"UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA"

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE TESIS PREVIO

A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE

INGENIERA COMERCIAL

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CARPINTERIA LA MADERA DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY"

AUTORA: NANCY ALBARRACIN

DIRECTORA: Ing. Lolyta Hualpa

LOJA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Ing. Lolyta Hualpa
DOCENTE DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, febrero 2013

Atentamente,

Ing. Lolyta Hualpa

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo Nancy Mariela Albarracín Vélez declaro ser autor(a) del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a 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 repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

AUTOR: Nancy Mariela Albarracín Vélez

FIRMA: .....

CÉDULA: 0102277571

FECHA: Loja, Abril de 2013

GRADECIMIENTO

Uno de los esfuerzos más importantes de nuestra vida constituye los estudios superiores hasta la profesionalización, por ello quiero expresar mi más sinceros testimonios de gratitud, a la Universidad Nacional de Loja por haberme permitido superar profesionalmente, a los Directivos de la Modalidad de Estudios a Distancia, al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas y de manera especial a la Ing. Lolyta Hualpa en su calidad de DIRECTORA del presente trabajo de tesis, por brindarme sus valiosos conocimientos.

La Autora

DEDICATORIA

Un gracias infinito primeramente a nuestro creador, que es quien nos ha permitido ser miembros de ésta vida.

Y luego a Juan Guillén mi esposo, que con su amor y comprensión se ha convertido en el pilar fundamental de nuestro hogar, así como también a ese gran y dulce SER que me empuja a cada momento a seguir adelante...mi pequeño Juan.

Nancy

a) TITULO

"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CARPINTERIA LA MADERA DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY"

b) RESUMEN

ESPAÑOL

El objetivo general de la presente investigación consiste enrealizar un Plan Estratégico de marketing para la Carpintería la Madera de la ciudad de Cuenca.

En primer lugar utilizamos materiales y métodos. Dentro de la investigación, se aplicaron el Método Científico: el que permitió la observación y recopilación de la información necesaria para el razonamiento del problema objeto de estudio, y para la construcción del marco conceptual sobre los contenidos del tema, Planificación Estratégica, el Método Analítico: permitió el análisis minucioso de la información obtenida en la Carpintería La Madera, así como de los usuarios de los productos que vende la empresa, permitió establecer las pautas para la propuesta de plan estratégico de marketing, el Método Histórico: facilitó los datos necesarios en lo referente a la creación y evolución de la empresa, en diferentes aspectos, así como las características generales, específicas y propiedades de los muebles que ofrece la empresa, el Método Sintético: este método ayudó a sintetizar la totalidad de la información obtenida de las encuestas, entrevistas y recopilación bibliográfica, el Método Deductivo: permitió relacionar el problema objeto de estudio desde lo general a lo concreto o particular, específicamente en lo relacionado a la incidencia de los factores tecnológicos, económicos y políticos en el ámbito comercial de la empresa; dentro de las técnicas nos permitió aplicar una encuesta a los clientes,

empleados y una entrevista al Gerente de la Carpintería La Madera, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, para el diseño de la matriz FODA.

Luego se realizaron análisis internos y externos mediante la aplicación de la matriz EFE y EFI, se hiso el análisis de la Misión y Visión para en lo posterior replantearla.

Con estas consideraciones mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cincoobjetivos estratégicos, entre los cuales tenemos:Captar nuevos mercados a través de la diversificación de productos; Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia; Elaborar un plan de comunicación para la organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada; Elaboración de un plan de capacitación para todo el personal de la empresa; y efectuar un plan de publicidad para obtener mayor cobertura en el mercado.

Por último se ha llegado a determinar las conclusiones, en base al plan estratégico de marketing y a la propuesta de las recomendaciones que deberían realizarse frente a la puesta en marcha del Plan Estratégico de Marketing.

INGLÉS

The overall goal of this research consists in reaching a "Strategic Marketing Plan for *La MaderaCarpentry* located in Cuenca".

First of all, the materials and methods used in this research are a variety of research methods such as the scientific method, which allowed the observation and collection of information necessary for the understanding of the problem of study, and for building the conceptual framework on the contents of Strategic Planning theme; the analytical method allowed a detailed analysis of the information obtained in*La MaderaCarpentry*and its customers, this allowed to establish guidelines to contribute for the proposalof a strategic marketing plan, the Historical method provided the necessary data regarding the creation and evolution of the company, in various aspects, such as general characteristics, and specific properties of furniture offered by the company, the Synthetic Method helped to synthesize all the information obtained from surveys, interviews and bibliography, the Deductive Method allowed to relate the problem of study beginning from the general to the specific or particular. Specifically regarding to the impact of technological, economic and political developments in the company's business scope, allowed us to implement a survey for customers, employees and interviewing the Manager of *La Madera carpentry*, under these conditions the data helped to formulate the strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research and SWOT matrix design.

Then the internal and external analysis were elaborated by applying EFE and EFI matrices, the analysis of the mission and vision was also performed for later rethink the Vision, Mission and Objectives.

Withthese considerationsbyHighImpactMatrix, raisedfive strategic objectives, among which are: capture new marketsthroughproduct diversification; achieve acompetitive and sustainable developmentthrough theapplication ofmarketingmethods andprocesses; developa communications planfor the organization, in order toprovide customerspersonalized attention, preparation ofa training planfor all staffofthe company, and makean advertising planformore coverageon the market.

Finally, conclusions and recommendations were established based on this Strategic Marketing Plan and recommendations that should be made for the implementation of thisplan.

c) INTRODUCCIÓN

La falta de espíritu empresarial de personas que tienen recursos para invertir en cualquier negocio; es el principal problema para que al desarrollo empresarial, se lo atribuya al desconocimiento en materia de Marketing.En nuestro país son pocas las empresas que cuentan con departamentos de Marketing que les permiten realizar un minucioso estudio de mercado, con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.

En la ciudad de Cuenca las empresas están avanzando lentamente en materia de Marketing, pues así existen personas con gran visión de negocios que por supuesto lo están aplicando empíricamente, dando como resultado que las empresas de Cuenca aun no estén preparadas para el nuevo reto en esta nueva era.

Otras empresas Cuencanas no cuentan con un departamento de Marketing debido a que desconocen las ventajas y beneficios que pueden tener como resultado de un estudio de mercado, además lo consideran un gasto innecesario, limitando el desarrollo de la empresa en la ciudad, que no ha visto al cliente como un punto de referencia y de trascendencia importante del éxito de la gestión, sino como un departamento que no prioriza ninguna actividad productiva en especial.

El presente proyecto tiene como finalidad brindar un aporte a una de estas empresas, tal como es la Carpintería la Madera de la ciudad de Cuenca, la cual

no cuenta con un programa de marketing que le permita llegar al mercado con estrategiasnuevas, dando a conocer la calidad del servicio que presta.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CARPINTERÍA LA MADERA”, a través de una investigación seria, que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

El presente plan de marketing, sin duda es una de las herramientas más importantes para los dueños de la Carpintería La Madera, debido a que este plan propone actividades claramente definidas y delimitadas que le permite ser de gran ayuda, para que el personal comprenda y trabaje mejor, en procura de las metas comunes en el desarrollo empresarial dentro del mercado. A la vez que expone el propósito de brindar un servicio de calidad y eficiente en la satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente, mediante la aplicación del presente plan de marketing, con la disponibilidad de productos de calidad y con la mejor materia prima.

Además ante la búsqueda de su progresoes tan imprescindible el manejo de las herramientas de mercado donde la publicidad y los diversos mecanismos tecnológicos cumplen un papel fundamental para dar a conocer los productos que ofrece la Carpintería La Madera, influyendo en la preferencia del consumidor pero también contribuyendo a la rentabilidad de la empresa.

Es así que durante el análisis y desarrollo del presente estudio fue necesario proceder a recabar la mayor parte de información correspondiente a lo que pueda influir o impactar a la empresa, a través de un diagnóstico de su entorno interno como externo. La indagación de los hechos que le acontecen a la organización para la toma de sus decisiones futuras.

La falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.

Se ha determinado la Visión y Misión de la empresa lo cual ayudará a enrumbar el destino de la Carpintería La Madera.

Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la misma en las condiciones actuales que se encuentra.

Se ha determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

La Carpintería La Madera, carece de un plan de marketing. El plan estratégico a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer los productos de la carpintería La Madera, cuyo valor anual representa una inversión de $. 7.028,00 dólares americanos.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

CARPINTERÍA

“Carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar en donde se trabajan tanto la madera como sus derivados, y quien lo ejerce se le denomina carpintero. Su objetivo es cambiar la forma física de la materia prima para crear objetos útiles al desarrollo humano como pueden ser muebles para el hogar, marcos para puertas,molduras, juguetes, escritorios, libreros y otros.

El oficio del **carpintero** es el trabajo con la madera, ya sea en la construcción (puertas, ventanas, etc.) o en la manufactura de mobiliario. El ebanista es el carpintero especializado en la elaboración de muebles y sillas

El trabajo de la madera es una de las actividades de la industria humana más antiguas que existen, por lo cual en cada cultura y regiones encontraremos diferentes maneras y herramientas para trabajar este material.

Originalmente, una de las principales manufacturas en la carpintería eran las puertas y ventanas. Debido a la aparición de nuevos materiales para la elaboración de puertas y ventanas, la madera se ha ido sustituyendo por el aluminio y/o PVC, los antiguos carpinteros que trabajaban con madera se

especializaron en la realización de estas manufacturas conocidas también como **carpintería.”**[1]

CARPINTERO

“Los **carpinteros** construyen, dirigen, instalan, y reparan las estructuras y los detalles hechos de madera, derivados de la madera, y substitutos de madera, tales como estructuras de edificio, incluyendo particiones, viguetas y vigas; escaleras de madera, marcos de ventana y puerta, y pisos de madera dura, siguiendo los códigos locales de construcción. Los trabajos se extienden desde construir formas concretas y monturas de refugios temporales hasta los proyectos que requieren trabajo de terminación exacta.

NATURALEZA DE LA OCUPACIÓN

- Estudiar modelos, bosquejos, y planos de edificios
- Estimar el costo total del trabajo basado en los materiales y la labor requerida.
- Ordenar materiales de construcción
- Medir los materiales o las distancias, usualmente con cinta o regla de medidas cuadradas

[1] MANENDES CARLOS, Artículo La Carpintería una herramienta de trabajo, libro el EMPRENDEDOR, Pág. 7 y 8

- Anclar y reforzar las formas, y otras estructuras en su lugar usando los sujetadores tales como clavos, pernos, barras del ancla, cables de acero, tablones, cuñas y maderas
- Seleccionar los materiales y preparar la disposición
- Construir o reparar gabinetes, puertas, armazones, pisos, y otros accesorios de madera usados en edificios, utilizando las máquinas de carpintería, herramientas de mano de carpintero, y herramientas eléctricas
- Marcar la líneas de corte y ensamblaje en los materiales
- Cortar y dar forma a los materiales a las medidas prescritas usando la mano y las herramientas eléctricas
- Montar, sujetar, e instalar los materiales
- Instalar los pernos de metal usados para las divisiones en las paredes
- Poner los pisos y construir escaleras
- Comprobar la exactitud del trabajo en marcha con los niveles y cortes justos

Las herramientas, el equipo y las ayudas de trabajo que los carpinteros pueden utilizar incluyen:

- Mano y herramientas eléctricas
- Gatos de techo y pared
- Clavos, tornillos, y tachuelas

- Pegamento, y masilla
- Sujetadores, y sistemas del clavo
- Equipo de láser (para establecer elevaciones)
- Cortes justos y niveles
- Monturas cuadradas, y reglas
- Cintas métricas, y calibradores
- Lápices, tiza, y marcadores de medida estándar

Los materiales usados por Carpinteros incluyen madera y productos de madera, los substitutos de madera, aislantes, metal, plástico, y concreto. Los carpinteros también trabajan con muchos productos prefabricados por ejemplo: ajustes interiores, ventanas, gabinetes, papel construcción, pernos de metal, puertas y pozos de ventana, bloques de suelo de madera dura, amarras de marcos/techos/pisos, cubriendo guijarros.

ESPECIALIDADES OCUPACIONALES. Debido a la amplia variedad de trabajo en el mercado, algunos carpinteros se especializan en tipos específicos de trabajo tales como carpintería áspera o de terminación final. Sin embargo, en la mayoría de las áreas los carpinteros realizan a menudo todas las clases de carpintería.”[2]

[2] MANENDES CARLOS, Artículo La Carpintería una herramienta de trabajo, libro el EMPRENDEDOR, Pág. 20, 21, 22 y 23

MARCO CONCEPTUAL

MÁRKETING

El concepto de marketing tiene un trasfondo filosófico que conduce a los directivos de las empresas por la senda más adecuada: La satisfacción de las necesidades de su mercado meta como la mejor opción para obtener beneficios a largo plazo.

Según Kotler y Armstrong “es una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores"[3]

Ambos autores advierten que "la implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias. En muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben qué es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes (es decir), entender las necesidades de

[3]Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall, Pág. 20

los clientes mejor que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes y latentes hoy y en el futuro"[1]

Para los autores Staunton, Etzel y Walker, explican que el concepto de marketing "hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización"[4]

En ese sentido, "el concepto de marketing se basa en tres ideas:

- Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Esto es, cada departamento y empleado deben aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Todas las actividades de marketing de una organización deben coordinarse. Esto significa que los esfuerzos de marketing (planeación de producto, asignación de precios, distribución y promoción) deben idearse y combinarse de manera coherente, congruente, y que un ejecutivo debe tener la autoridad y responsabilidad totales del conjunto completo de actividades de marketing.
- El marketing coordinado, orientado al cliente, es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización. El desempeño de un negocio es generalmente medido en términos de recuperación de la inversión, precio de almacén y capitalización de mercado. Sin embargo,

[4]Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Staunton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, Pág. 10.

el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que mueva a la organización más cerca de su meta definitiva"[5].

De los conceptos vertidos anteriormente de éstos expertos, se puede indicar las siguientes recomendaciones para aplicar el concepto de marketing:

- El concepto de marketing es una filosofía de dirección que debe abarcar a todas las áreas de la empresa; y no, únicamente al Departamento de Marketing.
- El concepto de marketing tiene una orientación hacia el cliente; por consiguiente, se debe determinar y satisfacer sus necesidades y/o deseos para ser congruentes con esta orientación.
- El concepto de marketing tiene como uno de sus objetivos el lograr un beneficio para la empresa (utilidades, imagen, etc.), por tanto, se debe buscar la satisfacción del cliente sin olvidar este objetivo.

De tal manera que podemos indicar que el concepto de marketing consiste en adoptar una filosofía de dirección que tenga una orientación hacia la determinación y satisfacción de las necesidades y/o deseos de los clientes como una forma de obtener beneficios a largo plazo.

[5]Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, Pág. 10.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING.

COHERENCIA. Exige que cada uno de los componentes del marketing mismo sea coherente con todos los demás y con el plan de actuación del cual se deriva.

ADAPTACION.Una buena estrategia debe estar adaptada tanto al mercado que tiende, como a la forma que va aplicarla.

***SUPERIORIDAD PARCIAL*.** Una estrategia solamente puede ser adaptada si al menos en un aspecto, asegura una venta relativa de los productos de la empresa con relación a los de sus competidores.

***PLANIFICACION Y CONTROL DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING DE BIENES Y SERVICIOS INDUSTRIALES*.**

Los bienes y servicios industriales son los que adquieren los fabricantes, y distribuidores, instituciones como: Por departamentos oficiales, industria de la extracción, agricultura y otros campos comerciales, para su utilización más que para su reventa.

DISEÑO DE UNA MEZCLA DE MARKETING

Es buscar que proporción ha de existir de cada uno de los elementos de mercadotecnia, es decir la mezcla de los que generalmente se conocen como:

PRODUCTO.Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen una necesidad determinada; es la integración de una serie de satisfactores visuales combinados con elementos de satisfacción que no son claramente perceptibles, pero que en conjunto dan al consumidor la sensación de haber llenado sus necesidades y/o deseos.

El producto incluye la planeación y el desarrollo de los bienes y servicios apropiados a ser comercializados por la compañía, se necesitan estrategias para cambiar los productos ya existentes, añadir otros nuevos y llevar a cabo otras acciones que afecten el surtido de los productos que se trabajan.

PRECIO. El precio puede ser definido como la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto determinado, tomando en cuenta que para establecerlo hay que tener presente varios factores, como: procesamiento de datos, producción, almacén de producto terminado, embarque, entrega al intermedio, entrega en punto de venta, almacén de punto de venta exhibición, venta, entrega al consumidor.

DISTRIBUCION O PLAZA. Sin un sistema de distribución adecuado, los productos de una empresa, a pesar de ser excelentes no se venderán, debido a que las actividades de distribución deben ser analizadas detalladamente. El producto debe estar disponible para el consumidor en el lugar y momentos adecuados y el canal elegido debe ser eficiente y rentable. La imagen que genera la distribución debe ser positiva y además debe hacer más fácil el

proceso de intercambio. La distribución debe además propiciar el crecimiento de la Compañía.

PROMOCION. Es informar, persuadir al mercado con relación a los productos de la compañía. La publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y la propaganda son las principales actividades promociónales. Marketing sin duda importante con el producto en sí, el precio y la promoción deben tener un atractivo en cuanto se refiere a las actitudes y motivaciones de los posibles compradores, y este es un requerimiento que exige una investigación y una planificación deliberada.

EL AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA

Toda organización opera dentro de un ambiente externo que se encuentra en continuo cambio y que por lo general, no puede ser controlada en forma individual, así mismo, hasta cierto grado por las fuerzas internas que en gran parte puede controlar la administración.

INTERMEDIARIOS DEL MARKETING

Son organizaciones de negocios independientes que ayudan en forma directa al flujo de bienes y servicios entre una organización de marketing y sus mercados.

Estos intermediarios pueden ser: Revendedores (mayoristas y detallistas) que se denominan también intermediarios, organizaciones facilitadoras que proporcionan servicios como: Transporte, almacenamiento y

financiamiento necesarios para completar los intercambios entre vendedores y compradores.

PUBLICIDAD.

Área parcial de la política comercial de la empresa, que se ocupa de promover la venta de los productos y servicios, esto se realiza mediante el empleo de medios publicitarios específicos como: Anuncios en prensa, carteles, películas televisivas.

PROPAGANDA.

Es dar a conocer un producto con el fin de atraer a los clientes, el mismo que se da, de persona a persona y no es pagado.

SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADOS

Es un grupo organizado con procedimientos y métodos creados para generar, analizar, difundir, almacenar y recuperar información para la toma de decisiones de marketing y que tendrá la capacidad de:

- Producir informes periódicos y estudios según se necesite.

- Entregar los datos antiguos y nuevos para proporcionar actualizaciones de información e identificar tendencias.

INVESTIGACION DE MERCADOS

Es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.

OBJETIVO

Implica que la investigación de mercados sea neutral y sin ningún tipo de carga emocional en el desempleo de sus responsabilidades: información y toma decisiones su principal objetivo es proporcionar información y no solamente datos para el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial.

EL MARKETING MIX (MEZCLA DE MERCADEO) Y OTRAS VARIABLES EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Las variables que se pueden controlarse se identifican como componentes de la mezcla de mercadeo, es decir; producto, precio, plaza, promociones.

PROCESO DE LA GERENCIA DE MERCADEO.

El proceso de la investigación de mercados es la obtención de información de la experiencia gerencial y la investigación de mercados, el proceso de la toma de decisiones y el mercadeo basados en la información que tiene el sistema.

PROCESO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Los especialistas en mercados necesitan diferentes clases de información, los investigadores de este campo han desarrollado un procedimiento pertinente.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

El proceso de investigación de mercados se realiza para determinar si existe la necesidad de estudios subsecuentes y para definir problemas de tal manera que se investiguen y resuelvan.

FASES:

- Definir el propósito de la investigación
- Llevar a cabo un análisis de situación
- Efectuar una investigación informal
- Definir el problema y proponer la hipótesis
- Preparar un plan de investigación

MERCADOS OBJETIVOS.

Un mercado se lo define como las personas u organizaciones con deseos, necesidades, dinero para gastar, disposición para hacerlo.

Un mercado objetivo es un grupo de clientes a las que el vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de marketing o también después del oportuno análisis de la estructura del mercado global, la determinación del mercado que

se ha elegido para un cierto producto, servicio o gama de artículos de una empresa.

SELECCIÓN DEL MERCADO.

Mercados objetivos deben ser compatibles con las metas. Conforme a la definición de planeación estratégica se debe igualar oportunidad del mercado.

ESTRATEGIA DE MERCADOS OBJETIVOS.

En el proceso de selección, las compañías pueden seguir una de tres estrategias amplias: La agregación del mercado, la concentración en un solo segmento y la segmentación en múltiples segmentos.

EL PROCESO DE ADMINISTRACION EN LA MERCADOTECNIA

La administración del marketing que es el proceso de planear, instrumentar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan hacia una meta común. Consiste:

Planear un programa de marketing

Instrumentarlo y organizarlos

Evaluarlo.

PLANEACION ESTRATEGICA

Todos los negocios y organizaciones no lucrativas que actúan frente a los consumidores de sus productos, necesitan de un plan bien concebido que señale el peso específico que cada elemento de mercadotecnia debe tener si se

quieren alcanzar objetivos determinados, es decir, la planeación estudia el pasado para decidir en el presente lo que se debe hacer en el futuro.

LA PLANEACION ESTRATEGICA AL MARKETING CONSISTE EN:

LA ELECCION DE UN MERCADO OBJETIVO

Comprende un grupo de consumidores a quienes el vendedor dirige un programa de marketing.

MERCADO

Es el lugar donde habitualmente se reúnen los compradores y vendedores para realizar sus operaciones comerciales. Hoy en día se entiende por mercado el conjunto de actos de compra y venta referidos a un producto determinado en un momento del tiempo sin una referencia especial concreta.

ESTUDIO DE MERCADO.

Permite la cuantía de bienes o servicios provenientes de una unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.

ANALISIS DE MERCADO

Es aquella parte de un proyecto que tiene por objeto estimar la demanda, es decir de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la población estaría dispuesta a adquirir a determinados precios y en cierto periodo de tiempo, este tiene una relevante importancia ya que del depende el

dimensionamiento de la planta y el establecimiento de un grupo tal de consumidores que a través de su acción como compradores vaguen factiblemente el funcionamiento de la planta y la generación de utilidades. Generalmente se plantea el análisis de mercado en relación con un producto o servicio dado, el mismo que permite la cuantía de bienes o servicios provenientes de una unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.

SEGMENTACION DE MERCADO

Es el proceso de dividir el mercado total heterogéneo para un bien o servicio en varios segmentos, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo en todos los aspectos importantes. La administración selecciona a uno o más de estos segmentos en este último desarrollo una mezcla de marketing por separado.

TIPOS DE SEGMENTACION

SEGMENTACION GEOGRAFICA

Este tipo de segmentación se utiliza mucho debido a que los deseos de los consumidores y el uso del producto se relacionan con esta. Esta agrupación

Geográfica también cumple con las condiciones de ser medible, accesible y bastante grande.

SEGMENTACION DEMOGRAFICA

La base común para la segmentación de los mercados es alguna categoría demográfica como la edad, sexo. Etapa del ciclo de vida de las familias, la distribución del ingreso, la educación y la ocupación o el origen étnico.

SEGMENTACION PSICOGRAFICA

El comportamiento de compra y los estilos de vida reciben influencia de fuerza sociológicas y psicológicas entre ello se cuenta a la cultura, clase social y grupos de referencia, mientras que las características psicológicas incluyen las experiencias de aprendizaje, personalidad, actitudes y creencias.

MISIÓN:

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas .

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la

actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"[6].

VISIÓN:

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado

[6]Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edition, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, McGraw Hill, 2001, Page. 4.

y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Diferencias Entre Misión y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre misión y visión. Por ejemplo:

1. Algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa.

2. Otros creen que la visión es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva [3].

3. En contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y

suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión [3].

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la misión y visión, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

En otras palabras, la misión pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste.

EL ANÁLISIS FODA

“FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste

compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. 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."[7]

[7] Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, MacGraw Hill, 2000, Pag. 283.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

  Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

  Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

  Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

  La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes**

   Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. **Fortalezas Distintivas**

   Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

   - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
   - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

   Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

  Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

  Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

  Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

UNA SÍNTESIS DEL ANÁLISIS FODA

1. “En cada mercado, el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva de la empresa
2. Las estrategias competitivas y de portafolio se impactan mutuamente.
3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser inter funcional y en grupo.
6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.

7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.
9. Al realizar el análisis, descubriremos que hay mucha información que no conocemos (principalmente sobre la competencia). Así, el FODA nos servirá para saber qué no sabemos y para decidir si queremos saberlo o no nos importa o es muy caro (y asumimos el riesgo).
10. El FODA no es algo que se realice de una vez y para siempre, es un procedimiento que no termina nunca y que debe convertirse en parte de la cultura de la empresa.

EL MÉTODO DOFA, UN MÉTODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNÓSTICO DE VULNERABILIDAD Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Pero, ¿realmente se utiliza adecuadamente en nuestras empresas? Es increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo realmente conocen a cabalidad su aplicación. Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso DOFA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, el método DOFA es mucho más que esa parte del ejercicio. Podríamos asegurar que el proceso,

si es que se lleva adecuadamente hasta la construcción básica de la matriz DOFA, solo corresponde al 10% del desarrollo del método.

No cabe duda de que este modelo, entre muchos otros, es bueno y muy difundido a nivel mundial, pero el desconocimiento sobre el mismo, ha hecho que la informalidad le merme poder e importancia a la implementación de una herramienta tan poderosa que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de las industrias.

Este artículo no pretende dar una extensa y detallada cátedra del método DOFA, ni profundizar en su metodología de diagnóstico, planeación estratégica, o evaluación de proyectos, tan solo presentar una breve descripción práctica del método DOFA, con el fin de aprovechar el verdadero potencial de esta herramienta y dar a conocer algunas pautas para determinar el marco de la potencialidad del modelo, con lo cual nos podríamos dar una idea de que es en verdad el método DOFA.

PROBLEMA ACTUAL DEL USO DEL MÉTODO DOFA

“La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas. Hasta ese

punto las cosas van relativamente bien, pues si es cierto que el espíritu del método es el análisis de problemas, generalmente se incurre en prácticas erradas que solo pueden llevar a empeorar el abordaje del problema. Por lo anterior, se presentan acciones y actividades que no corresponden al modelo en sí, opartes del proceso que no son ejecutadas y que son de suma importancia. A continuación presento algunas de las falencias o falacias más comunes en su usual aplicación:

“1. No se tiene claridad sobre el problema o problemas a analizar. Se debe tener en cuenta que antes de iniciar un análisis, más importante que el método, se debe identificar a cabalidad para todos los participantes cual es el problema a analizar. En muchas oportunidades el método DOFA puede fracasar, o resultar una pérdida de tiempo, debido a que el problema no estaba bien identificado y delimitado. La identificación del problema debe ser muy precisa para no pasar a divagar sobre circunstancias con que hacen parte del problema central, o que no son relevantes para la empresa. Lo primero es la identificación clara del problema, su entorno, sus causas y consecuencias.

2. No se tiene conciencia en el grupo de trabajo lo que representa realmente una debilidad, una oportunidad, una fortaleza, o una amenaza para la empresa. Este desconocimiento lleva que se genere una “lluvia de ideas”, yo diría más bien “tormenta de ideas”, que solo generan distracción sobre

temas que no son representativos en la solución del problema central que se está tratando.

3. Se reúnen participantes para el ejercicio que no tienen nada que ver con el problema, o que no conocen el problema, o no tienen entrenamiento o responsabilidades en alguno de los componentes del problema a tratar. Si bien es cierto de que se deben tener equipos multidisciplinarios para el análisis, la presencia de funcionarios que no están involucrados o por conocimiento, o por el problema lo afecta, o porque no hacen parte del entorno que enmarca el tema tratado, solo hace que la atención se debe hacia temas que no tienen nada que ver, ni con el diagnóstico, ni con la solución. Se debe recordar también que durante un análisis, sea necesario ir trayendo más participantes, aunque sea solo por consulta, ya que a medida de que se tenga más conocimiento del problema, es muy posible que nos demos cuenta que en el grupo falta alguien con conocimiento en cierta área específica.

4. Se arma la matriz preliminar de diagnóstico, se hace consenso para definir la solución más adecuada, se reparten algunas tareas para corregir el problema y se levanta la sesión. Supuestamente el método ya se aplicó a cabalidad y en verdad, hasta ese punto solo se lleva ejecutado el 10% del proceso DOFA. Generalmente se quedó sobre la mesa el verdadero valor agregado del método, pues no se trabajó sobre todos los componentes e la

matriz, ni siquiera se planteó una estrategia de trabajo sobre cada uno de los puntos planteados. Inclusive, ni siquiera se toma la molestia de validar a la luz de la identificación del problema, si cada una de las ideas plasmadas en la matriz, realmente tienen que ver con el problema o con la posible solución del mismo. Tampoco se pasa a valorar el efecto de cada uno de los componentes de la matriz para determinar si en verdad todos son relevantes, o si en verdad generan un gran impacto sobre el problema o sobre las posibles soluciones.

5. No se define el plan de trabajo con su cronograma y sus responsables para llevar a cabo la implementación de las estrategias.

Las novedades descritas anteriormente en la ejecución del método DOFA, puede llevar a conclusiones erradas, o dimensiones inadecuadas del problema tratado. Trayendo como obvia consecuencia soluciones no ajustadas a la realidad, soluciones parciales, esfuerzos innecesarios, etc.

CONCEPTO DEANÁLISIS DOFA

“Partamos del conocimiento de que el método DOFA es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el despeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que estos tipos de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto.

En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a

integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido. Así las cosas, llegar solo hasta la parte de diagnóstico (matriz DOFA) es solo quedarse a mitad de camino para tomar una decisión sin alternativas posibles, o con alternativas sin evaluar.

UNA VISIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS DOFA

A continuación presento un resumen práctico del proceso DOFA, sin entrar en demasiados detalles pero si dando una breve explicación de lo que se incluye en cada actividad y que es o no relevante en algunos de ellos. No quisiera que tomaran este punto como una receta mágica, ya que el desarrollo del método tiene también que ver con cada caso específico y en muchas oportunidades se debe hacer gala de algo de ingenio para poder desarrollar el modelo de forma tal que resulte verdaderamente útil el resultado final.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN DEL MISMO

En este aspecto se debe entrar a analizar el problema o la situación crítica que se pretende estudiar. Los temas críticos a tratar son tan variados y diversos que

pueden incluir temas como: proyectos de inversión, la creación de una empresa, la estructuración orgánica de una compañía, la fusión de varias empresas, la implementación de un nuevo modelo de producción, la negociación con el sindicato de la empresa, nuevas estrategias de mercado, el manejo de los clientes propios, la recuperación de nuevos clientes, el cambio de tecnología, la implementación de sistemas de control de gestión, etc., podríamos seguir enumerando infinidad de temas de estudio que de una u otra manera requiere una empresa analizar en algún momento de su vida productiva.

La descripción del problema a analizar debe incluir básicamente los siguientes aspectos:

a) Descripción general del problema. Esto es un texto corto que describa de forma concreta la situación inconveniente o a lo que se pretende enfrentar.

b) Descripción amplia y detallada de los principales aspectos que hace la situación a analizar una caso dificultad para la empresa. En este punto se deben discriminar aquellos puntos claves y críticos que hacen parte de la globalidad del problema. En esta parte se tiene en cuenta todos aquellos aspectos técnicos, financieros, logísticos, etc., que enmarcan la

situación a estudiar. Este punto corresponde a la parte descriptiva del problema.

c) Describir la justificación del proyecto y dejar claridad del por qué es conveniente para empresa superar la situación a estudiar. Esto es con el fin de que los participantes del proceso puedan estar seguros de las metas que se pretenden lograr y así mismo cuando ellos propongan sus ideas, estas vayan en el sentido de las metas, objetivos, políticas y lineamientos trazados por la compañía.

PREPARACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

“Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial. Esta parte del proceso se convierte en una mesa redonda donde se procede a identificar los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los aspectos de índole interno que corresponden a las fortalezas y las debilidades al interior de la empresa que llevará a cabo el proyecto, y los aspectos externos, de contorno, o del medio en el que se desenvuelve la compañía. Estos últimos se refieren a las oportunidades y las amenazas.

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente. La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente.

La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo. La teoría relacionada con de sicología empresarial (también estudiada en sicología de grupos), sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y las debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna mas receptivo cuando se inicia con las fortalezas y las oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto a emprender.

En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTOS

Luego de la preparación de la matriz DOFA, se procede a preparar la matriz de impacto. Esta matriz de impacto no es otra cosa que un análisis de vulnerabilidad del proyecto.

Existe gran cantidad de modelos que pueden aportar positivamente en la elaboración de la matriz de impacto. Modelos tales como el POAM, el PCI, el FCE (Factores claves de éxito).

Como pueden observar, es la misma matriz DOFA, pero en este caso se involucra la calificación del impacto sobre el proyecto. Esta parte del proceso, no necesariamente se debe hacer con todo los equipos de trabajo inicial. Es muy posible que esta parte se analice y se arme con un reducido número de participantes especializados en cada uno de los temas que tocan los diferentes puntos de la matriz DOFA. Lo anterior se debe a que en este punto se requiere no solo el conocimiento profundo del proyecto, sino también personas que puedan determinar hasta qué punto la materialización de algunos de los riesgos pueden ocasionar que el proyecto sea inviable, o por el contrario se deba reforzar la inversión.

Un proyecto bien planificado debe permitir prever temas como:

- En qué momento debo cancelar el proyecto y retirarme para evitar mayores pérdidas.
- Hasta qué punto estoy dispuesto a arriesgar en la ejecución de un proyecto y seguir o no financiándolo. Es importante tener en cuenta que una empresa no solo pierde dinero cuando un proyecto fracasa y las pérdidas económicas acercan su balance a la quiebra. Sino que también se puede perder imagen en el mercado, en el medio, el “goodwill”. Imagínense cuanto pierde una entidad financiera de talla mundial cuando la cual está llevando a cabo un proyecto de gran envergadura, y se descubre a la luz pública que será intervenido por lavado de dinero de origen ilícito. Esto le puede significar grandes pérdidas a futuro pues su imagen perderá valor y por lo tanto, muchas grandes empresas preferirán llevarse su dinero para otras entidades. También, el fracaso o la quiebra además de un costo económico, también tiene un costo en la imagen de la compañía. Cuantas compañías al borde de la quiebra acuden al financiamiento y encuentran las puertas cerradas de las entidades que siempre le colaboraron en los buenos tiempos?
- En qué momento debo considerar aumentar la inversión para aprovechar la materialización de una de las oportunidades previstas.
- Determinar el flujo de caja que requiere el proyecto, de tal manera que le permita a la empresa prever y preparar los recursos de diferente tipo requeridos durante el tiempo de ejecución del proyecto, y no tener que

estar haciendo desembolsos sorpresas una y otra vez, lo cual puede poner en riesgo el ejercicio de otras actividades vitales de la empresa, o comprometer los recursos de los inversionistas.

- Permitir tener unos indicadores de gestión que permitan hacerle un seguimiento objetivo y permanente a todas las actividades principales del proyecto. Debe permitir visualizar el avance del proyecto de una manera clara y contundente. Cuando en un proyecto se materializan riesgos negativos no previstos, o no se logran identificar nuevas oportunidades a tiempo, y solo sus directores no pueden más que justificar imprevistos una y otra vez, es obvio que la planeación no fue adecuada ni estudiada a conciencia. Así las cosas, es mejor hacer un alto en el camino y no seguir dando pasos de ciego cuando lo que se está arriesgando es la empresa. O también, de seguir así, estaríamos llevando al fracaso inevitable a un proyecto que puede tener bastantes bondades y beneficios para la compañía.

Se debe realizar una revisión dela matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto.

Los aspectos considerados como claves para el proyecto se deben calificar como de alto impacto, impacto medio, o de bajo impacto. Esta calificación es bastante subjetiva, sin embargo, para poder hacer del proceso de evaluación algo más práctico y ajustado a la realidad, se pueden considerar las siguientes recomendaciones en el proceso de valoración:

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad económica, inviabilidad legal, inviabilidad en la penetración del mercado, inviabilidad política y la inviabilidad técnica. Entre estos grupos de riesgo se incluyen causas como altos costos del proyecto, soluciones anti técnicas, problemas legales, deterioro inminente y grave de la imagen de la empresa en el mercado, retiro de la participación de los inversionistas, alta hostilidad del mercado que prevea retiro de los clientes, etc. Cuando se trata de aspectos relacionados con las fortalezas y las oportunidades, la evaluación de alto impacto corresponde eventos que de ocurrir pueden tener efectos muy positivos en el proyecto, como es el caso en la disminución de costos, reducción de tiempos, nuevas oportunidades de inversión de bajo riesgo, disminución en el riesgo de fracaso, pueden conllevar a crecimientos y desarrollos inesperados, aseguran el éxito del proyecto, etc.

- En el caso de la evaluación de bajo impacto, se refieren a aspectos que pueden afectar negativa o positivamente la ejecución del proyecto en un nivel moderado y que si la empresa posee los recursos necesarios los puede solventar en el caso de las debilidades y las amenazas. En el caso de las fortalezas y las oportunidades, son situaciones que pueden le pueden dar fortaleza al proyecto y llevarlo a culminar el proyecto en forma exitosa tal y cual lo esperado. Generalmente los aspectos de alto y medio impacto en el proyecto corresponden a las potencialidades que posee empresa para soportar y asegurar el éxito de un proyecto.
- En el caso de los aspecto con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.

Como pudieron ver, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz DOFA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso.

Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación. Sin embargo, un ejercicio que generalmente adiciono al proceso antes de entrar a la ordenación de los puntos claves de la matriz, y paso a ponderar la evaluación

con un factor de riesgo de ocurrencia de algunos de los aspectos que pueden presentarse. Los factores de riesgo se consiguen de estadísticas de origen confiable y reconocido manejo, de resultados de estudios de Benchmarking, de resultados de análisis de mercado, bases de datos internos de la empresa y estudios de confiabilidad, etc. La utilización de estos factores le proporciona a la evaluación un mayor grado de confiabilidad a la valoración, los ajusta más a la realidad tanto a los factores internos como externos del proyecto. Luego si se pasa a organizar de mayor a menor valoración de impacto ponderado.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

“Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a

ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposible de cerciorar a cabalidad su gestión."[8]

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar as:

- **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.

- **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.

- **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben

[8]KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.

- **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

INDICADORES Y OTROS CONTROLES

"La presentación de la matriz de estrategias debe incluir el análisis de las acciones a realizar con sus cronogramas de trabajo y sus correspondientes dependencias o posibles funcionarios líderes de cada etapa. También se deben incluir los costos, el posible presupuesto requerido durante la ejecución de cada una de las actividades, en la que se determine el flujo de caja estimado.

El compendio final del análisis DOFA incluye:

- La matriz de DOFA de diagnóstico con el detalle descriptivo de todas amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto y su entorno.
- La matriz de acciones para potencializar fortalezas y controlar o minimizar los riesgos de falla.

·El análisis de vulnerabilidad con sus correspondientes probabilidades de ocurrencia.

·El análisis de riesgo del proyecto.

·La estructura orgánica de responsabilidades para la ejecución de las actividades a ejecutar con la clasificación de prioridad entre ellas.

·Presupuesto requerido y el flujo de caja necesario para cada una de las actividades propuestas.

·Indicadores de Gestión requeridos para realizar el seguimiento a las diferentes actividades a realizar y su periodicidad.

EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro CompetitiveStrategy: TechniquesforAnalyzing Industries and Competitors.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no sonatractivos 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.

2. **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.

3. **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. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4. **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, 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 corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **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.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios."[9]

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de Escala**

   Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la

[9]Direccionamiento estratégico, Freddy Trujillo, Focused Management de Colombia

reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las

fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *SunTzu* nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de una escala de productos esto permite determinar estrategias establecidas en el mercado lo que determina que tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

4. Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.

Sería el caso cuando Compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del Gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante

adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las

maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal*.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para

identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo másespecífico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño dela organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una

fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable 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 fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, 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 suman 1.0.

LA 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:

Haga 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.

Asigne 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.

Asigne 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. Multiplique el paso de cada factor por

su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume 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."[10]

[10]DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Tomo I, Edición 1999, Madrid- España.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

MATERIALES

Dentro de los materiales que se utilizó en la presente son los siguientes:

- Computadora
- Calculadora
- Carpetas fólder
- Esferográficos
- Portaminas
- Hojas de papel boom, etc.

MÉTODOS

Método Científico.

Permitió la observación y recopilación de la información necesaria para el razonamiento del problema objeto de estudio, y para la construcción del marco conceptual sobre los contenidos del tema Plan Estratégico de Marketing.

Método Analítico.

El análisis minucioso de la información obtenida en la Carpintería La Madera, así como de los usuarios de los productos que vende la empresa, permitió establecer las pautas para la propuesta de plan estratégico de marketing.

Método Histórico.

Facilitó los datos necesarios en lo referente a la creación y evolución de la empresa, en diferentes aspectos, así como las características generales, específicas y propiedades de los muebles que ofrece la empresa.

Método Sintético.

Este método ayudó a sintetizar la totalidad de la información obtenida de las encuestas, entrevistas y recopilación bibliográfica.

Método Deductivo.

Permitió relacionar el problema objeto de estudio desde lo general a lo concreto o particular. Específicamente en lo relacionado a la incidencia de los factores tecnológicos, económicos y políticos en el ámbito comercial de la empresa.

Método Inductivo.

Ayudó a comparar el problema objeto de estudio desde lo particular a lo general, demostró que la sub-utilización de las herramientas tecnológicas ha impedido su crecimiento.

Demostró que las deficiencias son la consecuencia del desconocimiento y/o conocimiento empírico en lo referente a los contenidos científicos de Planeación

estratégica y que la vulnerabilidad en algunos controles puede afectar a la rentabilidad económica de la empresa.

Método Estadístico.

Facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa La Madera, así como a los empleados y Gerente de la empresa en estudio.

TÉCNICAS

Entrevista

El diálogo directo con el Gerente de la empresa en lo que se refiere al análisis FODA, planeación estratégica fue de gran ayuda para llegar al establecimiento de las propuestas, además se realizó una entrevista a los empleados de la Carpintería.

Observación Directa

Permitió examinar con atención el desenvolvimiento de las actividades en la empresa, así como en los puntos de venta respecto de la exhibición de los productos y sus precios.

Encuesta.

Permitió obtener información útil, pertinente y necesaria a través de un cuestionario de preguntas relacionadas con los productos que comercializa la Carpintería La Madera.

Para poder determinar el número de encuesta a realizar a los clientes de la empresa La Madera, se preguntó en la base de datos cuantos clientes tiene la empresa, pero lamentablemente el señor Gerente no lleva un registro exacto de cuantos clientes tiene, lo que determina que se tome al azar un número de 399 clientes; además se aplicara una encuesta a los empleados que laboran en la Carpintería que son en un número de 8.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La CARPINTERÍA LA MADERA, está domiciliada en la ciudad de Cuenca, en la Av. González Suárez 12-02 y Av. Paseo de los Cañarís Provincia del Azuay, es una entidad privada, inicia su actividad económica en el año 1975 con un capital de $ 200.000 sucres, en la ciudad de Cuenca, el señor Segundo Albarracín Figueroa, artesano de la localidad empezó a ofrecer los productos en madera que el mismo elaboraba, estos muebles tuvieron gran aceptación en la localidad Cuencana, que poco a poco le fueron dando réditos suficientes para incrementar las herramientas de trabajo y abastecerse de materia prima necesaria para la elaboración de muebles.

La Carpintería La Madera no cuenta con una estructura administrativa establecida, no tiene ningún tipo de manuales, por lo que su gerente manifiesta que aún no es conveniente tenerlos por su magnitud misma, en cuanto al personal que cuenta actualmente, es el siguiente.

El Gerente Propietario (Sr. Segundo Albarracín), una Secretaria, una Contadora, en asuntos judiciales contrata eventualmente a un Asesor Jurídico,

un Chofer; también cuenta con una sección de producción conformada por: dos Operarios, un Lacador y tres Lijadores.

La misiónde esta empresa es:“La elaboración de muebles para acabados de construcción, venta de madera natural y prefabricada e importación y venta de piso flotante para clientes que buscan pagar un precio justo por la calidad y así satisfacer sus necesidades.”

Su visiónes:“Crecer en innovación y ser líder a nivel provincial, a fin de satisfacer una demanda personalista proporcionando exclusividad”.

PRODUCTO

La Carpintería La Madera ofrece una línea amplia de muebles para acabados de construcción, como son:

Puertas interiores en MDF precio de venta

Puertas interiores en MDF enchapado precio de venta

Puertas interior en madera natural cedro y romerillo

Puerta interior en madera natural en laurel del oriente

Puerta de entrada en madera natural de cedro y romerillo

Puerta de entrada en madera natural de laurel del oriente

Muebles de cocina en MDF.

Mueble de cocina en MDF enchapado.

Mueble de cocina en madera natural.

Closet en MDF

Closet en MDF enchapado

Closet en Madera natural

Venta de vigas de avío

Venta de toda clase de madera natural preparada.

Venta e instalación de pisos flotantes.

PRECIO

La Carpintería La Madera, para la venta de sus productos considera proponer precios de acuerdo a las siguientes características: Calidad, diseño, acabado, durabilidad, tipo, demanda y competencia.

Considerando además, los costos de administración, producción, fabricación y comercialización empleados para la elaboración de los mismos.

A continuación se describe un listado de los precios que en base a lo anterior se han fijado hasta octubre del 2011:

Puertas interiores en MDF precio de venta$ 150.00

Puertas interiores en MDF enchapado precio de venta $ 180.00

Puertas interior en madera natural cedro y romerillo $ 250.00

Puerta interior en madera natural en laurel del oriente $ 200.00

Puerta de entrada en madera natural de cedro y romerillo $ 500

Puerta de entrada en madera natural de laurel del oriente$ 450

Muebles de cocina en MDF el ml. $ 145.00

Mueble de cocina en MDF enchapado el ml. $ 180.00

Mueble de cocina en madera natural el ml.$ 250.00

Closet en MDF el ml.$ 245.00

Closet en MDF enchapado ml.$ 280.00

Closet en Madera natural el ml. $ 350.00

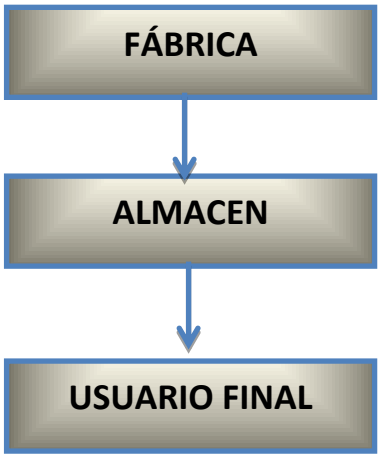
Venta de vigas de avío el ml. $ 5.50

Venta de toda clase de madera natural preparada y pisos flotantes.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución utilizado por la Carpintería La Madera, es el siguiente, considerando que la Fábrica de la misma está ubicada en otro sector de lo que se encuentra el lugar de instalación.

DIAGRAMA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN



PROMOCIÓN

La clave más importante de las cuatro Ps que forman el marketing Mix, es la Promoción y la comunicación continua entre la empresa y el público al que se

dirige, la empresa conoce a su mercado mejor, sus gustos, sus preferencias, sus deseos, sus necesidades a través de la información que le ha facilitado el mismo mercado; y así mismo los usuarios conocen a la empresa.

La Carpintería La Madera, lamentablemente no posee ningún tipo de Promoción, ni publicidad de sus productos, lo que ha generado una notable baja en la venta de los mismos y que ha sido considerada como una de las debilidades en el crecimiento y fundamentalmente en el logro de sus objetivos y metas planteadas por los directivos de la empresa.

ANÁLISIS FINANCIERO ACTUAL

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011					
	$miles	%		$miles	%
ACTIVO			PASIVO		
Activo Circulante			Pasivo Corto Plazo		
Caja y Bancos	322		Proveedores	29,350	
Clientes	34,600		Acreedores diversos	1,296	
Inventarios	18,400		Impuestos por pagar	6039	
Otros activos circulantes	5,400		Créditos bancarios CP	12,023	
Total Activo Circulante	58,722		Impuestos por pagar	2,500	
			Otros pasivos CP	104	
Activo Fijo			Total Pasivo Corto Plazo	51,312	
Terreno	10,095				
Edificio	16,032		Pasivo Largo Plazo		
Maquinaria y Equipo	38,300		Créditos bancarios LP	12,977	
Equipo Transporte	3,000		Otras obligaciones LP	2,700	
Total Activo Fijo	67,427		Total Pasivo Largo Plazo	15,677	
Otros Activos			Otros Pasivos		
Primas de seguros pagada	493		Rentas cobradas por	800	
por anticipado			anticipado		
Rentas pagadas por	3,650				
anticipado			TOTAL PASIVO	67,789	
Total Otros Activos	4,143				
			Capital Contable		
			Capital Social	8,119	
			Resultados de ejercicios	40,000	
			anteriores		
			Resultados del ejercicio	14384	
			TOTAL CAPITAL CONTABLE	62,503	
TOTAL ACTIVOS	130,292		TOTAL PASIVO Y CAPITAL	130,292	
			CONTABLE		

MISIÓN ACTUAL

SOMOS UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN DE MUEBLES PARA ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN, VENTA DE MADERA NATURAL Y PREFABRICADA E IMPORTACIÓN Y VENTA DE PISO FLOTANTE PARA CLIENTES QUE BUSCAN PAGAR UN PRECIO JUSTO POR LA CALIDAD, PARA ELLO CONTAMOS CON UN EQUIPO PROFESIONAL DEDICADO A SATISFACER SUS NECESIDADES.

VISIÓN ACTUAL

QUEREMOS CRECER E INNOVAR A FIN DE SATISFACER UNA DEMANDA PERSONALISTA PROPORCIONANDO EXCLUSIVIDAD.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL AMBIENTE EXTERNO

FACTOR ECONÓMICO.

“El factor económico es preponderante en el desenvolvimiento de las organizaciones que se localizan en los países en vías de desarrollo, por lo tanto es necesario analizar los factores macroeconómicos que afectan a nuestro país como el PIB que mide el valor de la producción, a precios finales del mercado,

realizados dentro de las fronteras geográficas de un país. El crecimiento del PIB ha sido bastante mesurado, no podemos hablar de un crecimiento importante en la producción del Ecuador; sin embargo, se debe considerar que el país se ha beneficiado con una bonanza petrolera terminando el 2012 con USD $ 93,00 el precio del barril y para enero del 2013 el valor ha incrementado a USD $ 94,94; al terminar el mes de febrero del 2013 el precio del barril se encuentra en $97,94.

La Balanza Comercial al término del primer bimestre del año 2012 registró un saldo favorable de *USD 289.6 millones*, este resultado significó una recuperación comercial de 76% si se compara con el superávit del período enero–febrero de 2011, que fue de USD 164.6 millones.

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país. La inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos, obtenida mediante una encuesta de hogares. La inflación depende de varias características, como la economía, composición social y el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La inflación distorsiona la actividad económica normal; cuanto menos regulada sea la tasa de inflación, mayor serán estas distorsiones. La inflación disminuye el poder adquisitivo de los ingresos y de los activos financieros, por lo que reduce el consumo, sobre todo si los consumidores no pueden, o no quieren, acudir a sus ahorros o aumentar el volumen de sus deudas. La inversión de las empresas también disminuye a medida que la actividad económica se reduce. El Ecuador cerró el 2012 con una inflación de 4,16 %. En el 2013 se llegó a un índice inflacionario de 4,10 %, de acuerdo a las proyecciones del presupuesto anual.

Según el índice de crecimiento de la población, que puede tener altos o bajos grados de natalidad, mortalidad o incluso inmigración incluye la economía de la Empresa.

De ello va a depender el consumo que se va a realizar. Cuando la población aumenta, el PIB tiene que ser mayor que el crecimiento de población, uno de los factores en la economía ecuatoriana es la migración de los ecuatorianos que tienen capacidad de compra al incrementar sus ingresos.

El grado de Industrialización, está ligado al grado de especialización de la fuerza laboral. Existen empresas en que se requiere un alto grado de industrialización, que cada vez es mayor. El cambio tecnológico afecta a los productos y al proceso mismo de producción.

De los niveles salariales dependerán los salarios de los trabajadores. A mayor nivel salarial mayor es la dedicación económica que se requiere para la

actividad, aunque de ello también depende la mayor capacidad de consumo. Hay que tener en cuenta también las presiones de los sindicatos para mayores salarios y condiciones laborales de los trabajadores, en la actualidad se ha aumentado el salario de los trabajadores a $318.

La distribución de la riqueza a nivel País. Según la distribución de la riqueza existirán mercados con mayor y con menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad, dando una libre competencia en las diferentes empresas.

La disponibilidad de las materias primas: Si no existen materias primas para la producción de la empresa su crecimiento es menor y el precio de las materias primas tiende a subir. Sin embargo si existen materias primas suficientes su precio será inferior y se podrán nutrir las necesidades de los clientes obteniendo mayores beneficios.

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados; es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

Oportunidad	Distribución de la riqueza en el país con una libre competencia en el mercado El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose.

FACTOR POLÍTICO

El ambiente político es un factor importante en el desarrollo de todo tipo de negocios, ya que los cambios políticos pueden afectar a través de decisiones legales en materia tributaria, propiedad pública, legislación, control de la polución, políticas de privatización, etc.

En relación a otros gobiernos el Ecuador con este último ha encontrado una estabilidad política. Dentro de este gobierno las empresas de la construcción han aumentado por sus programas implementados como el Bono de vivienda, programas de vivienda, esto es de mucho beneficio para la empresa La Madera debido a que se asegura en el ámbito político su participación en el mercado.

La forma en cómo este gobierno se ha manejado en el ámbito tributario ha ocasionado que algunas empresas cambien su manera de comercializar los productos es así que La Madera adoptó políticas diferentes de créditos y ventas, debido a que debe recuperar de una manera más rápida su inversión y minimizar los riesgos.

Para suplir estos cambios y no perder los clientes La Madera ha mejorado su servicio al cliente dando el mismo trato a todos agilitando las respuestas a las necesidades de los clientes.

La empresa La Madera ha mostrado mucha responsabilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades económicas con sus proveedores, clientes y empleados; teniendo confiabilidad con su entorno.

La Madera hoy en día es una empresa que se encuentra al día con su responsabilidad tributaria brindando seguridad a sus empleados; cumpliendo con las políticas gubernamentales que el país tiene para el buen funcionamiento de las empresas locales.

Oportunidad	Estabilidad política, incremento de programas de vivienda

FACTOR TECNOLÓGICO.

La tecnología es, después del capital humano fundamental en todo proceso de crecimiento de la empresa.En lo referente al campo de las actividades de Carpintería, se ven afectadas por el alto costo al momento de adquirir tecnología de punta en equipos modernos para la Carpintería.

Vivimos en un mundo altamente tecnificado y la población actual requiere de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y que se adapten a los profundos cambios que se están produciendo en el planeta y en consecuente comportamiento de los consumidores.

La escasa o no utilización de tecnología acorde a este tipo de servicios, involucraría un posible estancamiento económico, un escaso desarrollo de dichas habilidades y capacidades puestas al servicio de la gente.

La globalización les ha afectado, es por ello que la Carpintería La Madera ha tenido que modernizar su maquinaria y equipo, y realizar convenios con otras empresas de la competencia para solventar la modernización de maquinaria y equipo de mayor tecnología lo que les ha ayudado a cumplir con los compromisos que tiene.

Las nuevas tecnologías en madera, producción, disminuyen tiempos, determinando una producción más eficiente, optimizando recursos tanto en tiempos como en movimientos.

Oportunidad	Este creciente avance tecnológico, se ha dado en la Carpintería La Madera, la misma que ha visto la necesidad de incrementar nueva Tecnología, para de ésta manera no quedarse aislada del avance tecnológico.Considerándola a ésta como una oportunidad que le permitirá mejorar su servicio y ganar más clientes.

FACTOR SOCIAL

Es innegable, que nuestro país cuenta con los suficientes recursos para desarrollar todas las ramas de la economía, pero en la práctica esto no se evidencia y es porque los gobiernos de turno no han tomado las medidas necesarias para fortalecer tanto el Sistema económico como social y que con sobra de derechos, cada región reclama y debe exigir de los administradores de la cosa pública.

Y si revisamos la historia determinaremos el olvido ancestral en el que se han encontrado sumida la Región Sur del país; esto por falta de apoyo gubernamental, que no permiten fluidez en las relaciones comerciales internas y externas, lo cual determina que siempre nos encontremos en desventaja competitiva con otras regiones del país.

La centralización, económica, política y administrativa, propia de los regímenes burocráticos limita el que los recursos económicos no sean distribuidos equitativamente entre todas las provincias, sino, más bien, que las provincias consideradas grandes como Quito y Guayaquil tienen preferencia por el número de votantes, y se lleven la mayoría de los recursos.

Además, al no existir proyectos específicos que estimulen las asignaciones presupuestarias, se dificulta la creación de pequeñas y medianas empresas, además que sean dirigidas por personas representativas y honorables, lo cual impide la asignación de recursos precisamente para esta área tan sensible, a través de la cual se pueden generar soluciones reales de tipo social, como generar fuentes de trabajo que eviten el éxodo de la población hacia otros lugares del país.

De allí que es muy importante motivar la realización de éste tipo de proyectos, con el objetivo de incrementar las ventas de los productos que ofertan las empresas para que estas se puedan mantener en el mercado, proporcionando

productos, servicios y trabajo con valor agregado que es justamente lo que necesita la sociedad para mejorar su calidad de vida.

En la actualidad la sociedad ecuatoriana ha mantenido un estilo de vida en referencia a las modas establecidas por otros países, lo que permite el definir modelos acorde a las necesidades de la población actual.

En efecto, la emigraciónnos ofrece una estabilidad social, ya que la población residente de nuestro País, al recibir el dinero o productos de sus familiares o amigos emigrantes, prefiere mantener aunque sea por apariencia una estabilidad social dando lugar de ésta manera a una constante demanda de productos, cambio de estilo de vida, incremento de construcciones, renovación de muebles y acabados de interiores.

Oportunidad	Mejoramiento del estilo de vida, incremento de la construcción en la renovación de acabados.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

PODER DE NEGOCIACIÓN DELOS PROVEEDORES

Los proveedores de la Madera no cuentan con un nivel de organización entre si, por lo que nosotros contamos con la libertad de escoger la mejor oferta para la adquisición de nuestra materia prima.

Esta fuerza canaliza una iniciativa para buscar las ofertas más adecuadas a favor de sus utilidades propias, por lo que se tendrá que llegar a acuerdos claros, concretos y asequibles para la Carpintería La Madera; de tal forma que esto genere rentabilidad futura a la empresa, convirtiéndose esta fuerza de Porter en una Oportunidad para la Carpintería La Madera, debido a que se puede negociar y llegar a conseguir mayores ganancias en las promociones que nos ofrecen las diferentes empresas proveedoras de madera.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso de la industriamaderera, hablaremos de productos de sustitución, analizando principalmente sus características ya que, algunos productos están más sujetos a la sustitución que otros. Como por ejemplo, los siguientes que suelen ser de mayor grado:

- productos con ciclos de vida cortos,
- productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio,
- y productos con altos márgenes comerciales.

En la industria de la carpintería, estas tres características están a menudo presentes. De hecho, debido a la externalización de la producción en ciudades como Riobamba, Guayaquil, Quito y Cuenca, los productos compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad-precio de los mismos, ofreciendo a los

compradores todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. Por otra parte, las marcas tienen por lo general productos con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente.

Finalmente, con respecto a la Carpintería la Madera, tenemos el ALUMINIO MADERADO para ventanas y puertas principalmente, que representa la ultima innovación en el mercado de la construcción, dando un acabado altamente similar a la madera; así como también tenemos la FIBRA, los mismos que mantienen un sector con los márgenes comerciales bastante altos y sobre todo si la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. En el sector de la distribución minorista de muebles de madera, la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en precios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño, la innovación o el marketing. La distribución maderera es un sector altamente competitivo en el que Carpintería la Madera se enfrenta con empresas grandes como Carpintería Burgués, Aktuell,

HábilMueble, etc., y pequeñas carpinterías locales, lo cual constituye una amenaza para la misma.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La llegada de nuevos competidores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

En la industria maderera las barreras de entrada son relativamente bajas, tales como, inexistencia de patentes para muebles de madera en acabados de construcción, las políticas gubernamentales benefician al artesano, no es indispensable contar con un requerimiento de capital relevante para proceder a abrir una carpintería, es más, en el caso particular de la Carpintería La Madera, los ex empleados han abierto sus propios talleres. Por estas razones se puede concluir que la industria de la madera en la construcción es atractiva para el ingreso de nuevos competidores constituyendo una alta amenaza.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener

una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios.

Previo análisis, de los resultados obtenidos en la entrevista al Gerente de la Carpintería La Madera, nos indica que ellos tienen sus clientes potenciales y heterogéneos de acuerdo a sus opiniones, los precios son normales y se ajustan a la economía de nuestro medio local, concluyendo que los compradores tienen un bajo poder de negociación frente a nosotros, lo cual constituye un aspecto positivo debido a que no tienen poder dedecisión sobre aspectos tales como precio, calidad y demás características del producto siendo esta una oportunidad para la Carpintería la Madera.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA CARPINTERIA LA MADERA.

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL DE CALIFICACIÓN
Distribución de la riqueza en el país con una libre competencia en el mercado	0,050	2	0,1
El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose.	0,150	3	0,45
Estabilidad política, incremento de programas de vivienda	0,100	2	0,2
Crecimiento tecnológico determinando una mejora del servicio y producto	0,210	4	0,84
Negociación entre proveedores y empresa logrando mayores ganancias en las promociones que ofrecen los proveedores	0,090	2	0,18
Mejoramiento del estilo de vida, aumento de la construcción en la renovación y acabados	0,050	1	0,05
Precios y productos accesibles a los clientes ajustandoce a la economía de nuestro medio local	0,080	1	0,08
AMENAZAS	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**TOTAL DE CALIFICACIÓN**
Falta de mano de obra calificada por excesiva emigración del país.	0,050	1	0,05
Incremento de productos sustitutos de la madera	0,050	3	0,15
Empresas con mayor poder de negociación por tener estructuras grandes y estables	0,060	1	0,06
Incremento de negocios informales por baja barrera de entrada	0,050	1	0,05
Bajos precios implementados por la competencia informal	0,060	2	0,12
TOTAL	1,000		2,330

FUENTE: Análisis Externo
ELABORACIÓN: La Autora

SUSTENTACIÓN MATRIZ EFE

Dentro de la Matriz EFE, las oportunidades se las determina mediante Investigación Directa.

OPORTUNIDADES:

1.-Distribución de la riqueza en el país con una libre competencia en el mercado, esta oportunidad se da porque, según esta distribuciónexistirán mercados con mayor y con menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad, dando una libre competencia en las diferentes empresas, por tal razón se la califica con 2.

2.-El decrecimiento de la tasa activa en los últimos años, ha permitido que las empresas y personas puedan continuar endeudándose, esta tiene una importancia marcada ya que en nuestro país ha bajado la tasa de préstamo, permitiendo que las personas se puedan endeudar y adquirir muebles, y remodelaciones en madera, etc., por tal razón se la califica con 3.

3.-Estabilidad política, incremento de programas de vivienda, se ha determinado en el factor político que existe una estabilidad política la cual cumple con programas de vivienda lo que determina una oportunidad para el sector maderero, por tal razón se la califica con 2.

4.- Crecimiento tecnológico determinando una mejora del servicio y producto, el uso estratégico y adecuado de la tecnología, determina que las empresas

ahorren tiempos y movimientos, lo que da como resultado una utilidad al final de su periodo económico, por tal razón se la califica con 4.

5.- Negociación entre proveedores y empresa logrando mayores ganancias en las promociones que ofrecen los proveedores, en el Ecuador existe libre competencia, lo que determina que la Carpintería La Madera tenga la posibilidad de competir en el mercado con sus productos a precios competitivos y atractivos para el cliente, por tal razón se la califica con 2.

6.-Mejoramiento del estilo de vida:al poseer una estabilidad social se determina que existe un mejor estilo de vida, lo cual aumenta la necesidad de mejorar, incrementando de ésta manera las construcciones, renovaciones y acabados con tendencias actuales - significandoesto un incentivo para las mejoras a su vivienda dependiendo de la necesidad, por tal razón se la califica con 1.

7.-Precios y productos accesibles a los clientes ajustándose a la economía de nuestro medio local, los consumidores tienen un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados lo que determina que se identifique con claridad sus gustos y preferencias, por tal razón se la califica con 1.

Dentro de la Matriz EFE, las amenazas se las determina mediante Investigación Directa, siendo estas:

AMENAZAS

1.-Falta de mano de obra calificada, por la excesiva emigración del País; después de analizar el sector económico en el cual vivimos nos hemos dado cuenta que un gran porcentaje de ciudadanos emigran a otros países, lo cual se convierte en amenaza para la carpintería La Madera, ya que siempre tiene que estar reemplazando personal y por ende en algunas ocasiones no puede cumplir con la demanda a tiempo.Por tal razón se la califica con 1.

2.-Incremento de productos sustitutos de la madera, se determina en la actualidad que existen productos con características similares a la misma y la reemplazan satisfaciendo las mismas necesidades, por tal razón se la califica con 3.

3.-Empresas con mayor poder de negociación por tener estructuras grandes y estables;en la provincia del Azuay existen empresas que están posicionadas en el mercado por su gran capacidad tanto financiera como estructural, lo que se convierte en una amenaza para la empresa en estudio, por tal razón se la califica con 1.

4.-Incremento de negocios informales por bajas barreras de entrada; en los últimos tiempos no existe una seguridad laboral por políticas implementadas, lo que significa la ausencia de barreras de entrada en el mundo empresarial, determinando de ésta manera que exista un alto número de talleres informales, por tal razón se la califica con 1.

5.-Bajos precios implementados por la competencia informal;los compradores tienen la oportunidad de escoger varias alternativas de compra, por lo que se convierte en una amenaza de importante relevancia, por tal razón se la califica con 2.

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Carpintería La Madera de la ciudad de Cuenca, se obtuvo el resultado ponderado de 2.33.Esto significa que en la Carpintería La Madera existe predominio de las oportunidades ya que cuentan con 1,90, sobre las amenazas que es de 0,43; es decir que la diferencia es de 1,47 lo que indica que la Carpintería La Madera de la ciudad de Cuenca, tiene muchas oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son el avance tecnológico, libre competencia en el mercado, posibilidad de penetrar en nuevos mercados, aprovechar exposiciones a nivel local y nacional y el incremento de la capacidad de los clientes.

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

ENTREVISTA AL GERENTE - PROPIETARIO DE LA CARPINTERIA LA MADERA.

1. **¿La Carpintería la Madera cuenta con Misión y Visión?**

Si, ella si cuenta con Visión y Misión

2. **¿Si cuenta con Misión y Visión cuál es?**

Misión.- Somos una empresa dedicada a la elaboración de muebles para acabados de construcción, venta de madera natural y prefabricada; e importación y venta de piso flotante para clientes que buscan pagar un precio justo por la calidad, para ello contamos con un equipo profesional dedicado a satisfacer sus necesidades.

Visión.- Queremos crecer e innovar a fin de satisfacer una demanda personalista proporcionando exclusividad.

3. **¿Cuáles son los Objetivos de la Carpintería la Madera?**

- ✓ Cubrir el mercado local en lo que ha; terminado de construcción y pisos se refiere.
- ✓ Optimizar recursos
- ✓ Disminuir desperdicios en producción de muebles

4. **¿Qué problemas internos considera que la Carpintería la Madera tiene para su manejo y funcionamiento?**

- ✓ Inconformidad del personal de producción
- ✓ Falta de colaboración de empleados en producción para control de inventarios.

5. **¿Cuenta la Carpintería la Madera con el suficiente presupuesto para cumplir sus objetivos?**

SI

6. **¿Cuenta la Carpintería la Madera con tecnología moderna para cumplir con los pedidos a cabalidad?**

SI

7. **¿Las materias primas que utiliza para cumplir con las actividades de la empresa de que calidad son?**

BUENOS

8. **¿Cómo considera a la competencia?**

Como una amenaza, porque se realiza competencia desleal en precios, por calidad de productos

9. **¿Realiza publicidad en algún medio de comunicación?**

NO

10. **¿Si realiza publicidad en medios de comunicación, indique en cuáles?**

XXXXXXXXXXXXXXXX

11. **¿Los diferentes medios que utiliza para la difusión de su empresa, le están dando los resultados positivos esperados?**

XXXXXXXXXXXXXXXX

12. **¿Para realizar una actividad dentro de la Carpintería la Madera, Ud. La planifica con anterioridad?**

NO

13. **¿Tiene conocimientos sobre Planificación?**

NO

14. **¿Cada qué tiempo se capacita usted?**

Esporádicamente

15. **¿Cómo considera el rendimiento del equipo de trabajo de su empresa?**

Bueno

16. **¿Capacita al personal de la empresa, cada que tiempo de ser afirmativa?**

NO

17. ¿Cuenta en la empresa con una organización definida?

NO

18. ¿Motiva Ud. a sus empleados?

A algunos dependiendo de su desempeño

19. ¿Cómo califica la relación Empleado-Empleador?

Más o menos, no existe una relación excelente

20. ¿Ha tenido problemas con el personal a su cargo?

Sí, específicamente con un operario

21. ¿Ha realizado promociones en la venta de sus productos?

Si, en lo que se refiere al piso flotante

22. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la Carpintería la Madera?

- ✓ Ubicación en una zona comercial
- ✓ Infraestructura propia
- ✓ Amplia experiencia
- ✓ Años en el mercado
- ✓ Maquinaria y
- ✓ Vehículo propio

23. ¿Qué debilidades considera que tiene la Carpintería la Madera?

- ✓ Mala relación con empleados
- ✓ Descontento por varios factores como sueldos, lugar de trabajo
- ✓ Carencia de publicidad
- ✓ Promoción de productos

24. ¿Qué amenazas considera que dificultan el crecimiento de la Carpintería la Madera?

- ✓ Creciente competencia del sector
- ✓ Competencia desleal
- ✓ Leyes internas del país que podrían limitar nuestro crecimiento

25. ¿Qué oportunidades cree que existen el mercado para la Carpintería la Madera?

- ✓ Capital disponible para crecer
- ✓ Posibilidad de ampliar productos ofrecidos.

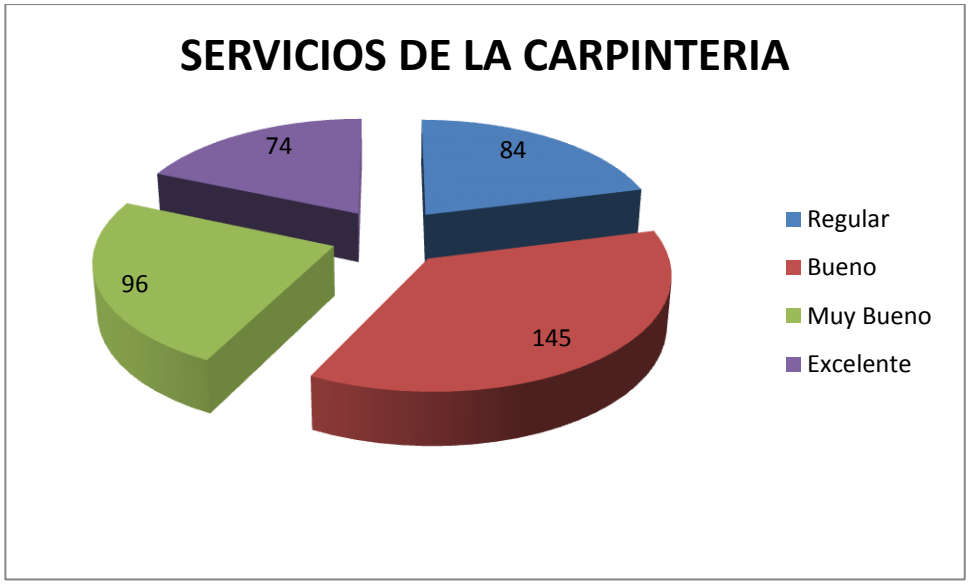
ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA CARPINTERIA LA MADERA

1. ¿Cree usted que los servicios que presta la Carpintería La Madera son?

CUADRO Nº 1

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regular	84	21,05
Bueno	145	36,34
Muy Bueno	96	24,06
Excelente	74	18,55
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

Cómo se puede determinar en el Cuadro Nº 1, el 36,34% de los clientes encuestados, manifiestan que los servicios que presta la Carpintería La Madera son Buenos, el 24,06% manifiesta que son Muy Buenos, el 21,05% Regular;

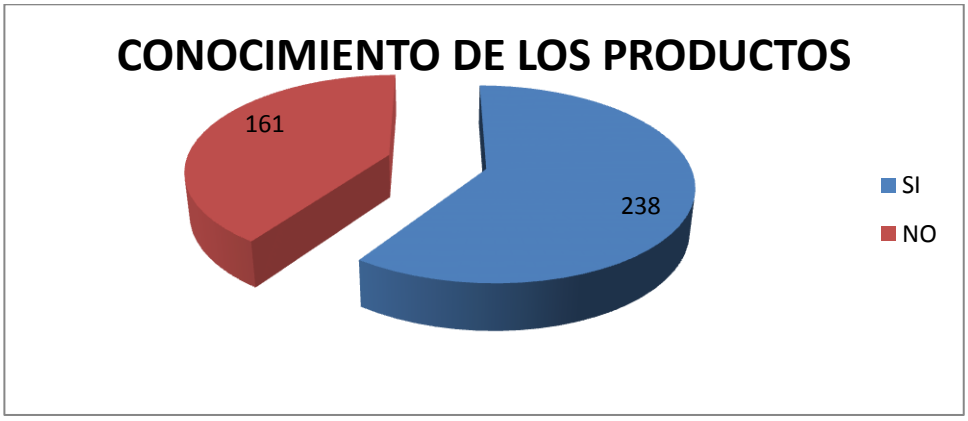
mientras, que únicamente el 18,55% de ellos manifiestan es excelente, lo que determina que los clientes no están satisfechos con los servicios que presta la Carpintería la Madera.

2. ¿Conoce los productos que comercializa la Carpintería La Madera?

CUADRO Nº 2

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	238	59,65
NO	161	40,35
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

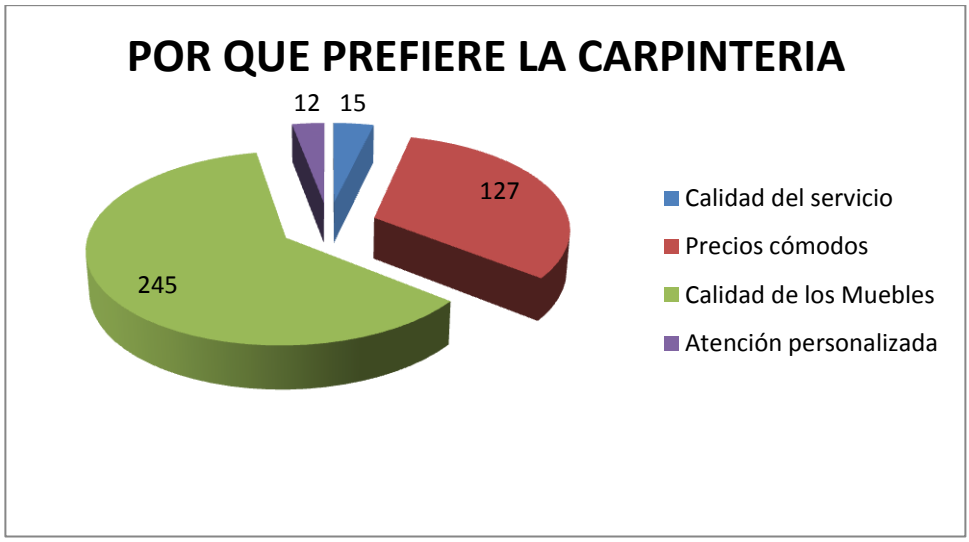
En el Cuadro Nº 2, el 59,65% de los clientes encuestados, manifiestan que SI conocen los productos que comercializan en la Carpintería La Madera; mientras, el 40,35% de ellos no conocen ya que han acudido directamente a la carpintería a comprar un producto específico y no les hicieron conocer más productos.

3. ¿Por qué prefiere usted la Carpintería La Madera?

CUADRO Nº 3

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad del servicio	15	3,76
Precios cómodos	127	31,83
Calidad de los Muebles	245	61,40
Atención personalizada	12	3,01
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar el 61,40% de los clientes encuestados prefieren los muebles de la Carpintería la Madera por la calidad de los Muebles, el 31,83% por los precios que los considera cómodos, el 3,76% por la calidad del servicio; y, el 3,01 por la atención personalizada, todo esto determina que los productos

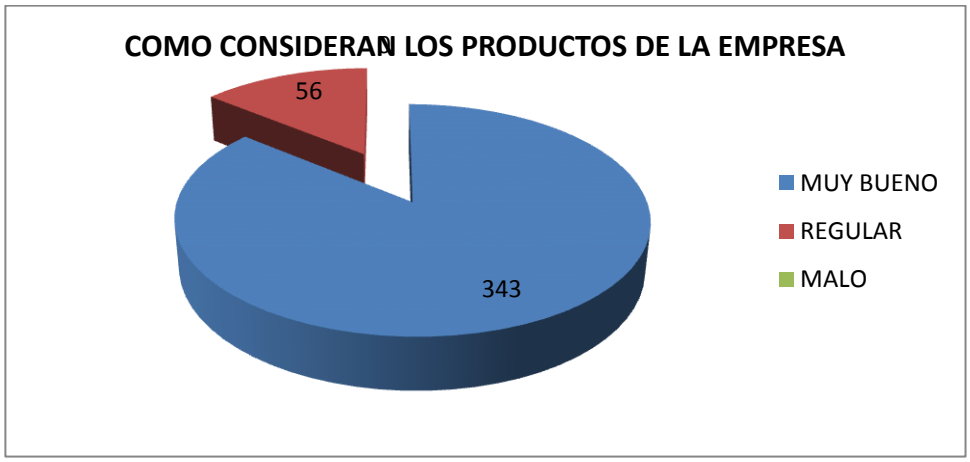
que vende la empresa son considerados de buena calidad con precios cómodos pero no tan buena calidad del servicio.

4. ¿Los productos que ofrece la Carpintería La Madera son?

CUADRO Nº 4

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	343	85,96
REGULAR	56	14,04
MALO	0	0,00
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

Cómo se puede determinar en el Cuadro Nº 4, el 85,96% de los clientes encuestados, manifiestan que los productos que ofrece la Carpintería la Madera son de Muy Buena calidad; mientras, que solo el 14,04 manifiesta

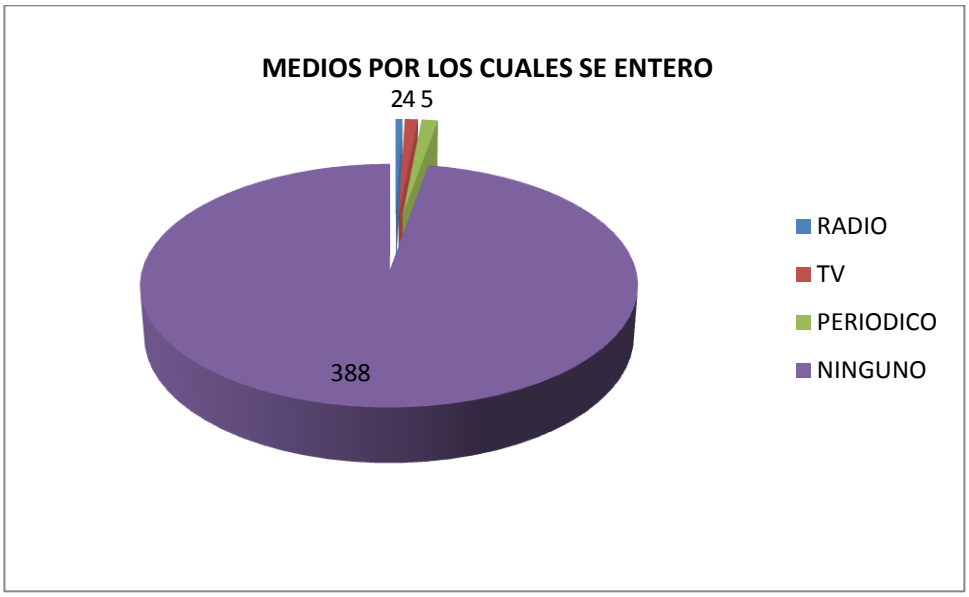
que son regulares los productos que ofrece la Carpintería, todo esto nos lleva a determinar que los productos que ofrece la Carpintería son de Muy Buena Calidad.

5. **¿Por qué medios de comunicación se enteró de la existencia de la Carpintería La Madera?**

CUADRO Nº 5

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	2	0,50
TV	4	1,00
PERIODICO	5	1,25
NINGUNO	388	97,24
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

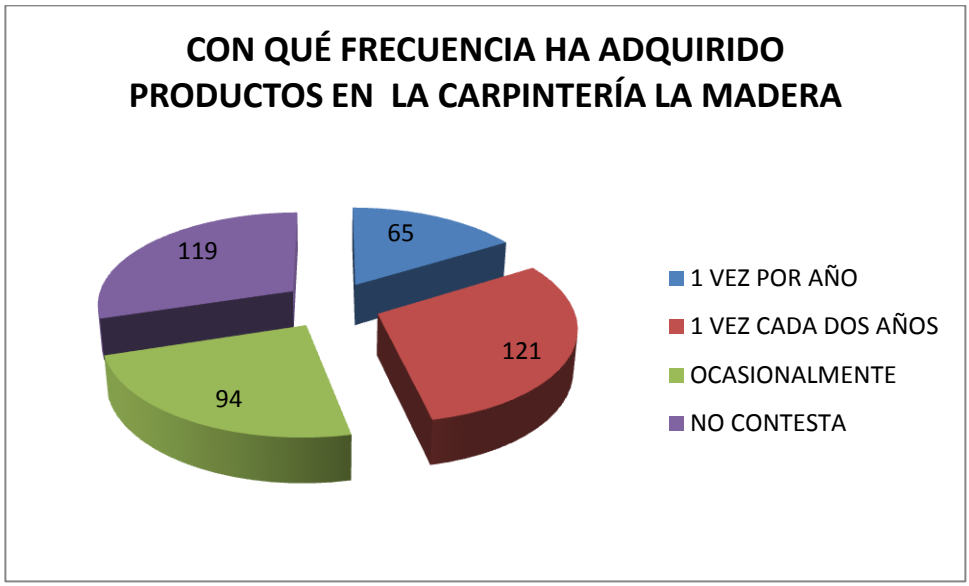
En el cuadro N° 5 se determina que el 97,24% de los encuestados no se enteraron por ningún medio de comunicación solamente por referencias de amigos la existencia de la Carpintería, esto determina que la empresa no utiliza medios de comunicación y si los utiliza no son lo suficientemente convincentes o no son continuos, ya que únicamente entre el 1% manifiestan que se enteraron de la existencia de la carpintería por medio de la radio, tv y periódico.

6. **¿Con qué frecuencia usted ha adquirido productos en la Carpintería La Madera?**

CUADRO Nº 6

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 VEZ POR AÑO	65	16,29
1 VEZ CADA DOS AÑOS	121	30,33
OCASIONALMENTE	94	23,56
NO CONTESTA	119	29,82
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

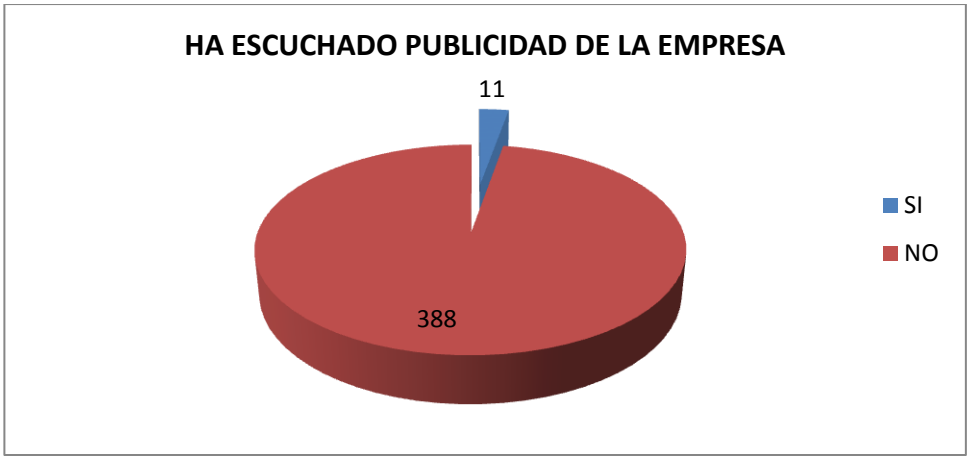
El 30,33% de los clientes encuestados, manifiestan que adquieren los productos de la Carpintería La Madera 1 vez cada dos años, el 29,82% de ellos no contestan, el 23,56% de ellos ocasionalmente, y el 16,29% de ellos 1 vez por año, lo que determina que a partir de dos años y ocasionalmente compran los productos de la carpintería.

7. ¿Ha escuchado algún tipo de publicidad de la Carpintería La Madera?

CUADRO Nº 7

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	2,76
NO	388	97,24
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

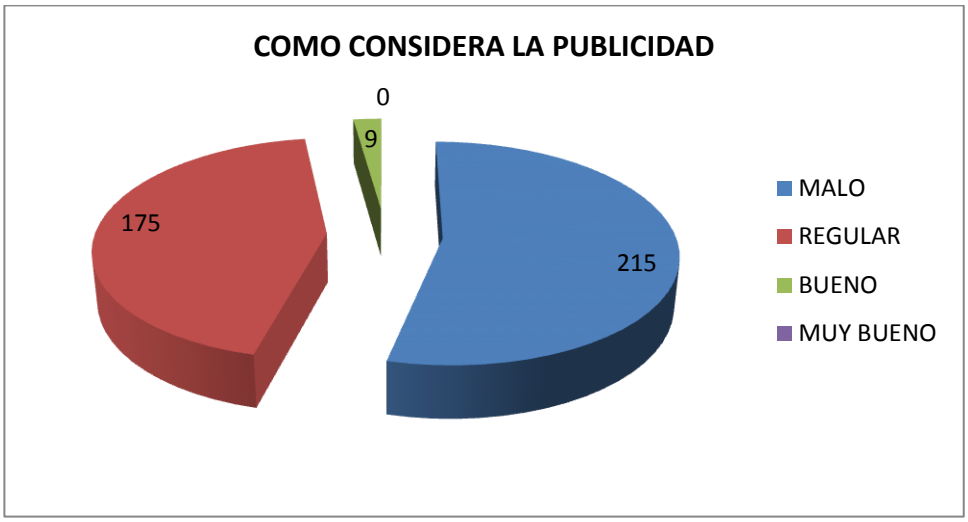
Cómo se puede determinar en el Cuadro Nº 7, el 97,24% de los clientes encuestados, manifiestan que no han escuchado ningún tipo de publicidad de la Carpintería; mientras que únicamente el 2,76% de ellos manifestaron que sí, esto determina que la empresa necesita hacer conocer sus productos por medio de los medios de comunicación existentes.

8. ¿Cómo considera usted a la publicidad que emplea la Carpintería La Madera para atraer clientes?

CUADRO Nº 8

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALO	215	53,88
REGULAR	175	43,86
BUENO	9	2,56
MUY BUENO	0	0,00
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

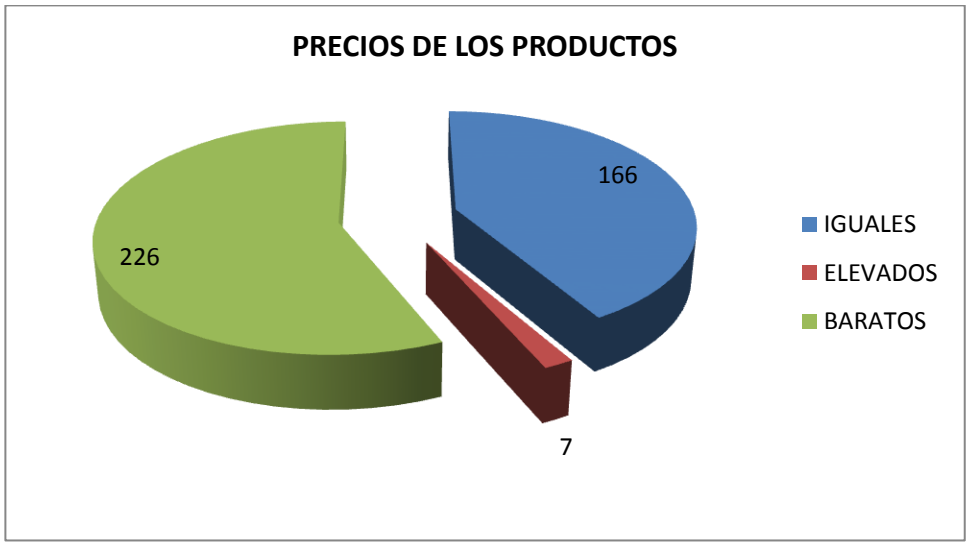
En el cuadro Nº 7, los clientes manifiestan que no han escuchado ningún tipo de publicidad de la Carpintería; es por ello que el 53,58% en el cuadro Nº 8 manifiestan que la publicidad que emplea la carpintería la Madera es Mala, el 43,86% que es regular; y, el 2,56% manifiesta que es Buena, lo que determina que es Mala la publicidad de la Carpintería.

9. ¿Considera usted que los precios que oferta la Carpintería La Madera, con relación a la competencia son?

CUADRO Nº 9

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IGUALES	166	41,60
ELEVADOS	7	1,75
BARATOS	226	56,64
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

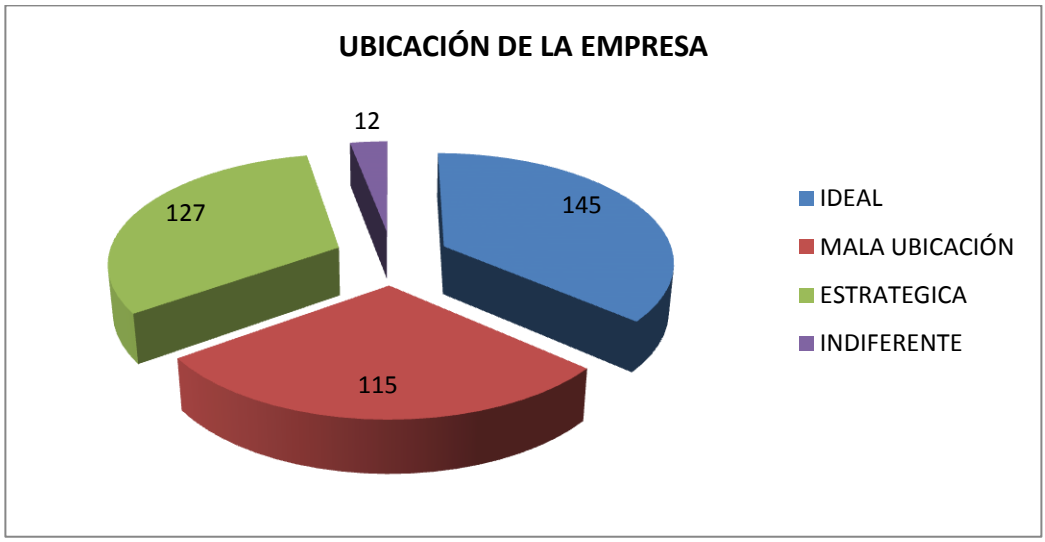
El 56,64% de los encuestados manifiestan que los precios que oferta la Carpintería son baratos, el 41,60% manifiesta que son iguales a los de la competencia; mientras, que únicamente el 1,75% de ellos manifiestan que son elevados, todo esto determina que en relación a los precios la carpintería tiene unos buenos precios.

10. ¿Cómo considera usted la ubicación de la empresa?

CUADRO Nº 10

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
IDEAL	145	36,34
MALA UBICACIÓN	115	28,82
ESTRATEGICA	127	31,83
INDIFERENTE	12	3,01
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS
ELABORACION: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

Cómo se puede determinar el 36,34% de los encuestados manifiesta que la ubicación de la Carpintería es ideal, el 31,83% de ellos manifiesta que es estratégica, pero el 28,82% de ellos manifiesta que es mala la ubicación lo que es contradictorio a lo manifestado anteriormente; mientras, que el 3,01 le es indiferente la ubicación de la Carpintería.

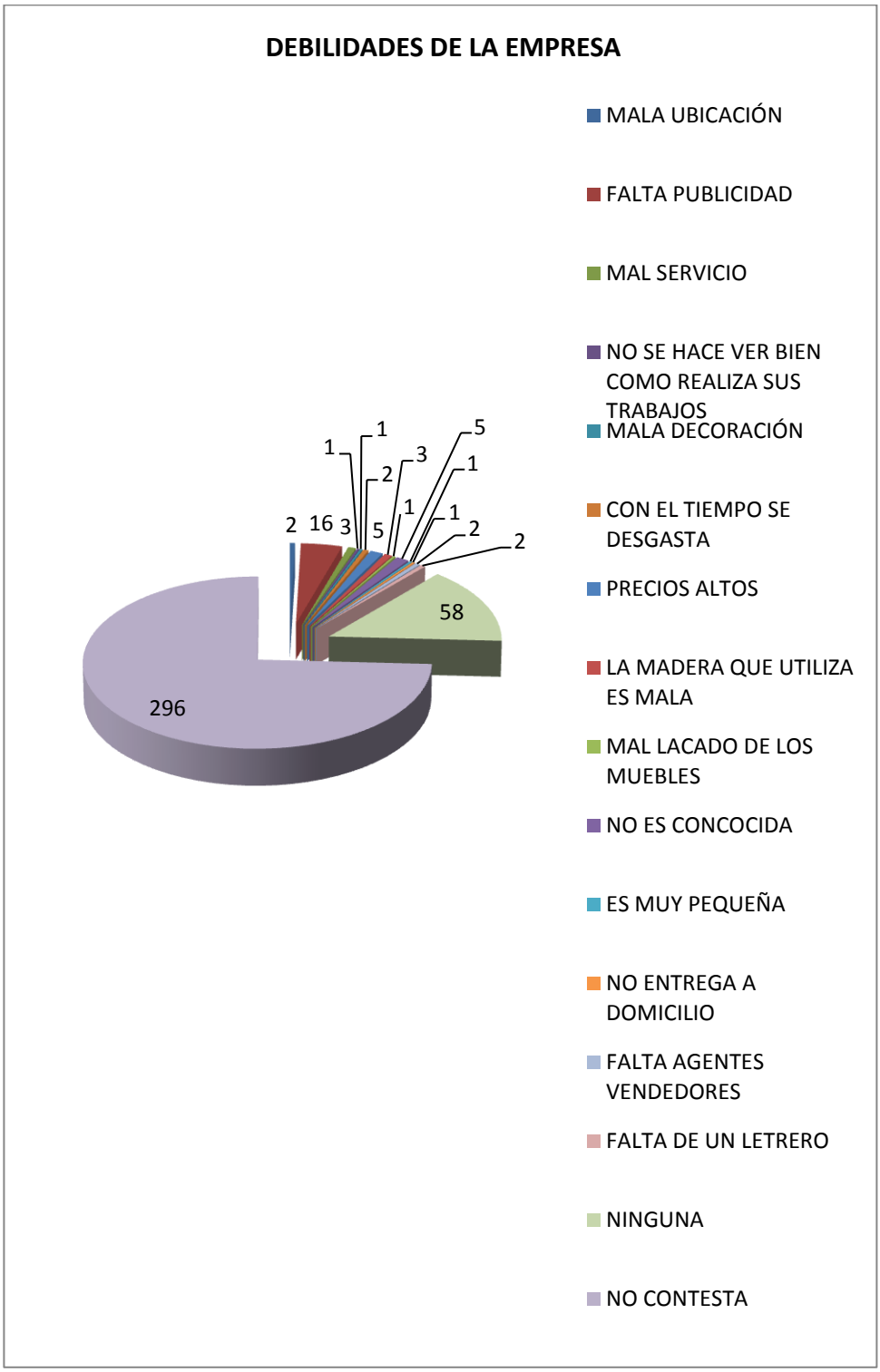
11. ¿Qué debilidades considera usted que tiene la Carpintería La Madera?

CUADRO Nº 11

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALA UBICACIÓN	2	0,50
FALTA PUBLICIDAD	16	4,01
MAL SERVICIO	3	0,75
NO SE HACE VER BIEN COMO REALIZA SUS TRABAJOS	1	0,25
MALA DECORACIÓN	1	0,25
CON EL TIEMPO SE DESGASTA LA LACA	2	0,50
PRECIOS ALTOS	5	1,25
LA MADERA QUE UTILIZA ES MALA	3	0,75
MAL LACADO DE LOS MUEBLES	1	0,25
NO ES CONCOCIDA	5	1,25
ES MUY PEQUEÑA	1	0,25
NO ENTREGA A DOMICILIO	1	0,25
FALTA AGENTES VENDEDORES	2	0,50
FALTA DE UN LETRERO	2	0,50
NINGUNA	58	14,54
NO CONTESTA	296	74,19
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES

ELABORACIÓN: LA AUTORA


DEBILIDADES DE LA EMPRESA
2
16
3
1
1
5
2
3
1
5
1
1
2
2
58
296
MALA UBICACIÓN
FALTA PUBLICIDAD
MAL SERVICIO
NO SE HACE VER BIEN COMO REALIZA SUS TRABAJOS
MALA DECORACIÓN
CON EL TIEMPO SE DESGASTA
PRECIOS ALTOS
LA MADERA QUE UTILIZA ES MALA
MAL LACADO DE LOS MUEBLES
NO ES CONCOCIDA
ES MUY PEQUEÑA
NO ENTREGA A DOMICILIO
FALTA AGENTES VENDEDORES
FALTA DE UN LETRERO
NINGUNA
NO CONTESTA

INTERPRETACIÓN:

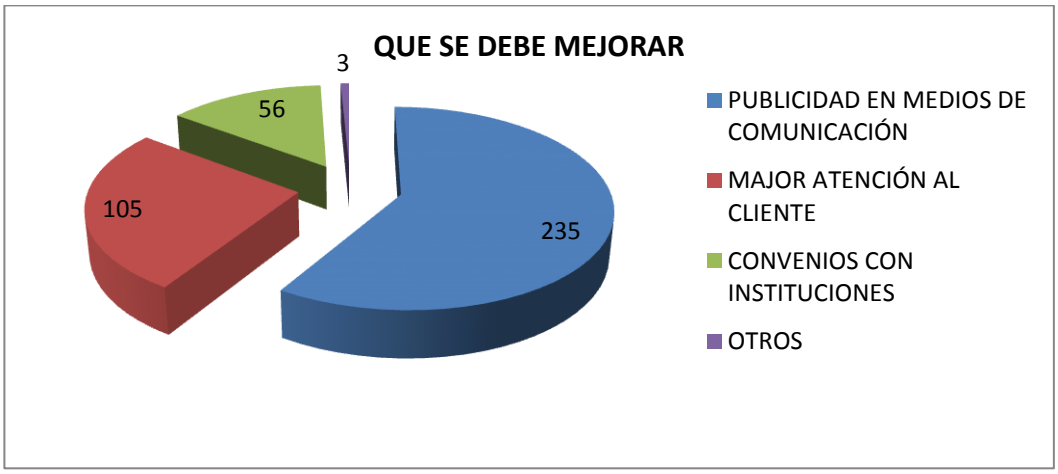
El 74,19% de los clientes encuestados, al preguntarles sobre cuáles cree que son las debilidades que posee la Carpintería ellos no contestan, el 14,54% en cambio manifiestan que ninguna, el 4,01% la falta de publicidad, el 1,25% precios altos y no es conocida respectivamente, el 0,75% mal servicio y la madera que utiliza es mala respectivamente, el 0,50% de ellos manifiestan mala ubicación, con el tiempo se desgastan, falta agentes vendedores, falta de un letrero; y, el 0,25% de ellos manifiesta que no se hace ver bien como realiza sus trabajos, mala decoración, mal lacado de los muebles, es muy pequeña y no entrega a domicilio.

12. ¿Para que haya mayor conocimiento de la Carpintería La Madera y de los productos que oferta, qué cree usted que se podrá mejorar?

CUADRO Nº 12

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	235	58,90
MAYOR ATENCIÓN AL CLIENTE	105	26,32
CONVENIOS CON INSTITUCIONES	56	14,04
OTROS	3	0,75
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

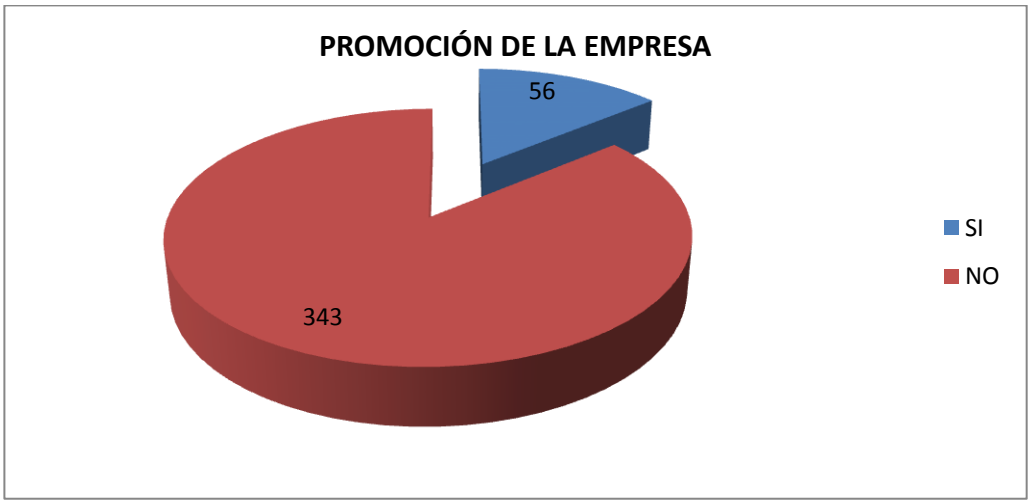
Cuando se les preguntó a los clientes sobre cuáles cree que son los aspectos en los cuáles se debería mejorar, el 58,90% de ellos manifiesta que la publicidad en los medios, el 26,32% la mala atención al cliente; y, el 14,04% convenios con otras instituciones.

13. ¿Ha recibido algún tipo de promoción en la Carpintería La Madera?

CUADRO Nº 13

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	14,04
NO	343	85,96
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

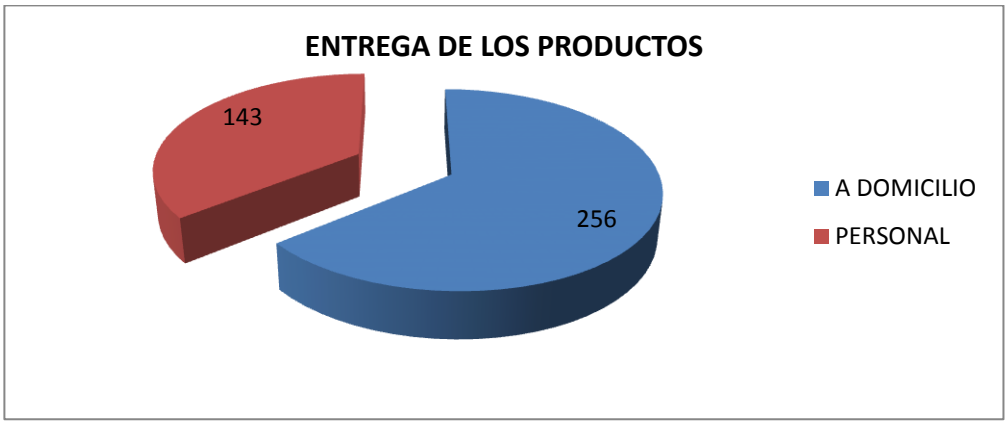
El 85,96% de los encuestados no han recibido ningún tipo de promoción al adquirir algún tipo de producto de la Carpintería; mientras, que únicamente el 14,04% manifiesta que si ha recibido promoción en la adquisición de productos, como son rebajas en los precios y plazos en el pago.

14. ¿Cómo desearía que fuera la entrega de los productos por parte de la Carpintería La Madera?

CUADRO Nº 14

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A DOMICILIO	256	64,16
PERSONAL	143	35,84
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los clientes sobre como desearían que fuera la entrega de los productos por parte de la Carpintería La Madera, el 64,16% de ellos manifiestan que sea a domicilio; mientras, que el 35,84% de ellos desearían que sea personalmente.

15. ¿La atención que presta el personal de la Carpintería La Maderaes?

CUADRO Nº 15

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALO	24	6,02
REGULAR	89	22,31
BUENO	151	37,84
MUY BUENO	135	33,83
TOTAL	**399**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la atención que presta el personal que labora en la Carpintería

La Madera, el 37,84% de ellos manifiesta que es Bueno, el 33,83% de ellos dice que es Muy Bueno, el 22,31% regular; y, el 6,02 dice que es mala la atención que prestan los empleado, lo que determina que se debe mejorar la atención así sea en bajo porcentaje pero existen personas insatisfechas con el servicio prestado.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, CARPINTERÍA LA MADERA.

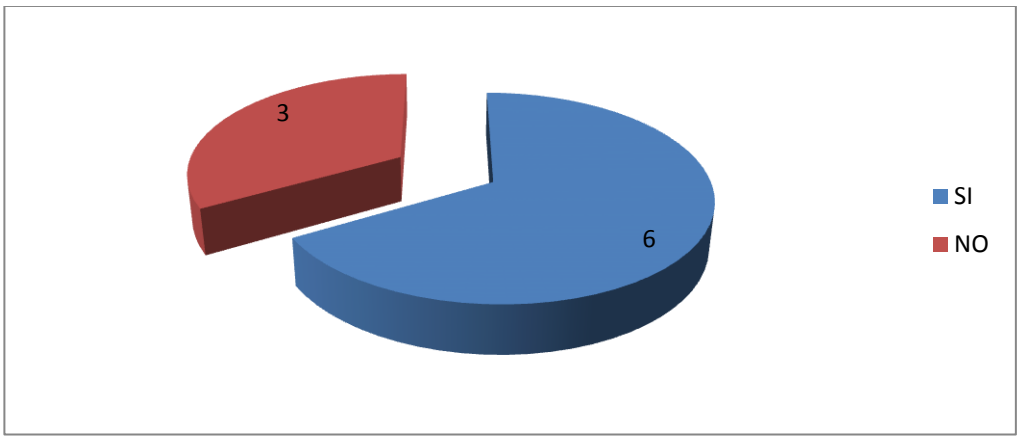
1. **¿Tiene Usted conocimientos de los objetivos de la empresa, en la que labora?**

CUADRO Nº 16

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	67,00
NO	3	33,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

OBJETIVOS DE LA EMPRESA



INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar en el cuadro Nº 16, en cuanto se refiere a que si los trabajadores de la Carpintería La Madera conocen los objetivos de ella, el 67% de ellos manifiesta que SI conocen; mientras, que el 33% de ellos manifiestan que NO conocen, esto determina que únicamente los que NO conocen que son

en un número de tres son los obreros o maestros carpinteros que no tienen ni idea de los objetivos que posee la Carpintería.

2. **¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?**

CUADRO Nº 17

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	100,00
NO	9	0,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

INTERPRETACIÓN:

Como se puede determinar en el cuadro Nº 17, a pesar de que la Carpintería La Madera, cuenta con Misión y Visión, el 100% de los empleados no la conocen, lo que determina una falta de comunicación, entre empleado y empleador.

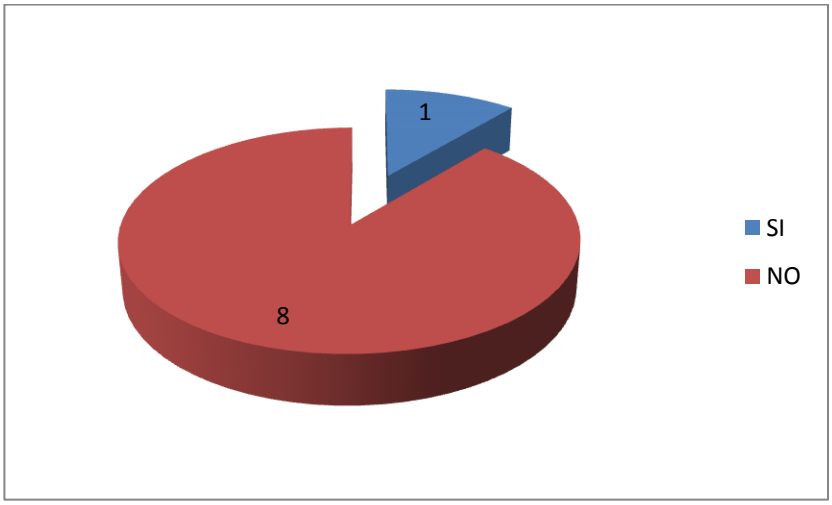
3. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en su empresa?

CUADRO Nº 18

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	11,00
NO	8	89,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

HA RECIBIDO ALGUN TIPO DE CAPACITACIÓN



INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a si han recibido algún tipo de capacitación en la carpintería, el 89% de ellos manifiesta que no, únicamente el 11% de ellos es decir un trabajador manifiesta que si ha recibido capacitación, esta fue en ventas.

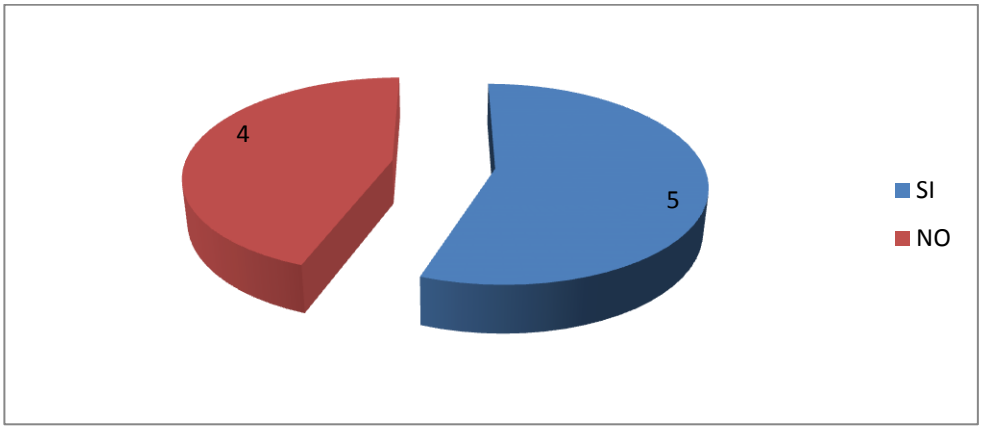
4. **¿Recibe algún tipo de incentivo y motivaciones por las ventas efectuadas por Usted?**

CUADRO Nº 19

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56,00
NO	4	44,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

OBTIENE INCENTIVOS Y MOTIVACIONES POR LAS VENTAS EFECTUADAS



INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a: si han recibido algún tipo de incentivo y motivaciones por los trabajos efectuados, el 56% de ellos manifiesta que si en cuanto se refiere a incentivos económicos y agradecimientos por parte de los clientes; mientras que el 44% de ellos manifiesta que no ha recibido ningún tipo de incentivos en la realización de sus trabajo.

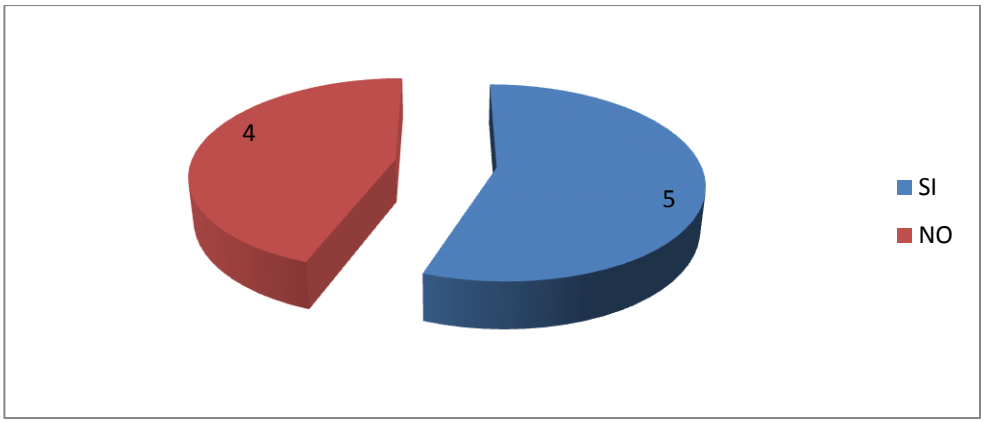
5. **¿Posee libertad en la toma de decisiones, al tener algún problema con el cliente?**

CUADRO Nº 20

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	56,00
NO	4	44,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

POSEE LIBERTAD EN LA TOMA DE DECISIONES



INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a si poseen libertad en la toma de decisiones al tener algún problema con el cliente, el 56% de ellos manifiesta que si, en lo que se refiere al poder dar su opinión y decisión para buscar solución al problema que se dé en la carpintería; mientras que el 44% de ellos manifiesta que no posee libertad en la toma de decisiones.

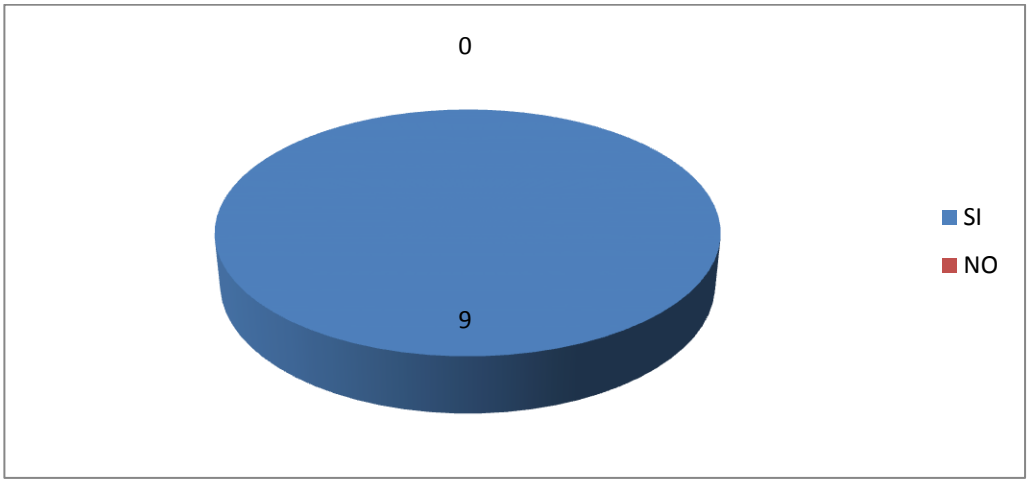
6. **¿Se encuentra Usted, satisfecho con el ambiente de trabajo que le brinda la empresa en la que labora?**

CUADRO Nº 21

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL AMBIENTE LABORAL QUE LE BRINDA LA EMPRESA



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los trabajadores encuestados manifiestan que se encuentran satisfechos con el ambiente de trabajo que brinda la Carpintería la Madera, todo esto lleva a determinar que existe un buen ambiente de trabajo en ella.

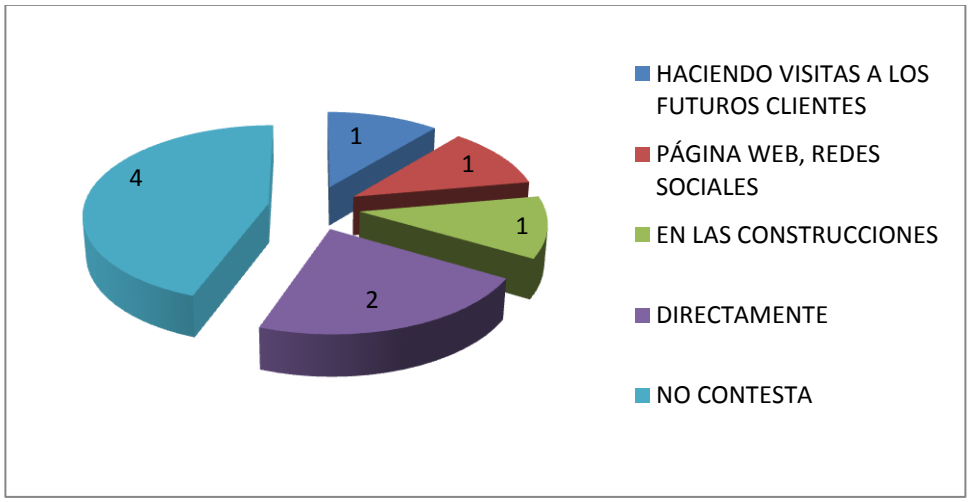
7. **¿De qué manera se llega a los futuros clientes en la empresa en la que Usted labora?**

CUADRO Nº 22

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HACIENDO VISITAS A LOS FUTUROS CLIENTES	1	11,00
PAGINA WEB, REDES SOCIALES	1	11,00
EN LAS CONSTRUCCIONES	1	11,00
DIRECTAMENTE	2	22,00
NO CONTESTA	4	45,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

DE QUE MANERA SE LLEGA A LOS NUEVOS CLIENTES



INTERPRETACIÓN:

En cuanto se les preguntó de cómo se promociona a los futuros clientes de los productos que comercializa la Carpintería La Madera, el 44% de ellos no

contestan ya que no saben cómo es por cuanto ellos se dedican a la producción, el 22% de ellos contestan que directamente al cliente, 11% de ellos haciendo visitas a los futuros cliente, páginas Web, Redes sociales y en las construcciones, todo esto respectivamente en el porcentaje citado

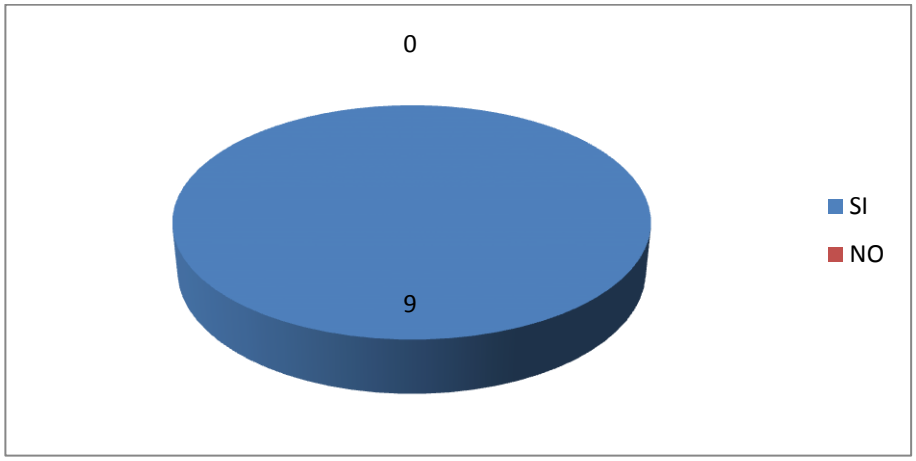
8. **¿La empresa en la que Usted labora, le ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades?**

CUADRO Nº 23

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

“LA MADERA” LE OFRECE LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los trabajadores encuestados manifiestan que la Carpintería La Madera les ofrece las herramientas adecuadas para realizar sus actividades, como computadoras, internet, sistema contable, herramientas manuales y eléctricas.

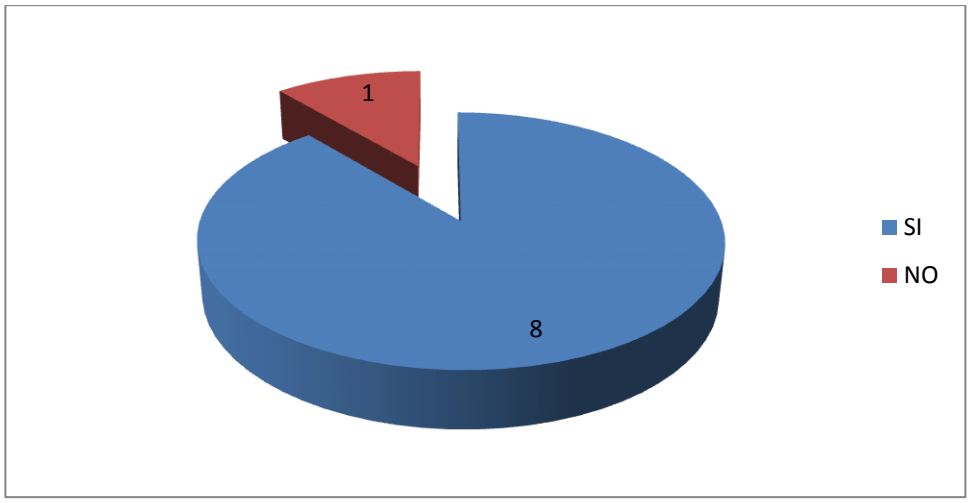
9. **¿La maquinaria que utilizan en la empresa para la fabricación de Muebles está acorde con la tecnología actual?**

CUADRO Nº 24

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	89,00
NO	1	11,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

LA MAQUINARIA ESTÁ ACORDE CON LA TECNOLOGÍA ACTUAL



INTERPRETACIÓN:

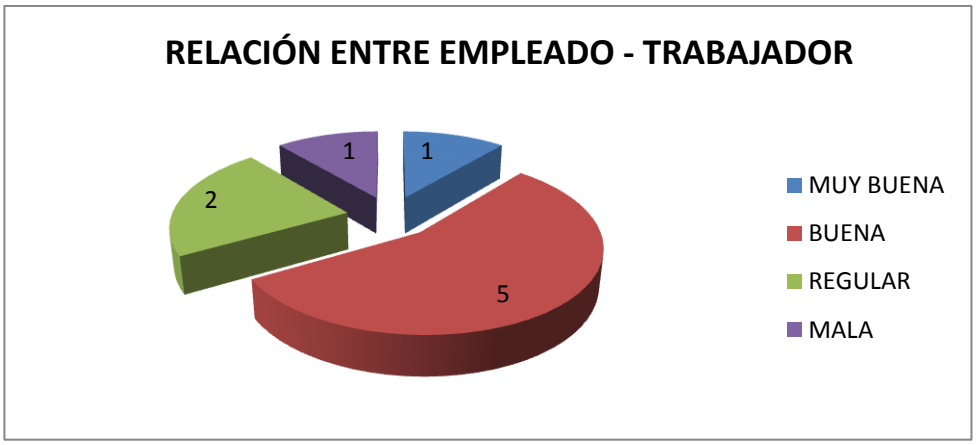
Cómo se puede determinar el 89% de los trabajadores encuestados manifiestan que las herramientas que utilizan en la Carpintería La Madera está acorde con la tecnología actual; mientras, que el 11% de ellos manifiesta que no, lo que no está claro es que este 11% es decir 1 encuestado no pone el porqué de su respuesta.

10. ¿Cómo considera la relación Empleado – Trabajador?

CUADRO Nº 25

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	1	11,00
BUENA	5	56,00
REGULAR	2	22,00
MALA	1	11,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA



INTERPRETACIÓN:

El 56% de los encuestados cree que la relación empleado trabajador es Buena, el 22% de ellos manifiesta que es Regular; mientras que el 11% de ellos contradicen en Excelente y Mala, en conclusión la relación empleado trabajador es buena.

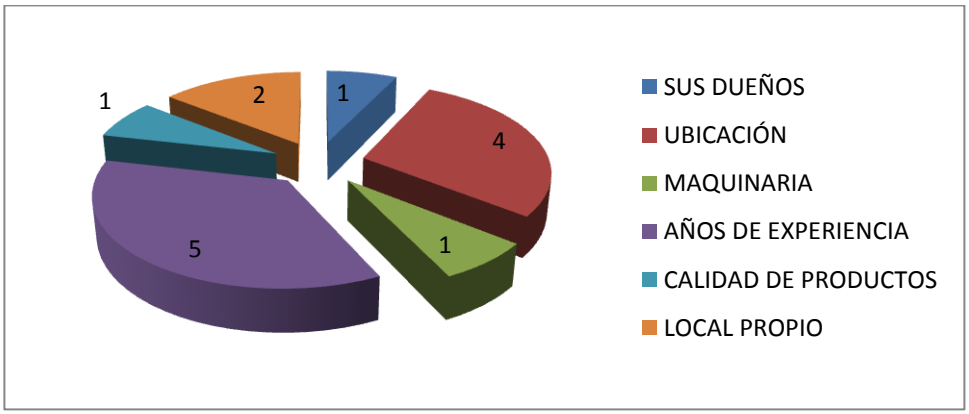
11. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la Carpintería la Madera?

CUADRO Nº 26

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUS DUEÑOS	1	11,00
UBICACIÓN	4	45,00
MAQUINARIA	1	11,00
AÑOS DE EXPERIENCIA	5	56,00
CALIDAD DE PRODUCTOS	1	11,00
LOCAL PROPIO	2	22,00

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

FORTALEZAS DE LA CARPINTERÍA "LA MADERA"



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los trabajadores sobre cuales creen que sean las fortalezas de la Carpintería, ellos contestaron de varias alternativas, entre las más importantes con un 56% manifiestan los años de experiencia, un 45% la ubicación, un 22% el local propio; y, un 11% la calidad de productos y sus dueños.

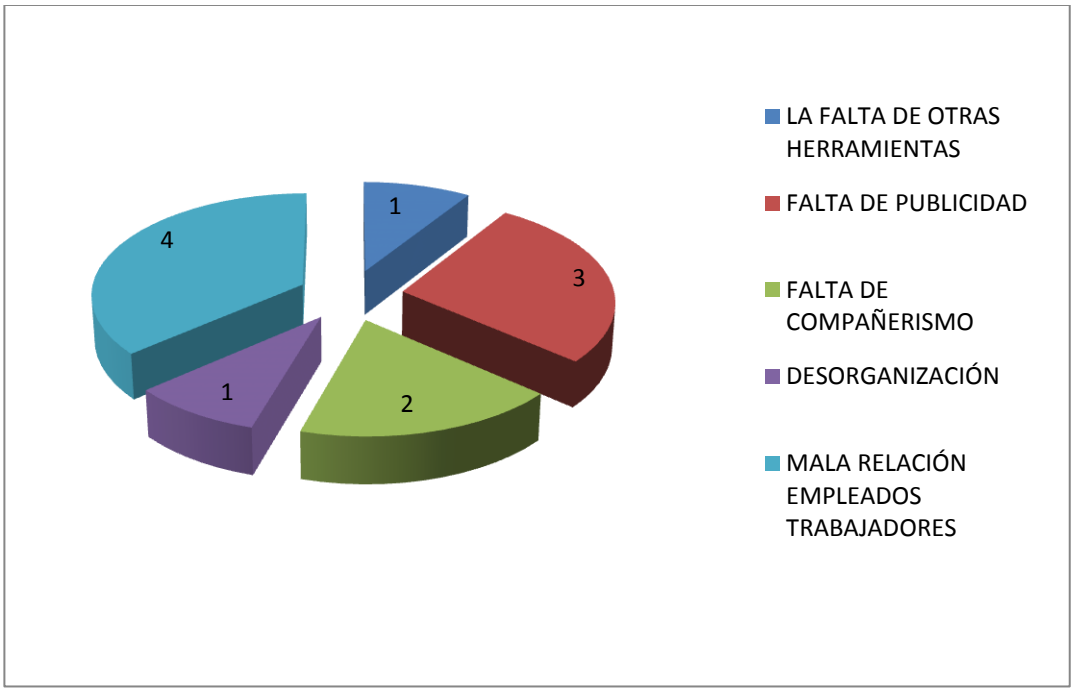
12. ¿Qué debilidades considera que tiene la Carpintería la Madera?

CUADRO Nº 27

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LA FALTA DE OTRAS HERRAMIENTAS	1	11,00
FALTA DE PUBLICIDAD	3	33,00
FALTA DE COMPAÑERISMO	2	22,00
DESORGANIZACIÓN	1	11,00
MALA RELACIÓN EMPLEADOS TRABAJADORES	1	11,00

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

DEBILIDADES DE LA CARPINTERÍA "LA MADERA"



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los trabajadores sobre cuales creen que sean las debilidades de la Carpintería, ellos contestaron de varias alternativas, entre las más importantes con un 45% manifiestan la mala relación entre empleado y los trabajadores, el 33% la falta de publicidad, el 22% la falta de compañerismo; y, un 11% la falta de herramientas y la desorganización.

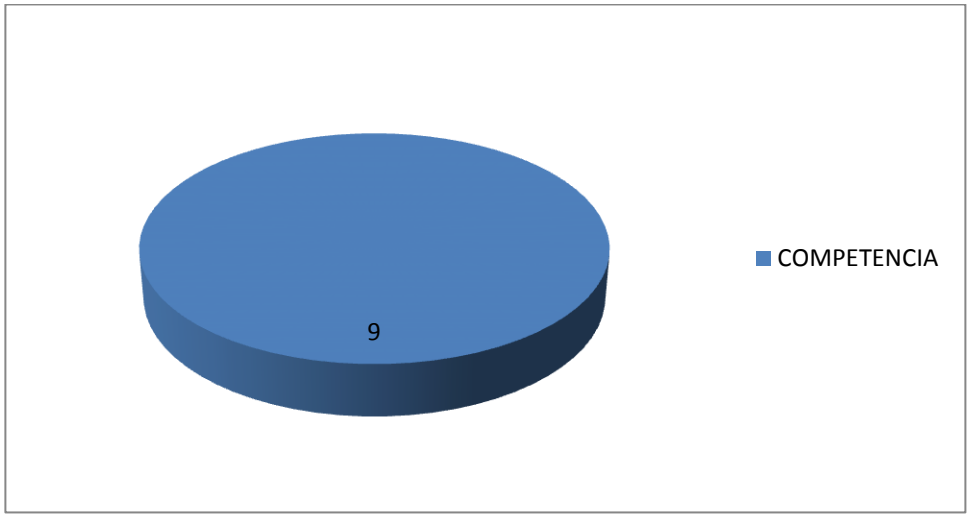
13. ¿Qué amenazas considera que dificultan el crecimiento de la Carpintería la Madera?

CUADRO Nº 28

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPETENCIA	9	100,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

AMENAZAS QUE DIFICULTAN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los trabajadores sobre cuales creen que sean las amenazas de la Carpintería, todos ellos contestaron que la competencia ya que ella es demasiada desleal en la ciudad de Cuenca y además es agresiva.

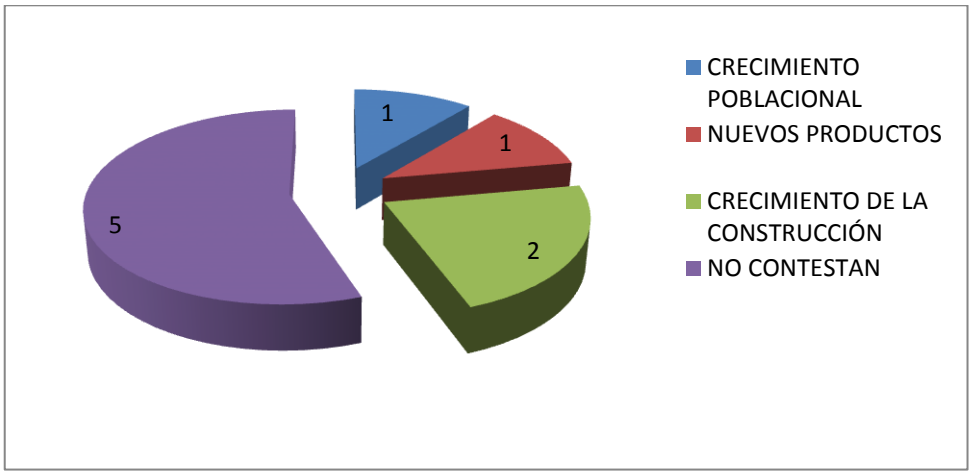
14. ¿Qué oportunidades cree que existen en el mercado para la Carpintería la Madera?

CUADRO Nº 29

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CRECIMIENTO POBLACIONAL	1	11,00
NUEVOS PRODUCTOS	1	11,00
CRECIMIENTO DE LA CONSTRUCCIÓN	2	22,00
NO CONTESTAN	5	56,00
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN:LA AUTORA

OPORTUNIDADES QUE EXISTEN EN EL MERCADO PARA "LA MADERA"



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los trabajadores sobre cuales creen que sean las oportunidades de la Carpintería, la mayoría de ellos no contestaron, pero el 22% de ellos manifestaron que el crecimiento de la construcción, el 11% el crecimiento poblacional y el crear nuevos productos para la venta o modelos.

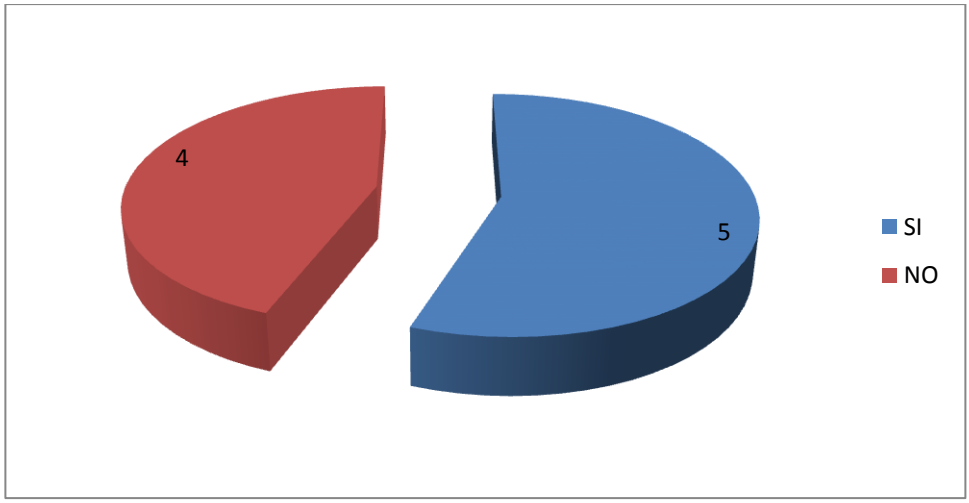
15. ¿La Carpintería la Madera le brinda la suficiente seguridad industrial para realizar sus labores diarias?

CUADRO Nº 30

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	55,56
NO	4	44,44
TOTAL	**9**	**100,00**

FUENTE: ENCUESTA TRABAJADORES
ELABORACIÓN: LA AUTORA

LA MADERA LE BRINDA SEGURIDAD INDUSTRIAL



INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los trabajadores sobre SI la Carpintería la Madera le brinda la suficiente seguridad industrial para realizar sus labores diarias, el 55,56% manifiesta que SI; mientras, que un 44,44% de ellos manifiesta que no

ya que les falta mucho para cubrir sus expectativas en relación a la seguridad del trabajador.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL
FORTALEZAS			
Buena ubicación	0,06	3	0,18
Atención personalizada	0,07	3	0,21
Recursos financieros	0,06	3	0,18
Infraestructura Física	0,07	4	0,28
Imagen ante el cliente, proveedores	0,05	3	0,15
Maquinaria y equipo de alta tecnología	0,07	3	0,21
Calidad del producto	0,06	3	0,18
Motivación del recurso humano (salario/beneficios)	0,06	3	0,19
Buenos precios	0,08	3	0,24
Total fortalezas	0,58		1,82
DEBILIDADES			
Falta de promociones	0,06	2	0,12
Falta de capacitación a los empleados	0,06	1	0,06
Falta de Publicidad	0,08	2	0,16
No cuenta con planes operativos	0,06	2	0,12
No existe Planificación	0,04	1	0,04
Mala relación empleado-empleador	0,04	2	0,08
Gerente no capacitado	0,04	2	0,08
Total debilidades	**0,38**		0,66
Total	**0,96**		**2,48**

FUENTE: Factores Internos

SUSTENTACIÓN MATRIZ EFI

Dentro de la Matriz EFI, las fortalezas se las determina mediante Investigación Directa, siendo esta:

FORTALEZAS

1.-Buena ubicación; esta fortaleza se la ha determinado en base a la pregunta Nº 10 que se realizó a los clientes de la Carpintería, los cuáles determinan que la ubicación de la Carpintería es ideal, por tal razón se la ha calificado con 3.

2.-Atención personalizada; en la pregunta Nº 15 a los clientes, estos consideran que la atención que recibieron por parte del personal de la Carpintería es muy buena, es decir personalizada, por eso califico con 3.

3.- Recursos Financieros;en la pregunta 5 realizada al Gerente, este manifiesta que la empresa cuenta con los suficientes recursos financieros para cumplir con los objetivos propuestos por ella, motivo por el cual se lo ha calificado con 3.

4.- Infraestructura Física; en la pregunta Nro. 22 de la encuesta realizada al Gerente – Propietario de la Carpintería, éste considera que son fortalezas para la Empresa, el contar con infraestructura propia, adecuada y sobre todo ubicada en un lugar comercial, por ello se lo ha calificado con 4, considerándola como una gran fortaleza.

5.-Imagen ante el cliente; en la encuesta realizada a los clientes estos consideran, que la Carpintería la Madera posee una muy buena imagen, por ello se lo ha calificado con 3.

6.- Maquinaria y equipo de alta tecnología;los empleados en la pregunta N. 9 consideran que la Carpintería la Madera poseen la maquinaria y equipo para el cumplimiento de los trabajos a ella encomendada, por ello se lo ha calificado con 3.

7.-Calidad del producto;los clientes en la pregunta Nº 4, manifiestan que los productos que ofrece la Carpintería son muy buenos, por ello es una fortaleza mayor con calificación de 3.

8.-Motivación del recurso humano; en la encuesta realizada al personal en la pregunta Nº 4 manifiestan en un 56% que han recibido incentivos y motivaciones por las ventas efectuadas, por ello se le ha dado una calificación de 3.

9.- Buenos precios; en la encuesta realizada a los clientes, estos consideran que la Carpintería la Madera poseen buenos precios, los mismos que son competitivos en el mercado local, por ello se lo ha calificado con 3.

Dentro de la Matriz EFI, las Debilidades se las determina mediante Investigación Directa: a través de una encuesta aplicada alGerente, empleados y clientes de la Carpintería la Madera, siendo esta:

DEBILIDADES

1.-Falta de promociones;en la pregunta Nº 13 a los clientes, ellos nos manifiestan que no han recibido ningún tipo de promociones por parte de la Carpintería la Madera, ahí el por qué se lo calificó con 2.

2.- Falta de capacitación a los empleados; en la pregunta Nº 3 a los empleados, estos manifiestan que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la Carpintería la Madera, ahí el por qué se lo calificó con 1.

3.- Falta de publicidad;tanto los clientes, los trabajadores y el mismo Gerente manifiestan que no existe publicidad de la Carpintería, por ello se lo ha calificado con 2.

4.-No cuenta con planes operativos;en la entrevista realizada al Gerente, el nos manifiesta que la Carpintería no cuenta con un plan operativo para realizar sus actividades, por ello se lo considera como una debilidad y se lo ha calificado con 2.

5.- No existe Planificación; en la entrevista realizada al Gerente en la pregunta Nº 13, nos manifiesta que no realiza una planificación para la actividades de la

Carpintería la Madera, ahí el por qué se lo calificó con 1. Considerándola como una fuerte debilidad.

6.- Mala relación empleado-empleador; los empleados manifiestan que una de las debilidades que tiene la Carpintería es la mala relación entre empleados y empleador, por ello se lo considera como una debilidad se lo calificado con 2.

7.- Gerente no capacitado;en la entrevista al Gerente, nos manifiesta que no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar algunas funciones que le competen a su cargo.Por ello se lo considera como una debilidad y se lo ha calificado con 2.

Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de factores internos de la Carpintería La Madera de la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, da como resultado ponderado de 2,48; significando que en la empresa existe un predominio de fortalezas sobre las debilidades; es decir, existe 1,82 fortalezas y en debilidades 0,66; con una diferencia de 0,16 por lo tanto la empresa, no tiene problemas internos que puedan interferir en el crecimiento de la misma y también que tiene un normal desenvolvimiento dentro del mercado local.

MATRIZ FODA DE ALTO IMPACTO PARA LA CARPINTERÍA LA MADERA DE LA CIUDAD DE CUENCA PROVINCIA DEL AZUAY.

Cuadro Nº 31

FACTORES INTERNOS / **FACTORES EXTERNOS**	**FORTALEZAS**	**DEBILIDADES**
	1. Buena ubicación	**1**. Falta de promociones
	2. Atención personalizada	**2**. Falta de capacitación a los empleados
	3. Recursos financieros	**3**. Falta de Publicidad
	4. Infraestructura Física	**4**. No cuenta con planes operativos
	5. Imagen ante el cliente, proveedores	**5**. No existe Planificación
	6. Maquinaria y equipo de alta tecnología	**6**. Mala relación empleado-empleador
	7. Calidad del producto	**7**. Gerente no capacitado
	8. Motivación del recurso humano (salario/beneficios)	
	9. Buenos precios	
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. Distribución de la riqueza en el país con una libre competencia en el mercado	**O.3. y F.7. Captar nuevos mercados a través de la diversificación de productos.**	**D.4 y O.2. Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia**
2. Incremento de la capacidad de compra de los clientes que han emigrado a otros países		
3. Estabilidad política, incremento de programas de vivienda		
4. Crecimiento tecnológico determinando una mejora del servicio y producto		
5.Negociación entre proveedores y empresa logrando mayores ganancias en las promociones que ofrecen los proveedores		
6. Mejoramiento del estilo de vida, aumento de la construcción en la renovación y acabados		
7. Precios y productos accesibles a los clientes ajustándose a la economía de nuestro medio local		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. Falta de mano de obra calificada por excesiva emigración del país.	**F.8 y A.4. Elaborar un plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.**	**D.3. Y A.2. Efectuar un plan de publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado**
2. Incremento de productos sustitutos de la madera		**D.2 y A.3. Elaboración de un plan de Capacitación para todo el personal de la empresa.**
3. Empresas con mayor poder de negociación por tener estructuras grandes y estables		
4. Incremento de negocios informales por baja barrera de entrada.		
5. Bajos precios implementados por la competencia informal		

Luego de haber obtenido la matriz del análisis FODA, debemos prestar mayor atención a las amenazas más preocupantes para la empresa, el incremento de nuevos competidores, para ello se tendrá que realizar mayor publicidad que debe ser con mejor agresividad que las demás existentes. Para poder ir combatiéndolas de manera positiva y así lograr el éxito de la misma.

Para cumplir con el Mercado Meta que se relaciona con las necesidades que tiene la empresa de seleccionar un segmento de mercado, la población o grupo de clientes del producto a los cuales se pretende cubrir.

Los Mercados Metas son seleccionados para que sean cubiertas sus necesidades, en ocasiones cuando son lanzados los planes de Mercadotecnia hay productos que buscan alcanzar diversos estándares de calidad del producto, sin embargo este tipo de estrategia complica en general la actuación participación de los clientes del producto, debido principalmente a que no se logra un posicionamiento claro en el mercado de consumo del producto.

Lograr un posicionamiento es uno de los objetivos del Mercado Meta, al aglutinar a clientes del producto con las mismas características Psicográfica y de actitudes, necesidades, gustos y preferencias, así como las necesidades que se pretende cubrir en la empresa.

Con la realización del plan estratégico de mercadeo, se desea cubrir el mercado seleccionado en las Metas, delimitando el mercado, en los términos que permitan tomar decisiones más acertadas y oportunas en beneficio de los accionistas de la empre

g) DISCUSIÓN

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA CARPINTERÍA LA MADERA DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY.

Luego de haber realizado el estudio cuantitativo, estudio científico basados en conceptos teóricos, se ha podido realizar el diagnóstico situacional y este al ser comparado con las entrevistas y encuestas aplicadas al Gerente, empleados y clientes de la Carpintería La Madera, ha permitido proponer alternativas de solución a los problemas encontrados en la presente investigación, para tener criterios de los objetivos propuestos, así como también las oportunidades que tiene la empresa.

DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

"Hasta fines del año 2015, laCarpintería La Madera será una empresa que satisfaga las necesidades de los clientes del mercado azuayo, con perspectiva de cubrir el mercado nacional, con productos de calidad, diseños exclusivos y con precios cómodos en acabados de construcción y piso flotante, basados en los requerimientos de sus clientes, logrando tener mayor participación en el mercado y alcanzar mayor rentabilidad y prestigio".

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

"La Carpintería la Madera tiene como misión proporcionar al mercado azuayo,la elaboración de muebles para acabados de construcción, venta de madera natural y prefabricada e importación y venta de piso flotante de calidad, con diseños exclusivos que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, y con ello lograr prestigio y rentabilidad a la empresa, además propendiendo cubrir la demanda con precios competitivos".

OBJETIVO GENERAL DE LA CARPINTERÍA LA MADERA

Llegar a liderar el mercado local en la elaboración de muebles de madera para acabados de construcción y pisos flotantes de calidady con diseños exclusivos, a fin de lograr satisfacer las necesidades de los clientes y poder obtener mayores ventas y utilidades para la empresa.

DETERMINACIÓN DE LOS VALORES DE LA CARPINTERÍA LA MADERA

Honestidad. Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones y en la elaboración de productos inherentes a la institución.

Justicia. Actuar con transparencia y distribuir los recursos con equidad, bajo las normas de derecho y la razón.

Compromiso. Actuar con rectitud y lealtad hacia los intereses de la empresa y el país, mediante el logro de la misión, visión y objetivos empresariales.

Predisposición al servicio. Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los muebles que produce la carpintería.

Transparencia. Capacidad de trabajadores de la carpintería La Madera, para demostrar íntegramente sus conocimientos y preparación, para actuar con idoneidad, transparencia y efectividad en el marco de principios éticos y morales de la convivencia institucional y social.

ELABORACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez diseñada y construida la matriz FODA, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico de Marketing para la carpintería La Madera.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en cuenta los requerimientos en la Carpintería La Madera, mismos que serán desarrollados previa calificación y cuantificación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son el enunciado general de una situación determinada que la Carpintería La Madera empezará a alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones.

DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro Nº 32

Objetivos	Nombre
Objetivo Estratégico Nº 1	Captar nuevos mercados a través de la diversificación de productos.
Objetivo Estratégico Nº 2	Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia
Objetivo Estratégico Nº 3	Elaborar un plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.
Objetivo Estratégico Nº 4	Elaboración de un plan de Capacitación para todo el personal de la empresa.
Objetivo Estratégico Nº 5	Efectuar un plan de publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado

FUENTE: Matriz de Alto Impacto
ELABORACIÓN: La Autora

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 33

OBJETIVO Nº 1: CAPTAR NUEVOS MERCADOS A TRAVÉS DE LA DIFERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS					
ESTRATEGIA	**TACTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad.	• Mejorar la atención y cordialidad al cliente • Ofrecer mejor calidad	• Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos • Llegar con los muebles donde el cliente lo necesite	El presente objetivo será financiado con costos propios de la empresa: Estudio de Mercado $ 1.300,00	Gerente de la Carpintería La Madera	• La carpintería La Madera Incrementará un 80% en nuevos mercados, ventas y utilidades, hasta Diciembre del año 2013.

OBJETIVO Nº 1

CAPTAR NUEVOS MERCADOS ATRAVÉZ DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Meta:

La carpintería la madera Incrementará un 80% en nuevos mercados, ventas y utilidades, hasta Diciembre del año 2013.

Estrategia:

Crear una excelente cadena de distribución, con promociones y buena publicidad.

Política:

Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación del centro de acopio y distribución de los productos

Llegar con los muebles donde el cliente lo necesite

Táctica:

Mejorar la atención y cordialidad al cliente.

Ofrecer mejor calidad.

Responsable:

Gerente de la Carpintería La Madera.

Conclusión:

Con este objetivo se tratará de lograr atraer mayor número de clientes con el propósito de incrementar las ventas. Adquirir nuevos mercados y por ende nuevos clientes.

Lograr que este objetivo se cumpla, es tarea de todos, principalmente del Gerente. Cuando se presta atención a las opiniones de los empleados a estos les da la sensación de sentirse parte integral de la misma, y por ende colaboraran con la innovación de nuevos estilos, proporcionando de ésta manera una buena diversificación de productos.

Costo:

Para el cumplimiento del presente objetivo, aportará la empresa con el 100% de los costos para realizar un estudio de mercado y así lograr un posicionamiento en el mercado local, el mismo que asciende a 1.300,00 dólares americanos.

Cuadro N° 34

OBJETIVO Nº 2: LOGRAR UN DESARROLLO COMPETITIVO Y SOSTENIBLE A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS Y PROCESOS DE MERCADOTECNIA					
ESTRATEGIA	**TACTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Combinar adecuadamente las variables como producto, precio, plaza y promoción	Orientar la mezcla de las diferentes variables a satisfacer el mercado que se desee captar.	- Verificar el precio de los productos. - Controlar la calidad de los productos. - Invertir en publicidad y promoción. - Atención cordial al cliente.	El presente objetivo será financiado con costos propios de la empresa, por un valor de $ 600,00 dólares.	Gerente de la Carpintería La Madera	Hasta fines del año 2014 la Carpintería logrará alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo y sostenido de la empresa.

OBJETIVO Nº 2

LOGRAR UN DESARROLLO COMPETITIVO Y SOSTENIBLE A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE MÉTODOS Y PROCESOS DE MERCADOTECNIA

Meta:

Hasta fines del año 2014 la Carpintería La Madera, logrará alcanzar en un 100% el Desarrollo competitivo y sostenido de la empresa.

Políticas:

- Verificar el precio de los productos.

- Controlar la calidad de los productos.

- Invertir en publicidad y promoción.

- Atención cordial al cliente.

Estrategia:

Combinar adecuadamente las variables como producto, precio, plaza y promoción.

Táctica:

Orientar la mezcla de las diferentes variables a satisfacer el mercado que se desee captar.

Financiamiento:

Presupuesto de la empresa.

Responsables:

Gerente de la empresa.

Conclusión:

Mediante este objetivo se pretende aumentar valores en las cuentas y el número de clientes a través de diferentes tipos de posicionamiento; es decir, con descuentos por cantidad y promociones por valores de compra, aumentando de ésta manera los ingresos.

CUADRO Nº 35

PRESUPUESTO PARA LOGRAR UN DESARROLLO COMPETITIVO

	Actividades	Descripción	Cantidad	Responsable	V/Unitario	V/Total
1	Se realizará una evaluación a los empleados en el desempeño de sus funciones.	De acuerdo a clasificación	1	Gerente	300,00	300,00
2	Elegir los sectores en donde tengan acogida los muebles	Buscar mercados en donde colocar los muebles.	1	Gerente	300,00	300,00
	Total					**600,00**

FUENTE: Entrevistas y encuestas.
ELABORACIÓN: La Autora.

RESUMEN

El avance exitoso de un negocio necesita de instinto empresarial y una buena capacidad organizacional. Sin energía empresarial y liderazgo, los negocios no suelen prosperar, en particular en el ambiente tan competitivo que tipifica a la mayoría de las industrias en la actualidad. Es por eso que es necesaria la realización y aplicación de un Plan de Mercadeo para cualquier producto, puesto que este es esencial para el éxito de todas las empresas y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de productos valorados por los clientes y a la generación de los beneficios que los inversores esperan.

Cuadro N° 36

OBJETIVO Nº 3: ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN, PARA LA ORGANIZACIÓN, A FIN DE PROPORCIONAR A LOS CLIENTES ATENCIÓN PERSONALIZADA.					
ESTRATEGIA	**TACTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo.	Entregar a los directivos y trabajadores un plan de comunicación, para la aplicación inmediata de esta herramienta de gestión administrativa. Difundir el plan de comunicación, para conocimiento general de todos los empleados y directivos.	Conseguir la integración de todo el personal de la Carpintería La Madera, para el conocimiento y aplicación de una estructura orgánica administrativa que les permita a los directivos y trabajadores desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.	El presente objetivo será financiado con costos propios de la empresa, por un valor de $ 510,00 dólares.	Gerente de la Carpintería La Madera	Hasta Diciembre del año 2013 se aplicará un plan de comunicación, para tener mejor organización y brindar buena atención al cliente.Luego de haber cumplido con la promoción y difusión a todo el personal de la empresa, se espera que el 80% de los empleados y directivos conozcan los productos que ofrece la Carpintería.

OBJETIVO Nº 3

ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN, PARA LA ORGANIZACIÓN, A FIN DE PROPORCIONAR A LOS CLIENTES ATENCIÓN PERSONALIZADA.

Meta. Hasta Diciembre del año 2013 se aplicará un plan de comunicación, para tener mejor organización y brindar buena atención al cliente.Luego de haber cumplido con la promoción y difusión a todo el personal de la Carpintería La Madera, se espera que el 80% de los empleados y directivos conozcan los productos que ofrece la Carpintería.

Objetivos

Los objetivos del plan de comunicaciones tienen como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan de mercadeo, pero que normalmente no deben identificarse con los objetivos de ventas. Existen dos razones para esta afirmación:

- ✓ Los costos de mercadeo como promedio nacional, presenta aproximadamente un 50 por ciento de los costos totales de un producto o servicio.
- ✓ La publicidad constituye solamente uno de los diversos factores que afectan las ventas.

Política:

Conseguir la integración de todo el personal de la Carpintería La Madera, para el conocimiento y aplicación de una estructura orgánica administrativa que les permita a los directivos y trabajadores desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

Tácticas:

Entregar a los directivos y trabajadores un plan de comunicación, para la aplicación inmediata de esta herramienta de gestión administrativa.

Difundir el plan de comunicación, para conocimiento general de todos los empleados y directivos.

Actividades:

Realizar un plan de comunicación para los directivos y empleados de la empresa.

Presupuesto:

Los costos para implementar el plan de comunicación de la estructura organizacional administrativa y funcional para la Carpintería La Madera, se determinará bajo los siguientes rubros:

Cuadro Nº 37

Descripción	Cantidad	V/Unitario	V/Total
Difusión del plan de comunicación a la Carpintería	25	15,00	375,00
Material de Oficina (resmas de papel)	15	4,00	60,00
Material de Trabajo (impresión folletos)	25	3,00	75,00
Total			510,00

Fuente: Creación propia.
Elaboración: La autora.

Financiamiento:

Lo realizará la Carpintería La Madera, en su totalidad.

Tiempo de Duración:

La puesta en marcha y su difusión del plan de comunicación en la Carpintería La Madera; de acuerdo al objetivo estratégico se implementará en seis meses tiempo que dura la elaboración del proyecto. Y se modificará de acuerdo a la capacidad económica de la Carpintería.

Responsable:

Gerente de la Carpintería La Madera.

Resumen:

Las empresas muchas veces experimentan un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses, incluso años y nunca toman en consideración evaluar la publicidad, con el propósito de evaluar su efectividad.

Cuando se hace la evaluación de la publicidad, se denotan por muchas de las personas de que la publicidad tiene poco o ningún efecto sobre las ventas. Es cierto que una publicidad eficaz apoyada por un producto superior, una correcta fijación de precios y una adecuada distribución puede tener un efecto sobre las ventas.

Cuadro N° 38

OBJETIVO Nº 4: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA CARPINTERÍA LA MADERA					
ESTRATEGIA	**TACTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
Establecer seminarios permanentes para todo el personal de la Carpintería La Madera para que realicen sus actividades de manera eficiente.	Realizar planes de capacitación para el personal que labora en la Carpintería con seminarios permanentes en diferentes áreas del conocimiento.	La capacitación del personal será continua. La Carpintería obtendrá como resultado buena relación con los clientes y acogida de nuevos clientes.	El presente objetivo será financiado con costos propios de la empresa, por un valor de $ 1.250,00 dólares.	Gerente de la Carpintería La Madera	En el primer semestre del año 2013 se comenzará a Capacitar y motivar semestralmente al personal mediante conocimientos actuales que permitan optimizar los niveles productivos de la Carpintería.

OBJETIVO Nº 4

Elaboración de un plan de capacitación para todo el personal de la Carpintería La Madera

Objetivo:

- Obtener personal totalmente capacitado en la producción y comercialización de muebles de madera para acabados de producción y pisos flotante.
- Lograr que el personal de la Carpintería se sienta motivado.
- Estructurar un servicio de calidad tomando en cuenta la estructura de la Carpintería, recurso humano y tecnología.
- Proporcionar excelencia en el servicio cotidiano.
- Desarrollar iniciativas que permitan contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio.

Meta:

En el primer semestre del año 2013 se comenzará a capacitar y motivar semestralmente al personal mediante conocimientos actuales que permitan optimizar los niveles productivos de la Carpintería.

Táctica:

Realizar planes de capacitación para el personal que labora en la Carpintería La Madera conseminarios permanentes en diferentes áreas del conocimiento.

Política:

- La capacitación del personal será continua.
- La Carpintería obtendrá como resultado buena relación con los clientes y acogida de nuevos clientes.

Estrategia:

Establecer seminarios permanentes para todo el personal de la carpintería La Madera para que realicen sus actividades de manera eficiente.

- ✓ Los seminarios serán permanentes con el propósito de actualizar al personal.
- ✓ Los instructores tendrán la facultad de brindar conocimientos teóricos y prácticos.

Actividad:

Capacitar al personal en relaciones humanas, y aspectos productivos. Para que ofrezca un servicio personalizado al usuario y optimizar la producción de la empresa.

- ✓ Los instructores tendrán todos los implementos necesarios para poder exponer sus conocimientos.
- ✓ Elaboración de la guía de motivación de los empleados.
- ✓ Nombrar al mejor empleado del mes por rendimiento laboral.
- ✓ Un bono de gratificación por aumentar las ventas en un 20% durante tres meses consecutivos.
- ✓ Evaluar al cliente interno para verificar que está recibiendo calidad en el producto y servicio.
- ✓ Evaluar a los empleados para verificar que se esté ofreciendo calidad en el producto y servicio.

Resultados:

Personal totalmente capacitado e incremento en la producción de la Carpintería La Madera.

Responsable:

El responsable será el gerente de la Carpintería, con un financiamiento que se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 39

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Capacitación del personal en relaciones humanas y aspectos productivos	glb	1,00	450,00	450,00
Insentivos varios	glb	1,00	600,00	600,00
Adquisición de implementos didacticos para los capacitadores y capacitados	glb	1,00	200,00	200,00
TOTAL				**1.250,00**

PLAN DE CAPACITACION PERSONAL DE LA CARPINTERÍA LA MADERA.

El presente plan tiene por objeto capacitar al personal que labora en la Carpintería La Madera y reforzar las áreas donde se tiene falencias de producción y servicios para mejorarlos.

Cuadro Nº 40

N°	CURSO Y/O SEMINARIO	DIRIGIDO A:	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	VALOR
1	ATENCION AL CLIENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO	10	EDIFICIO ADMINISTRATIVO	17H00a 19h00	$ 30 c/u
2	CALIDAD DEL SERVICIO	PERSONAL ADMINISTRATIVO	10	EDIFICIO ADMINISTRATIVO	17H00a 19h00	$ 30 c/u
3	DISEÑO DE MUEBLES	PERSONAL OPERATIVO	10	TELLER DE CARPINTERÍA	17H00a 19h00	$ 30 c/u

Cuadro Nº 41

OBJETIVO Nº 5: EFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, PARA OBTENER MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO					
ESTRATEGIA	**TACTICA**	**POLÍTICA**	**FINANCIAMIENTO**	**RESPONSABLE**	**META**
La publicidad, se realizará en la prensa escrita y en las radios emisoras de mayor sintonía de la ciudad y provincia. -Se lanzará hojas volantes en el que se haga constar las especificaciones de cada uno de los productos y servicios que se ofrecen.	Implementación de servicios de publicidad, para que tenga acceso y funcionalidad al cliente.	La Carpintería La Madera, desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo ameriten. Se prevé en primera instancia desarrollar la publicidad en un trimestre cada año, utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.	El presente objetivo será financiado con costos propios de la empresa, por un valor de $ 3.368,00 dólares.	Gerente de la Carpintería La Madera	Al final del año 2013, la Carpintería La Madera entrará en una campaña promocional masiva con publicidad, promociones, combos, entre otros.

OBJETIVO Nº 5:

EFECTUAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, PARA OBTENER MAYOR COBERTURA EN EL MERCADO

Meta:

Al final del año 2013, la Carpintería La Madera entrará en una campaña promocional masiva con publicidad, promociones, combos, entre otros.

Estrategia:

1. La publicidad, se realizará en la prensa escrita y en las radios emisoras de mayor sintonía de la ciudad y provincia.
2. Siempre se mantendrá en la recepción de la Carpintería La Madera, dípticos disponibles para el cliente, para su mejor conocimiento de los productos y servicios que presta la Carpintería.
3. Se lanzará hojas volantes en el que se haga constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen.
    - Se harán descuentos del 10% del costo por el pago al contado.
    - Se hará un descuento del 15% por la compra mayor a $ 1.000,00 dólares.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

La Campaña Publicitaria, no determina costos en cuanto a las ofertas promocionales que son políticas de la Carpintería La Madera y por lo tanto están inmersas en la publicidad que se haga; por lo que se trata en lo posible de emprender o invertir en los rubros más necesarios y en nuestro caso en la Publicidad; la misma que estará planificada de la siguiente manera:

- **a) Objetivo.-** Realizar una campaña publicitaria que permita dar a conocer los productos que ofrece la Carpintería La Madera y a la vez lograr un posicionamiento en el mercado provincial y regional.

- **b) El tipo de cliente a quien va dirigida la publicidad.**- La publicidad estará dirigida especialmente para toda la población de la provincia del Azuay, y además a las provincia de El Oro y Loja, esperando que también tenga una incidencia a nivel Nacional por la categoría de Muebles que oferta la Carpintería.

- **c) Del tipo de publicidad y los medios de comunicación.**- Se realizarán hojas volantes en formato a color editadas por una imprenta del Austro. La propaganda se lo hará a través de la radio Súper 9,49 FM de la ciudad de Cuenca que llega a toda la provincia del Azuay; y, en el

periódico El Mercurio de la ciudad de Cuenca, que es periódico líder en toda la provincia del Azuay.

- **d) El tiempo de duración.**- Dado los altos costos que demanda realizar la publicidad, se la ha planificado para un tiempo de duración de tres meses para cada año en forma intensa, sin descartar la posibilidad de que se pueda ampliar este tiempo especialmente en épocas altas de feriados o vacaciones y cuando las condiciones del mercado así lo determine.

- **e) La frecuencia del servicio publicitario.-**
  - ✓ La emisión de la propaganda se hará en la radio Súper 9,49, los días viernes, sábados y lunes, todas con una frecuencia de tres emisiones por día, 3 cuñas/día x 3 semanales=9c/s x 4semanas/m = 36 c/m x 3 semanas = 108 c x 2 emisoras = 216 cuñas
  - ✓ El diario EL MERCURIO, los días lunes y domingo, 2 semanales x 4 semanas x 3 meses=24 espacios.
  - ✓ Las hojas volantes se entregarán a principios de cada temporada.
  - ✓ Los dípticos se mantendrán disponibles siempre en la recepción de la empresa.

- **f) Los costos de la publicidad en los medios.-** Se ha determinado un promedio entre la radio emisora de $ 8,00 dólares los 4 minutos que dura cada espacio publicitario, dando un total de $1.728 y $ 60,00 dólares dura cada espacio publicitario en el periódico de 10x10 cm. De lado, dando un total anual de $ 1.440 dólares y en dípticos mas hojas volantes será un valor de $ 200 dólares.

- **) El contenido de la propaganda**

EN EL PERIÓDICO SE VISUALIZARÁ DE LA SIGUIENTE MANERA:

EN LAS RADIOS EMISORAS:

Queda a completa creatividad del locutor, siempre y cuando el mensaje acople toda la información correspondiente con respecto a los productos y servicios que ofrece la Carpintería La Madera.

DÍPTICOS:

Serán los siguientes dípticos, que se mantendrán disponibles en la recepción de la Empresa y se iran reemplazando con la innovación de productos.

HOJAS VOLANTES:

Se lanzará hojas volantes; en las que se hará constar las especificaciones de cada uno de los servicios que se ofrecen. y

- Se harán descuentos del 10% del costo por el pago al contado.
- Se hará un descuento del 15% por la compra mayor a $ 1.000,00 dólares.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD

CONTENIDO:

OBJETIVOS:

1. Realizar programas publicitarios que permitan informar de los productos que ofrece la Carpintería La Madera.
2. Establecer los medios de comunicación necesarios para el lanzamiento de la publicidad.
3. Lograr un posicionamiento en el mercado de la provincia del Azuay, mediante ofertas promocionales que permitan a la Carpintería La Madera tener mayor demanda.

POLÍTICAS:

1. La Carpintería La Madera, desarrollará su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo ameriten.
2. Se prevé en primera instancia desarrollar la publicidad en un trimestre cada año, utilizando los diferentes medios de comunicación existentes.
3. Para la promoción, se harán descuentos y combos para los clientes que tiene la Carpintería La Madera.

COSTOS:

El presente plan determina realizar una inversión por parte del gerente de la Carpintería La Madera. La inversión se la hará con capital propio de la Carpintería y servirá para cubrir especialmente la campaña publicitaria cuyos gastos se detallan a continuación:

CUADRO Nº 42

PRESUPUESTO PARA CAMPAÑA PUBLICITARIA

DETALLE	**V. UNITARIO**	**V. TOTAL**
Periódico; 2 semanales x 4 semanas x 3 meses=24 espacios	60,00	1.440,00
Radio; 3 cuñas/día x 3 semanales=9c/s x 4semanas/m = 36 c/m x 3 semanas = 108 c x 2 emisoras = 216 cuñas	8,00	1.728,00
Hojas volantes (Dipticos) = 4000	0.05	200,00
T O T A L		**3.368,00**

Fuente: RadioSúper 9,49 y periódico El Mercurio
Elaborado: La Autora.

c= cuñas

s= semana

m= mes

C/s= cuñas por semana

C/m= cuñas por mes

RESPONSABLE:

El responsable de este objetivo será el Gerente de la Empresa.

CONCLUSIÓN:

La existencia de un mercado cada vez más competitivo, hace que algunos productos demanden también de mayor preocupación por mejorarlos y darles la calidad necesaria que se merecen. Dentro de estos, se encuentran los productos de madera que viene ofreciendo la Carpintería La Madera, que si bien es cierto al momento tiene una marcada competencia; esta permite competir, con mayor posibilidad de brindar mejores productos.

Por otro lado la limitada difusión e información de sus productos mediante el uso de los medios de comunicación limita considerablemente su desarrollo, de ahí la necesidad de incrementar los espacios publicitarios.

RESUMEN DE COSTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Objetivos	Nombre	Costos
Objetivo Estratégico Nº 1	Captar nuevos mercados a través de la diversificación de productos.	1300
Objetivo Estratégico Nº 2	Lograr un desarrollo competitivo y sostenible a través de la aplicación de métodos y procesos de mercadotecnia.	600
Objetivo Estratégico Nº 3	Elaborar un plan de Comunicación, para la Organización, a fin de proporcionar a los clientes atención personalizada.	510
Objetivo Estratégico Nº 4	Elaboración de un plan de Capacitación para todo el personal de la empresa.	1250
Objetivo Estratégico Nº 5	Efectuar un plan de publicidad, para obtener mayor cobertura en el mercado	3368
TOTAL		**7028**

Fuente: Objetivos Estratégicos
Elaboración: La Autora

h) CONCLUSIONES

- ✓ La falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.
- ✓ Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la misma en las condiciones actuales que se encuentra.
- ✓ Se ha determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.
- ✓ La Carpintería La Madera, carece de un plan de marketing.
- ✓ El plan estratégico a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, sintonía y cobertura que permita dar a conocer los productos de la Carpintería La Madera, cuyo valor anual representa una inversión de $. 7.028,00 dólares americanos.

i) RECOMENDACIONES

- La Carpintería La Madera, debe adoptar la Misión y Visión propuesta en el presente estudio.
- Tener un conocimiento previo de los cambios que puedan surgir dentro de la competencia tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que la empresa podría recibir siendo estos factores determinantes para el éxito de la empresa.
- Ejecutar el Plan Estratégico propuesto, considerando que es un aspecto muy importante para el adecuado desenvolvimiento eficaz y eficiente en lo relacionado a la prestación de los diferentes productos y servicios a los clientes de la Carpintería La Madera.
- La empresa debe implementar urgente estrategias de publicidad, promoción y ventas con la finalidad de que les permita alcanzar una amplia cobertura de mercado local y provincial. Incrementando a su vez ingresos económicos y una mejor rentabilidad.
- Implementar formas de incentivos para los trabajadores, con la finalidad de lograr tener un ambiente agradable de trabajo y personas más eficientes.

j) BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edition, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, McGraw Hill, 2001, Page. 4.
- ✓ DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS, Tomo I, Edición 1999, Madrid- España
- ✓ Direccionamiento estratégico, Freddy Trujillo, Focused Management de Colombia Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición, de Kotler y Armstrong, Prentice Hall
- ✓ Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Staunton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill
- ✓ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)
- ✓ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, MacGraw Hill, 2000

k) ANEXOS

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CARPINTERIA LA MADERA DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY”

PROBLEMA.

La economía es el pilar fundamental de todo Estado y Sociedad, por ello en nuestro país se ha experimentado un relativo crecimiento empresarial a través de su historia especialmente evidenciando en los focos industriales como Guayas y Pichincha y en menos grado en Azuay, cuyo crecimiento económico es importante pero no suficiente señalándose este fenómeno como falta de gestión empresarial.

La falta de espíritu empresarial de personas que tienen recursos para invertir es el principal problema para que el desarrollo empresarial, se lo atribuya al desconocimiento en materia de Marketing.

En nuestro país son pocas las empresas que cuentan con departamentos de Marketing que les permiten realizar un minucioso estudio de mercado, con el fin de satisfacer necesidades del consumidor o usuario.

En la ciudad de Cuenca las empresas están avanzando lentamente en materia de Marketing, pues así existen personas con gran visión de negocios que están

aplicando empíricamente, dando como resultado que las empresas de Cuenca aun no estén preparadas para el nuevo reto en esta nueva era.

Otras empresas Cuencanas no cuentan con un departamento de Marketing debido a que desconocen las ventajas y beneficios que pueden tener como resultado de un estudio de mercado, además lo consideran un gasto innecesario, limitando el desarrollo de la empresa en la ciudad, que no ha visto al cliente como un punto de referencia y de trascendencia importante del éxito de la gestión, sino como un departamento que no prioriza ninguna actividad productiva en especial.

El presente proyecto tiene como finalidad brindar un aporte a una de estas empresas, tal como es la Carpintería la Madera de la ciudad de Cuenca, la cual no cuente con un programa de marketing, que permita llegar al mercado con estrategias de marketing dando a conocer la calidad de servicio que presta.

Por tal razón se pretende realizar un “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CARPINTERÍA LA MADERA, a través de una investigación seria, que permita satisfacer las necesidades de los clientes. Con todo esto se puede delimitar el problema como:

PROBLEMA.

“LA FALTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING EN LA CARPINTERÍA LA MADERA DE LA CIUDAD DE CUENCA, PROVINCIA DEL AZUAY, NO HA PERMITIDO QUE ESTA SE

DESARROLLE ADECUADAMENTE Y GANE MERCADO, EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE".

JUSTIFICACIÓN.

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.

El presente trabajo de investigación, con el fin de poner todo en práctica todos los conocimientos adquiridos en la Universidad Nacional de Loja, en especial en la Modalidad de Estudios a Distancia, la cual viene realizando esfuerzos tenientes a fortalecer el desarrollo intelectual, tecnológico y científico del futuro profesional.

Además que el presente servirá como fuente de investigación para quien lo crea conveniente reforzar sus conocimientos, valiéndose de la información que tiene este proyecto, también para lograr lo más importante dentro de nuestra carrera que es la de conseguir un título profesional y más específicamente dentro del área administrativa.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL.

El problema más importante de la Carpintería la Madera es el bajo porcentaje de clientes debido a la falta de estrategias, inexperiencia o falta de capacitación de los empleados, y al poco capital invertido por falta de financiamiento; motivo por el cual me he propuesto emprender el presente trabajo investigativo, con la

finalidad de brindar alternativas de solución de los problemas que tiene la Carpintería la Madera.

Con una serie de técnicas de elaboración de estrategias de Marketing que se pretenden implementar en esta empresa, con el afán de mejorar y ofrecer un mejor servicio a los clientes, siendo ellos la base fundamental para el éxito en este tipo de empresas.

JUSTIFICACIÓN POLITICA:

Con el presente proyecto se estará contribuyendo, al impulso del desarrollo de la empresa Privada en aras de crear una cultura organizacional, la misma que ayudará a brindar un mejor servicio a la colectividad y fomentar un criterio de servicio en la colectividad, y al mismo tiempo generar un criterio positivo en lo que tiene que ver con la empresa Privada.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Realizar un Plan de marketing para la Carpintería la Madera de la ciudad de Cuenca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un análisis situacional (interno y externo).
- Realizar un diagnóstico situacional.

- Elaborar la Visión, Misión, objetivos estratégicos para la carpintería la Madera.
- Elaborar estrategias de Marketing para la carpintería la Madera de la ciudad de Cuenca.

METODOLOGÍA

Para desarrollar el presente proyecto será necesario la aplicación de los distintos métodos que la investigación nos permite utilizarlos, con la ayuda de las herramientas técnicas y metodológicas que nos permitirán recabar información lógica objetiva y precisa con la finalidad de cuantificar con exactitud los datos requeridos para diagnosticar y proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades con respecto a la aplicación del Marketing.

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO.- El Método descriptivo es el que se lo utiliza cuando el emisor se propone a transmitir al receptor las imágenes y sirven tanto para el modo narrativo como el modo expositivo. Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicara la técnica de la encuesta a usuarios, oferentes, empleados y funcionarios de la empresa, parte del estudio de campo será

realizado por medio de la observación directa y la otra parte por medio grabaciones o aplicación de videos.

MÉTODO DEDUCTIVO.- Elmétodo deductivoes unmétodo científicoque considera que la conclusión está implícita en las premisas**.** Por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera. Se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de la matriz FODA deducción de la Misión y Visión, planteamiento de objetivos, estrategias, tácticas, metas que nos permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de plan estratégico.

MÉTODO COMPARATIVO.- El método comparativo es un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes léxicas y fonéticas en las lenguas con el objeto de estudiar su parentesco y finalmente reconstruir la protolengua que dio lugar a las dos o más lenguas comparadas en el procedimiento. El método comparativo es una parte fundamental de las técnicas de la lingüística histórica. Ayudará a determinar las ventajas y desventajas de la empresa carpintería La Madera con respecto a la competencia.

MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO.- Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el

análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. La cuál permitirá realizar las conclusiones y recomendaciones por su particularidad de descripción.

FOTOGRAFÍAS

AREA
DE LACADO
AREA DE
SECADO

I) INDICE

Caratula…….....i

Certificación…….……..ii

Autora……..…….…….……..iii

Agradecimiento…..……...iv

Dedicatoria……..v

a. Título……..……1

b. Resumen..……..…….……...2

c. Introducción……..……..……6

d. Revisión de Literatura……..……..……...9

e. Materiales y Métodos…….…… 66

f. Resultados……..…….....70

Diagnóstico…….…… 70

Análisis de las fuerzas del ambiente externo…….…….....77

Factor Económico……77

Factor Político…..……81

Factor Tecnológico…….....82

Factor Social……..……83

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter…… 85

Matriz de la Evaluación de los Factores Externos……...90

Análisis del Medio Interno…..……..…….……..95

Entrevista al Gerente……..……..95

Encuesta a Clientes de la Carpintería La Madera…….....100

Encuesta a los trabajadores de la Carpintería La Madera...……..118

Matriz de Valoración de factores Internos….……..……134

Matriz Foda de Alto Impacto…….…….…… 139

g. Discusión……..…….……141

Visión……..…….…… 141

Misión……..……..…… .142

Determinación de los objetivos estratégicos…….…..…….. 144

h. Conclusiones…….…….…… 172

i. Recomendaciones…….……..…… 173

j. Bibliografía……..……..……...174

k. Anexos……..……..175

l. Índice……..……..……184