo obtener información que se tornó necesaria para el cumplimiento de este PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.

Para el desarrollo de las encuestas se tomó en cuenta que la empresa objeto de estudio cuenta al momento con un número de 33 empleados y 1800 clientes de los cuales se tomará el tamaño de la muestra que a continuación se detalla:

POBLACIÓN DE ESTUDIO: La población de estudios es de 1.800

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

$$n = \frac{1800}{1 + 0,0025\ (1800)}$$

$$n = \frac{1800}{1 + 4,5}$$

$$n = \frac{1800}{5,5}$$

n= 327(encuestas que se aplicaron)

f) RESULTADOS.

- **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Masisa[17] es la principal productora de tableros de Latinoamérica, representando el 19% de la capacidad instalada en la región. Cuenta con instalaciones industriales en Chile, Argentina, Brasil, Venezuela y México, además de presencia comercial en más de 40 países.

Los principales productos son tableros MDF (Medium Density Fiberboard) y tableros aglomerados (Particle Board), que se comercializan principalmente en Latinoamérica.

Todos los tableros Masisa cumplen la clasificación E-1 de baja emisión de formaldehído.

Los tableros reconstituidos de madera surgen como alternativa al uso de maderas aserradas, las que han entrado en un régimen de restricción desde mediados del siglo pasado por agotamiento limitaciones ambientales. Para la confección de tableros de Masisa se usan maderas de rápido crecimiento, pino o eucalipto de plantaciones cultivadas y residuos de otros procesos madereros, con recursos y tecnologías sostenibles. Existen dos familias de tableros de madera que se clasifican según su utilización final: los tableros destinados a funciones estructurales para construcciones; y la familia de tableros de uso interior, para muebles y terminaciones en construcciones de todo tipo (MDF y aglomerados).

Masisa se ha especializado en la familia de tableros MDF para muebles y decoración, ofreciendo una gama amplia de productos básicos y con

[17] http://www.placacentro.com/ec/productos_1

aplicaciones decorativas de Melamina y chapas, que permiten su empleo en todo tipo de muebles de hogar, oficina, comercio y terminaciones.

La red Placacentro Masisa inauguró su primer local en Ecuador en el año de 1992 y actualmente cuenta con más de 30 sucursales en todo el territorio Nacional. Placacentro Masisa concentra en un solo lugar todo para el carpintero y opera con un negocio de cooperación conjunta entre Masisa y sus distribuidores permitiendo entregar un servicio de excelencia a todos sus clientes. Placacentro Masisa de la ciudad de Loja forma parte de esta gran red.

La empresa PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA, se encuentra ubicada en las calles Ramón Pinto entre Teniente Maximiliano Rodríguez 12-82 y José María Peña y su sucursal en la calles Av. Salvador Bustamante Céli y Chone sector el Valle de la ciudad de Loja.

LOGO:

Placacentro MASISA

Esta creciente entidad, nace en esta ciudad gracias al alto espíritu empresarial del señor Sergio Augusto Guarnizo Ontaneda, mismo que inició con una pequeña industria artesanal de fabricado de muebles por el año de 1982 con un capital aproximado de 50 millones de sucres, en las calles Avenida universitaria entre Mercadillo y Juan José Peña, entre una de sus actividades comerciales decide crear un área exclusiva para la carpintería

incorporando en su negocio maquinaria y herramientas especiales para el carpintero, en lo posterior hasta el año 2000 esta creciente entidad continúa con la comercialización de madera nacional y es aquí cuando el gerente propietarios de este negocio el Sr. Augusto Guarnizo realiza contactos con la franquicia Placacentro Masisa, llegando a un acuerdo e instalando la franquicia en la ciudad de Loja en sus amplias y modernas oficinas, con una construcción de 1570 metros cuadrados y un área total de 2200 metros, en el año 2002.

Masisa Ecuador reinaugura el 20 de Noviembre del 2009 a Placacentro Masisa Decomaderas de la ciudad de Loja, este rediseño permite brindar una mejor y amplia gama de productos y servicios para el carpintero y mueblista de la ciudad y provincia de Loja, Zamora y el resto del país.

Conforme ha transcurrido el tiempo debido al esfuerzo y dedicación de su propietario ha logrado un exitoso crecimiento de su negocio evolucionando así con nuevas líneas de productos que necesita el mercado del carpintero e industria de la mueblería de nuestra ciudad, provincia de Loja y Zamora, transformándolo al mismo hoy en día en una moderna empresa gracias la propuesta realizada por MASISA ECUADOR.

En la actualidad, PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA, a través de las diferentes publicidades se ha dado a conocer como una de las empresas líderes dentro del mercado de su ramo con una gran variedad de productos que cuenta con una inversión aproximada de un millón y medio

de dólares, posee un moderno edificio de su propiedad que brinda las comodidades necesaria para que el cliente se sienta a gusto y tenga el espacio necesario para poder adquirir los productos ya sea al contado, con cheque o a crédito.

Esta empresa se encuentra en la actualidad formada por 33 empleados, precedida por el señor Sergio Augusto Guarnizo Ontaneda quien es el gerente propietario, su esposa la Licenciada Sandra Vivanco Tandazo es la administradora de la entidad, una contadora la Dra. Sandra Mireya Barriga Abarca y dos auxiliares de contabilidad Aura Rodríguez y Glenda Alulima, cuenta con cuatro personas que se encargan de ventas y servicio al cliente debidamente capacitadas, dos cajeras, choferes y el resto de personal encargado de la entrega de los productos dentro y fuera de la empresa siendo estos los responsables de que los productos lleguen a manos de los clientes en óptimas condiciones cumpliendo los estándares de seguridad necesarios y conforme las normas de seguridad establecidas optimizando y fidelizando de esta manera el servicio al cliente.

Dentro de los principales objetivo que tiene esta empresa se pueden destacar:

- ✓ Cubrir el mercado de su ramo en la ciudad de Loja y su Provincia.
- ✓ Contar con productos y servicios óptimos y tecnificados con parámetros internacionales.
- ✓ Lograr que el cliente tenga un buen nivel de competitivad.

- ✓ Lograr la mayor cercanía posible con sus clientes.
- ✓ Alcanzar la máxima eficiencia y eficacia posible en nuestros servicios.
- ✓ Fidelizar al cliente.
- ✓ Incrementar la rentabilidad.

Entre los productos que ofrece la empresa podemos señalar: tableros MDF de 214 X 260 y de 183 X 260 en 3, 4, 6, 9, 12, 15 y 18 milímetros de espesor; melamínicos de 183 X 250 y 214 X 244 en 9, 15, 18 y 28 milímetros de espesor; chapas, bisagras, tiraderas cortadoras, compresores, pinturas, acrílicos, cafeteras, sopletes, piso flotante, lijas, tapa marcos, patas, ruedas, candados, lacas, etc.

A través de la entrevista realizada al gerente también se pudo conocer que los principales competidores son: NOVOPAN DEL ECUADOR y EDINCA.

Dentro de las principales características que diferencia a Placacentro Masisa de la competencia están:

- ✓ *Variedad de producto.*
- ✓ *Atención personalizada.*
- ✓ *Maquinaria de punta.*
- ✓ *Calidad de productos.*
- ✓ *Ambiente acogedor.*

A demás el precio de sus productos es competitivo porque trae valor agregado ya que son productos no nocivos para la salud por lo que son

antimicrobianos.

En lo que respecta a los precios, es el gerente propietario quien tiene la última decisión en fijar los precios a sus productos valiéndose de un margen de utilidad y tomando en cuenta los costos operativos, alineamiento a la competencia, la marca y la calidad.

- **ANÁLISIS SITUACIONAL**

ANÁLISIS DEL FACTOR INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

Luego de haber realizado una breve descripción de la reseña histórica de la empresa, se hace imprescindible efectuar un análisis descriptivo de la actual situación de la misma, dicho análisis nos permitirá conocer los diferentes aspectos positivos y negativos de los factores internos y externos que rodean a la empresa.

- **ANÁLISIS DEL FACTOR EXTERNO**

El análisis del Macroambiente, hace referencia a aquellos factores exógenos a la empresa, es decir, todo aquello que es ajeno a la misma, presentando una serie de oportunidades y amenazas que favorecen o entorpecen el desarrollo empresarial.

Es así que dentro del análisis externo para la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA" se toma en cuenta los siguientes factores:

- Económico.
- Político.
- Social.
- Ambiental.
- Tecnológico.
- Competencia.
- Fuerzas de Porter.

➢ ***FACTOR ECONÓMICO.***

En la actualidad la situación económica de nuestro país tiene un crecimiento un tanto lento, ya que las mayores entradas económicas que se reciben son por la venta del petróleo que hoy en día rodea los $ 97.85 siendo el precio del mismo uno de los factores que contribuirá a la estabilidad del país. También una mayor recaudación de los impuestos ha generado un importante ingreso a la economía nacional.

La tasa de desempleo[18] para este año durante el primer trimestre bajo en comparación con el mismo periodo del 2012, ubicándose en el 4,61% lo que implica un descenso frente al mismo periodo del año pasado, en el que alcanzó 4,91%. Al contrario de lo que sucede en el desempleo, la rasa de subempleo creció. Paso del 43,55% en marzo del 2012 al 44,78% en el mismo periodo de este año. Con relación al trimestre anterior el incremento fue casi cinco puntos porcentuales.

[18] http://www.telegrafo.com.ec

El crecimiento económico del ecuador en este año se ubica por encima del 4%, según el Banco Central del Ecuador (BCE). Esta es una estimación que varía del 3,8% planteada por el Gobierno Nacional en meses anteriores y del 3,5% de la Comisión Económica para América Latina. Según el gerente del BCE, este porcentaje se daría si se mantiene un robusto crecimiento en el consumo y un mejor desempeño en las exportaciones. Aunque el crecimiento de este año sería menor al de 2012 que fue de 5% y de 2011, que era de 7,4%, no se puede interpretar como una desaceleración del crecimiento, ya que mientras más grandes son las tasas de crecimiento es más difícil sostener tasas mayores o de igual magnitud en los años subsiguientes. Lo importante es distinguir que el promedio de crecimiento entre 2011 y 2012 es de 6,2%. Por lo que el reto está en sostener una media de crecimiento que oscile entre 4% y 6%", aseguró el funcionario. Al contar con este crecimiento según la CEPAL, Ecuador se ubica entre las cinco mejores economías de los países de América del Sur, por lo que la tasa promedio de crecimiento de la región es de 3,7%.

Lo importante de este desarrollo es que el sector no petrolero mejora al registrarse el crecimiento en la formación bruta de capital fijo.

Es decir que los activos fijos del sector público y privado de la economía, reflejados en el dinamismo de la construcción, el año pasado se ubicaron en 67,0%, mientras que de maquinaria y equipo registró un 24,6%.

De esta manera la inversión, tanto pública como privada, en 2012 sumó 22.495 millones de dólares. Estas cifras muestran un excelente desempeño económico, así la salud económica del país mejora.

Las actividades económicas que contribuyeron a la variación del 5% del PIB fueron construcción 1,33%, enseñanza 0,59%, manufactura 0,54%, administración pública 0,52%, entre otros. Mientras que los sectores que se contrajeron son agricultura, servicio doméstico y refinación de petróleo.

También Uno de los principales sectores de la economía nacional lo constituye la industria, a su vez, dentro de ésta, el sector maderero es el que más contribuye a la economía a través de la generación de empleo y las actividades vinculadas a este aspecto como son los pagos de sueldos y salarios, los aportes a la seguridad social, la generación de divisas por las exportaciones.

La industria maderera[19] nació en el Ecuador hace aproximadamente cuatro décadas, la firma pionera fue Plywood Ecuatoriana en el año 1962.

Actualmente operan muchas empresas dedicadas a la elaboración de tableros, aglomerados, molduras, puertas, muebles y otros artículos derivados de la madera considerada como materia prima. Parte de la referida producción, así como madera sin procesar es exportada.

El segmento de muebles está conformado por empresas de todo tamaño,

[19] CHÁVEZ, Henry. Revista gestión: Las astillas del sector maderero.

orientadas a satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos económicos de la población local y para exportación.

Los rubros más destacados del sector maderero corresponden a contrachapados en MDF, madera bruta y balsa. Cabe destacar que Ecuador es el primer exportador de balsa a nivel mundial, cubre el 98% de la demanda internacional. También está considerado en los primeros lugares de las exportaciones de tableros contrachapados en Sudamérica luego de Brasil y Chile, y, después de este último país está ubicado como el segundo productor a nivel regional de tableros MDF.

A lo largo de las últimas cuatro décadas en la Provincia del Azuay y en la ciudad de Cuenca en particular, se ha ido conformando un complejo artesanal e industrial en torno a la actividad mueblera y maderera en general muy interesante a nivel nacional, llegando en este momento a representar casi el 65% de la producción nacional de muebles. La representatividad del sector maderero en la economía del país ha contribuido por muchos años en la generación de plazas de empleo directo, siendo el sector maderero en la actualidad uno de los sectores productivos con mayor potencial de desarrollo y crecimiento económico del Ecuador.

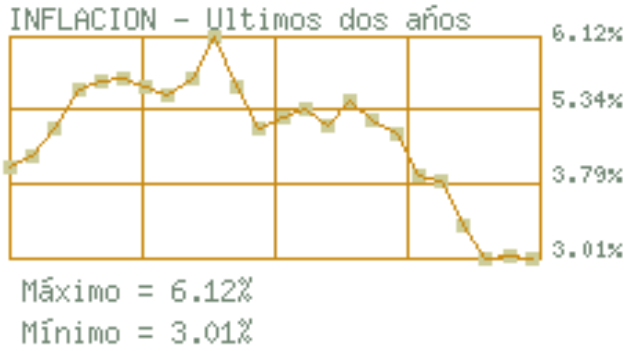
En el incesante crecimiento del sector y la ampliación de mercados tanto a nivel nacional como internacional se encuentra la explicación de la creación de nuevas empresas y microempresas dedicadas al diseño, producción y comercialización de muebles.

ANÁLISIS PERSONAL.

Es por estas razones que Loja no se ha quedado atrás en lo que respecta al sector mueblero y hoy en día mantiene un alto índice de consumo en diferentes tipos de muebles.

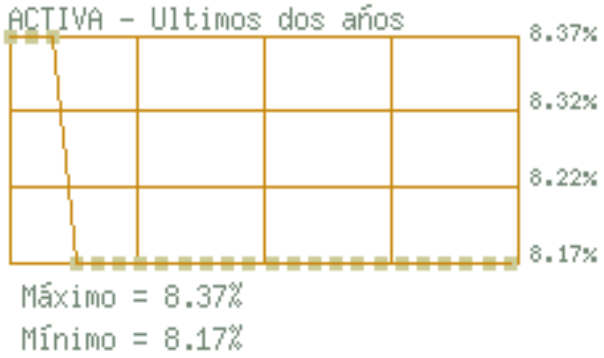
Lo antes expuesto nos permite darnos cuenta que este factor externo se torna una gran **oportunidad** para la empresa PLACACENTRO MASISA, ya que esta tiene la posibilidad de incrementar su rentabilidad gracias al alto crecimiento y demanda de la industria mueblera del sector.

Esquema 1: Comportamiento de la inflación, tasa activa y pasiva en el Ecuador.

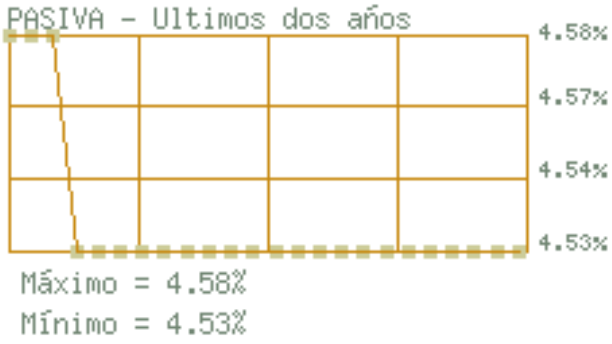


FECHA	VALOR
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %

FECHA	VALOR
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %



Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %



FECHA	VALOR
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %

Fuente: Datos obtenidos de la base de datos del Banco Central del Ecuador

- ***FACTOR POLÍTICO.***

La República del Ecuador[20] es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrática, soberana, independiente, unitaria, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según reza el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador.

[20] Constitución de la República del Ecuador.

En la actualidad la política del Ecuador se ha visto estable a partir de la presidencia del Economista Rafael Correa, sin embargo, en lo que respecta al ambiente empresarial y productivo se encuentra inestable debido a las nuevas leyes establecida en el país, es por esta razón que incluso muchas empresas locales se han visto obligada a migra al vecino país del Perú donde las condiciones son cada vez más atractivas a la inversión en especial en lo que tiene que ver en seguridad jurídica, flexibilidad laboral y beneficios arancelarios, lo que representa una gran amenaza a la estabilidad política y social del país lo que podría generar un declive en las inversiones y también la pérdida del poder adquisitivo.

ANÁLISIS PERSONAL.

Esto se torna una **amenaza** para la empresa, es por esta razón que PLACACENTRO MASISA, se debe mantener como empresa confiable para sus clientes, innovando sus productos y servicios y operando en forma responsable con la sociedad y el medio ambiente maximizando las sinergias y el valor de los bosques sustentando así en una gestión de triples resultados para de esta manera no dejarse azotar por los cambios y leyes que se establecen constantemente en el ecuador.

- ***FACTOR SOCIAL.***

En el Ecuador[21] de nuestros tiempos hay capas, clases y sectores sociales bien definidos, unos que se ubican como clases dominantes y explotadoras

[21] http://www.telegrafo.com.ec

por el gran poder económico y político que concentran, y otros que se ubican como clases dominadas y explotadas que sufren los efectos de la dependencia en la injusta repartición de la riqueza, además la crisis social ha ido ascendiendo en el Ecuador, la consecuencia de la desatención al sector social ha conllevado a graves problemas sociales como: la baja alimentación y nivel profesional, delincuencia, prostitución, alcoholismo, drogadicción, y la pobreza, es por esta última que la parte más vulnerable de nuestro país que son los niños hoy en día se encuentran explotados.

ANÁLISIS PERSONAL.

Toda empresa dentro de cualquier ámbito juega un papel fundamental dentro del desarrollo empresarial de una ciudad, es por esto que PLACENTRO MASISA tiene la **oportunidad** hoy en día de dar empleo a más de 33 personas con todos los beneficios de ley y con un trato justo y equitativo, además capacitando a sus clientes para que tenga un buen nivel de competitividad colaborando así al desarrollo de la ciudad y provincia de Loja.

- ***FACTOR AMBIENTAL.***

Los problemas medioambientales[22] son aquellos que perjudican el ambiente, es decir a los seres vivos, sus condiciones de vida y al lugar donde habitan. En Ecuador existe el Ministerio del Ambiente que ejerce en forma eficaz y eficiente el rol de rector de la gestión ambiental, permitiendo garantizar un

[22]www.ambiente.gob.ec-

ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

ANÁLISIS PERSONAL.

Es por esto que PLACACENTRO MASISA a más de cuidar de la salud e integridad de sus trabajadores, tiene productos antimicrobianos no nocivos para la salud de las personas, renovables, reciclables; produce tableros de baja emisión formaldehído y cuenta con certificación Clase E-1, (Las resinas urea-formaldehído se utilizan como adhesivos de la fibra de madera, lo cual permite dar consistencia al tablero), el cumplimiento de este estándar es auditado cada seis meces en todas las plantas de la compañía, además un porcentaje del contenido del producto proviene de madera reciclada de procesos industriales, permitiendo de esta manera ofrecer producto de calidad ambientalmente responsables ya que en su proceso se estimula el uso y aprovechamiento de material reciclado o subproductos.

Sin embargo Este factor se puede tornar en una **amenaza** si no se diseñara estrategias que permitan manejar la contaminación urbana que provoca con el desecho que sale de su planta operativa, todo esto con la finalidad de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas ambientales, obviando de esta manera cualquier tipo de sanción que pueda estar sujeto por no cuidar ni proteger el medio ambiente.

- ***FACTOR TECNOLÓGICO.***

El cambio tecnológico[23] en los procesos para transformar las materias primas en productos más competitivos es un elemento importantísimo, es por ello necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio, debido al impacto que generan: mejoran y superan productos y brindan mejor servicio.

ANÁLISIS PERSONAL.

Estar a la vanguardia en herramientas en última tecnología; ha tornado en una gran **oportunidad** para que el Sr. Augusto Guarnizo Gerente propietario de la empresa a través de la adquisición e innovación de estas nuevas tecnologías se abra una brecha en el mercado maderero dentro de la ciudad y provincia de Loja, creando oportunidades y captando nuevos nichos de mercados, logrando tener con esto una empresa altamente competitiva y con tecnología de punta.

- ***FACTOR DE LA COMPETENCIA.***

PLACACENTRO MASISA cuenta con dos principales competidores que son: NOVOCENTRO DEL ECUADOR y EDINCA, estas son empresa de su mismo ramo dentro del mercado local por lo que se pueden constituir como una **amenaza** para la misma, sin embargo PLACACENTRO MASISA, se ha podido mantener como empresa líder y altamente competitiva gracias a sus

[23]www.revistalideres.ec/

ventajas como: gran variedad de sus productos, una atención altamente personalizada, maquinaria de última tecnología, precios competitivos, productos de excelente calidad, capital de trabajo propio facultando expandir el mercado geográfico de la organización . Lo que le ha permitido a esta empresa tener un buen posicionamiento dentro del mercado de su ramo.

- ***ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS PORTER.***

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado[24] o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

ANÁLISIS PERSONAL

En el mercado local existe alguna empresas dedicadas a esta actividad: NOVOCENTRO DEL ECUADOR, SAGO, EDINCA, PLACACENTRO MASISA, siendo esta última una de las primeras empresas que en Loja se dedica a este ramo y en la actualidad se encuentra como la empresa con mayor aceptación en el medio, gracias a la imagen que ha mantenido tanto en sus productos, como en sus precios y servicios. Con la creación de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad, PLACACENTRO MASISA puede tornarse con una **amenaza** ya que si la competencia actúa de

[24]CERETOS Samuel (2001) Administración Moderna.

manera desleal puede ocasionar la deserción de los clientes a estas otras empresas.

La 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.

ANÁLISIS PERSONAL.

En la actualidad PLACACENTRO MASISA, se encuentra pionera dentro su segmento, como empresa productora y comercializadora de productos en madera, esto se debe al alto nivel de competitividad que posee gracias a: los buenos precios, la calidad del producto, la eficiencia y eficacia para cubrir los pedidos dentro de los tiempos establecidos, la atención al cliente y el buen servicio en general. El objetivo de la empresa es crear valor y satisfacción del cliente mucho más que sus competidores no solo adaptando el producto a las necesidades de los consumidores meta, si no conquistando la mente del consumidor mediante el posicionamiento. Esto se torna una **oportunidad** para la empresa ya que puede incrementar sus clientes y por ende su rentabilidad.

2. 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 será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

ANÁLISIS PERSONAL.

En PLACACENTRO MASISA el costo, calidad, disponibilidad y entrega oportuna por parte de sus proveedores son factores de trascendental importancia y gran **oportunidad** para el buen funcionamiento y crecimiento de esta organización, hasta el momento no se ha encontrado inconvenientes con los proveedores razón por la cual nos ha permitido quedar bien con nuestros clientes, cumplir los plazos establecidos, MASISA también cuenta con un completo stock de productos para satisfacer la demanda, además es elemental el factor de que esta empresa elabora sus propios productos en lo que respecta a tableros, melamínicos y los distribuye eficientemente a todo el país.

3. Poder de negociación de los compradores o clientes.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto

no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

ANÁLISIS PERSONAL.

El prestigio que esta empresa ha logrado tener ante la mirado de sus clientes, le ha permitido logra metas que se ha propuesto, es por esto que PLACACENTRO MASISA brinda toda la facilidad al cliente organizado y las mejores ventajas en lo que corresponde a precios, calidad, servicio, financiamiento, etc. Aunque disminuye un poco el margen de utilidad, esto se torna una **oportunidad** ya que logra ganar la fidelización de sus cliente y el incremento de los mismo compensando de esta manera el porcentaje de perdida en dicha utilidad.

4. 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.

ANÁLISIS PERSONAL.

Este factor es una **amenaza** para la empresa objeto de estudio ya que en el mercado nacional existe un amplia gama de productos sustitutos, por esta razón la organización debe estar a la expectativa e implementar buenas estrategias con el fin de conservas su clientela.

➢ MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

MATRIZ Nro. 1

MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

OPORTUNIDADES	*FUENTE*	*PESO*	*CALIFICACIÓN*	*TOTAL DE PONDERACIÓN*
1. Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general.	Factor económico.	0.17	4	0.68
2. Existe una amplia gama de maquinaria con tecnología de punta en el mercado local.	Factor tecnológico	0.11	3	0.33
3. Expandir el mercado geográfico de la empresa.	Factor de la competencia.	0.12	4	0.48
4. Incremento considerable del sector de la construcción a nivel nacional (Loja)	Factor económico	0.14	4	0.56
5. Mejorar las condiciones contractuales con nuestros proveedores.	Análisis Porter	0.08	3	0.24
AMENAZAS		*PESO*	*CALIFICACIÓN*	*TOTAL DE PONDERACIÓN*
1. Incremento de la competencia desleal.	Análisis Porter	0.13	1	0.13
2. Existencia en el mercado nacional de una amplia gama de productos sustitutos.	Análisis Porter	0.10	2	0.20
3. Deserción de los clientes a otras empresa	Análisis Porter	0.14	1	0.14
TOTAL		***1.00***		***2.76***

FUENTE: Análisis de los Factores Externos.
ELABORACIÓN: La Autora.

SUSTENTACIÓN:

Para la elaboración y desarrollo de la Matriz EFE, se ha tomado en cuenta cinco pasos que son:

PASO Nro. 1

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, se enlisto los factores más determinantes, tanto oportunidades así como también amenazas.

- ✓ **OPORTUNIDADES**

1. Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general.

En la actualidad elaborar todo tipo de muebles ya sea para el hogar o para la oficina es una gran necesidad, es allí que aparece esta oportunidad ya que el material MDF o MELAMINICO, viene semielaborados y solamente hace falta trazar las medidas correspondiente, cortar y luego armar el mueble según la necesidad del cliente. Por la facilidad y rapidez que se puede elaborar los productos con este materia (aglomerados) se ha incrementado considerablemente la demande de muebles de madera en general a base a MDF o MELAMINICO ya que además de poderlos conseguir en el menor tiempo posible tiene un excelente terminado.

2. Existe una amplia gama de maquinaria con tecnología de punta en el mercado local.

Gracias al gran avance de la tecnología la empresa ha podido y puede seguir adquiriendo la maquinaria más moderna que existe en el mercado, esta maquinaria facilita el trabajo manual disminuyendo tiempos y costos brindando un servicio de calidad garantizada a los clientes.

3. Expandir el mercado geográfico de la empresa.

Gracias al Capital propio que tiene la empresa y a las buenas relaciones con los proveedores la organización tiene la gran oportunidad de expandirse en nuevos nichos de mercado para tener un mayor impacto ante sus clientes, brindar un mejor servicio, captar nuevos mercados, teniendo una mayor participación dentro de los mismos.

4. Incremento considerable del sector de la construcción a nivel nacional (Loja)

En el ecuador y en especial en nuestra ciudad y provincia, hoy por hoy el sector de la construcción se ha incrementado considerablemente esto se torna un gran oportunidad para la empresa ya que tanto en la viviendas como en las oficinas se utiliza muebles en general como: (closet, counter, muebles de cocina, escritorios, aparadores, modulares, etc.) que se los elabora con nuestros productos y de esa manera se ha incrementado la demanda de los mismos.

5. Mejorar las condiciones contractuales con nuestros proveedores.

Según el Gerente Propietario de la empresa se pudo conocer que existe un gran poder de negociación tanto con cliente como con los proveedores, siendo esto una gran oportunidad para la empresa permitiéndole obtener una mayor rentabilidad para la misma ofreciendo productos del alta calidad y precios competitivos.

Además esta saludable relación también permite mejorar la calidad final del producto y del servicio pero sobretodo le permite crecer como empresa, mantener esta buena relación es clave para formar parte del éxito que mantiene hasta el momento la organización.

- ✓ **AMENAZAS**

1. *Incremento de la competencia desleal.*

Para cualquier empresa la competencia desleal es una gran amenaza ya que estas son prácticas en teoría contraria a los usos honestos en materia de industria y comercio para aumentar su cuota de mercado, es por esta razón que PALCACENTRO MASISA, se mantiene como pionera dentro del mercado gracias a los diferentes factores que le permiten satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes y de esa manera mantener la fidelidad de los mismos, estos factores entre otros son:

- Variedad de productos.
- Atención altamente personalizada.
- Maquinaria de última tecnología.
- Productos no nocivos para la salud.
- Productos antimicrobianos, etc.

2. Existencia en el mercado nacional de una amplia gama de productos sustitutos.

Hoy por hoy en nuestro país se han incrementad una gran gama de productos a partir de los cuales se puede elabora todo tipo de muebles, este incremento se torna una amenaza para la empresa ya que puede perder clientes y por ende bajar su productividad organizacional.

3. Deserción de los clientes a otras empresa

Con el incremento de empresas dedicadas al mismo ramo comercial, PLACENTRO MASISA se encuentra con esa amenaza, es por esto que la empresa debe implementar estrategias y promociones para mantener su cartera de clientes y captar a nuevos de ser posible, evitando la migración de los mismos.

PASO Nro. 2

Se ha asignado un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos asignados a los factores

debe ser siempre igual a 1. En este caso se ha considerado que la oportunidad más importante es el " *Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general".* Al cual se le ha asignado un peso de 0,17. Considerando también como amenaza más importante la " *Deserción de los clientes a otras empresa"*. La misma que se le ha asignado un peso de 0,14. El peso indica la importancia relativa que tiene estos factores para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

PASO Nro. 3

Se asignó una calificación a cada uno de los factores determinantes para el éxito de la empresa tomando en cuenta la importancia de las oportunidades que posee así como también el grado de amenazas que la rodean y que le pueden hacer daño a la misma. Dando una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Se estableció en este caso una calificación de 4 a las siguientes oportunidades: "*Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general". Y " Expandir el mercado geográfico de la empresa.".* Estos dos factores son grandes oportunidades para la empresa ya que incrementan la demanda de los productos que se ofrece y de esta manera también se incrementa la rentabilidad de empresa.

PASO Nro. 4

En este paso se multiplicó el peso ponderado por la calificación de cada factor para obtener el total de la ponderación, estos resultados priorizaran el de los factores externos en la matriz FODA.

PASO Nro. 5

A continuación se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para así poder determinar el total ponderado de la empresa, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4.0 y el total ponderado más bajo es de 1.0 , el valor promedio ponderado es de 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En el presente caso el total ponderado es de 3.37, lo que indica que la empresa si está aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas existentes.

- **ANÁLISIS INTERNO.**

- ***ANALISIS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS***

Con el objetivo de poder determinar los factores externos de la empresa se procedió a aplicar un total de a los clientes, 33 encuestas a los empleados y una entrevista al Gerente Propietario.

➢ ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

PREGUNTA No. 1

¿CONSIDERA USTED QUE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR "PLACACENTRO MASISA" SON?

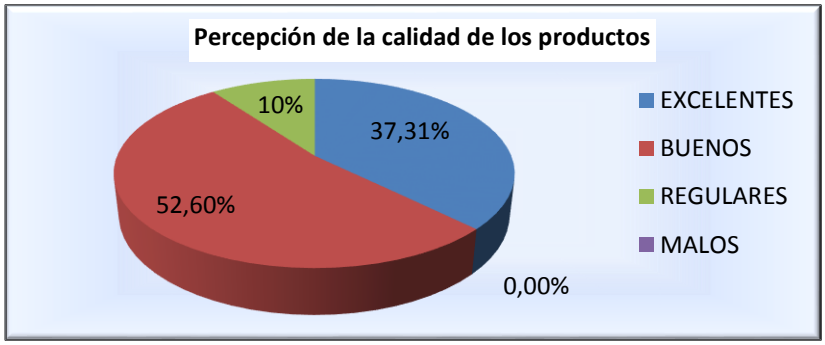
CUADRO 1

Percepción de la calidad de los productos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
EXCELENTES	122	37,31
BUENOS	172	52,60
REGULARES	33	10,09
MALOS	0	0
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Mediante el análisis del cuadro se determina que de las 327 encuestas aplicadas a los clientes de la empresa los resultados fueron: El 52,60% de los clientes han manifestado que los productos que ofrece la empresa son buenos, el 37,31% excelentes, el 10,09 que son regulares y el 0,00% malos. Por lo tanto se puede determinar que los productos ofertados por PLACACENTRO MASISA tienen una buena aceptación.

PREGUNTA No. 2

¿HA TENIDO ALGÚN PROBLEMA CON LOS PRODUCTOS QUE HA ADQUIRIDO EN LA EMPRESA?

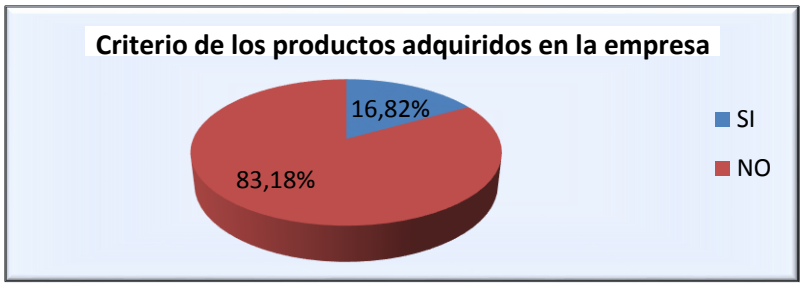
CUADRO 2

Criterio de los productos adquiridos en la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	55	16,82
NO	272	83,18
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora.

GRÁFICA 2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se pudo determinar que: El 83,18% de los clientes han manifestado que no han tenido ningún inconveniente con los productos que han adquirido en la empresa, mientras que el 16,82% de los clientes si lo han tenido.

Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con los productos adquiridos.

PREGUNTA No. 3

¿HAY SERIEDAD POR PARTE DE LA EMPRESA EN LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS?

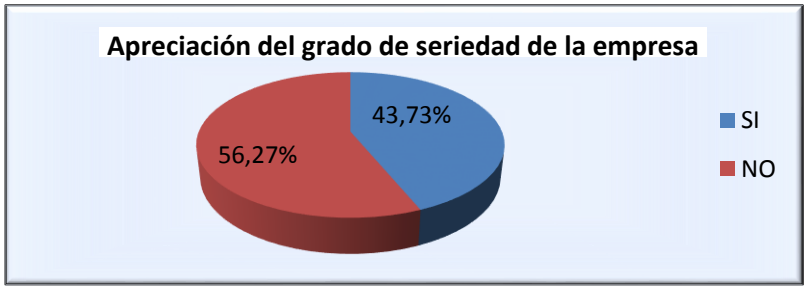
CUADRO 3

Apreciación del grado de seriedad de la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	143	43,73
NO	184	56,27
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora.

GRÁFICA 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 43,73% de los clientes han manifestado que si hay seriedad por parte de la empresa en la entrega de los productos, mientras que el 56,27% de los clientes manifiestan que no les han entregado los productos dentro del tiempo establecido. Por lo tanto se puede determinar que la mayoría de los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio de la empresa, por lo que se debería tratar de incrementar el porcentaje de satisfacción de los clientes ya que es un número considerables de clientes insatisfecho.

PREGUNTA No. 4

¿LOS FORMATOS DE LOS TABLEROS QUE OFRECE PLACACENTRO MASISA, ESTÁN ACORDE A SUS REQUERIMIENTOS DE TRABAJO?

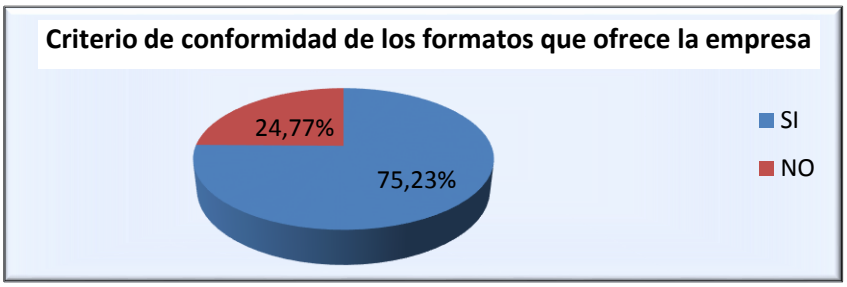
CUADRO 4

Criterio de conformidad de los formatos que ofrece la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	246	75,23
NO	81	24,77
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora.

GRÁFICA 4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 327 encuestados, el 75,23% de los clientes han manifestado que los tableros que ofrece la empresa están acordes con sus necesidades de trabajo, y el 24,77% dicen que los tableros que ofrece PLACACENTRO MASISA no cumplen con las expectativas para su trabajo por lo que sería importante incrementar las medidas de los mismos.

PREGUNTA No. 5

¿CONSIDERA USTED QUE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE CON RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA SON?

CUADRO 5

Factores de precios con respecto a la competencia.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
IGUALES	140	42,81
ELEVADOS	63	19,27
BARATOS	124	37,92
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora.

GRÁFICA 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los clientes que son el 42,81% manifiestan que los precios que mantiene la empresa son iguales a los de la competencia, mientras que un 37,92% cree que son más baratos y el 19,27% dice que son más elevados, por lo tanto se puede manifestar que la empresa debe estar pendiente de los precios de sus productos para que la competencia no los supere y de esta manera mantenga la fidelidad de sus clientes.

PREGUNTA No. 6

¿EXISTE ALGÚN TIPO DE DESCUENTO O PROMOCIONES POR SUS COMPRAS?

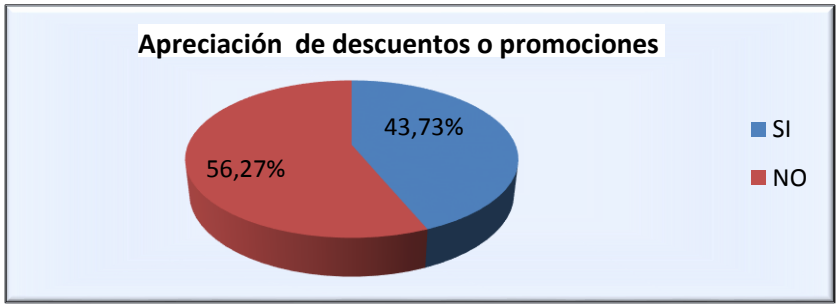
CUADRO 6

Apreciación de descuentos o promociones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	143	43,73
NO	184	56,27
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora.

GRÁFICA 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 56,27% de los clientes manifiestan que si han obtenido descuentos y promociones por sus compras, pero el 43, 73% dicen que no han sido acreedores ni a descuentos ni a promociones, esto nos indica que la empresa si ofrece descuentos y promociones a sus clientes sin embargo debe tratar de incrementar el porcentaje de este factos entre sus clientes para mantenerlos incentivados.

PREGUNTA No.7

¿CONSIDERA USTED QUE EXISTE VARIEDAD DE PRODUCTOS DENTRO DE LA EMPRESA?

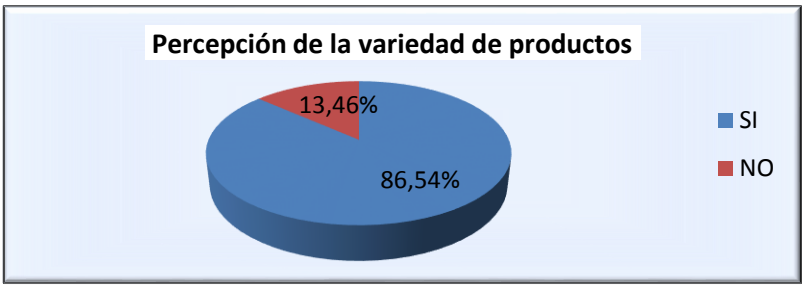
CUADRO #7

Percepción de la variedad de productos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	283	86,54
NO	44	13,46
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora.

GRÁFICA 7



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De todos los clientes encuestados, el 86,54% dicen que si existe variedad de productos, y el 13, 46 han dicho que no hay variedad de productos, por lo tanto se puede determinar que la empresa objeto de estudio cuenta con una gran variedad de productos en donde sus clientes puede encontrar todo lo que necesitan para su trabajo.

PREGUNTA No.8

¿CUÁNDO USTED ADQUIERE UN PRODUCTO, PREFIERE?

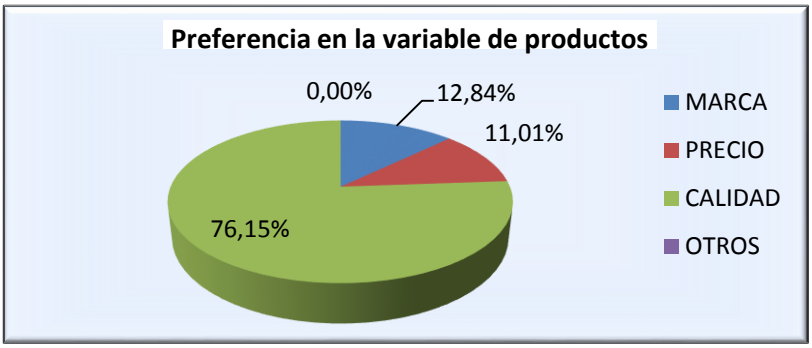
CUADRO 8

Preferencia en la variable de productos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MARCA	42	12,84
PRECIO	36	11,01
CALIDAD	249	76,15
OTROS	0	0,00
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 76,15% de todos los clientes encuestados expresan que al momento de adquirir un producto prefieren la calidad, el 12,84% dicen que prefieren la marca, el 11,01% manifiestan que el precio, lo que implica que el clientes prefieres en su mayoría la calidad del producto que va a adquirir.

PREGUNTA No.9

¿EL VENDEDOR ES AMABLE Y CORDIAL CON USTED?

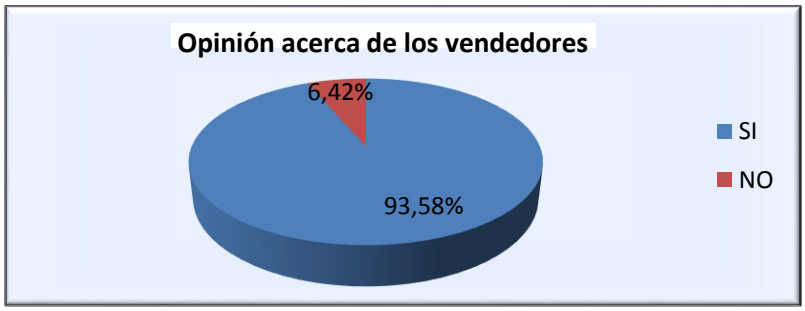
CUADRO 9

Opinión acerca de los vendedores.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	306	93,58
NO	21	6,42
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 93,58% de los clientes encuestados han mencionado que los vendedores si son amables y cordiales y el 6,42 dicen que no lo son, por lo tanto este factor nos indica que si existe una buena atención por parte de los vendedores lo que implica que el cliente está satisfecho con la atención que brinda este departamento y si existe amabilidad por parte de los empleados.

PREGUNTA No.10

¿EL PERSONAL DE REPARTO ES AMABLE Y CORDIAL CON USTED?

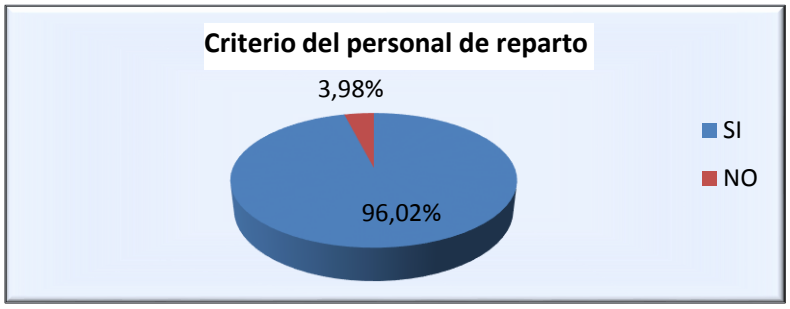
CUADRO #10

Criterio del personal de reparto.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	314	96,02
NO	13	3,98
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los clientes que se encuestó, el 96,02% expresan que el personal de reparto si es amable y cordial al momento de entregar los productos y el 3,98 manifiesta que no lo es, por lo que se puede evidenciar que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que brinda el personal de esta área.

PREGUNTA No.11

¿LA ATENCIÓN QUE USTED RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA EN GENERAL ES?

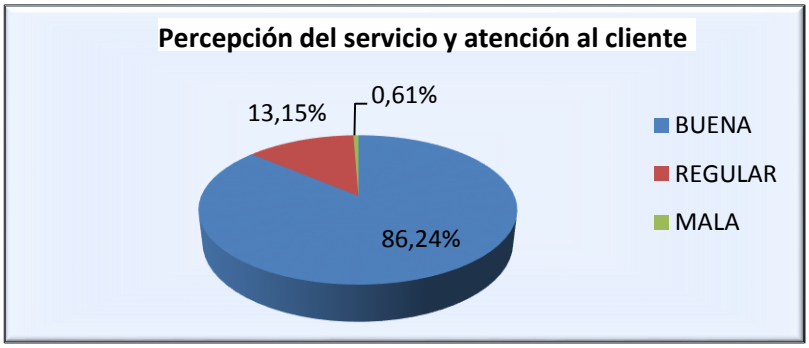
CUADRO 11

Percepción del servicio y atención al cliente.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENA	282	86,24
REGULAR	43	13,15
MALA	2	0,61
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 86,24% de los clientes encuestados manifiestan que existe una buena atención por parte de la empresa en general, el 13,15% han dicho que los han atendido en forma regular y el 0,61 establecen que la atención en la empresa es mala, por lo que se puede establecer que los clientes están satisfechos con la atención que brinda PLACACENTRO MASISA.

PREGUNTA No.12

¿CUANDO EXITE ALGÚN RETRASO EN LA ENTREGA DEL PRODUCTO HA RECIBIDO DISCULPAS POR PARTE DE LA EMPRESA?

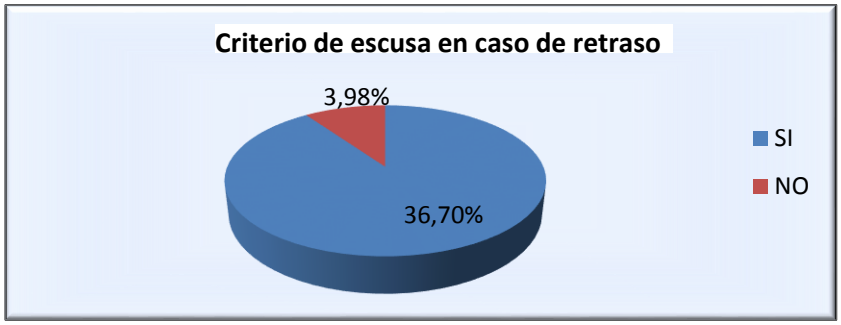
CUADRO 12

Criterio de escusa en caso de retraso.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	120	36,70
NO	207	63,30
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 36,70% de los clientes han manifestado que no reciben disculpas por parte de la empresa cuando los productos no llegan en el tiempo estipulado y el 3,98% dicen que si se ha disculpado la empresa cuando esto ha pasado, por lo tanto se puede apreciar que la empresa no se está disculpando por los retrasos que existen al momento de la entrega de los productos.

PREGUNTA No.13

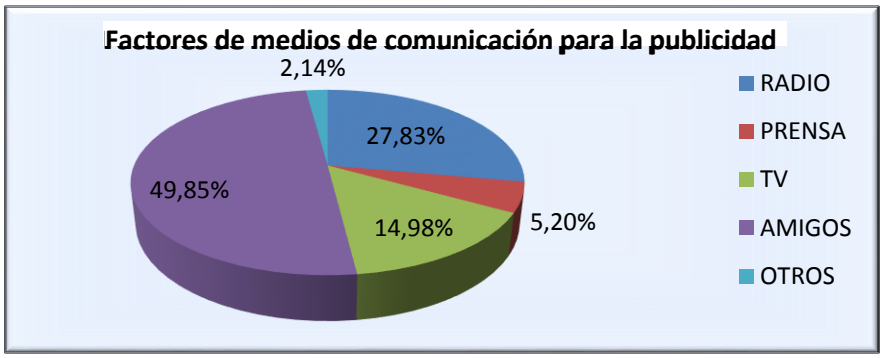
¿POR QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN CONOCE USTED LA EXISTENCIA DE ESTA EMPRESA?

CUADRO 13
Factores de medios de comunicación para la publicidad.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
RADIO	91	27,83
PRENSA	17	5,20
TV	49	14,98
AMIGOS	163	49,85
OTROS	7	2,14
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 40,67% de los clientes establecen que conocen la empresa por amigos, el 30,98% manifiestan que la conocen por la publicidad de la radio, el 18,04% por la TV, el 5,81% por la prensa y el 4,59% por otros factores como los letreros y la edificación propia de la empresa.

PREGUNTA No.14

¿CÓMO CONSIDERA USTED LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA?

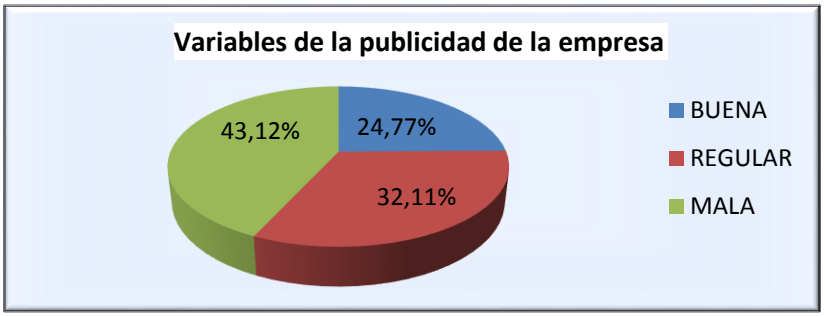
CUADRO 14

Variables de la publicidad de la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENA	81	24,77
REGULAR	105	32,11
MALA	141	43,12
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 70,64% manifiestan que es buena la publicidad que mantiene la empresa, el 24,77% han dicho que es regular y el 4,59% manifiestan que la empresa tiene una mala publicidad, lo cual nos permite ver que PLACACENTRO MASIA si está realizando una buena publicidad para su empresa.

PREGUNTA No.15

¿CÓMO REALIZA SUS COMPRAS?

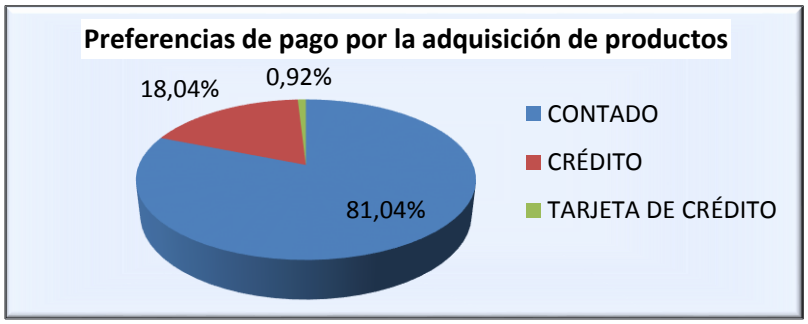
CUADRO 15

Preferencias de pago por la adquisición de productos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CONTADO	265	81,04
CRÉDITO	59	18,04
TARJETA DE CRÉDITO	3	0,92
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 81,04% de los clientes han manifestado que adquieren sus productos de contados, el 18,04 a crédito y tan solo el 0,92% con tarjeta de crédito, esto determina que la empresa vende la mayor parte de sus productos al contado.

PREGUNTA No.16

¿CONOCE USTED DE OTRAS EMPRESA LOCALES QUE SE DEDICAN A COMERCIALIZAR LOS MISMO PRODUCTOS QUE OFRECE "PLACACENTRO MASIA"?

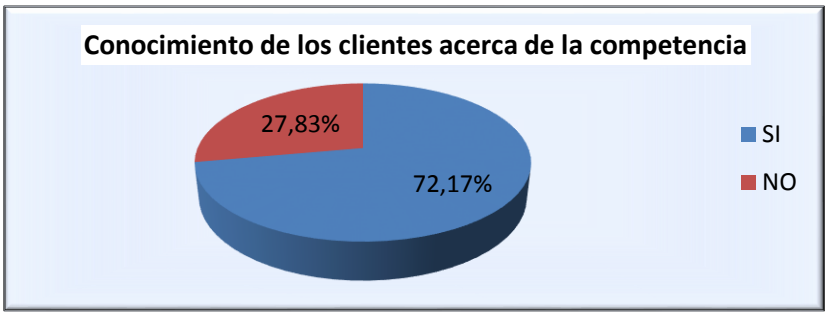
CUADRO 16

Conocimiento de los clientes acerca de la competencia.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	236	72,17
NO	91	27,83
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los clientes que se encuesto han manifestado el 72,17% que si conocen empresas que ofrecen iguales productos que PLACACENTRO MASISA y el 27,83% establecen que no conocen, esto no da una clara pauta que la empresa objeto de estudio debe siempre establecer estrategias para fidelizar al cliente ya que existe mucha competencia en el mercado de su ramo.

PREGUNTA No.17

¿CÓMO CONSIDERA LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO POR PARTE DE LA EMPRESA?

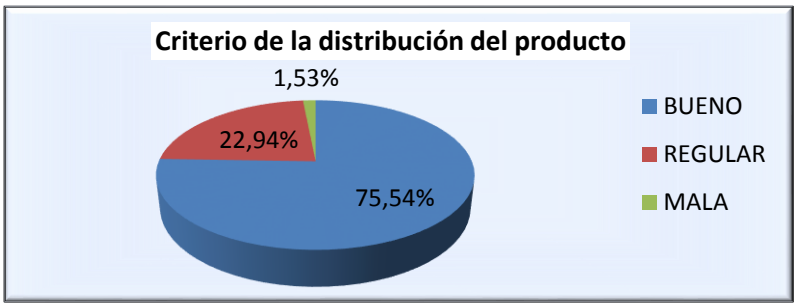
CUADRO 17

Criterio de la distribución del producto.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENO	247	75,54
REGULAR	75	22,94
MALA	5	1,53
TOTAL	**327**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes externos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los encuestados el 75,54% nos han dicho que consideran que la empresa distribuye sus productos en buena forma, el 22,94% manifiestan que lo hace en forma regular y el 1,53% en forma mala, estos datos nos da a sobreentender que la empresa objeto de estudio está realizando correctamente la distribución de sus productos.

- **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.**

PREGUNTA No.1

¿CONOCE USTED LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA EMPRESA EN LA QUE LABORA?

CUADRO 18

Conocimiento de la misión y visión por los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	5	15,15
NO	28	84,85
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 18

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según el criterio de los trabajadores se ha podido conocer que el 15,15% de ellos dicen conocer la misión y visión de la empresa en donde laboran mientras que 28 empleados que corresponde al 84,85 han manifestado que conocen, estas cifras determinan una gran debilidad para la empresa ya que no tiene claro a dónde quiere llegar y el porqué de su existencia.

PREGUNTA No.2

¿SABE USTED CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA?

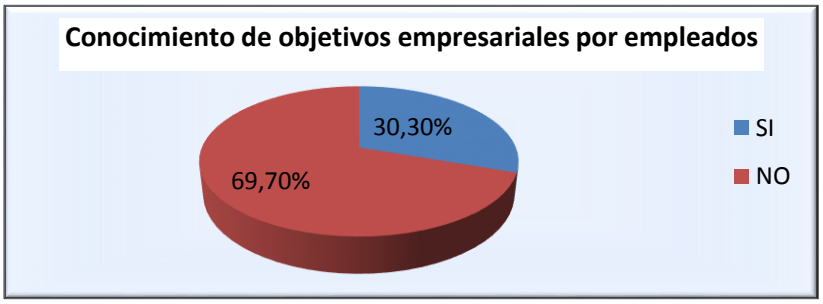
CUADRO 19

Conocimiento de objetivos empresariales por los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	10	30,30
NO	23	69,70
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayor parte de los empleados que es el 69,70% nos han dicho que no conocen los objetivos de la empresa y el 30,30% dicen que si los conocen, estos datos indican claramente que los empleados no tienen un rumbo fijo hacia donde trabajar lo que se torna una debilidad para la empresa.

PREGUNTA No.3

¿EL AMBIENTE LABORAL DE LA EMPRESA ES?

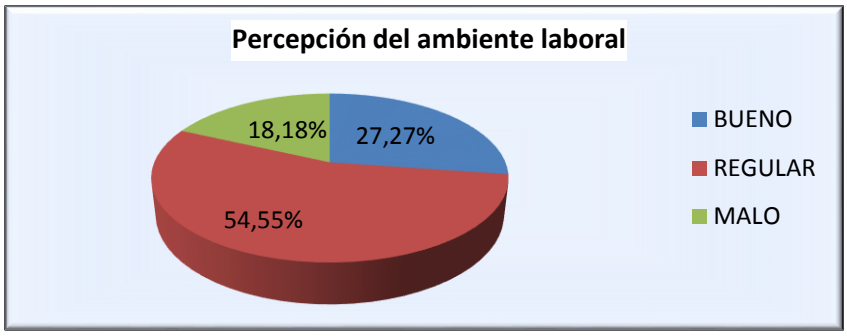
CUADRO 20

Percepción del ambiente laboral.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
BUENO	9	27,27
REGULAR	18	54,55
MALO	6	18.18
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El27, 27% de los empleados indican que el ambiente de trabajo es bueno, mientras que el 54,55% Y EL 18,18 manifiesta que el ambiente de trabajo es malo, lo que significa que un gran número de empleados no está satisfecho con el ambiente de trabajo de la empresa dando a interpretar que existe alguna falla en el ambiente laboral, tornándose por ende una debilidad de la organización.

PREGUNTA No.4

¿USTED RECIBE ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN EN SU EMPRESA?

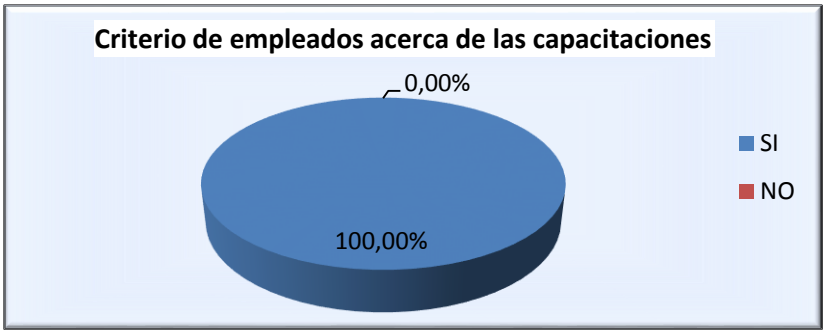
CUADRO 21

Criterio de empleados acerca de las capacitaciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	33	100
NO	0	0,00
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados coinciden en que la empresa si le brinda capacitaciones, esto significa que PLACACENTRO MASISA está muy pendiente de capacitar a sus empleados para poder brindar una mejor atención al cliente.

PREGUNTA No.5

¿EL SALARIO QUE USTED RECIBE CUMPLE CON SUS ESPECTATIVAS?

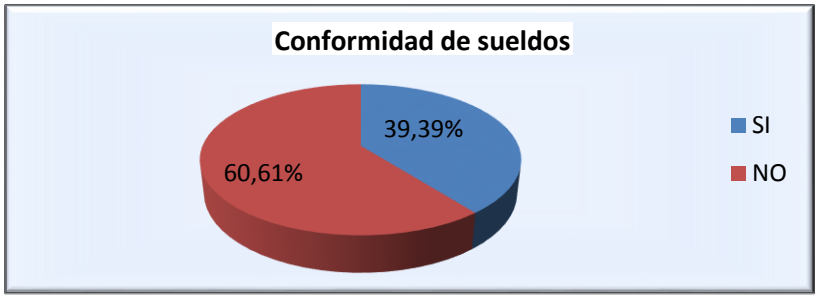
CUADRO 22

Conformidad de sueldos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	13	39,39
NO	20	60,61
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 33 encuesta aplicadas a los empleados ellos han manifestado: el 60,61% que no están de acuerdo al salario que reciben y el 39,39% si lo están, los datos obtenidos indican que sería necesaria realizar una revisión salarial para tener satisfechos a los empleados que laboran en la empresa.

PREGUNTA No.6

¿LA EMPRESA LES BRINDA TODOS LOS BENEFICIOS DE LEY?

CUADRO 23

Discernimiento de que si la empresa o no cumple con sus obligaciones.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	33	10,00
NO	0	0,00
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 23

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados han manifestado que si reciben todos los beneficios que ley dispone, lo que significa que la empresa si está cumpliendo a cabalidad con la ley del trabajador.

PREGUNTA No.7

¿USTED CONSIDERA QUE TIENE EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA ASESORAR A LOS CLIENTES?

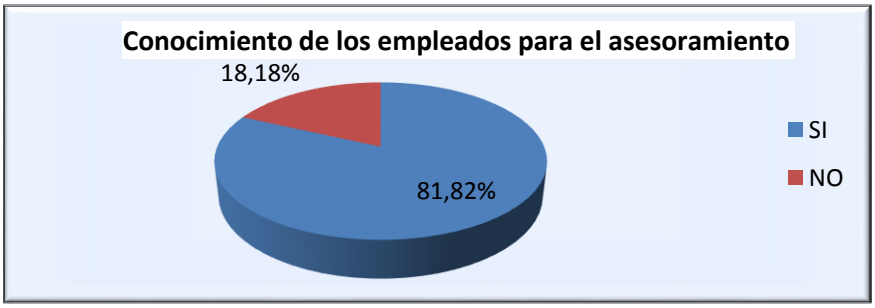
CUADRO 24

Conocimiento de los empleados para el asesoramiento.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	27	81,82
NO	6	18,18
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los empleados manifiestan en un 81,82% que si están en la capacidad de asesorar adecuadamente al cliente y el 18,18% manifiestan que no están capacitados para esto, lo que nos da a entender que la empresa si capacita al personal con el fin de que den buen asesoramiento a sus clientes.

PREGUNTA No.8

¿CUÁNDO TIENE ALGÚN PROBLEMA CON LOS CLIENTES, POSEE USTED LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA SOLUCIONAR DICHO PROBLEMA?

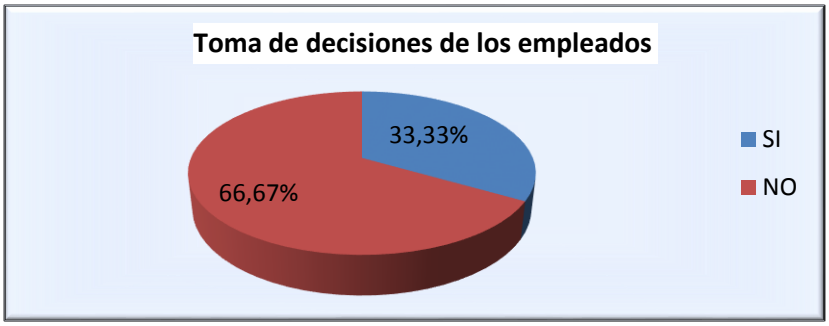
CUADRO 25

Toma de decisiones de los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	11	33,33
NO	22	66,67
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 25



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 66,67% de los empleados han manifestado que no poseen libertad en la toma de decisiones cuando existe algún problema con los clientes mientras que el 33,33% dicen si tenerla, lo que implica en cierta manera un problema ya que es el Gerente a quien le toca de absorber todas o la mayor parte de eventualidades que surgen en la empresa.

PREGUNTA No.9

¿RECIVE USTED ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN O INCENTIVOS?

CUADRO 26

Factores de motivación a los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	6	18,18
NO	27	81,82
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 26

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los 33 empleados encuestados nos han respondido: el 81,82% que no reciben ningún tipo de motivación y el 18,18% han dicho que si la reciben, por lo tanto se puede evidenciar que la mayor parte de los empleados no se encuentran motivados y sería importante implementar un plan de incentivos dentro de la empresa.

PREGUNTA No.10

¿CONSIDERA QUE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS CARGOS EN LA EMPRESA ES EL CORRECTO?

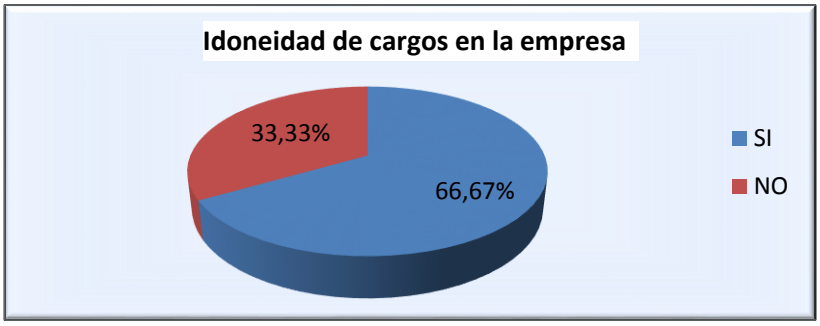
CUADRO 27

Idoneidad de cargos en la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	22	66,67
NO	11	33,33
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Los empleados de la empresa han manifestado en un 66,67% que los cargos están distribuidos correctamente dentro de la empresa y el 33,33% han dicho que no, esto nos da una clara pauta de que la mayoría de los empleados están a gusto en su lugar de trabajo.

PREGUNTA No.11

¿CUÉNTA USTED CON LA PROTECCIÓN Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO?

CUADRO 28

Protección y herramientas para los empleados.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	29	87,88
NO	4	12,12
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 28

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La mayoría de los empleados que es el 87,88% indican que si cuentan con la protección y las herramientas necesarias para laborar y el 12,12% han dicho que no, estos datos indican que la empresa está preocupada por brindar las facilidades de trabajo a los empleados y sobretodo vela por su integridad, sin embargo sería importante aplicar correctivos en los departamentos que está fallando este factor.

PREGUNTA No.12

¿CUENTA USTED CON UN SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES A PARTE DEL SEGURO SOCIAL?

CUADRO 29

Protección para empleados por un seguro particular.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0,00
NO	33	100,00
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 29

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Es muy claro darse cuenta que la empresa no brinda un seguro de accidentes personales a los empleados ya que el 100% ha respondido que no, por lo que sería importante que se analice este factor ya que algunas áreas de la empresa son de riesgos y por ende las personas que labor en esas áreas están expuestos a cualquier tipo de accidentes

PREGUNTA No.13

¿USTED CONSIDERA QUE LA MAQUINARIA CON LA CUENTA LA EMPRESA ESTA ACORDE A LA TEGNOLOGÍA ACTUAL?

CUADRO 30

Maquinaria con la que cuenta la empresa.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	33	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	**33**	**100%**

FUENTE: Las encuestas de los clientes internos de Placacentro Masisa.
ELABORADO POR: La Autora

GRÁFICA 30

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados coinciden que la empresa si cuenta con maquinaria de última tecnología, lo que implica una gran fortaleza para la empresa.

- **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA.**

PREGUNTA No.1

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS QUE TIENE SU EMPRESA?

- ✓ Cubrir el mercado maderero en la ciudad de Loja y su Provincia.
- ✓ Contar con productos y servicios óptimos y tecnificados con parámetros internacionales.
- ✓ Lograr que el cliente tenga un buen nivel de competitivad.
- ✓ Lograr la mayor cercanía posible con sus clientes.
- ✓ Alcanzar la máxima eficiencia y eficacia posible en nuestros servicios.
- ✓ Fidelizar al cliente.
- ✓ Incrementar la rentabilidad.

PREGUNTA No.2

¿CUÁL ES LA MISIÓN Y VISIÓN DE SU EMPRESA?

Actualmente no contamos con una misión y visión totalmente establecida, nos manejamos con misión y visión en forma oral mas no la tenemos definida por escrito, es por esto que cuando se contrata a un empleado al momento de la entrevistas se le explica la misión y visión de Placacentro Masisa como empresa a nivel nacional, que es con la que actualmente nos manejamos.

PREGUNTA No.3

¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES COMPETIDORES?

NOVOPAN DEL ECUADOR y EDINCA; aunque no los veo como grandes o principales competidores.

PREGUNTA No.4

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE TENGA SU EMPRESA QUE LA DIFERENCIAN DE LA COMPETENCIA?

- ✓ Variedad y calidad de producto.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Maquinaria de punta.
- ✓ Cómodo horario de atención (08H18:30)

Además, contamos con capital de trabajo propio que rodea el millón y medio de dólares y por ende tenemos liquidez para cubrir nuestras deudas, lo que nos permite brindar confianza para nuestros clientes y proveedores.

PREGUNTA No.5

¿CREE USTED QUE EL PRECIO DE SUS PRODUCTOS ES COMPETITIVO, PORQUÉ?

Sí, porque trae valor agregado ya que no es nocivo para la salud y es un producto antimicrobiano.

PREGUNTA No.6

¿USTED INTERVIENE EN LA FIJACIÓN FINAL DE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE SU EMPRESA?

Sí, yo intervengo directamente.

PREGUNTA No.7

¿QUÉ TOMA EN CUENTA PARA FIJAR EL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA?

Primeramente el costo operativo siempre y cuando este alineado a la competencia, la marca, la calidad, y obviamente mi margen de utilidad.

PREGUNTA No.8

¿LAS INSTALACIONES FÍSICAS EN DONDE VIENE ACTUALMENTE FUNCIONANDO SU EMPRESA SON PROPIAS O ALQUILADAS?

Las instalaciones son de propiedad de la empresa.

PREGUNTA No.9

¿CÓMO REALIZA LA VENTA DE SUS PRODUCTOS: AL CONTADO, CRÉDITO O CON TARJETA DE CRÉDITO?

Lo realizo de diferente manera, más o menos en un 60% a crédito y un 40% al contado

PREGUNTA No.10

¿CUÁLES SON LOS FORMATOS DE LOS TABLEROS QUE OFRECE SU EMPRESA?

Tenemos diferentes formatos entre ellos están: tableros MDF de 214 X 260 y de 183 X 260 en 3, 4, 6, 9, 12, 15 y 18 milímetros de espesor; melamínicos de 183 X 250 y 214 X 244 en 9, 15, 18 y 28 milímetros de espesor y estamos por sacar un tablero más grande.

PREGUNTA No.11

¿USTED REALIZA PUBLICIDAD DE SU EMPRESA, CUÁLES SON Y POR QUE MEDIO?

Si, se realiza publicidad, por la radio, prensa y por la televisión (Ecotel TV), además tenemos una promoción que se la denomina RED MAESTRO, los clientes acumulan puntos y luego los canjean por diferentes premios que tenemos a la disposición, como gorras, llaveros, fluxómetros, camisetas con el logo de la empresa, etc.

PREGUNTA No.12

¿SU EMPRESA BRINDA ALGÚN TIPO DE INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS, CUÁLES SON?

A los clientes siempre se les está brindado promociones y descuentos que podrían servir como incentivos y a los empleados estoy consciente de que aún falta algún plan de incentivos.

PREGUNTA No.13

¿CUENTA USTED CON PERSONAL CALIFICADO PARA QUE LABORE DENTRO DE SU EMPRESA?

Considero que sí, ya que para cada departamento tenemos un perfil de empleo, además cuándo se contrata personal se les brinda muchas capacitación de acurdo al área que será ubicado.

PREGUNTA No.14

¿BRINDA USTED ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN A SU EMPLEADOS?

Totalmente mis trabajadores cuentan con diferentes capacitaciones dentro y fuera de la ciudad especialmente en atención al cliente, cortado, diseños de interiores, pintura etc.

También se brinda capacitaciones a los clientes carpinteros con la finalidad de que ellos saquen productos competitivos y de esa manera fidelizarlos con nosotros.

PREGUNTA No.15

¿SUS EMPLEADOS POSEEN LIBERTAD PARA LA TOMA DE DECICIONES Y HASTA QUE GRADO?

Depende si es alguna situación superficial y ello están en la capacidad de resolverla lo pueden hacer, cuando ya se trata de alguna circunstancia más grande considero necesario que deben consultarme y cuando no estoy yo pues queda mi hijo para tratar de dar solución lo más pronto posible a las eventualidades.

PREGUNTA No.16

¿CÓMO COMERCIALIZA SU PRODUCTO?

Directamente al consumidor, también realizamos visitas personalmente, es mi hijo quien se encarga de visitar a los clientes intermediarios en sus locales dentro y fuera de la ciudad y provincia ofertándoles la importación del producto directamente de la fábrica.

PREGUNTA No.17

¿LA MAQUINARIA CON LA QUE ACTUALMENTE CUENTA LA EMPRESA ESTA ACORDE CON LA TECNOLOGÍA DE HOY EN DÍA?

Esa es una de las ventajas con la que cuenta la empresa que siempre estamos a la vanguardia de la tecnología innovando constantemente en lo que respecta a la maquinaria, es así que tenemos maquinaria de punta.

PREGUNTA No.18

¿SUS EMPLEADOS CUENTAN CON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA PODER DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES LABORALES DE MANERA ÓPTIMA?

Si, cada empleado de acurdo a su área de trabajo cuenta con lo que necesita con la finalidad de que se pueda desenvolver de mejor manera y así brindar un mejor servicio al cliente.

ANÁLISIS PERSONAL.

A través de la entrevista que se realizó al señor Augusto Guarnizo, Gerente propietario de la empresa PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA, nos permitió conocer que el gerente aunque no cuenta con un título académico universitario, ha tenido la oportunidad de asistir a muchos seminarios tanto dentro como fuera del país, mismos que le ha ayudado a manejar su empresa de la mejor manera posible, él nos ha manifestado que trata de brindar el mejor servicio a sus clientes en forma personal y a través de capacitaciones que brinda a sus empleados, tratando de mantener la maquinaria de última tecnología y dotando de herramientas necesarias a sus empleados para que ellos se desenvuelvan de la mejor manera, tratando así de mantener satisfecha su clientela.

Esta empresa comercializa sus productos en forma directa, y es su hijo quien se encarga de visitar personalmente a sus clientes intermediarios en sus locales dentro y fuera de la provincia, descubriendo así nuevos nichos de mercado.

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

Con la finalidad de poder determinar las fortalezas y las debilidades que son los factores externos que afectan a la empresa objeto de estudio se procedió a aplicar una entrevista al Sr. Augusto Guarnizo, Gerente propietario de la

empresa, 33 encuestas a los empleados de la misma y 327 encuestas a los clientes, esto permitió obtener los datos detallados anteriormente en el análisis de los resultados de la entrevista y encuestas aplicadas.

A continuación se describe la matriz EFI, misma que permitirá determinar los factores internos de la empresa.

- **MATRIZ EFI**

Esta matriz de factores Internos es prácticamente un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica, nos sirve para formular las estrategias, además resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa, la matriz EFI se la elabora a través de la intuición y es muy subjetiva.

Es mucho más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

MATRIZ Nro. 2

MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

FORTALEZAS	*FUENTE*	*PESO*	*CALIFICACIÓN*	*TOTAL DE PONDERACIÓN*
1. Capital de trabajo propio	Entrevista al Gerente	0,14	4	0,56
2. Liquidez para cubrir sus deudas.	Entrevista al Gerente	0,10	4	0,40
3. Buen sistema de atención al cliente.	Encuestas a clientes pregunta Nro. 9,10,11	0,10	4	0,40
4. Productos de buena calidad.	Entrevista al Gerente y encuestas pregunta Nro. 1	0,05	3	0,15
5. Edificio de propiedad de la empresa.	Entrevista al Gerente	0,01	3	0,03
6. Excelente horario de atención (08H00-18H30)	Entrevista al Gerente	0,05	3	0,15
7. Amplia gama de productos.	Encuestas a clientes pregunta Nro. 7	0,06	3	0,18
8. Maquinaria de última tecnología.	Entrevista al Gerente y encuestas a empleados pregunta Nro. 13	0,08	4	0,32
DEBILIDADES	*FUENTE*	*PESO*	*CALIFICACIÓN*	*TOTAL DE PONDERACIÓN*
1. Ausencia de políticas internas de entrega de incentivos a los trabajadores.	Encuestas a empleados pregunta Nro. 9	0,10	2	0,20
2. Carece de misión y visión corporativa.	Entrevista al Gerente	0,13	1	0,13
3. Cuenta con paquetes publicitarios de escasa efectividad.	Encuestas a clientes pregunta Nro. 14	0,11	1	0,11
4. Inadecuado ambiente de trabajo.	Encuestas a empleados pregunta Nro. 3	0,07	2	0,14
TOTAL		***1.00***		***2.77***

FUENTE: Entrevista al gerente, encuestas a clientes externos e internos de la empresa Placacentro Masisa.
ELABORACIÓN: La Autora.

SUSTENTACIÓN:

Para poder determinar la matriz EFI, (Evaluación de los Factores Externos) se siguió el procedimiento que a continuación se detalla:

PASO Nro. 1

Primeramente se realizó un listado de los factores internos más sobresalientes identificados en el trabajo de campo que se realizó, mismo en el que se pudo determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

- ✓ **FORTALEZAS.**

1. ***Capital de trabajo propio.***

De acuerdo a la entrevista que se realizó al gerente de la empresa, esta cuenta con un capital aproximado de trabajo de $1.500.000 (un millón y medio de dólares), tanto en activos como en pasivos, esto se torna una gran fortaleza para la misma ya que cuenta con un capital propio y una excelente solvencia para mantener la empresa en buen funcionamiento, especialmente en momentos de inflación, además esto le permite tener solvencia y prestigio comercial para acceder a créditos tanto de proveedores como bancarios en caso de emergencia, también le faculta mantener un stock necesario para poder mantener la satisfacción de la demanda de los clientes.

2. ***Liquidez para cubrir sus deudas.***

También el Gerente nos dio a conocer que tiene la suficiente liquidez para poder cubrir las deudas que se presentan en la vida cotidiana de una empresa, préstamos, proveedores, pago de empleados, seguridad social, rentas, etc. Gracias a la solvencia económica que mantienen la

organización. Esto se torna una gran fortaleza para la misma ya que su liquidez la convierte en una empresa seria y confiable tanto para sus acreedores como para sus clientes.

3. ***Buen sistema de atención al cliente.***

Como respuesta obtenida de las preguntas Nro. 9, 10, 11 que se planteó en la encuesta dirigida a los clientes se pudo conocer que el 93,58% de los clientes dicen que los vendedores son amables y el 6,42% que no lo son; así mismo con respecto al personal de reparto han manifestado el 96,02% que son amables y cordiales mientras que el 3,98 dice que no lo son; respecto a la atención general de la empresa han dicho los clientes en un 86,24% que es buena, en un 13,15% que es regular y en un 0,61% que es mala, es así que se puede establecer que los clientes se encuentran en su mayoría conformes con el servicio que reciben por parte de la empresa en general.

4. ***Productos de buena calidad.***

El análisis de resultados de las preguntas Nro. 1 y 2, reflejados en el cuadro y gráficos Nro. 1 Y 2 respectivamente nos han dado a conocer que el 37,31% de los clientes encuestados dicen que los productos ofrecidos por la empresa son excelentes; el 52,60% opinan que son buenos; el 10,09% han manifestado que son regulares y el 0,00% que son malos, de igual manera el 16,82% de los encuestados dicen que si han tenido problemas con los productos adquiridos en la empresa, mientras que el 83,18% han dicho que no han tenidos ningún inconveniente con los productos. Tomando en cuenta

que los resultados representan más del 80% de conformidad se puede determinar que la calidad del producto que ofrece esta empresa es de buena calidad representando esto una fortaleza para la misma.

5. ***Edificio de propiedad de la empresa.***

El gerente propietario fue quien dio a conocer que las instalaciones físicas con las que cuenta la empresa hoy en día son de su propiedad, además cuenta con una excelente ubicación conocida en el mercado, llamativos letreros y logotipos, esto se torna una gran fortaleza ya que brinda estabilidad tanto para los clientes internos como para los clientes externos.

6. ***Excelente horario de atención (08H00-18H30)***

A través de la información que se nos dio, se pudo conocer y observar que el horario de atención que brinda la empresa es ininterrumpido desde las 8H00 hasta las 18H30 de lunes a sábado, con la finalidad de brindar un mejor servicio al clientes no se cierra al medio día, esto se torna en una gran ventaja para la empresa ya que fideliza a sus clientes brindando un horario de atención acorde a la necesidad de los mismo.

7. ***Amplia gama de productos.***

De acuerdo a la información que se obtuvo de la pregunta Nro. 7, reflejado en la tabla y gráfico Nro. 7 respectivamente, se pudo conocer que el 86,54% de los clientes que se encuesto han manifestado que si existe variedad de producto dentro de la empresa y el 13,46% ha dicho que no; por lo tanto se

puede establecer claramente que el cliente está satisfecho con la variedad del producto con el que cuenta la empresa.

8. ***Maquinaria de última tecnología.***

El Gerente de la empresa y la encuesta aplicada a los empleados en las pregunta Nro. 13 nos mostró y nos dio a conocer que la maquinaria con la que cuenta esta organización es de punta, tornándose esto una fortaleza competitiva ya que brinda total eficiencia y eficacia en el terminado y entrega de sus productos, satisfaciendo la necesidad del cliente y fidelizándolo hacia ella.

- ✓ **DEBILIDADES.**

1. ***Ausencia de políticas internas de entrega de incentivos a los trabajadores.***

De acuerdo a la pregunta Nro. 9 que se aplicó a los empleados se pudo conocer que el 81,82% dicen que no reciben incentivos y el 18,18% han manifestado que si lo reciben; por lo que se puede observar claramente estos resultados como una debilidad de la empresa y por lo tanto se deber de tratar de mejor estas cifras, brindando mayor atención por parte de los directivos de la organización a este factor, ya que mantener al personal motivado de vital importancia para la vida misma de la empresa.

2. ***Carece de misión y visión corporativa.***

De acuerdo a la entrevista que se realizó al señor Gerente de la empresa, se nos dio a conocer que la misma no cuenta con una misión y visión establecida y que ellos se rigen a la misión y visión general de Placacentro Masisa como empresa a nivel nacional, esto se convierte en una fuerte debilidad para esta organización siendo un inconveniente muy serio en pos del desarrollo de la misa ya que no se establecen las condiciones mediante las cuales la empresa debe encaminarse hacia el futuro.

3. ***Cuenta con paquetes publicitarios de escasa efectividad.***

En las preguntas Nro. 13 y 14 de la encuesta que se aplicó a los clientes con respecto a la publicidad de la empresa se establece que el 27,83% conoce la empresa por la publicidad de la radio, el 14,98% por TV, el 5,20% por la prensa, el 49,85% la conocen por medio de amigos, y el 2,14% por otros factores, esto indica que la mayor parte de clientes que mantiene la empresa no son captados por publicidad como radio, prensa o TV, sino más bien por información de amistades.

Se pudo conocer también que el 24,77% de encuestados manifiestan que la publicidad que realiza la empresa es buena, el 32,11% han dicho que es regular y el 43,12% informan que es mala, esto se torna una debilidad para la empresa ya que si la competencia esta con mejor publicidad pueden evacuar los clientes de Placacentro Masisa a esa competencia y de esa manera puede perder su cartera de clientes.

4. Inadecuado ambiente de trabajo.

En la encuesta aplicada a los empleados se formuló la pregunta Nro.3 con respecto al cómo está el ambiente de trabajo y los resultados fueron que el 27,27% de los empleados dicen que es bueno, el 55,55% que es regular y el 18,18% que es malo, esto nos indica que el ambiente laboral no es bueno y debe mejorar ya que al no tener 100% satisfecho a sus empleados dentro de su puesto de trabajo se torna una debilidad para la empresa.

PASO Nro. 2

Se procedió a asignar valores a cada uno de los factores entre 0,0 (no tiene importancia) a 1,0 (muy importante).

EL valor total entre la suma de valores, no puede ser mayor a 1,0 sin importar el número de valores.

En este caso se puede establecer que el factor interno ¨*Capital de trabajo propio* ¨ Se le asignó un peso de 0,14 representando una de las mejores fortalezas que tiene la empresa y de la misma forma la debilidad más sobresaliente es que ¨ *Carece de misión y visión corporativa* ¨ factor que obtuvo un peso de 0,13.

PASO Nro. 3

Se asignó una calificación de 1 hasta 4 a cada uno de los factores, indicando el grado de trascendencia de la misma.

Es así que en este caso la fortaleza con mayor peso es *¨Capital de trabajo propio ¨* tornándose está la de mayor importancia ya que de acuerdo a la entrevista que se realizó al señor Augusto Guarnizo Gerente de la empresa objeto de estudio, se nos dio a conocer que PLACENTRO MASISA posee un fuerte capital de trabajo que rodea el millón y medio de dólares ($1,500.000), a esta fortaleza se le asignó un valor de 4.

Con respecto a la debilidad más sobresaliente que es *¨Carece de misión y visión corporativa. ¨* Así mismo fuel el Gerente de la empresa quien nos dio a notar la carencia de estos importantes factores dentro de la organización por lo que se asignó a esta debilidad un peso de 1, ya que al no poseer misión y visión no se está definiendo la base en sí de la compañía, ni el por qué y para que de su existencia.

PASO Nro. 4

Se multiplico el peso de cada factor pos su calificación.

PASO Nro. 5

Se sumó las calificaciones ponderadas de cada variable y se obtuvo el total ponderado de esta empresa.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se haya incluido el total ponderado puede ir des un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0.

El puntaje promedio es de 2.5, Los totales ponderados por debajo de este promedios significa que la organización es débil en lo interno y los totales que están sobre este promedio de 2.5 significa que la empresa tiene una posición interna fuerte.

En el presente caso de acurdo a la matriz (EFI), la calificación ponderada de la empresa es de 2,77 lo que indica que esta empresa es fuerte internamente.

Luego de haber obtenido los datos de la matriz EFE y EFI se procede a la elaboración de la matriz FODA.

- **MATRIZ FODA**

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas. La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de situaciones actual en la que se encuentra una empresa, nos da también la oportunidad de determinar cuatro tipos de estrategias que son:

FO: (FORTALEZAS/OPORTUNIDADES)

FA: (FORTALEZAS/AMENAZAS)

DO: (DEBILIDADES/ OPORTUNIDADES)

DA: (DEBILIDADES/ AMENAZAS)

En esta matriz de análisis ***FODA*** podremos conocer la situación actual de la empresa PLACACENTRO MASISA, tanto en su ambiente interno como externo, permitiéndonos obtener un diagnóstico preciso que nos admita en función de ello proponer algunas estrategias que vayan acorde a los objetivos de la empresa.

Para el presente estudio, se optó por trabajar con todos los factores obtenidos en la matriz EFE y EFI ya que esto nos permitirá obtener un análisis más detallado en la matriz FODA.

MATRIZ Nro. 3

MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

FODA	
PLACACENTRO MASISA LOJA	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
1. Capital de trabajo propio. **2.** Liquidez para cubrir sus deudas. **3.** Buen sistema de atención al cliente. **4.** Productos de buena calidad. **5.** Edificio de propiedad de la empresa. **6.** Excelente horario de atención al cliente (08H00-18H30) **7.** Amplia gama de productos. **8.** Maquinaria de última tecnología.	**1.** Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general. **2.** Existencia de una amplia gama de maquinaria con tecnología de punta en el mercado local. **3.** Expandir el mercado geográfico de la empresa. **4.** Incremento considerables del sector de la construcción a nivel nacional (Loja). **5.** Mejorar las condiciones contractuales con nuestros proveedores.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Ausencia de políticas internas de entrega de incentivos a los trabajadores. **2.** Carece de misión y visión corporativa. **3.** Cuenta con paquetes publicitarios de escasa efectividad. **4.** Inadecuado ambiente de trabajo.	**1.** Incremento de la competencia desleal. **2.** Existencia en el mercado nacional de una amplia gama de productos sustitutos. **3.** Deserción de los clientes a otras empresas.

FUENTE: Entrevista al gerente, encuestas a clientes externos e internos de la empresa Placacentro Masisa.
ELABORACIÓN: La Autora.

- **MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

En la ***MATRIZ DE ALTO IMPACTO***, colocamos las fortalezas de mayor a menor importancia de acuerdo a lo obtenido en la MATRIZ DE IMPACTO Y VALORACIÓN, conllevándonos al desarrollo de cuatro tipo de estrategias que son: (**FO**: fortalezas y oportunidades), (**FA**: fortalezas amenazas), (**DA**: debilidades amenazas), (**DO**: debilidades oportunidades).

MATRIZ Nro. 4

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

MATRIZ DE ALTO IMPACTO		
ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA LOJA		
ANALISIS INTERNO / *ANALISIS EXTERNO*	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	1. Capital de trabajo propio. 2. Buen sistema de atención al cliente. 3. Liquidez para cubrir sus deudas. 4. Maquinaria de última tecnología. 5. Amplia gama de productos. 6. Productos de buena calidad. 7. Excelente horario de atención. 8. Edificios de propiedad de la empresa.	1. Carece de misión y visión corporativa. 2. Cuenta con paquetes publicitarios de escasa efectividad. 3. Ausencia de políticas internas de entrega de incentivos a los trabajadores. 4. Inadecuado ambiente de trabajo.
OPORTUNIDADES	**ESTRATÉGIA (FO)**	**ESTRATÉGIA (DO)**
1. Alto consumo de maderas aglomeradas en la fabricación de muebles en general. **2. Incremento considerable des sector de la construcción a nivel nacional (Loja).** **3. Expandir el mercado geográfico de la empresa.** **4. Existencia de una amplia gama de maquinaria con tecnología de punta en el mercado local.** **5. Mejorar las condiciones contractuales con nuestros proveedores.**	**F** 1, 3, 6, 7 - **O** 1, 3, 4 Impulsar el posicionamiento definitivo de la empresa en la provincia de Loja a través de la multiplicidad de los productos y la ampliación del mercado geográfico. **F** 1, 2, 3, 5, 7 – **O** 1, 3 Identificar y tomar posición de nuevos nichos de mercado para la empresa.	**D** 3 **– O** 2, 5 Difundir ampliamente la imagen empresarial de la organización mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.
AMENAZAS	**ESTRATÉGIA (FA)**	**ESTRATÉGIA (DA)**
1. Incremento de la competencia desleal. **2. Deserción de los clientes a otras empresas.** **3. Existencia en el mercado nacional de una amplia gama de productos sustitutos.**	**F** 1, 3, 4, 5, 6 **– A** 1, 2 Fortalecer la presencia corporativa a través de la diversificación de toda la línea de productos de la empresa.	**D** 3, 4 **– A** 1, 2 Optimizar el ambiente de trabajo de la empresa a través de la implementación de políticas internas dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.

FUENTE: Matriz de alto impacto.
ELABORACIÓN: La Autora.

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la ***MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS***, luego de haber elaborado la matriz de alto impacto, se procede a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultado los siguientes objetivos estratégicos:

MATRIZ Nro. 5

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Objetivo N°:	**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
Objetivo 1:	Impulsar el posicionamiento definitivo de la empresa en la provincia de Loja a través de la multiplicidad de los productos y la ampliación de mercado geográfico.
Objetivo 2:	Identificar y tomar posición de nuevos nichos de mercado para la empresa.
Objetivo 3:	Difundir ampliamente la imagen empresarial de la organización mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.
Objetivo 4:	Fortalecer la presencia corporativa a través de la diversificación de toda la línea de productos de la empresa.
Objetivo 5:	Optimizar el ambiente de trabajo de la empresa a través de la implementación de políticas internas dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.

FUENTE: Análisis FODA de la empresa PLACACENTRO MASISA LOJA.
ELABORACIÓN: La Autora.

g) DISCUSIÓN.

Antes de proceder a realizar la descripción de cada uno de los planes estratégicos planteados para la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA" se hace necesario aclarar que esta entidad actualmente no posee con una MISIÓN y VISIÓN establecida, es así que tomando en cuenta que estos dos factores son de trascendencia importancia para el desarrollo, superación y éxito de todo tipo de empresa y sin ellos no tiene identidad ni rumbo, a continuación me permito proponer los valores, la misión y visión para la empresa objeto de estudio.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

- ***VALORES***

Los Valores[25] Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de

[25] http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm

tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrarlo.

- ✓ **Valores propuestos para la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"**

- **COMPROMISO CON EL CLIENTE:** Para nosotros lo más importante son nuestros cliente, es por eso que va nuestro total compromiso hacia ellos, brindándoles una atención personalizada y productos de alta calidad.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La mutua ayuda de las personas que laboramos dentro de la empresa nos permite brindar servicio de alta calidad para nuestros clientes.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Nuestro labor va con un estricto apego a las leyes y reglamentos vigentes cumpliéndolas a cabalidad para mantener para mantener un buen equilibrio dentro de las dimensiones sociales económicas y ambientales.
- **CALIDEZ HUMANA:** Nuestros clientes pueden contar con un trato amable y personalizado dentro de la empresa y fuera de ella, ya que nuestro equipo humano está capacitado para entablar relaciones comerciales cordiales y amistosas.
- **CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE:** Ofrecemos productos que traen valor agregado, no nocivo para la salud ni el medio ambiente ya que es un producto antimicrobiano.

Sustentación técnica de los valores propuestos.

Los valores institucionales propuestos para la empresa, como el concepto mismo de valor lo indica, se justifican en su redacción debido a que en su estructura textual se redacta la convicción de la filosofía de la empresa en sí.

- ***MISIÓN***

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

La misión de una empresa es la respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestra razón de ser?

- ✓ **Misión propuesta para la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"**

"Somos una empresa con camino a la excelencia y gran sentido de responsabilidad social, nuestra misión es brindar a la industria mueblera servicios y productos con valor agregado con los más altos estándares de calidad y eficiencia, superando todas las expectativas de nuestros clientes,

satisfaciendo sus necesidades a través de la continua innovación, tecnología de punta y mano de obra calificada, generando rentabilidad que permita el desarrollo empresarial, comprometidos con la superación y el bienestar de nuestro Recurso Humano, nuestros proveedores y el medio ambiente".

Sustentación técnica de la misión que se ha propuesto.

La misión propuesta para la empresa objeto de estudio, está justificada técnicamente debido a que dentro de su contenido textual, está claramente conceptualizada: ¿cuál es la razón de ser? de la organización.

- ***VISIÓN.***

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

Define lo que la organización quiere lograr en el futuro, es lo que aspira a ser. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La declaración de la visión contesta la pregunta "¿qué queremos ser?

- ✓ **Visión propuesta para la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"**

"Ser líder en la industria maderera a nivel local y regional posicionándonos en la mente de nuestros clientes en un 100% para el año 2017, brindando servicios y productos óptimos y tecnificados con parámetros internacionales permitiendo a los mismo un buen nivel de competitividad, siendo la mejor alternativa para ellos y sinónimo de excelencia empresarial."

Sustentación técnica de la visión que se ha propuesto.

La visión propuesta para la empresa objeto de estudio, se justifica técnicamente en su redacción ya que en toda su estructura textual está claramente conceptualizada ¿qué queremos ser?

PROPUESTAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA.

OBJETIVO Nro. 1

1. ***Identificar y tomar posición de nuevos nichos de mercado para la empresa.***

PROBLEMA:

El mercado de los materiales y herramientas de la construcción de muebles en genera, está cada día más congestionado por la presencia de un sinnúmero de organizaciones que ingresan a competir, muchas de las veces en desigualdad de condiciones con las empresas ya existentes, ante esta arremetida desleal por parte de la competencia se torna necesario encaminar acciones tendientes a la búsqueda de nuevos nichos de mercado para la empresa y así atenuar el impacto negativo de la competencia desleal.

META:

Descentralizar el expendio de productos por parte de la empresa, a través de la creación de dos sucursales a nivel de la provincia de Loja.

ESTRATEGIAS:

- ✓ Contratar la realización de un estudio de mercado a nivel de toda la provincia de Loja.
- ✓ Realizar visitas a cada uno de los cantones de la provincia de Loja, con el objetivo de identificar mercados potenciales para el expendio

de materiales y herramientas necesarias para la construcción de muebles en general.

POLÍTICA:

Realizar la contratación de una empresa con una sólida experiencia en la realización de estudios de mercado y demás requerimientos de necesidades empresariales.

ACTIVIDADES:

- ✓ Convocar a través de la prensa local a posibles empresas interesadas en la realización del estudio de campo.
- ✓ Realizar visitas personales a gremios tales como: colegio de ingenieros comerciales, cámara de la construcción, etc., con la finalidad de recibir asesoramiento e información respecto a empresas o personas con experiencia en la realización de estudios de campo.

TIEMPO:

3 meses.

PRESUPUESTO:

Nro.	CONCEPTO	CANTIDAD	V/UNITARIO $	V/TOTAL $	OBSERVACIÓN
1	Actividades contractuales.	1	200.00	200.00	Elección de la empresa que va a realizar el estudio de campo.
2	Contratación de empresa consultora.	1	3,000.00	3,000.00	La empresa que se contrate debe informar el lugar donde se implementara las sucursales.
3	Implementación de las sucursales.	2	9,540.00	19,080.00	Arriendo: $400.00 2 Empleados: $740.00 Productos: $7,000.00 Traslado de productos desde Loja para la implementación de las sucursales : $1,000.00 Capacitación al nuevo personal: $400.00
4	Movilización	-	-	1,000.00	Para la implementación de las dos sucursales, incluye viáticos para las personas que se vayan a movilizar.
SUMAN				**23,280.00**	

RESPONSABLE:

Gerente de la empresa.

RESULTADOS ANHELADOS:

- ✓ Implementar dos sucursales de la empresa a nivel de la provincia de Loja.
- ✓ Descentralizar el expendio de productos por parte de la empresa.
- ✓ Captar nuevos clientes para la empresa.

PLAN DEL OBJETIVO Nro. 1

Identificar y tomar posición de nuevos nichos de mercado para la empresa.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDADES**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**
Descentralizar el expendio de productos por parte de la empresa, a través de la creación de dos sucursales a nivel de la provincia de Loja.	.Contratar la realización de un estudio de mercado a nivel de toda la provincia de Loja. .Realizar visitas a cada uno de los cantones de la provincia de Loja, con el objetivo de identificar mercados potenciales para el expendio de materiales y herramientas necesarias para la construcción de muebles en general.	Realizar la contratación de una empresa con una sólida experiencia en la realización de estudios de mercado y demás requerimientos de necesidades empresariales.	.Convocar a través de la prensa local a posibles empresas interesadas en la realización del estudio de campo. .Realizar visitas personales a gremios tales como: colegio de ingenieros comerciales, cámara de la construcción, etc., con la finalidad de recibir asesoramiento e información respecto a empresas o personas con experiencia en la realización de estudios de campo.	3 meses.	**$23,280.00** Este valor se desglosa de la siguiente manera: Elección de la empresa que va a realizar el estudio de campo. $200.00 Contratación de la empresa que aplicará el estudio de campo. $ 3,000.00 Implementación de las sucursales: Arriendo: $400.00 2 Empleados: $740.00 Productos: $7,000.00; dando un total entre las dos sucursales de $19,080.00 Traslado de productos desde Loja para la implementación de las sucursales : $1,000.00 Capacitación al nuevo personal: $400.00 Viáticos para las diferentes movilizaciones: $1,000.00	Gerente de la empresa.

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO Nro. 2

2. ***Difundir ampliamente la imagen empresarial de la organización mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.***

PROBLEMA:

La falta de buenas políticas promocionales a lo interno de la empresa, a más de coartar el impulso de su presencia empresarial en el medio, limita el incremento del número de clientes, y por consiguiente su fortalecimiento económico, es por esta razón que se vuelve imprescindible contar con buenas campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.

META:

Incrementar durante la vigencia del plan estratégico (4 años) el 100% de clientes de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- ✓ Identificar el presupuesto disponible por la empresa para actividades publicitarias.
- ✓ Realizar un proceso de cotización de precios, entre los medios de comunicación sociales más sintonizados y difundidos en el medio.

POLÍTICA:

Solicitar proformas de precios a las principales radioemisoras, prensa escrita, empresas publicitarias de la provincia de Loja.

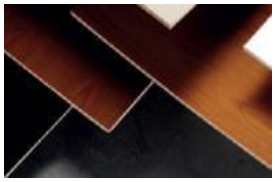
ACTIVIDADES:

- ✓ Determinar la disponibilidad económica de la empresa para actividades promocionales y publicitarias.
- ✓ Realizar visitas personales a las principales radioemisoras, prensa escrita y empresas publicitarias de la provincia de Loja.

Cuñas prensa escrita

TIENES UNA BUANA IDEA…….NOSOTROS TENEMOS LA MELAMINA PERFECTA

Si usted se dedica al vello y mágico mundo del arte mueblistas, ya tiene un aliado confiable, PLACACENTRO MASISA, la red de tiendas especializadas para el carpintero y mueblista, más grande de Latinoamérica, le ofrecemos: MDF, MDP, Melamina HR, Plywood, Enchapada, Herrajes, y todo lo que usted necesita para construir tu obra de arte, realizamos todos los servicios que requiera de forma rápida y eficiente, asegurando altos estándares de calidad.



DIRECCIÓN: Ramón Pinto entre Maximiliano Rodríguez y José María Peña. SUCURSAL: Av. Salvador Bustamante Céli y Chone.

TELÉFONOS: 2589909-2613400.

Decomaderas2005@yahoo.es **ESTAREMOS GUSTOSOS DE ATENDERLO**

Cuña Radial

PLACACENTRO MASISA LOJA

Si te dedicas al vello y mágico mundo del arte mueblista, ya tienes un aliado confiable, PLACACENTRO MASISA, la red de tiendas especializadas para el carpintero y mueblistas más grande de Latinoamérica, te ofrecemos MDF, MDP, Melanina HR, Plywood, Enchapada, Herrajes, y todo lo que necesitas para construir tus obras de arte, realizamos todos los servicios que necesitas de forma rápida, eficiente y asegurando altos estándares de calidad.

- TIENES UNA BUENA IDEA…….NOSOTROS TENEMOS LA MELAMINA PERFECTA.
- MENOS TIEMPO ESPERANDO TUS CORTES……..MÁS TIEMPO PARA TERMINAR TUS PROYECTOS.

Además te brindamos:

.Optimización de corte	.Enchapados de cantos	.Despacho a domicilios
.Centro de diseño	.Dimensionado de tableros	.Colocación de bisagras
.Capacitación y asesoría técnica		.Cortes en diagonal

UBÍCANOS: En Ramón Pinto entre Maximiliano Rodríguez y José María Peña. SUCURSAL: Av. Salvador Bustamante Céli y Chone.

TELÉFONOS: 2589909-2613400.

Decomaderas2005@yahoo.es **ESTAREMOS GUSTOSOS DE ATENDERLO**

Cuña TV.

Si usted se dedica al bello y mágico mundo del arte mueblistas, ya tiene un aliado confiable, PLACACENTRO MASISA, la red de tiendas especializadas para el carpintero y mueblista, más grande de Latinoamérica, le ofrecemos: MDF, MDP, Melamina HR, Plywood, Enchapada, Herrajes, y todo lo que usted necesita para construir tu obra de arte, realizamos todos los servicios que requiera de forma rápida y eficiente, asegurando altos estándares de calidad.

Además te brindamos:

Optimización de corte

Dimensionado de tableros

Enchapados de cantos

Colocación de bisagras

Despacho a domicilios

Capacitación y asesoría técnica

Centro de diseño

Cortes en diagonal

Y muuuuuucho pero muuuuucho más……

Nuestra Dirección:

Principal: Ramón Pinto entre Maximiliano Rodríguez y José María Peña.

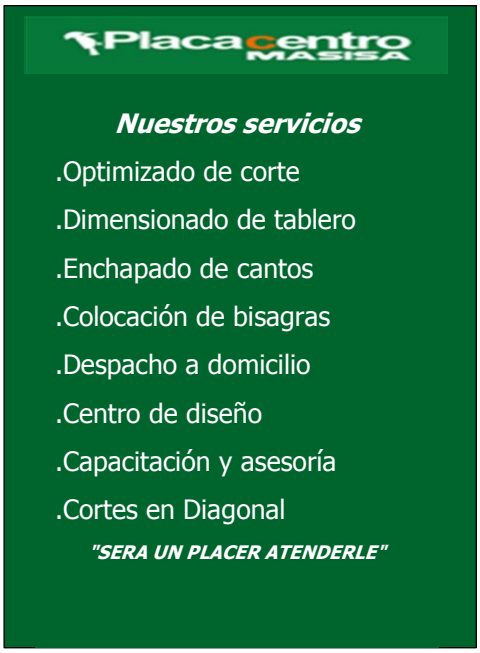
Sucursal: Avenida Salvador Bustamante Céli y Chone.

Teléfono: (593 7) 2589909 o (593 7) 2613400

Mail: Augusto Guarnizo / Jorge Augusto Guarnizo hijo

Mail: decomaderas2005@yahoo.es

Modelo del Tríptico publicitario:



TIEMPO:

1 año.

PRESUPUESTO:

Nro.	CONCEPTO	CANTIDAD	V/UNITARIO $	V/TOTAL $	OBSERVACIÓN
1	Trípticos promocionales para la empresa	5,000.00	0,18	900.00	Deben contener las promociones que brinda la empresa.
2	Contrato de publicidad por un año radio Luz y Vida	1	3.780,00	3,780.00	3 cuñas por día a un costo de 3,50
3	Paquete publicitario anual Cadena Radial CDS y Radio La Hechicera.	1	6,360.00	6,360.00	La cuña se transmite en las dos radios respectivamente.
4	Contrato con Diario La Hora por un año.	1	5,040.00	5,040.00	Se publicará en el mes 5 espacios los lunes, 3 los viernes y 2 los sábados a un costo de $42,00 cada uno.
5	Publicidad en Ecotel TV por un año.	1	4,560.00	4,560.00	Esta publicidad se la anunciara en espacios del noticiero por 30 segundos.
SUMAN				**20,640.00**	

RESPONSABLE.

Gerente de la empresa.

RESULTADOS ANHELADOS.

- ✓ Difundir ampliamente la imagen de la empresa y sus principales productos.
- ✓ Contar con paquete promocionales más idóneos y convenientes para la empresa.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas para la empresa.
- ✓ Incrementar el número de clientes de la empresa.

PLAN DEL OBJETIVO Nro. 2

Difundir ampliamente la imagen empresarial de la organización mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.

META	ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	ACTIVIDAES	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Incrementar durante la vigencia del plan estratégico (4 años) el 100% de clientes de la empresa.	.Identificar el presupuesto disponible por la empresa para actividades publicitarias. .Realizar un proceso de cotización de precios, entre los medios de comunicación sociales más sintonizados y difundidos en el medio.	Solicitar proformas de precios a las principales radioemisoras, prensa escrita, empresas publicitarias de la provincia de Loja.	.Determinar la disponibilidad económica de la empresa para actividades promocionales y publicitarias. .Realizar visitas personales a las principales radioemisoras, prensa escrita y empresas publicitarias de la provincia de Loja.	1 año.	**20,640.00** Este valor se desglosa de la siguiente manera: .Trípticos promocionales $900.00 .Publicidad en radios (Luz y Vida, CDS y La Hechicera) $10,140.00. .Publicidad en diario La Hora $5,040.00 .Publicidad en Ecotel TV $4,560.00	Gerente de la empresa.

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO Nro. 3

3. ***Fortalecer la presencia corporativa de la empresa a través de la diversificación de toda la línea de productos de la empresa.***

PROBLEMA:

La presencia en el mercado local de un amplio número de empresas competidoras, obliga a los principales directivos de la organización a mejorar su sistema de despacho y la variedad de sus productos, es por tal razón que la empresa debe proceder a diversificar su línea de productos con el objetivo de acaparar la mayor cantidad de clientes posibles y así consolidar su presencia empresarial en nuestro medio.

META:

Diversificar en un 25% los ítems de productos actuales con los que cuenta la empresa.

ESTRATÉGIAS:

- ✓ Solicitar catálogos y revistas de productos a los principales proveedores de la empresa.
- ✓ Realizar visitas personales a las principales empresas proveedoras de materiales y herramientas para el diseño y confección de muebles a nivel de todo el país.

- ✓ Identificar a nuevas y variadas empresas proveedoras de productos para la elaboración de muebles en general.

POLÍTICA:

Cursar comunicaciones escritas y vía internet a los principales proveedores de la empresa y contactar con empresas nacionales e internacionales y proveedoras para los materiales de la construcción de muebles en general.

ACTIVIDAES:

- ✓ Identificar a las principales empresa proveedoras de la organización.
- ✓ Identificar las principales necesidades de los clientes respecto a nuevas líneas de productos.
- ✓ Realizar cotizaciones de precios entre las principales empresa proveedoras.
- ✓ Identificar a nuevos proveedores para la empresa.

TIEMPO:

1 año.

PRESUPUESTO:

Nro.	CONCEPTO	CANTIDAD	V/UNITARIO $	V/TOTAL $	OBSERVACIÓN
1	Aplicar encuestas a clientes	-	150.00	150.00	La encuesta busca conocer las necesidades de los clientes para saber qué productos les gustaría que se incremente en la empresa.
2	Incremento de productos	-	10,000.00	10,000.00	Los productos que se incrementaran serán los que los clientes digan necesiten de acuerdo a la encuesta que se aplicará.
SUMAN				**10,150.00**	

RESPONSABLES:

Gerente de la empresa.

Contadora de la empresa.

RESULTADOS ANHELADOS:

- ✓ Diversificar en un 25% los ítems de productos actuales.
- ✓ Mejorar la imagen empresarial de la organización.
- ✓ Incrementar el nivel de ventas de la empresa.
- ✓ Masificar el número de cliente de la empresa.
- ✓ Fidelizar a los clientes existentes de la empresa.
- ✓ Lograr un sólido posicionamiento en el mercado de la provincia de Loja.

PLAN DEL OBJETIVO Nro. 3

Fortalecer la presencia corporativa a través de la diversificación de toda la línea de productos de la empresa.						
META	**ESTRATÉGIAS**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAES**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**
Diversificar en un 25% los ítems de productos actuales con los que cuenta la empresa.	.Solicitar catálogos y revistas de productos a los principales proveedores de la empresa. .Realizar visitas personales a las principales empresas proveedoras de materiales y herramientas para el diseño y confección de muebles a nivel de todo el país. .Identificar a nuevas y variadas empresas proveedoras de productos para la elaboración de muebles en general.	Cursar comunicaciones escritas y vía internet a los principales proveedores de la empresa y contactar con empresas nacionales e internacionales y proveedoras para los materiales de la construcción de muebles en general.	.Identificar a las principales empresa proveedoras de la organización. .Identificar las principales necesidades de los clientes respecto a nuevas líneas de productos. .Realizar cotizaciones de precios entre las principales empresa proveedoras. .Identificar a nuevos proveedores para la empresa.	1 año.	**$10,150.00** Que se desglosa: Aplicar encuestas a clientes $150.00 Incremento de productos $ 10,000.00	Gerente de la empresa. Contadora de la empresa.

ELABORACIÓN: La Autora

OBJETIVO Nro. 4

4. ***Optimizar el ambiente de trabajo de la empresa a través de la implementación de políticas internas dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.***

PROBLEMA:

Actualmente, la desmotivación laboral en lo interno de la empresa es un factor que preocupa a sus directivos, por tal motivo, se vuelve urgente la necesidad de que la empresa adopte políticas internas de entrega de incentivos a sus servidores más destacados, lo cual, a más de actualizar y mejorar el desenvolvimiento de la organización en el ámbito empresarial se puede indicar que los planes de incentivos son muy importantes ya que ellos ayudan a la unión de los objetivos, políticas y metas establecidas por la organización, repercutiendo de manera positiva en su desarrollo y crecimiento empresarial.

META:

Incrementar en un 100% el nivel de satisfacción laboral de todos los servidores de la empresa.

ESTRATÉGIA:

- ✓ Implementar un plan de incentivos laborales para los servidores de la

empresa.

POLÍTICA:

Identificar las principales necesidades de incentivos laborales de toda la planta de servidores de la empresa.

ACTIVIADES:

- ✓ Elaborar un plan anual de incentivos laborales para todo el personal de la empresa.
- ✓ Crear una partida presupuestaria, única y exclusivamente para actividades relacionadas con la entrega de incentivos laborales al personal de la empresa.

Plan de incentivos anual para la empresa PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA.

Es muy vital mantener un plan de incentivos que sea atractivo para el trabajador, para que el mismo sea más productivo y nos evitaríamos costos en la productiva ya que si tenemos una empresa productiva podemos realizar pagos que motiven al empleado.

a) Primeramente la empresa debe adquirir e implementar un sistema electrónico para que los clientes puedan expresar la manera en que fueron atendidos, de esta forma se podrá medir la eficiencia y la eficacia de cada empleado (calidad de atención y número de clientes atendidos). Estos

dispositivos deberán ser ubicados en lugares estratégicos en donde el cliente pueda calificar la atención que se le brindo de manera discreta.

b) El plan de incentivos consiste en evaluar durante el año, los tres primeros lugares de los empleados más destacados midiendo las variables eficiencia y eficacia, es decir, de acuerdo a los resultado adquiridos en la medición de atención al cliente se podrá observar los trabajadores que han brindado sus mejores esfuerzos para la satisfacción de los mismos.

c) Para el empleado que ha obtenido el mayor puntaje, es decir la persona que ocupara el primer lugar, se podrá hacer acreedor a un incremento en su salario mensual de $60.00 por el periodo de un año, un premio sorpresa evaluado en $100.00, además se le entregara un diploma donde se destaca su desenvolvimiento laboral.

d) El empleado que acupe el segundo lugar, se hará acreedor a un incremento en su salario mensual de $40,00 durante un año, un premio sorpresa evaluado en $50,00 y el diploma destacando su buen desenvolvimiento laboral.

e) Para el tercer lugar, se incrementará $25.00 mensuales en su salario durante un año, se entregará un premio sorpresa evaluada en $35.00 y un diploma donde se destaca su desenvolvimiento laboral.

f) La premiación y reconocimiento para los trabajadores que se han hecho acreedores a los diferentes premios, se realizara en el mes de Diciembre

en una cena que la empresa ofrecerá a los empleados a la cual deberán asistir todo el personal de la organización.

Imagen del modelo del sistema electrónico para medir y calificar el servicio al cliente.

TIEMPO:

3 meses para la implementación del plan.

PRESUPUESTO.

Nro.	CONCEPTO	CANTIDAD	V/UNITARIO $	V/TOTAL $	OBSERVACIÓN
1	Adquisición e implementación de dispositivos	33	45.00	1,485.00	Los dispositivos electrónicos tendrán las variables de excelente, bueno, regular y malo.
2	Implementación del plan de incentivos	1	1,565.00	1,565.00	La entrega del plan de incentivos se la realizara a finales del mes de Diciembre.
3	Cena para la entrega de incentivos.	1	396.00	396.00	El costo de la cena es de $12.00 por persona.
SUMAN				**3,346.00**	

RESPONSABLES:

Gerente de la empresa.

Contadora de la empresa.

RESULTADOS ANHELADOS:

- ✓ Mejorar el rendimiento laboral de todo el personal de la empresa.
- ✓ Contar con una política interna de entrega de incentivos laborales a los trabajadores.
- ✓ Reducir la rotación de personal.
- ✓ Elevar la moral de la fuerza laboral.
- ✓ Reforzar la seguridad labora

PLAN DEL OBJETIVO Nro. 4

Optimizar el ambiente de trabajo de la empresa a través de la implementación de políticas internas dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.						
META	**ESTRATÉGIA**	**POLÍTICA**	**ACTIVIDAES**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**	**RESPONSABLE**
Incrementar en un 100% el nivel de satisfacción laboral de todos los servidores de la empresa.	.Implementar un plan de incentivos laborales para los servidores de la empresa.	Identificar las principales necesidades de incentivos laborales de toda la planta de servidores de la empresa.	.Elaborar un plan anual de incentivos laborales para todo el personal de la empresa. .Crear una partida presupuestaria, única y exclusivamente para actividades relacionadas con la entrega de incentivos laborales al personal de la empresa.	3 meses.	**$3,346.00** Este valor corresponde a: Adquisición e implementación de dispositivos $1,485.00, el valor de cada uno es de $45.00. Implementación del plan de incentivos $1,565.00 este valor incluye incrementos salariales y premios sorpresas. Cena para la entrega de incentivos $396.00 el valor por persona es de $12.00	Gerente de la empresa. Contadora de la empresa.

ELABORACIÓN: La Autora

CUADRO DE RESUMEN DEL PLAN

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA		
Nro.	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	**PRESUPUESTO**
1	Identificar y tomar posición de nuevos nichos de mercado para la empresa.	$23,280.00
2	Difundir ampliamente la imagen empresarial de la organización mediante la implementación de campañas publicitarias a través de los medios más idóneos y favorables para la empresa.	$20,640.00
3	Fortalecer la presencia corporativa a través de la diversificación de toda la línea de productos de la empresa.	$10,150.00
4	Optimizar el ambiente de trabajo de la empresa a través de la implementación de políticas internas dirigidas a la entrega de incentivos laborales a los empleados que más se destaquen en el cumplimiento de sus actividades.	$3,346.00
SUMAN		**$57,416.00**

ELABORACIÓN: La Autora

h) CONCLUSIONES.

Luego de haber terminado con éxito la elaboración del PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, para la empresa PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA, pongo a consideración del Gerente propietario de la empresa una lista de conclusiones que son el resultado de todo el trabajo investigativo.

- La empresa PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA, actualmente está carente de un plan estratégico de marketing, lo que le impide un mejor desarrollo y crecimiento corporativo.
- La empresa en la actualidad carece de una misión y visión empresarial técnicamente definidas que le permita el buen funcionamiento de la misma.

- En la matriz EFE, el resultado ponderado obtenido fue de 2,76 lo que indica que la empresa si está aprovechando las oportunidades.

- El resultado ponderado obtenido mediante la elaboración de la matriz EFI, fue de 2,77 indicando que la empresa esta fuerte internamente.

- El presupuesto general para la implementación del presente Plan Estratégico de Marketing, tiene un valor de $57,416.00.

- La empresa debe inmediatamente planificar estratégicamente cada una de sus actividades, ya sean esta administrativas u operativas.

- Existen varias necesidades dentro de la empresa, dificultando en su conjunto el correcto desarrollo empresarial, esta necesidades son: Escaza publicidad, ausencia de campañas permanentes de promoción, poca motivación al personal de la organización.

i) RECOMENDACIONES.

Las siguientes recomendaciones tienen como objetivo principal poner en la práctica cada uno los elementos estratégicos que se ha diseñado en la presente investigación, es por esto que se hace oportuno darlas a conocer al Gerente propietario de la organización.

- Ejecutar el plan estratégico propuesto, considerando que es un factor muy importante para la mejora del rendimiento e identidad corporativa de esta empresa.
- El Sr. Gerente de la empresa debe implementar tanto la misión como la visión empresarial que se ha propuesto en el presente estudio, ya que estas constituyen un aporte que sirve a la empresa principalmente para su precisa identificación y define hacia donde desea llegar en un futuro.

- La empresa debe realizar diferentes actividades estratégicas con el fin de aprovechar al máximo el alto número de oportunidades que en la actualidad alcanza, fortaleciendo su identidad empresarial.

- Se debe explotar plenamente las fortalezas que posee la empresa para poder estar siempre fuerte internamente y así eliminar las debilites que esta posee.

- Es conveniente la inmediata puesta en marcha del presente plan estratégico de marketing, por tal motivo su Gerente propietario debe crear una partida presupuestaria misma que cubrirá el costo que demanda su implementación.

- Se recomiendo al Sr. Gerente de la empresa implementar dentro de su estructura orgánica y administrativa esta herramienta de gestión tecnológica como es el plan estratégico de marketing propuesto en esta tesis, el mismo que garantiza el éxito de la organización dentro del mercado de su ramo.

- Se debe encaminar las gestiones necesarias enfocadas a garantizar el normal cumplimiento y desarrollo del presente plan durante el periodo propuesto (2013-2017).

j) Bibliografía.

- ✓ CERETOS Samuel (2001) Administración Moderna.
- ✓ CHÁVEZ, Henry. Revista gestión: Las astillas del sector maderero.
- ✓ CIFUENTES ALVARO, CIFUENTES ROSA MARÍA, SABOGAL NARCIZO. Investigación de Mercados. UNISUR. Bogotá 1996
- ✓ Entrevista personal al gerente propietario de la empresa en junio del 2012.
- ✓ FRED R. DAVID, “Conceptos de Administración Estratégica”.
- ✓ KOTLER, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición).
- ✓ LAMB CHARLES, HAIR JOSHEP (2002) Marketing VI edición, internacional Thomson editores.
- ✓ LOPEZ, OZUN. Introducción a la investigación de mercado.
- ✓ Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de Marketing, Sexta Edición,
- ✓ Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, Marketing.
- ✓ STONERJ., WANKEL C. Administración.
- ✓ ZANTOS, ETZEL Y WALKER. Resumen fundamentos del marketing. XIII edición, McGraw Hill. México(2005)

Páginas Electrónicas.

- ✓ es.wikipedia.org/wiki/Mezcla de mercadotecnia
- ✓ www.ambiente.gob.ec-

- ✓ http://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm
- ✓ http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico
- ✓ http://www.marketing-xxi.com/sistemas-de-informacion-de-marketing-sim-140.htm
- ✓ http://www.placacentro.com/ec/productos_1
- ✓ www.revistalideres.ec/
- ✓ http://www.telegrafo.com.ec

k) Anexos.

<u>ANEXO Nro.1</u>

FICHA DE RESUMEN

TEMA

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

PROBLEMÁTICA

En la actualidad, el mercado internacional está teniendo una gran evolución empresarial con un alto índice de participación, esto ha conllevado a las distintas organizaciones a prepararse óptimamente con herramienta necesarias de gran importancia empresarial, para de esa manera poder cumplir con todas las expectativas, carencias y demanda de los clientes, es por esto, que nace la necesidad de la elaboración de estrategias comerciales, permitiendo de esta manera a la empresa estar siempre competitiva, incrementando la comercialización de sus productos y manteniendo así un buen posicionamiento y una buena estabilidad dentro del mercado.

Lamentablemente en el Ecuador las estrategias del marketing, es una de las áreas del comercio menos desarrolladas, utilizando aun hoy en día tácticas de mercado caducas y muy poco efectivas, no pudiendo sobrevivir a los diferentes cambios y variaciones del ambiente en que se desarrollan dentro de esta sociedad moderna, es por esta razón que se debe dar la importancia necesaria de crear los PLANES ESTAREGICOS DE MARKETIN para que se superen día a día como empresas y de este modo logren el impacto deseado en los consumidores, solucionando de esta manera sus necesidades y potenciarlas incrementando su demanda para poder cubrir los costes de las estrategias del marketing utilizadas en este medio tan agresivo, donde están a flote factores importantes como: la competencia, los gustos y preferencias del consumidor, la tecnología, la globalización, etc.

Hoy por hoy, la mayor parte de la empresa Loja, no ha dado la suficiente trascendencia acerca de la elaboración de planes estratégicos de marketing, siendo este un instrumento indispensable para el éxito o fracaso de la misma, es por esta razón que muchas empresas del medio se han manejado en forma empírica y se han destinado al fracaso ya que no cuenta con esta herramienta comercial para poder estar competitivamente viene estructuradas y poder cumplir con las expectativas de los clientes.

Para la elaboración del presenta trabajo de investigación he tomado una empresa lojana que es “PLACA CENTRO MASISA” esta organización lamentablemente al momento cuenta con algunas inconsistencias dentro de su desenvolvimiento empresarial, esto se debe a que la misma ***"NO***

CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING", razón por la cual no ha permitido que la empresa objeto de estudio se impulse de manera técnica al crecimiento y desarrollo de la misma a través de un mejor posicionamiento en el mercado haciendo un adecuando uso del marketing, sirviendo de manera eficiente y eficaz a sus clientes y obteniendo una mejor rentabilidad.

JUSTIFICACIÓN

EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, es una gran herramienta de gestión, enfocada en determinar: la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, en base al estudio situacional en donde se desenvuelve la empresa, indicando el camino a seguir para el éxito de la misma, siendo este así, una herramienta óptimas para alcanzar mejores resultados de la empresa “PLACA CENTRO MASISA”

El presente trabajo investigativo , tiene la principal finalidad de cumplirse como uno de los requisito para logra mi TITULO PROFESIONAL y nace como parte de la formación académico - profesional, como estudiante del décimo módulo de Administración de Empresas, de la Modalidad de Estudios a Distancia de la Universidad Nacional de Loja; aplicando los conocimientos adquiridos durante todo el proceso de enseñanza aprendizaje, a través del Sistema Modular por Objetos de transformación “SAMOT” además al término de la elaboración de la tesis, ésta podrá servir como fuente de consulta para los estudiantes en curso.

La ejecución del presente PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, permitirá contribuir activamente al desarrollo de la empresa objeto de estudio, evaluando su situación actual, para que la misma pueda enfrentar a la competencia con estrategia y objetivos establecidos a corto y mediano plazo, cumpliendo leyes y normas que mejoren y beneficien a la colectividad, innovándose como empresas que disminuye el nivel de empleo y eleve su nivel social beneficiando de esta manera a la ciudad y provincia de Loja.

Se considera que si una empresa se maneja de forma técnica, es decir: tiene bien claro cuáles son sus objetico y como los va a llegar a cumplir, ésta apunta a un éxito total y por ende a una gran retribución económica para sus accionistas o propietario ya que se trata justamente de obtener utilidad y rentabilidad al momento de crear o formar una empresa. Con este estudio también se busca mejor el nivel de vida de sus empleados ya que al obtener un mejor salario ellos podrán solventar sus problemas económicos con mayor facilidad. Estas son las razones para que PLACA CENTRO MASISA, al momento de poner en práctica el presente estudio, pueda incrementar aún más su rentabilidad.

METODOLOGÍA

MÉTODOS:

La ciencia que se entiende por métodos, es el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad. Además es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y

procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin.

METODO HISTÓRICO.

Permitirá conocer el origen y antecedentes de la empresa “PLACA CENTRO MASISA” y de esa manera recopilar información válida para poder establecer la reseña histórica y la problemática de la empresa objeto de estudio.

MÉTODO DEDUCTIVO:

A través de la deducción lógica se podrá llegar a obtener información de hechos importantes para así formular recomendaciones específicas dentro de la investigación.

MÉTODO INDUCTIVO:

Con la ayuda de este método se podrá llegar a obtener las conclusiones generales de la investigación, en base a los datos y hechos previamente obtenidos a través de las técnicas de investigación: encuestas, entrevistas y observación que se aplicaran.

MÉTODO ESTADÍSTICO.

Este método se lo utilizará al momento de realizar las diferentes encuestas, para poder tabular los datos que se obtendrá y de esa manera adquirir información útil y eficaz para la investigación.

TÉCNICAS

- **TÉCNICAS:**

La técnica es un procedimiento o grupo de procedimientos que tienen el fin de obtener un resultado específico sin importar el campo en donde nos estemos desenvolviendo (arte, tecnología o ciencia).

- **LA OBSERVACIÓN.**

A través de la observación detallada, permitirá darnos cuenta de los acontecimientos y situaciones que se desarrollarán en la empresa objeto de estudio durante todo el proceso de investigación para poder cumplir con los objetivos planteados.

- **LA ENTREVISTA.**

Esta técnica es de vital importancia ya que a través de ella tendremos la oportunidad de entrevistar al Gerente Propietario de la empresa objeto de estudio Sr. Augusto Guarnizo y a todas las personas que estén relacionas con la investigación, con la finalidad de obtener y captar información que en lo posterior permitirá realizar el diagnostico de “PLACA CENTRO MASISA”

- **LA ENCUESTA.**

A través de la encuesta que se aplicará a los 33 clientes internos y se tomará una muestra de 1800 clientes externos ya que la población es muy alta de la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA", se

podrá obtener información que será necesaria para el cumplimiento de este PLAN ESTRATÉGICO.

Para el desarrollo de las encuestas se tomará en cuenta que la empresa objeto de estudio cuenta al momento con un número de 33 empleados y 1800 clientes de los cuales se tomará el tamaño de la muestra

POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudios es de 1.800

TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

$$n = \frac{1800}{1 + 0,0025\ (1800)}$$

$$n = \frac{1800}{1 + 4,5}$$

$$n = \frac{1800}{5,5}$$

n=327(encuestas que se aplicarán

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

PRESUPUESTO:

RUBRO	MONTO
Útiles de oficina.	50.00
Aplicación de cuestionarios.	150.00
Transporte.	30.00
Alimentación.	30.00
Elaboración y revisión del borrador.	100.00
Elaboración del informe final	50.00
SUMAN	**410.00**

FINANCIAMIENTO:

El financiamiento de los recursos para la presente investigación serán cubiertos por el estudiante que postula a la graduación.

ANEXO Nro2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MED

Con el objetivo de obtener mi título profesional, en la carrera de Administración de Empresas de la UNL, solicito a usted de la manera más comedida se digne contestar la presente encuesta, misma que servirá para adquirir información sobre un proceso investigativo que se está realizando a la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA "PLACACENTRO MASISA LOJA"

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa en la que labora?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Sabe usted cuáles son los objetivos de la empresa PLACENTRO MASISA?

3. El ambiente laboral de la empresa es:

BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )

4. ¿Usted recibe algún tipo de capacitación en su empresa?

SI ( ) NO ( )

DE QUETIPO……..

5. ¿El salario que usted recibe cumple con sus expectativas?

Si ( ) NO ( )

POR

QUE…….

6. ¿La empresa les brinda todos los beneficios de ley?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Usted considera que tiene el conocimiento necesario para asesorar a los clientes?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Cuándo tiene algún problema con los clientes, posee usted libertad en la toma de decisiones para tomar dicho problema?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Recibe usted algún tipo de motivación o Incentivos?

SI ( ) NO ( )

DE QUÉ

TIPO……

10. ¿Considera que la distribución de los cargos de la empresa es el correcto?

SI ( ) NO ( )

11. ¿Cuenta usted con la protección y herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Cuenta usted con un seguro de accidentes personales a parte del Seguro Social?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Usted considera la maquinaria con la que cuenta la empresa está acorde de la tecnología actual?

SI ( ) NO ( )

GRACIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MED

Con el objetivo de obtener mi título profesional, en la carrera de Administración de Empresas de la UNL, solicito a usted de la manera más comedida se digne contestar la presente encuesta, misma que servirá para adquirir información sobre un proceso investigativo que se está realizando a la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "PLACACENTRO MASISA LOJA"

1. ¿Considera usted que los productos ofrecido por "PLACACENTRO MASISA" son?

EXCELENTES ( ) REGULARES ( )

BUENOS ( ) MALOS ( )

2. ¿Ha tenido algún problema con los productos que ha adquirido en la empresa?

SI ( ) NO ( )

CUÁLES……

3. ¿Hay seriedad por parte de la empresa en el cumplimiento de la entrega de los productos?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Los formatos de los tableros que ofrece PLACACENTRO MASISA, estás acorde con sus requerimiento de trabajo?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Considera usted que los precios de los productos que esta empresa ofrece con respecto a los de la competencia son?

IGUALES ( ) ELEVADOS ( ) MAS ECONÓMICOS ( )

6. ¿Existe algún tipo de descuento o promociones por sus compras?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Considera usted que existe variedad de producto dentro de la empresa?

SI ( ) NO (

8. ¿Cuándo usted adquiere un producto prefiere?

MARCA ( ) PRECIO ( ) CALIDAD ( ) OTROS ( )

CUÁLES……

9. ¿El vendedor es amable y cordial con usted?

SI ( ) NO ( )

10. ¿El personal de reparto es amable y cordial con usted?

SI ( ) NO ( )

11. ¿La atención que usted recibe por parte de la empresa en general es?

BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )

POR

QUÉ……

12. ¿Cuándo existe algún retraso en la entrega del producto ha recibido disculpas por parte de la empresa?

SI ( ) NO ( )

13. ¿Por qué medios de comunicación conoce usted la existencia de esta empresa?

RADIO ( ) PRENSA ( ) OTROS ( )

TV ( ) AMIGOS ( )

14. ¿Cómo considera usted la publicidad de la empresa?

BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )

15. ¿Cómo realiza sus compras?

CONTADO ( ) CRÉDITO ( ) TARJETA DE CRÉDITO ( )

16. ¿Conoce usted de otras empresas locales que se dedican a comercializar los mismos productos que ofrece "PLACACENTRO MASISA"

SI ( ) NO ( )

CUÁLES……
…

17. ¿Cómo considera usted la distribución del producto por parte de la empresa?

BUENA ( ) REGULAR ( ) MALA ( )

GRACIAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

MED

Con el objetivo de obtener mi título profesional, en la carrera de Administración de Empresas de la UNL, solicito a usted de la manera más comedida se digne contestar la presente encuesta, misma que servirá para adquirir información sobre un proceso investigativo que se está realizando a la empresa "PLACACENTRO MASISA DE LA CIUDAD DE LOJA"

ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA "PLACACENTRO MASISA LOJA"

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene su empresa?

2. ¿Cuál es la misión y visión de su empresa?

3. ¿Cuáles son sus principales competidores?

4. ¿Cuáles son las principales características que tenga su empresa que la diferencien de la competencia?

5. ¿Cree usted que el precio de sus productos son competitivos? Porque.

6. ¿Usted interviene en la fijación final de los precios de su empresa?

7. ¿Qué toma en cuenta para fijar el precio de los productos que comercializa?

8. ¿Las instalaciones físicas en donde viene actualmente funcionando la empresa son propias o alquiladas?

9. ¿Cómo realiza la venta de los productos: al contado, crédito o con tarjeta de crédito?

10. ¿Cuáles son los formatos de los tableros que ofrece su empresa?

11. ¿Usted realiza publicidad de su empresa? ¿Cuáles son y porque medios?

12. Su empresa brinda algún tipo de incentivos a los clientes y empleados. ¿Cuáles son?

13. ¿Cuenta usted con personal calificado para que labore dentro de su empresa?

14. ¿Brinda usted algún tipo de capacitación a sus empleados?

15. ¿Sus empleados poseen libertad para la toma de decisiones y hasta qué grado?

16. ¿Cómo comercializa sus productos?

17. ¿La maquinaria con la que actualmente cuenta la empresa está acorde con la tecnología de hoy en día?

18. ¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para poder desarrollar sus actividades laborables de manera óptima?

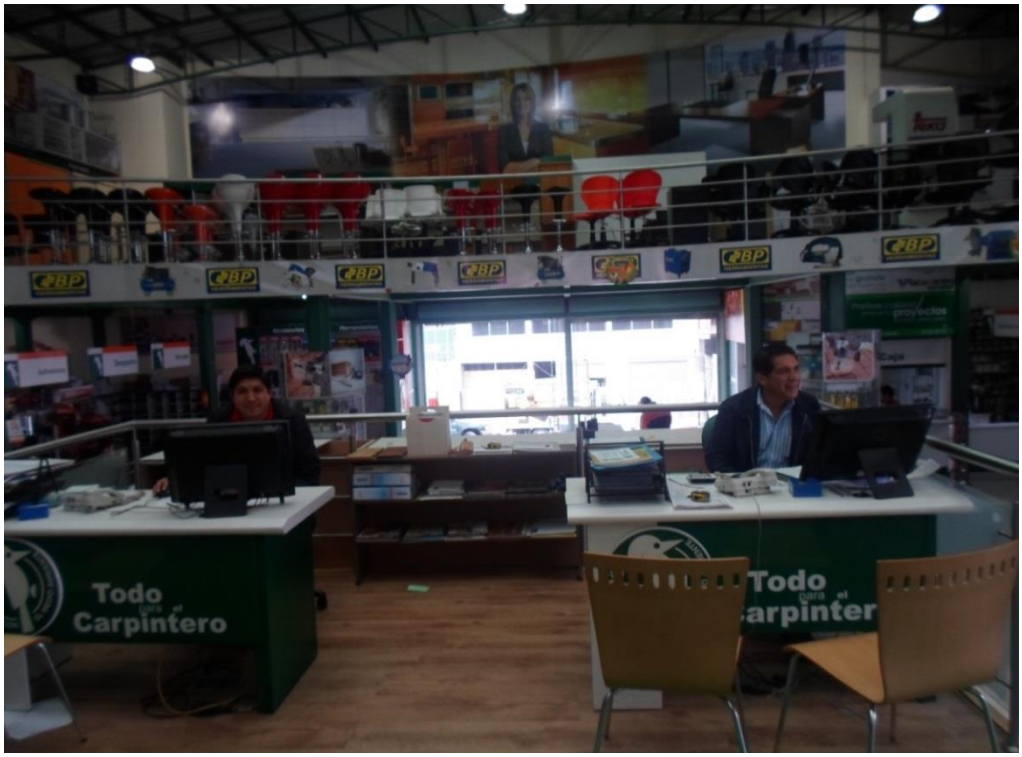
GRACIAS

}

ANEXO Nro3

Placacentro
MASISA
Decomadera
LBA-6157

Placacentro
MASISA


BP
Todo
para el
Carpintero

Adhesivos
Despacho
Herrajes
Motores
FANDELI
DEWALT
TIRADERAS
Placacentro
MASISA
COMPROMETIDOS CON EL CUIDADO DEL AMBIENTE
Todo
para el
Carpintero

Barnices y Lacas
Ventas
Opt
UNIDA
OSRAM
Pacacentr
MASISA
Todo
Carpintero

BP
HERRAMIENTAS
Caja

ENCHAPADA
ECOPLOC
MDF

SVP 420

Dimensionado

Colocación de
Tapacantos
UNO 1304
HOLZ HER

ÍNDICE

	Portada	*i*
	Certificación	*ii*
	Autoría	*iii*
	Carta de autorización	*iv*
	Agradecimiento	*v*
	Dedicatoria	*vi*
a.	*Titulo*	*1*
b.	*Resumen*	*2*
	Abstract	*5*
c.	*Introducción*	*8*
d.	*Revisión de literatura*	*12*
e.	*Materiales y métodos*	*72*
f.	*Resultados*	*77*
g.	*Discusión*	*156*
h.	*Conclusiones*	*186*
i.	*Recomendaciones*	*188*
j.	*Bibliografía*	*190*
k.	*Anexos*	*192*
	Índice	*216*