UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ARTEFACTA DE LA CIUDAD DE LOJA AGENCIA 2-276, 2012

TESIS PREVIA A OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

MARIA MERCEDES ALVARADO ARIAS

DIRECTORA:

ING. LUCIA VALVERDE MARÍN

LOJA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

ING. LUCIA VALVERDE

DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado y revisado detenida y minuciosamente durante todo su desarrollo la tesis titulada: "PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ARTEFACTA DE LA CIUDAD DE LOJA AGENCIA 2-276, 2012", realizada por la postulante: MARIA MERCEDES ALVARADO ARIAS; por tanto autorizo proseguir los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa.

Loja, 28 de Enero del 2013.

Ing. Lucia Valverde

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **MARIA MERCEDES ALVARADO ARIAS** declaro ser la autora 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

Autora: **MARIA MERCEDES ALVARADO ARIAS**

Firma:.....

Cédula: 1105006710

Fecha: 2 de abril de 2013

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la alma mater de Loja, la gloriosa Universidad Nacional de Loja, por acogerme en sus aulas cultivándome conocimientos. Al Área Jurídica, Social y Administrativa en la Carrera de Administración de Empresas por complementar el fundamento teórico con los ideales de éxito. A la empresa Artefacta por abrirnos sus puertas para realizar la investigación, proporcionando alternativas de solución a las problemáticas de la realidad social. A los docentes que nos impartieron sus enseñanzas compartiendo con sencillez los días en los salones de clase.

A la Ing. Lucia Valverde directora de tesis, su enriquecedora asesoría y experiencia sentó las bases de la presente investigación; y a todos quienes aportaron de forma intelectual y profesional a plasmar este Plan estratégico y con él hacer realidad mi meta de ser Ingeniera Comercial.

DEDICATORIA

A Dios porque me ha iluminado durante todas las etapas de mi vida.

A mi padre Marcos Agusto y a la memoria de mi madre Fabiola del Carmen

A mis hermanos Maricela, Carlos y Juan Pablo que con sus consejos y apoyo me dieron fuerzas para la culminación de este proyecto.

MARIA MERCEDES ALVARADO ARIAS

a. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ARTEFACTA DE LA CIUDAD DE LOJA AGENCIA 2-276, 2012

b. RESUMEN

El plan estratégico es un proceso gerencial que permite desarrollar y mantener la dirección estratégica de la empresa, considerando las oportunidades cambiantes del mercado, ello se ve reflejado en la dificultad de determinar estrategias para sus productos o servicios, así como precios, plaza y efectivas acciones de comunicación, tomando en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores, precios promociones de la competencia.

En la ciudad de Loja la gestión empresarial debe estar direccionada hacia la satisfacción total de las familias, para ello las empresas deben hacer énfasis en la atención de calidad con un talento humano capaz de cubrir las necesidades de los clientes, una estructura administrativa, organizativa y funcional que les permita guiarse y alcanzar sus metas propuestas.

El siguiente trabajo investigativo, tiene el propósito de realizar el Plan Estratégico para la empresa "**Artefacta**", el mismo que les permitirá en el largo plazo, lograr un mejor desarrollo y desempeño de sus actividades, en la perspectiva de obtener mejores resultados en sus labores diarias y lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.

Se planteó varios objetivos en el que consta la elaboración de un plan estratégico que le permita lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja, para ello fue inevitable realizar un diagnóstico situacional.

Cabe señalar que para el cumplimiento de dichos objetivos se aplicaron métodos como el método **científico**que ayudo para conocer los referentes teóricos sobre el Plan Estratégico; las concepciones, fundamentos y

percepciones obtenidas de las ciencias administrativas para la aplicación práctica de los conocimientos y el método **deductivo** el mismo que permitió analizar factores externos (oportunidades y amenazas) en los diferentes ámbitos económico, político, social, tecnológico, demográfico, además las cinco fuerzas de PORTER determinando su incidencia en la empresa, por otro lado el método **inductivo** permitió analizar factores internos (fortalezas y debilidades) a su vez en que pueden ser aprovechados. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa, entrevista (Administrador), encuesta (6 Trabajadores) y a 396 personas encuestadas y finalmente el método **analítico**el que permitió realizar el análisis situacional de la empresa en estudio con el fin de determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee y los aspectos que debe mejorar para el correcto funcionamiento de la misma.

Luego de conocer la realidad interna y externa de la empresa, se pudo precisar las fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, y al conjugarlas se definieron los objetivos estratégicos, mismos que nos permitieron iniciar el desarrollo de la propuesta estratégica de la empresa, y definir el marco orientador indispensable para corregir las deficiencias y mejores perspectivas de crecimiento y desarrollo.

Las estrategias que se ejecutarán a través de sus proyectos son: **1**) Diseñar un modelo organizacional y un Manual de Funciones, **2**) Efectuar un Plan de Capacitación al personal con el objeto de mejorar la atención y servicio al cliente,**3**)Realizar alianzas estratégicas con instituciones **4)**Adquisición de un vehículo propio.

Finalmente se presenta las **conclusiones y recomendaciones** a las que se llegó, para así dar solución a los problemas que aquejan a la empresa y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse.

SUMARY

The strategic plan is a management process that allows you to develop and maintain the strategic direction of the company, considering the changing market opportunities, this is reflected in the difficulty of determining strategies for their products or services, pricing, place and effective actions communication, taking into account the tastes and preferences of consumers, competition price promotions.

In the city of Loja business management should be directed towards the total satisfaction of families, for that companies should emphasize quality care with a human talent capable of meeting the needs of clients, an administrative structure, organizational and functional and to guide them to achieve their goals.

The following research work, was intended to perform the strategic plan for the company "Artefacta", which will allow it in the long run, a better development and performance of their activities, with a view to achieve better results in their daily work and achieve a higher position in the local market.

Then he raised several objectives consisting in developing a strategic plan that allows you to achieve a better position in the market town of Loja, it was inevitable to conduct a situational analysis.

Note that for the fulfillment of those objectives and methods were applied scientific method helped me to learn the theoretical framework on the Strategic Plan, the concepts, principles and insights gained from management science to the practical application of knowledge and the deductive method it possible to analyze the same external factors (opportunities and threats) in the different economic, political, social, technological, demographic, and Porter's five forces

determining its impact on the company, on the other hand the inductive method allowed analyzing internal factors (strengths and weaknesses) in turn can be exploited. The techniques used were direct observation, interview (Administrator), survey (6 workers) and surveyed 396 people and finally the analytical method which allowed for the situation analysis of the company under study in order to identify the strengths and weaknesses which owns and what needs improvement for the proper functioning of the same.

After meeting the internal and external reality of the company, I could point out the strengths and weaknesses and the opportunities and threats, and to combine them defined strategic objectives, they allowed us to start developing the company's strategic proposal, and define the guiding framework necessary to remedy the deficiencies and better prospects for growth and development. The strategies to be implemented through their projects are: 1) To design an organizational model and Functions Manual, 2) Conduct a staff training plan in order to improve care and customer service, 3) strategic alliances with institutions 4) Acquisition of own vehicle.

Finally we present the conclusions and recommendations that were reached in order to provide solutions to the problems facing the company and take advantage of opportunities offered by the market to grow and strengthen.

c. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es la base económica de la sociedad, la inversión y los capitales son los alicientes para el desarrollo de un país, cuando se habla de esta realidad es necesario enfocarse en las pequeñas y medianas empresas que sostienen nuestra economía, si bien hasta años atrás eran el petróleo y la agricultura los principales inyectores monetarios; actualmente el comercio formal e informal generan grandes cantidades de ingresos y medios de empleo. Ante esta determinante la necesidad de enfocarse en el mundo empresarial del comercio, el por que inversiones extranjeras han escogido nuestro medio para generar empleo, activar nuestra economía y de que manera con este análisis e investigación se puede aportar a encontrar y superar falencias.

El área de los electrodomésticos ha concentrado nuestras expectativas para determinar las verdaderas necesidades del cliente y realizar una propuesta clara para mejorar el rendimiento operativo y funcional de la empresa.

Ante un mercado altamente competitivo un plan estratégico, constituye un mecanismo óptimo, para lograr que las empresas sean más competitivas, ya que la planeación estratégica es un proceso que ayuda a toda organización a analizar la situación actual de la organización y su entorno, por la importancia del plan estratégico en las empresas, se propuso realizar un Plan Estratégico para la empresa comercializadora de artefactos electrodomésticos ARTEFACTA de la Ciudad de Loja; con el cual se pretende aportar con ideas claras de cómo llevar a cabo estrategias que

eleven el nivel de satisfacción del cliente y un mejor posicionamiento en el mercado.

La presente investigación se encuentra estructurada de las siguientes partes: El **tema** el cual encuentra su justificación en la necesidad de incrementar la participación de la empresa en el mercado, además de fortalecer la fidelidad de los consumidores cumpliendo con las expectativas de los mismos. Posteriormente se relata el **Resumen**, en el cual se detalla una síntesis del trabajo de investigación, la cual se describe en dos idiomas; consecutivamente esta la **introducción** fue planteada tomando en consideración la importancia del tema, para el proceso de la investigación; luego se describe la **revisión de literatura**,en la que se hace constar los temas de mayor relevancia que permitieron elaborar el trabajo investigativo cuyos contenidos están relacionados con la Planificación Estratégica; seguidamente se detallan los **materiales y métodos** utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen **los resultados** del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Administrador de la Empresa Artefacta, la encuesta aplicada a los empleados la cual nos ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta dirigida a los consumidores de los productos de la empresa en este caso a las familias de la Ciudad de Loja, lo cual permitió conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se realiza un diagnóstico y análisis de la situación actual externa e interna del entorno de la empresa objeto de estudio. Como también se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter en relación al tema de estudio, con el

propósito de conocer el nivel de competitividad que tiene la empresa en el mercado, además se desarrollo la matriz de perfil competitivo con la finalidad de conocer cuál es su competidor más fuerte en su entorno. Posteriormente se realiza un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración y alto impacto, elementos necesarios que definen los resultados finales del presente trabajo.

En la **discusión,** se describe el objeto de estudio de esta investigación realizada en la que se establece los objetivos estratégicos a través de un marco lógico, en que se hace constar las estrategias, tácticas, periodo de duración, el costo aproximado al que se incurrirá, para la puesta en marcha y los responsables. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de Artefacta.

Por último son expuestas las **conclusiones y recomendaciones** a las que se llegó, para así propender y dar solución a los problemas que aquejan a la empresa Artefactay aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse. También se presenta la bibliografía, anexos de la investigación y el índice general del proyecto de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. Marco Referencial

Artefacta es una empresa dedicada a la comercialización de artefactos electrodomésticos, su matriz se encuentra ubicada en la cuidad de Guayaquil cuenta con 64 agencias distribuidas en diversas provincias.

El presente trabajo investigativo se lo realizó en la agencia 2- 276 de la ciudad de Loja, ubicada en las calles Miguel Riofrio entre Bolívar y Sucre.

Los productos que ofrece Artefacta se los clasifica en tres líneas que son:

Línea blanca(artículos para el hogar y electrodomésticos)

Línea café(audio y video)

Línea tecnológica (computadores y accesorios)

Artefacta ofrece a sus clientes

* Facilidad de pago
* Créditos
* Garantías

- Servicio técnico

PROMOCIONES

A crédito:

- Cuotas gratis
- Medias cuotas
- Triplica tu inicial
- Iniciales gratis

Al contado

- Productos de liquidación
- Oferta de la semana

2.Marco Conceptual

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA[1]

Consiste en fijar las expectativas de la empresa mediante la realización de estrategias con el fin de dar cumplimiento a los objetivos

1.1. Importancia

Propicia el desarrollo de la empresa, y reduce al máximo los riesgos maximizando el aprovechamiento de los recursos y del tiempo[2]

1.2. Objetivos

- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios que se da en el ambiente.
- Cambiar el comportamiento de los empleados
- Incrementar la rentabilidad

1.3. Fases

* Formular objetivos.
* Análisis de fortalezas y debilidades.
* Análisis del entorno.
* Formulación de alternativas estratégicas.

[1] Planeación Estrategica2003http://.www.monografias.planeacionestrategica.com

[2]GEORGE, STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998. PAG.134, 135.

1.4. Valores

* Participación
* Misión
* Democrática
* Flexibilidad
* Precisión
* Compromiso

1.5. Proceso

1.5.1. Declaración de la visión

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

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.[3]

1.5.2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misiónes una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa

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

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

[3]GEORGE, STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998 PAG. 241, 242

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

1.5.3. Análisis externo de la empresa

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

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

1.5.4. Análisis interno de la empresa

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

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

1.5.5. Establecimiento de los objetivos generales

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

1.5.6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategiasquepermitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.[4]

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

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

1.5.7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los

[4]GEORGE, STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998 PAG. 167,168

objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.[5]

1.5.7.1. En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.[6]

2. Tipos de Planes[7]

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes:

---

[5] GEORGE, STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998 PAG, 168, 169

[6] Bermúdez, Francisco J. La estrategia del nuevo siglo. Ed. Planeta Azul. México.1979 PAG. 114,115

[7] Tipos de planes 2002 http://tiposdeplaneswww.monografias.com/

2.1. Planes Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.[8]

2.2. Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

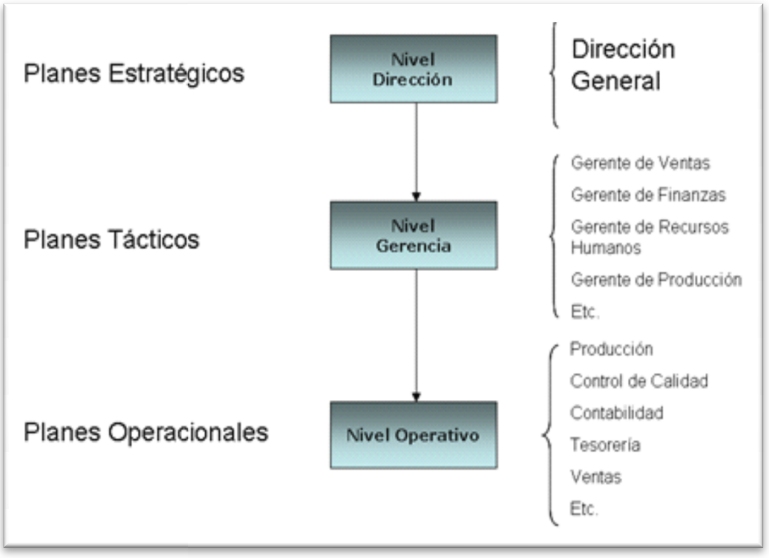
2.3. Operativos.[9]

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

[8] MAKENS, J.C. El Plan estratégico, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990.PAG. 241,242

[9] Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980.PAG.245,246,247

Gráfico N°1



3. LINEAS ESTRATÉGICAS

Las Líneas Estratégicas son los puentes entre el presente y el futuro. Ellas señalan el rumbo en el cual es necesario trabajar de manera permanente y constituyen el referente central para la formulación del nuevo modelo de desarrollo local y ocupación del territorio, en cuanto son las rutas planteadas para procurar la construcción de la Visión. Cada proyecto social, económico, ambiental, grande o pequeño, local o regional, que incluya o impacte en estas Líneas, estará en la senda de ser un proyecto estratégico.[10]

3.1. Herramientas de la Planeación Estratégica

3.1.1. Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.[11]

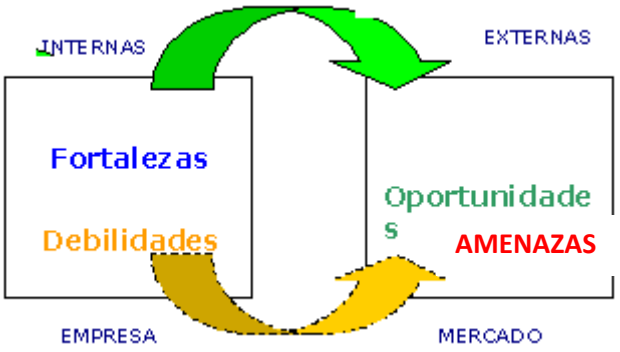
[10]Líneas Estrategicas20005 http//lineasestrategicas.www.nomografias.com/

[11]Análisis FODA 2007 http://fodawww.monografias.com/

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

3.1.2. Partes que constan

Gráfico Nº2



- **Parte Interna:**
  - **Fortalezas:** constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de objetivo.
  - **Debilidades:** son las limitaciones que dificultan e impiden la consecución de los objetivos.
- **Parte Externa:**
  - **Oportunidades:** es la apertura que tiene una organización para generar el alto desempeño
  - **Amenazas:** son las dificultades que no permiten alcanzar los altos niveles de desempeño.

3.1.2. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Es una herramienta que sirve para dar cumplimiento a los objetivos

- **Estrategia FO.-** se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia FA.-** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas además se debe afrontar a la a las amenazas en forma directa con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Estrategia DA.-** Trata de disminuir las debilidades y neutralizar las amenaza.
- **Estrategia DO.-** Trata de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas lo cual se debería invertir recursos para desarrollarse.[12]

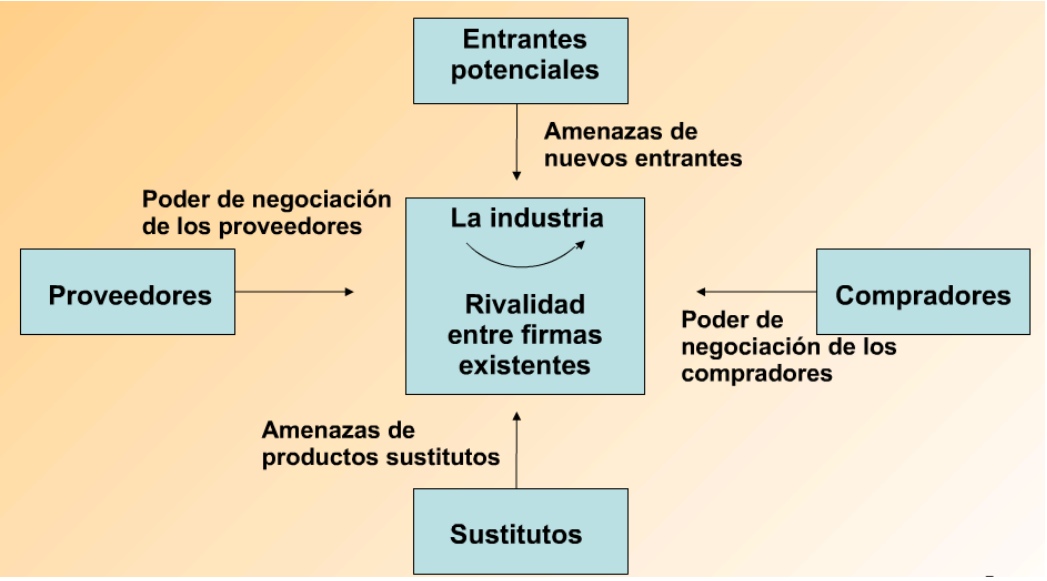
4. Fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico que permite analizar a cualquier tipo de empresa pero en términos de rentabilidad.[13]

[12] Análisis FODA 2007 http://fodawww.monografias.com/

[13] Porter de las cinco fuerzas 2001 http:// www.wikipedia.Porter_de_las_cinco_fuerzas.org/wiki/

Gráfico N°3



4.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

4.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores[14]

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

[14]Porter de las cinco fuerzas 2001 http:// www.wikipedia.Porter_de_las_cinco_fuerzas.org/wiki/

4.3. Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.[15]

4.4. Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

[15]Porter de las cinco fuerzas 2001 http:// www.wikipedia.Porter_de_las_cinco_fuerzas.org/wiki/

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

4.5. Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros; ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. Para que la institución pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

- **Expectativas de elementos externos.-** Se refiere a todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la organización, el cual servirá para que la planeación se lleve a cabo adecuadamente.
- **Expectativas de personal interno.-** Los intereses de las personas son observadas por los directivos de la institución, conforme la empresa crece, los directivos valora más al personal. En ocasiones los empleados no están conformes con las actividades que realizan en la

organización, por lo que es importante saber que ocurre dentro de la organización para aplicar estrategias de mejora.[16]

- **Desempeño pasado.-** Esto es importante considerarlo dentro de la organización ya que a través de datos pasados se pueden determinar posible situaciones futuras. De éstos datos pueden aprender todas aquellas personas que ingresen a la institución o aquellas que no conozcan mucho sobre la misma.
- **Situación actual.-** En este aspecto se deben considerar todos los recursos con los que cuenta la organización (instalaciones, financieros, servicio, etc.), así como todo lo referente a la competencia, para poder mantenerse en ventaja con respecto a ésta. Otro punto a considerar es el ambiente dentro del cual se desarrolla la organización.
- **Pronóstico.-** Los pronósticos realizados para facilitar la planeación eran económicos y por lo general se enfocaban a factores ambientales que tuvieran relación directa con la organización como: índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales, etc.
- **Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.-** Para que la organización funcione adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta los cuatro puntos anteriores y deben tratar de evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización.

[16] Análisis Situacional 2007 http://analisissituacional.monografias.com/

5.1. El análisis situacional tiene diversos propósitos:

- Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente.
- Ayuda a sistematizar el proceso de valuación del medio ambiente para tener mejores resultados.
- Proporcionan un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca del mismo.
- Estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

1. Materiales

Están conformados por una serie de herramientas necesarias para el buen desempeño de las actividades, estos materiales sirven de base para la realización de cualquier trabajo.

- Equipo de computación completo y suministros de oficina.

2.Métodos

El **método deductivo**.-es aquel que parte de datos generales aceptados como validos para llegar a una conclusión particular.

Este método nos sirvió para realizar un análisis de la situación empresarial de forma global del entorno de Artefacta en los ámbitos tecnológico, social, económico y político es decir determinar amenazas y oportunidades en el que se desarrolla la empresa es decir ir de lo particular a lo general.

El **método inductivo.-**parte del análisis de hechos particulares para llegar a los generales

Este método nos permitió conocer todos los problemas internos que afectan a Artefacta determinando sus fortalezas y debilidades, llegando así a dar conclusiones y recomendaciones.

El **método analítico.-**

Nos sirvió de ayuda para el análisis de la información y su respectivo estudio de forma ordenada y de fácil comprensión.

3.Técnicas

Entrevista

Se aplicó al administrador de Artefacta para tener conocimientos de cómo es el funcionamiento interno de la empresa, las relaciones laborales entre administrador- empleados, los principales problemas operativos que existen en la empresa y los planes que utilizan para mejorar sus ventas.

Observación directa

Permitió conocer la realidad por la cual está atravesando Artefacta su ambiente laboral, servicios que presta, distribución de la planta, relaciones internas y en especial corroborar la información obtenida a través de las encuestas y entrevistas.

Encuesta

Se aplicóa los 6 empleados de Artefacta con el fin de conocer estados de opinión de cómo está funcionando la empresa, que fortalezas se debe potenciar y que debilidades se debe combatir además obtener información valiosa al momento de generar estrategias para mejorar el posicionamiento empresarial.

Población y Muestra

Población

La población total de la ciudad de Loja es de 180.617 habitantes (tomado del último censo de Población y Vivienda del 2010 INEC, el segmento al que va dirigido el servicio de Artefacta son las familias.[17]

[17]Censo poblacional de la ciudad de Loja 2010 (INEC)http://www.inec.gov.ec/home/

La población del proyecto son las familias de la ciudad de Loja, para saber el número se divide la población total para 4 que es el número de personas que conforman una familia.

Proyección de la población: Formula $Po = Po(1+i)^n$

Po= población inicial

i = tasa de crecimiento (2,65)

n = años proyectados

Aplicando la formula tenemos:

2011

$$Po = Po\,(1+i)^n$$

$$Po = 180.617\,(1+2{,}65\,\%)^1$$

$$Po = 180.617\,(1+0{,}0265)^1$$

$$Po = 180.617\,(1{,}0265)^1$$

$$Po = 180.617(1{,}0265)$$

$$Po = 185.403$$

2012

$$Po = Po\,(1+i)^n$$

$$Po = 180.617\,(1+2{,}65\,\%)^2$$

$$Po = 180.617\,(1+0{,}0265)^2$$

$$Po = 180.617\,(1{,}0265)^2$$

$$Po = 180.617(1.05370)$$

$$Po = 190.316$$

Proyección de la población

Cuadro N°1

Años	Población Total	Familias de la Ciudad de Loja (Total población / 4)
2010	180.617	45.154
2011	185.403	46.351
2012	190.316	47.579

Tamaño De La Muestra.

$$\mathbf{n} = \frac{N}{1 + (e)^2 N} \mathbf{n} = \frac{47579}{1 + (0{,}05)^2 47579} \mathbf{n} = \frac{47579}{119{,}9} \mathbf{n} = 396$$

f. Resultados

1 ANALISIS EXTERNO (Factores PEST)

Se refiere a todos los componentes generales que se vive día a día en el país, lo que influye directa o indirectamente en las actividades de la empresa.

FACTOR ECONÓMICO

Actualmente el mundo enfrenta el proceso de globalización, este espacio es un amplio abanico de contenidos y contradicciones, una política capaz de expandir la riqueza, el conocimiento y las libertades, las ideologías de las sociedades y sectores más pobres. Hoy por hoy las empresas se ven afectadas por este fenómeno capitalista.

El Ecuador uno de los países más pequeños de América del Sur históricamente se ha caracterizado por su inestabilidad económica a pesar de poseer grandes extensiones de riqueza natural, no ha existido políticas de gobierno para su aprovechamiento.

Económicamente el país se sostiene gracias a las medianas y pequeñas empresas principalmente en lo que respecta al sector comercial. Enfocándose en el área de los electrodomésticos son 142 grandes empresas las que generan un alto número de plazas de empleo.

Nuestro país a experimentado un proceso decreciente desde la dolarización, cuando la pobreza a inicios del año 2000 alcanzaba cerca del 80% de la población , en el 2008 se situó en el 34% y actualmente en el 28% lo que se asume que el fenómeno de la migración y elenvió de remesas activo la

economía interna; permitiendo invertir en la generación de nuevas empresas, en este boom aparecen empresarios Centroamericanos y Asiáticos que se posicionan en el país en áreas del comercio, telecomunicaciones y tecnología.

La inflación en el país se ha convertido en un indicador muy cambiante y por ende la política de precios se encuentra determinada por los grupos monopólicos que gobiernan al país.

El área de exportaciones e importaciones, ha determinado el desarrollo interno, si bien las exportaciones anualmente generan al país cerca de 20.000 millones de dólares, las importaciones van a la par con rubros que alcanzan los 19.000 millones resaltándose la compra de materias primas, bienes de consumo, electrodomésticos y tecnología a pesar que la política actual ha frenado el proceso de compra de mercancía por los rubros, impuestos y tramitología.

Los convenios estatales y estratégicos impulsan emotivamente la economía. Ecuador actualmente posee este tipo de convenios con Tailandia, Venezuela, Singapur, Irán, principalmente para implementación de procesos productivos e intercambio de materias primas.

Actualmente el sueldo básico es de $318[18] este indicador es demasiado simbólico en relación al gasto publico que oscila porcentajes mas altos, sin embargo este es un parámetro fundamental para el análisis crediticio de un individuo, el comercio se preocupa por estas áreas por las políticas de crédito que se manejan para ofertar sus bienes de consumo.

[18] INEC2011 http:// www.inec.gov.ec/home/

En lo que respecta a los bienes de consumo y electrodomésticos los productos más importados son: celulares, televisores y equipos de sonido en su mayoría provienen de Asia y Estados Unidos.

La ciudad de Loja posee una tasa de crecimiento promedio anual 1.9% [19] que a pesar de ser considerada baja ayuda a sostener la economía del país.

La población económicamente activa de Loja según el último censo en el plano del comercio es de 17%, empresarialmente existen 157 pymes que se resaltan lo que ubica a Loja a nivel nacional en el 7mo puesto de importancia provincial.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El ecuador un estado de derecho se caracteriza por su transformación democrática, a partir del último referéndum se dio un cambio en la constitución y en muchas leyes todas con el objetivo de que exista igualdad u equidad en la sociedad.

Enfocándonos en el plano empresarial este ha tenido cierto roce y contradicción hacia la política gubernamental. La visión del actual presidente y de su ideología izquierdista se orienta a potenciar el consumo del producto interno y a dejar de lado la preferencia de los productos extranjeros.

Cada vez se vuelve más difícil el proceso de importación si bien el SICE ya era un impuesto que frena el desarrollo del comercio, actualmente con el alza tarifaria a las importaciones se pone barreras al comercio quesostiene la economía interna.

[19] http:www.esquel.org.ec/gallery/pdfs/loja.pps

Otro factor de importancia en el plano legal y su relación es la tramitología, primero llevar acabo la declaración aduanera, la cual se ejecuta de forma electrónica a través del SICE y además se requiere el certificado de origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales; debido a la burocratización y exceso de trámites legales no siempre es fácil obtener los permisos y facilidades para importar.

Si bien la política gubernamental no favorece totalmente al sector comercial para importar, lo esencial es que con la campaña primero lo nuestro se busca incentivar la producción nacional, consumir las marcas ecuatorianas y tratar de que el mercado nacional y su sociedad deje de ser consumista y se convierta en productiva.

ENTORNO SOCIO– CULTURAL:

La sociedad y la cultura son las bases del desarrollo, actualmente se vive una realidad muy difícil determinada por las siguientes variables.

Ecuador ha enfrentado procesos migratorios muy fuertes tanto internos como externos, los más representativos son los externos siendo los dos destinos fundamentales E.E.UU y Europa, según fuentes técnicas más de 2 millones de ecuatorianos viven en extranjero de los cuales las provincias con mayor índice son: Azuay, Cañar y Loja las remesas enviadas hasta el 2011 superaron los 2000 millones de dólares anuales, sin embargo a raíz de la crisis mundial estas disminuyeron, ya que en lo que va del año 2012, 10.000 compatriotas regresaron al país por razones de desempleo.

Otro problema fundamental de nuestra sociedad es la pérdida de identidad a causa de la influencia extranjera, sin embargo en relación al plano comercial,

este factor ha traído un aspecto positivo ya que por el boom y la moda tecnológica obliga a los almacenes a traer los equipos de moda internacional para satisfacer a los clientes exigentes.

En relación al desempleo las cifras indican que el 9,09% de ecuatorianos no poseen trabajo; siendo fundamental mencionar que gracias al sector comercial y de electrodomésticos el 17% de la población económicamente activa posee directa o indirectamente un trabajo.

Un parámetro fundamental en relación a indicadores es el que tiene que ver con los gustos y preferencias: la edad promedio de compradores de electrodomésticos oscila entre los 25-45 años, el 70% de personas que acceden a créditos comerciales representan las mujeres, el 30% varones, los productos con mayor preferencia y ventas son los de entretenimiento: televisores, celulares, video juegos y equipos de sonido.

FACTOR TECNOLÓGICO

En la sociedad de hoy en día la tecnología es la base sólida que potencia la competitividad.

En el Ecuador el desarrollo de la ciencia y la tecnología es débil según el ScienceCitationIndex, tan solo constituye el 0,019% de la producción anual

En esta área el Estado tan solo asigna el 1,7% de presupuesto general por lo que el Ecuador industrialmente se caracteriza por un bajo nivel de utilización de la capacidad instalada y tecnología dependiente.

En el plano del comercio toda la tecnología proviene de Asia y Estados Unidos principalmente todo lo relacionado a entretenimiento y ocio, 5 marcas se han adueñado del Top FIVE mundial: LG, SAMSUNG, PHILLIPS, SONY, PIONNER.

Los productos más vendidos en el país son refrigeradoras, cocinas, lavadoras, celulares, televisores y equipos de sonido.

En el Ecuador los productos principalmente provienen de México, China, Corea y Japón, siendo fundamental mencionar que en Panamá y en otros países de Centroamérica existen ensambladoras que distribuyen productos de las transnacionales.

El avance tecnológico en nuestro país es nulo Ecuador tiene por cada 1000 habitantes tan solo 2 personas en el área de investigación, en el que respecta a los electrodomésticos la única que sobresale es Indurama, Global que han sobresalido en el área de las cocinas, refrigeradora, pudiendo competir con las transnacionales Mabe y Electrolux a estar posicionado en el primer lugar.

La ciudad de Loja es de las menos desarrolladas en el país ya que al no contar con puerto marítimo y por su situación geográfica es difícil traer equipos de última tecnología y en la mayoría de los casos repercute en el valor de los mismos.

Loja es una provincia dependiente a la tecnología de las grandes urbes, en el plano comercial todo proviene de Quito y Guayaquil, lo importante es buscar estrategias para difundir los avances tecnológicos y encontrar mecanismos para ponerlos a la disposición del consumidor.

FACTOR AMBIENTAL

Ecuador se caracteriza por ser un país de gran riqueza natural considerado como mega diverso por concentrar en un pequeño territorio una gran diversidad de plantas y animales.

La superficie del Ecuador es de 26´079.600 hectáreas de las cuales 12´355.832 están destinadas a la producción.

En el sector comercial si bien la revolución industrial trajo consigo muchos cambios positivos y mejoramiento tecnológico, esto perjudicó al plano ambiental los residuos industriales han contaminado ríos y erosionado grandes proporciones de suelo.

Actualmente se realizan campañas para la conservación ambiental por un lado en lo que tiene que ver a materiales plásticos y pilas usadas, así como la generación de combustibles biológicos.

El sector comercial e industrial cada vez busca crear productos que ahorren energía y dinero al consumidor.

Un ejemplo claro es la nueva generación de lavadoras de LG 3D que ahorran un 30% de agua, los productos de Indurama y Mabe que no producen escarcha y ahorran un 40% de energía eléctrica, Samsung en su línea blanca en la cual posee una tecnología que permite reutilizar el agua de sus lavadoras.

Hoy en día el gobierno ha comenzado una campaña para ahorrar energía que consiste en un acuerdo comercial con Indurama y Global empresas nacionales, está orientado hacia los consumidores de energía eléctrica, los

cuales pueden adquirir refrigeradoras con calificación A de ahorro energético a un precio cómodo buscando incentivar a los clientes puntuales y a la vez generen egresos para el área comercial.

FACTOR COMPETITIVO

El mercado comercial acapara cerca del 30% de la economía mundial de los cuales uno de los que más sobresale es el de los electrodomésticos.

Competitivamente existen en el país 142 empresas que luchan por ser el número uno, según el TOP FIVE las 5 mejores son: Marcimex, Artefacta, La Ganga, Créditos Económicos y almacenes Japón.

En relación a las marcas no pueden competir por que todas ofrecen las mismas marcas y los mismos modelos.

El factor diferenciador se da en relación a precios, condiciones de crédito, promociones y la post venta.

Todas las empresas ecuatorianas importan los productos de Centroamérica, Asia y EEUU, algunas de ellas se diferencian y consiguen posicionamiento por ser transnacionales que posee sucursales en el país,

En la ciudad de Loja existen 10 empresas principales de las cuales son 3 las que luchan por ser el número uno: Marcimex La Ganga y Artefacta.

Poseen condiciones de créditos con plazos que van desde 3 hasta 30 meses, eso si cada empresa posee estrategias propias para posicionarse en el cliente.

Entre los factores complicados de competencia se encuentra el abastecimiento de productos por lo general la mercadería proviene de Quito y Guayaquil, lo que genera que este gasto eleve los precios del productos.

Otro factor negativo de competencia es que últimamente los autoservicios también han incursionado en el sector de la venta de electrodomésticos, restando mercado de consumidores.

Cuando se habla de competencia, la diferencia se da por las estrategias, por ello el posicionamiento dependerá de la calidad en servicio que ofrezca las empresas y el nivel de fidelidad de los clientes.

1.1. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

1.1.1. COMPETIDORES

Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes o servicios.

Marcimex, La Ganga, Tello Villavicencio, Almacenes Japon, Audio Centro: Son empresas que comercializan artefactos electrodomésticos que satisfacen a las necesidades de las familias de la ciudad de Loja.

1.1.2. PROVEEDORES

Los principales proveedores que abastecen a Artefacta a nivel nacional son: Sony, LG, Daewoo, Philips, Panasonic, Whirlpool, Coby, Mabe, Indurama, Global, Claro, Movistar y Lexmark entre las más importantes. Y el abastecimiento de la sucursal de Loja y de sus unidades de negocios lo realizan en coordinación de la bodega principal de Artefacta ubicada en la ciudad de Guayaquil.

1.1.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso deArtefactasus sustitutos son todos los informales que brindan los mismos productos que ofrece Artefacta. En este análisis se puede nombrar los autoservicios como: Hiper valle, Tía, entre los más significativos, así como los almacenes de origen asiático que ofrecen electrodomésticos de menor calidad a bajos precios.

1.2. CINCO FUERZAS DE PORTER

- **AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.-**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Economías de escalas: si aplican este tipo de restricciones puesto que las cadenas de electrodomésticos requiere satisfacer los niveles de inventario para prever rápidamente cualquier movimiento de la demanda de dichos productos. Ya que un nivel de compra alto en cualquier productos genera unos costos unitarios menores a causa de la compra al por mayor.

Una nueva empresa pequeña que requiera ingresar será incapaz de competir con los precios de las cadenas nacionales debido al principio de economías de escala.

Diferenciación del Producto: aunque a primera instancia las cadenas de electrodomésticos parece que no tienen la oportunidad de diferenciar el producto, los clientes de hoy en día buscan comprar en los locales que le ofrezcan los mejores beneficios tanto de crédito y precios como de regalos.

Es por eso que si existe una leve diferenciación entre cada una de las cadenas ya que cada una brinda a su manera diferentes beneficios que atraen a los clientes.

Requisitos de Capital: probablemente la barrera de entradamas importante y decisiva en este tipo de negocio es la gran cantidad de requisitos de capital

necesarios para ser competitivos, especialmente por la gran inversión que se requiere al comenzar una empresa tan grande como lo son este tipo de cadenas.

Costos Cambiantes: esta industria no se ve amenazada por grandes variaciones en los costos. En las líneas más importantes, el precio se mantiene sin mayor variación, esto no sucede en la línea tecnológica, ya que la tendencia es que comiencen a bajar los precios para popularizar su utilización.

Acceso a Canales de Distribución: a diferencia de otros tipos de almacenes, las cadenas de electrodomésticos poseen una estructura de canales de distribución muy sencilla. Las cadenas consiguen los productos por parte de los mayoristas los cuales les proporcionan la mayoría de los productos de diferentes marcas para el mercado nacional. Generalmente, estas cadenas luego ponen a disposición los productos a los consumidores finales en los principales locales que poseen.

Políticas: existen varias restricciones del estado a la industria de los electrodomésticos que se resumen en los impuestos y recargos a los productos importados y el impuesto del IVA y los aranceles que se cobran en la aduana, si fuera el caso, además de los permisos y autorizaciones para poder laborar por parte de las autoridades.

- **LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.-**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado, especialmente con los segmentos en donde los competidores están muy bien posicionados; sean estos muy numerosos, o sus costos fijos sean altos, pues constantemente

estarán enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

ARTEFACTA debe capacitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adecuados y según su formación académica, para mejorar su gestión, ya que la competencia está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, que perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

La empresa ARTEFACTA tiene identificados varios competidores como son:

- Marcimex,
- La Ganga,
- Almacenes Japón
- Tello Villavicencio
- Audiocentro

Resaltando que La Ganga y Marcimex compiten en el mismo sector comercial.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.-**

En esta industria los proveedores poseen muy poco poder de negociación dado que los productos que comercializan se los pueden conseguir con cualquier proveedor en el mercado ecuatoriano, o en el último de los casos se lo puede importar. Además este poder se ve limitado ya que existe una gran cantidad de proveedores en las principales ciudades del Ecuador, por lo que no se trata de tener un contacto fijo con ninguno de sus proveedores y que están en una contante investigación y cotización de los mejores precios. Con no estar

de acuerdo con las decisiones de un proveedor puede continuar con el siguiente.

Artefacta trabaja con un grupo selecto de empresas que ofrecen productos a los mejores preciosy marcas tanto a nivel nacional como internacional.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.-**

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Es importante recalcar que ARTEFACTA debe tener productos de calidad, con precios competitivos, atención culta y esmerada, con la finalidad de abarcar un mejor nivel de clientes que sus competidores, por tanto debe buscar los mejores métodos para aumentar su competitividad, de esta manera tener la posibilidad de expandirse en nuevos mercados, e implementar nuevas estrategias y tácticas, con promociones que beneficien directamente al cliente.

Al momento los beneficios que Artefactaofrece a sus clientes son:

- ✓ Facilidad de pago
- ✓ Créditos
- ✓ Garantías
- ✓ Servicio técnico

- **AMENAZAS DE INGRESO EN PRODUCTOS SUSTITUITOS.-**

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.

En este caso Artefacta no tiene amenazas de productos sustitutos ya que los electrodomésticos son irremplazables por otros productos.

1.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta de análisis que nos permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la empresa “ARTEFACTA” con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito del sector en que se desenvuelve.

CALIFICACIÓN	
FORTALEZA	**Importante 4**
FORTALEZA	**Menor 3**
DEBILIDAD	**Grave 1**
DEBILIDAD	**Menor 2**

Cuadro N°3

	Compañía Muestra ARTEFACTA			Competidor 1 LA GANGA		Competidor 2 MARCIMEX	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posicionamiento financiero	0.40	4	0.8	1	0.4	4	1.6
Servicio técnico	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.							

Fuente: Observación Directa
Elaboración: Mercedes Alvarado

CONCLUSIÓN: La empresa “MARCIMEX” tiene un porcentajes de 2.8 la que indica que es más competitiva para la empresa “ARTAFACTA” con un porcentaje de 2.3; mientras que la empresa “LA GANGA” con un porcentaje de 2.2 lo que indica que es menos competitiva.

2. Analisis interno (diagnostico empresarial)

Artefactos Ecuatorianos para el Hogar S.A. ARTEFACTA, es una compañía de comercialización de electrodomésticos que a partir de 1987 se encuentra establecida en el Ecuador. Al comienzo se inició con ensamblajes de electrodomésticos para que en la actualidad sea uno de los almacenes de electrodomésticos más reconocidos en el Ecuador.

Artefacta posee 64 locales a nivel nacional que se encuentran divididos en 20 ciudades del país, así mismo posee una fuerza de ventas de puerta a puerta de aproximadamente 250 personas.

Artefacta se establece en la ciudad de Loja en el año 2010 la cual tiene tres sucursales ubicadas en diferentes lugares de la ciudad.

OBJETO DE LA EMPRESA

Venta al por mayor y menor de artefactos electrodomésticos

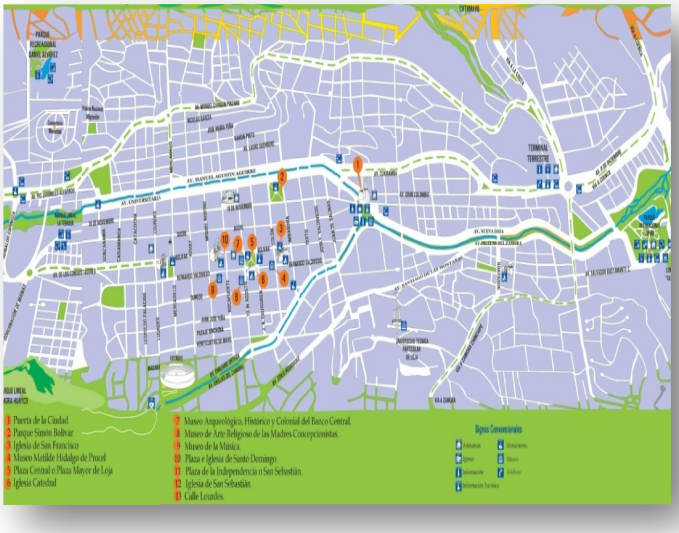
TECNOLOGIA

La empresa cuenta con un sistema integrado para realizar los cobros y ejecutar los créditos a los usuarios creado exclusivamente para el uso de Artefacta.

El representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía ARTEFACTOS ECUATORIANOS PARA EL HOGAR S.A ARTEFACTA es el Ing. Raúl Antonio Chehade Rosas a nivel nacional; a nivel local el encargado es el Ing. Mauricio León.

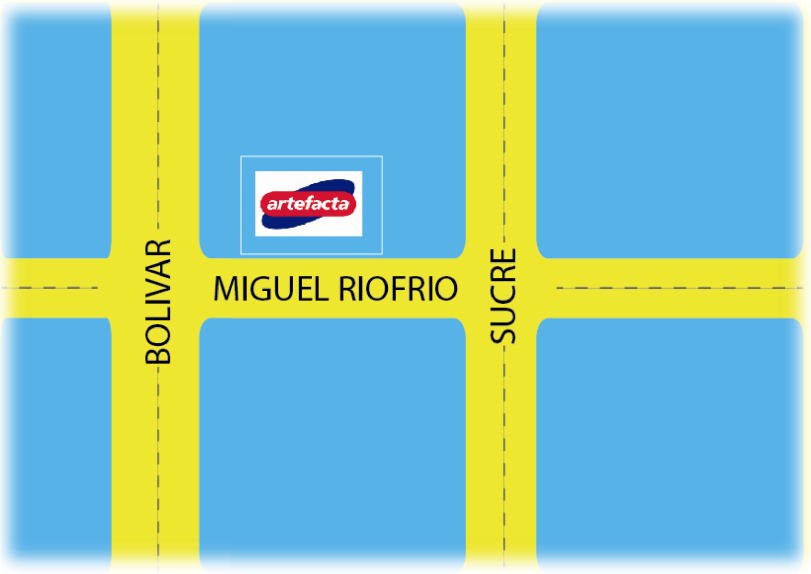
MACRO LOCALIZACIÓN

Gráfico Nº4



MICROLOCALIZACIÓN

Gráfico Nº5



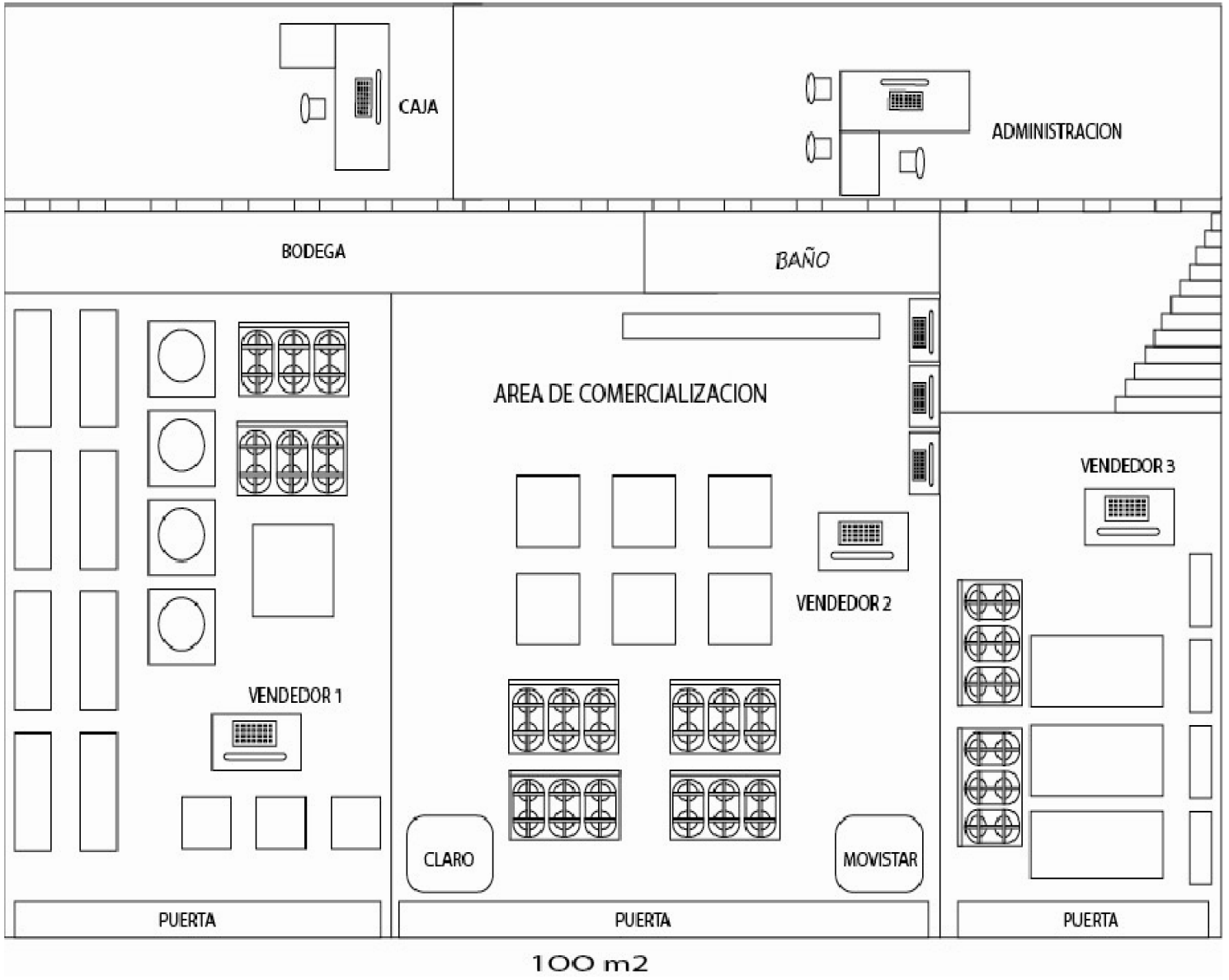
Artefacta está ubicada en la ciudad de Loja en las calles Miguel Riofrio entre Bolívar y Sucre

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de la organización.

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

El local de Artefacta está ubicado en el centro de la ciudad en las calles Miguel Riofrio Bolívar y Sucre la misma que cuenta con dos plantas en planta baja se ubica las instalaciones para la comercialización de los electrodomésticos, recepción y bodega; en la planta alta se encuentra la administración y caja como se muestra a continuación.


CAJA
ADMINISTRACION
BODEGA
BAÑO
AREA DE COMERCIALIZACION
VENDEDOR 3
VENDEDOR 2
VENDEDOR 1
CLARO
MOVISTAR
PUERTA
PUERTA
PUERTA
100 m2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ **ADMINISTRACIÓN**

Esta a cargo del Ing. Mauricio León

- ✓ **FACTOR HUMANO**

Cuadro Nº4

EMPLEADOS DE LA EMPRESA

PERSONAL	PUESTO	AÑOS DE TRABAJO	TITULO
Ing. Mauricio León	Administrador	1 año	Ing. Comercial
Ing. Carlos Alvarado	Cajero	1 año	Ing. Comercial
Ing. Pedro Sánchez	Vendedor	2 años	Ing. Comercial
Ing. Diego Reyes	Vendedor	3 años	Ing. Comercial
Ing. Jenny Rojas	Vendedor	5 años	Ing. Comercial
Sr. Jorge Román	Vendedor	2 años	Bachiller

Elaborado por: la Autora

Fuente: Investigación Directa

CANALES DE DISTRIBUCION

La empresa “ARTEFACTA” llega con sus productos al consumidor utilizando un canal de distribución directo es decir empresa consumidor final.

EMPRESA

CONSUMIDOR FINAL

PRODUCTOS DE ARTEFACTA

Los productos que ofrece Artefacta S.A. se los puede dividir en 3 líneas de negocios que son: Artículos del Hogar y Electrodomésticos (Línea Blanca), Audio y Video (Línea Café) y Computación y accesorios (Línea Tecnológica).

LÍNEA BLANCA

LÍNEA CAFÉ

LINEA TECNOLOGICA

PROMOCIONES

A crédito:

- Cuotas gratis
- Medias cuotas,
- Triplica tu inicial,
- Iníciales gratis

Al contado:

- Productos de liquidación
- Oferta de la semana.

3. Análisis e interpretación de la entrevista y las encuestas.

3.1. ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE ARTEFACTA

1. ¿Desde cuando lidera y cuales son sus resultados obtenidos en su empresa?

El Ing. Mauricio León viene prestando sus servicios como administrador desde el 1 de Mayo del 2011 posee un nivel de instrucción superior, entre los principales resultados de su gestión ha sido el permanente y sostenido incremento de las ventas de acuerdo a las metas establecidas por la gerencia regional.

2. ¿Considera Ud. que la empresa se encuentra actualmente estructurada?

Al momento no cuenta con una estructura organizacional, faltando manuales de funciones que contengan las actividades en su totalidad para cada puesto y organigramas representados gráficamente.

3. ¿En cuánto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?

En cuanto a la estructura legal no tiene conocimiento al respecto

4. ¿Enumere los principales problemas que tiene que enfrentar actualmente la empresa?

Los principales problemas que tiene que enfrentar actualmente la empresa son: la falta de transporte propio (servicio contratado) y la existencia de

competencia directa en el mismo sector ya que dos locales funcionan en el mismo sector como son La Ganga y Marcimex.

5. **¿La empresa cuenta con misión y visión?**

   Si. Sin embargo seria bueno actualizarla debido a que su validez regula solo hasta este año.

6. **¿Cree Ud. que los productos que ofrece Artefactason de buena calidad?**

En su totalidad, todos cuentan con una garantía de 2años del almacén, además Artefacta no solo posee productos nacionales reconocidos sino también importados.

7. **¿Por qué medios de comunicación da a conocer los productos de la empresa?**

   Artefacta realiza su publicidad tanto en medios televisivos, radiales y escritos, además se difunde la marca a través de revistas, hojas volantes en la cual dan a conocer sus ofertas, productos de la semana y promociones.

8. **¿Cuáles son las promociones que la empresa ofrece a sus clientes?**

En relación a **crédito**: cuotas gratis, medias cuotas, triplica tu inicial, iníciales gratis y al **contado** productos de liquidación y oferta de la semana.

9. **¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para la comercialización de los productos?**

Son de Centro América,americanos y asiáticos desde allá se importan los electrodomésticos como son las marcas: SONY,Riviera, LG, Panasonic,

Samsun, Philips, Whirlpool, y en el país directamente con las marcas nacionales: Indurama, Innova, Global.

10. ¿Cuáles son sus competidores?

Principalmente Marcimex, La Ganga, Todo Hogar, Hogar y Mas, Audio Centro. Los dos primeros son directos debido a que poseen sus tiendas en el mismo sector que Artefacta.

11. ¿Artefacta cuenta con un Plan Estratégico?

Artefacta al momento no posee un Plan Estratégico. Si bien posee misión y visión esta debería ser mejorada y adoptada a la realidad local.

12. ¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?

Muy necesario. El plan estratégico permitiría detectar falencias y tomar medidas correctivas que potencian el área fundamentalmente del comercio que son las ventas.

13. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo?

Excelente. Todos aportan con su trabajo diario se coordinan las actividades y funciones diarias, existen reuniones de trabajo permanentes.

14. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados?

Ya definido no, en algunos casos son las marcas las que realizan las capacitaciones.

15. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?

Si la democracia laboral permite que las relaciones y el nivel de responsabilidad sea óptimo.

16. **¿En cuánto a la estructura física con la que cuenta la empresa, esta es la adecuada?**

La infraestructura hasta el momento es la adecuada, si crece el nivel de clientes al ritmo actual se debería ampliar, cabe recalcar que el local con el que cuenta Artefacta es arrendado.

17. **¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico?**

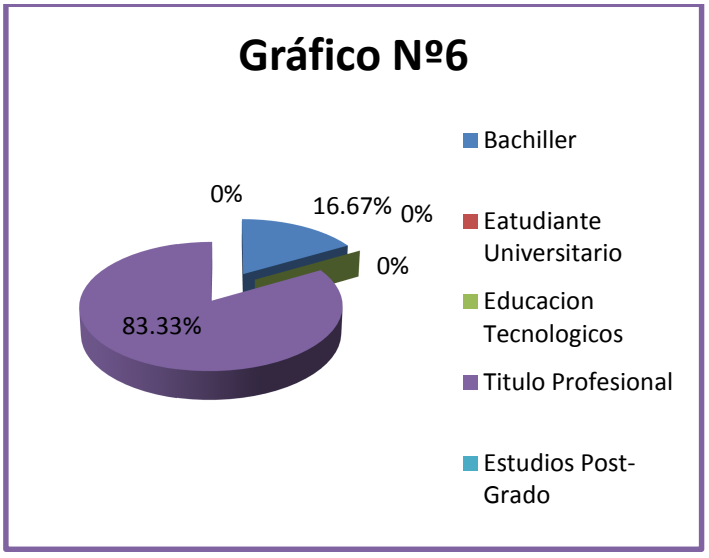
Realizar un análisis minucioso del local comercial para poder definir estrategias claras que corrijan tanto las deficiencias Administrativas como Operativas.

3.2. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE ARTEFACTA

1. ¿Qué nivel de educación posee usted?

Cuadro No. 5		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Bachiller	1	16,67%
Estudiante Universitario	0	0%
Educación Tecnológicos	0	0%
Titulo Profesional	5	83,33%
Estudios Post-Grado	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



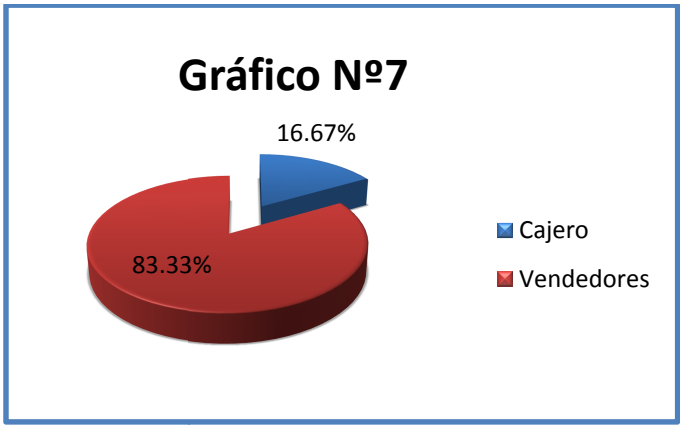
INTERPRETACIÓN

Del 100% del personal encuestado el 83.33%(5 empleados)manifestó que poseen un Titulo Profesional y el 16.67% (1empleado) es bachiller.

2. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

Cuadro No. 6		
CARGO	**FRECUENCIAS**	**%**
Cajero	1	16,67%
Vendedores	5	83,33%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



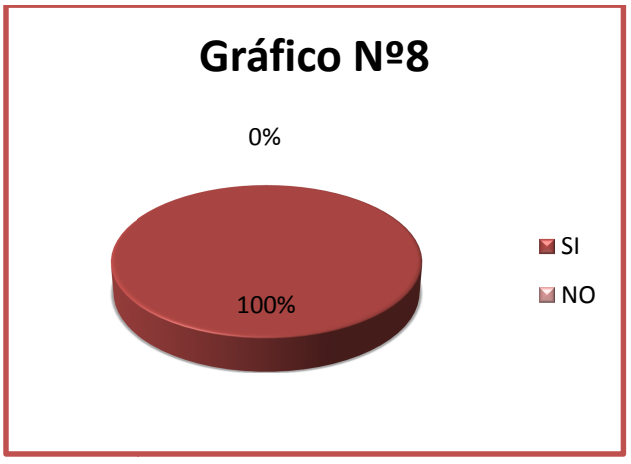
INTERPRETACIÓN

Los cargos que desempeñan cada uno de los empleados con el 83.33% que equivale a 4 empleados son vendedores, y el 16.67% cajero que equivale a uno.

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

Cuadro Nº7		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



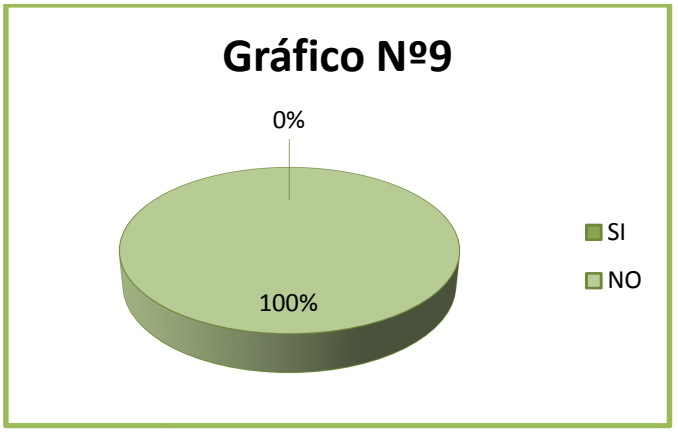
INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados manifestaron que la empresa si cuenta con misión y visión pero cabe recalcar que solo la tienen plasmada en su credencial más no se la saben.

4. ¿Conoce usted si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?

Cuadro Nº8		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



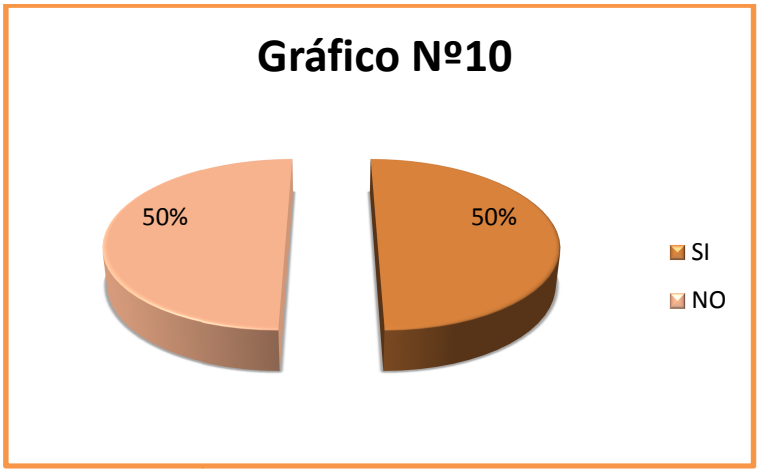
INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los empleados manifestaron que la empresa no cuenta al momento con un Plan Estratégico.

5. ¿Cree Ud. que la empresa cuenta con tecnología sofisticada?

Cuadro Nº9		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	3	50%
NO	3	50%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



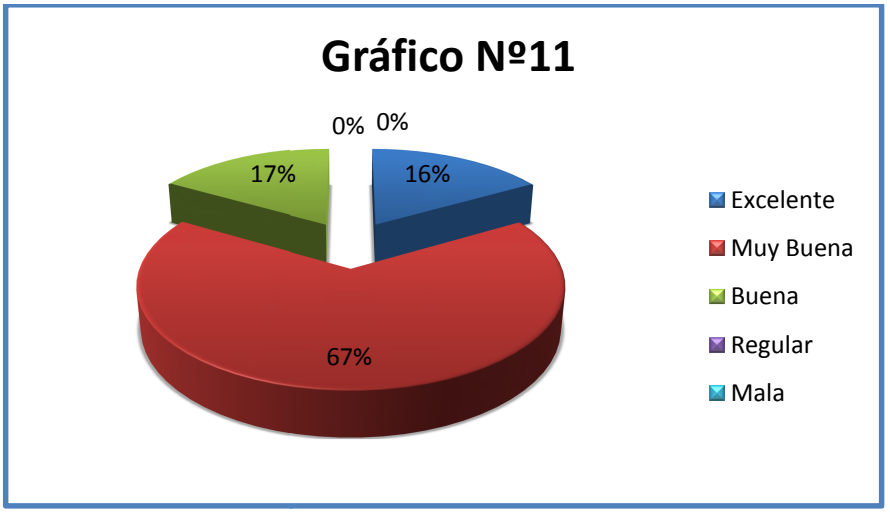
INTERPRETACIÓN

EL 50% de los empleados encuestado manifestaron que la empresa Artefactasi cuenta con tecnología sofisticada mientras que el otro 50% que no cuenta con tecnología sofisticada.

6. ¿Cómo califica Ud. a la empresa, en cuanto a los servicios que presta?

Cuadro Nº10		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Excelente	1	16,66%
Muy Buena	4	66,68%
Buena	1	16,66%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



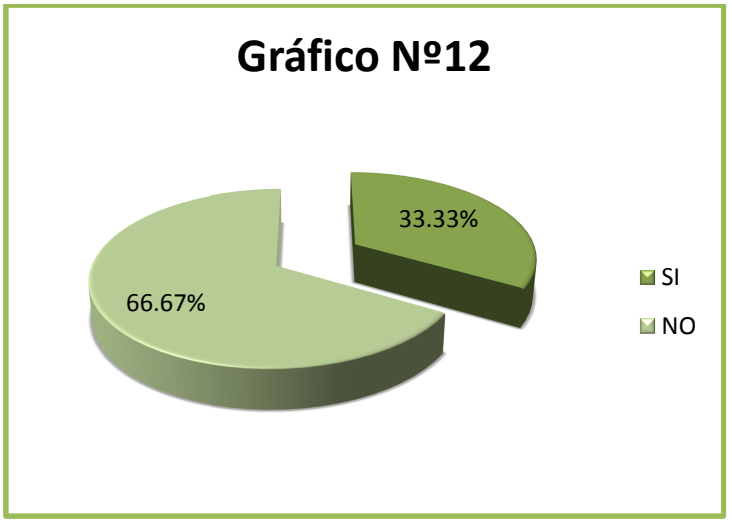
INTERPRETACIÓN

De los empleados encuestado el 67% manifestó que los servicios que presta la casa comercial Artefacta es muy bueno, el 17% bueno y el 16% excelente.

7. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Cuadro Nº11		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



INTERPRETACIÓN

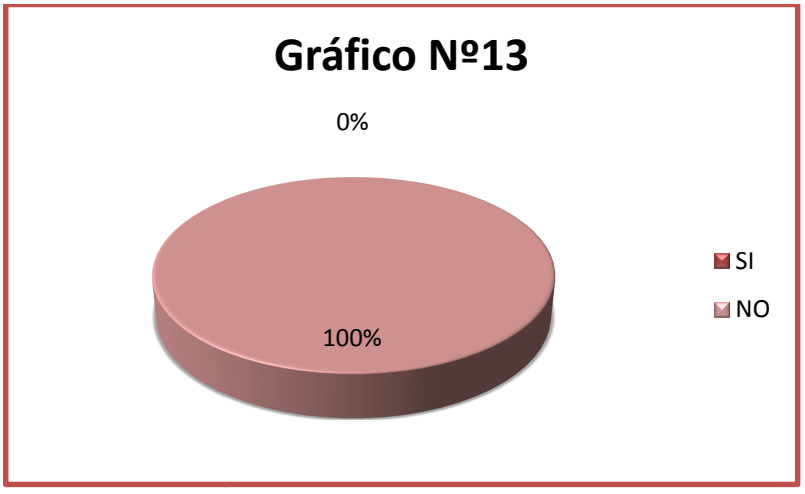
Del 100% del personal encuestado el 66.67% manifestó que no reciben capacitaciones por parte de Artefacta, y el 33.33% que si recibe capacitación por parte de las marcas de electrodomésticos mas no por la empresa.

8. ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?

Cuadro Nº12		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	0	0%
NO	6	100%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta

Elaborado: La autora



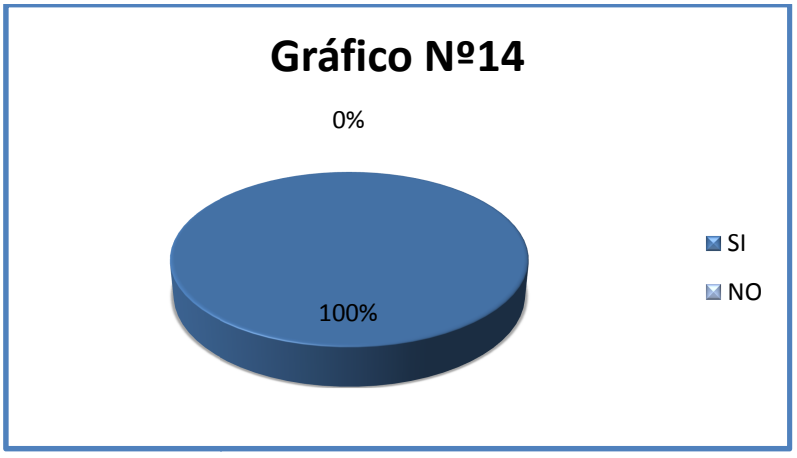
INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los empleados manifestaron que la empresa no cuenta con una estructura orgánica -funcional.

9. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la empresa?

Cuadro N°13		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	6	100%
NO	0	0%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



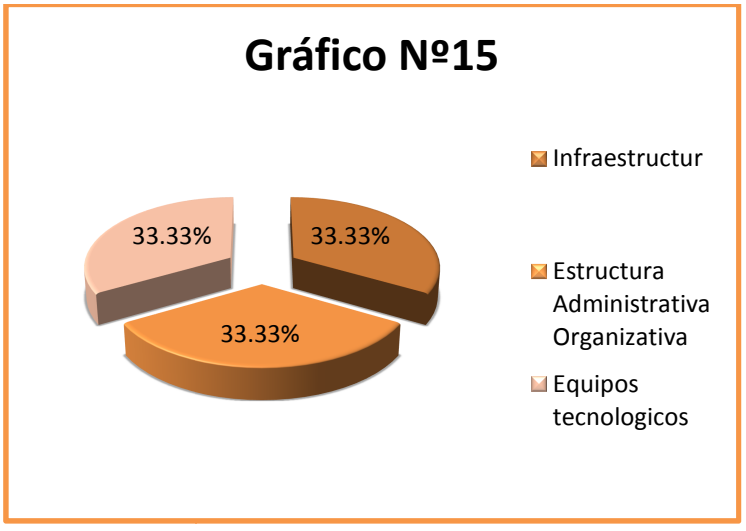
INTERPRETACIÓN

Al 100% de los empleados les gustaría que mejore la estructura de la empresa.

10. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

Cuadro Nº14		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Infraestructura	2	33,33%
Estructura Administrativa Organizativa	2	33,33%
Equipos tecnológicos	2	33,33%
TOTAL	**6**	**100%**

Fuente: Empleados de Artefacta
Elaborado: La autora



INTERPRETACIÓN

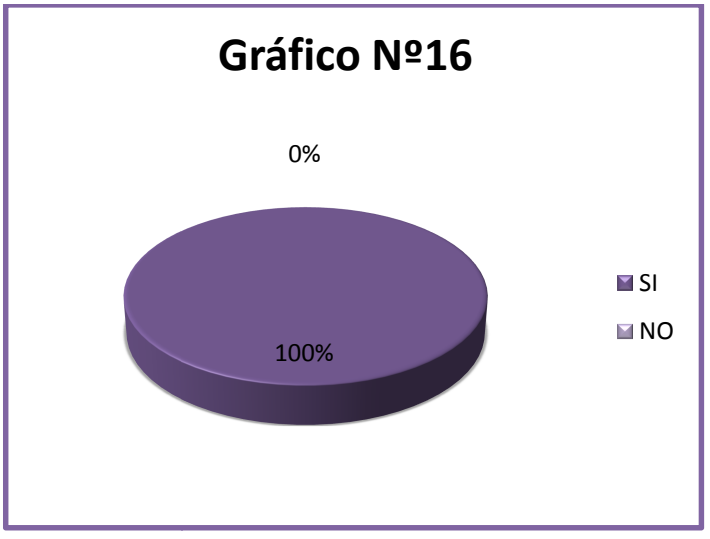
Las sugerencias más importantes que la empresa debe tomar en cuenta para mejorar su estructura son infraestructura, la estructura administrativa organizativa y equipos tecnológicos cada una con el 33.33%.

3.3. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FAMILIAS

1. **¿Conoce usted las casas comerciales que se dedican a la venta de electrodomésticos que existen en la ciudad de Loja?**

Cuadro Nº15		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	396	100%
NO	0	0%
TOTAL	**396**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



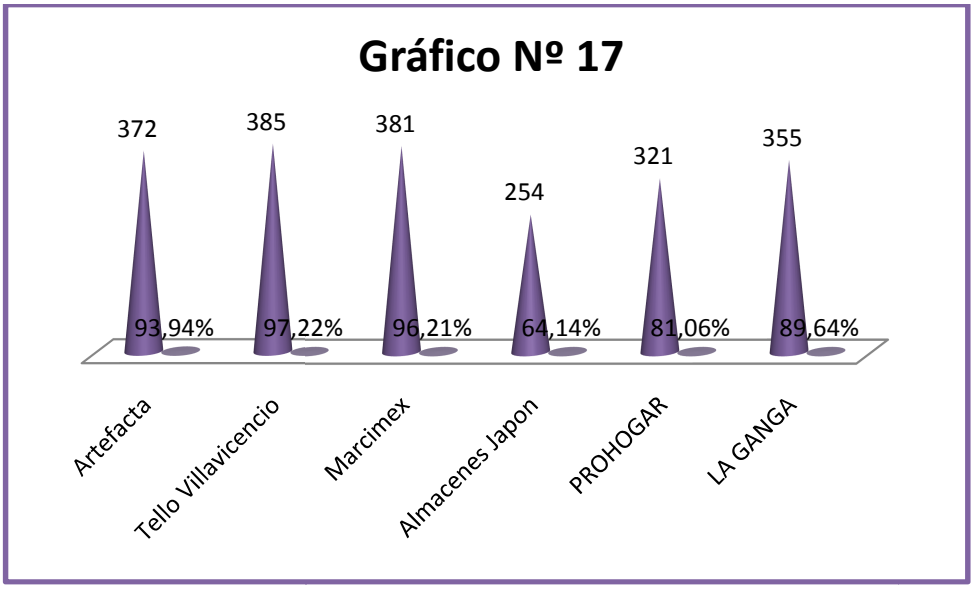
INTERPRETACIÓN

El 100% de las personas encuestados manifestaron que si conocen las casas comerciales que existen en la ciudad de Loja.

2. Indique las casas comerciales que usted conoce

Cuadro No. 16		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**%**
Artefacta	372	93,94%
Tello Villavicencio	385	97,22%
Marcimex	381	96,21%
Almacenes Japón	254	64,14%
PROHOGAR	321	81,06%
LA GANGA	355	89,64%

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



INTERPRETACIÓN

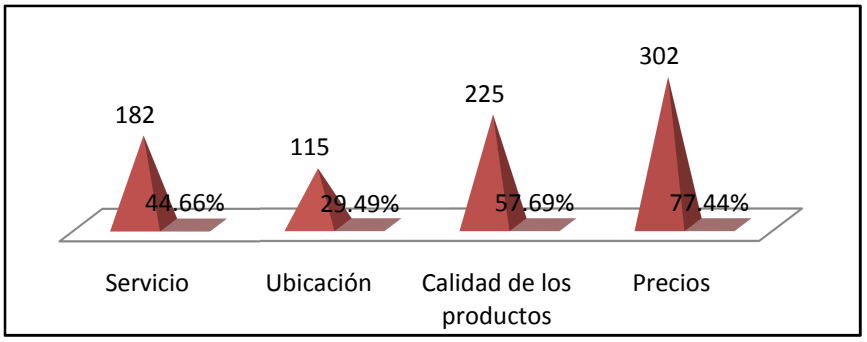
Como se puede observar que el 97.22% de las personas encuestadas conocen Tello Villavicencio, el 96.21% Marcimex, el 93.94% conocen Artefacta, con el 89.64% La Ganga, el 81.06% Prohogar y por ultimo con el 64.14% Almacenes Japón.

3. **¿Qué es lo que toma en cuenta al momento de adquirir los productos en las casas comerciales de la ciudad de Loja?**

Cuadro Nº17		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Servicio	182	44,66%
Ubicación	115	29,49%
Calidad de los productos	225	57,69%
Precios	302	77,44%

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora

Gráfico Nº18



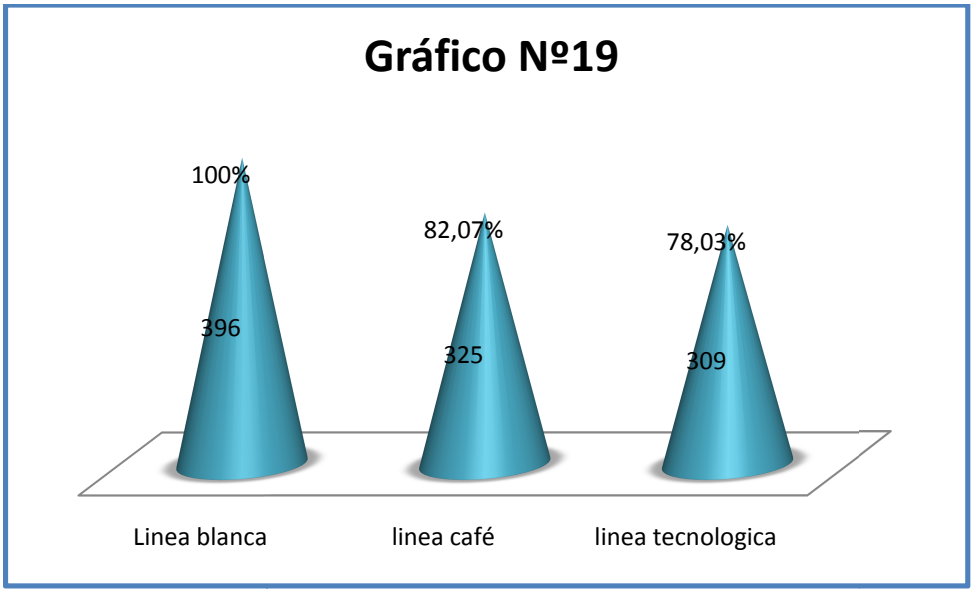
INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que al momento de adquirir los productos de las diferentes casas comerciales la ciudadanía toma en cuenta los precios con un 77,44%, la calidad de los productos con el 57,69%, por el servicio en un 44,66% y la ubicación con el 29,49%

4. **¿Qué líneas de electrodomésticos son de su preferencia al momento de comparar?**

Cuadro No. 18		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Línea blanca	396	100%
línea café	325	82,07%
línea tecnológica	309	78,03%

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



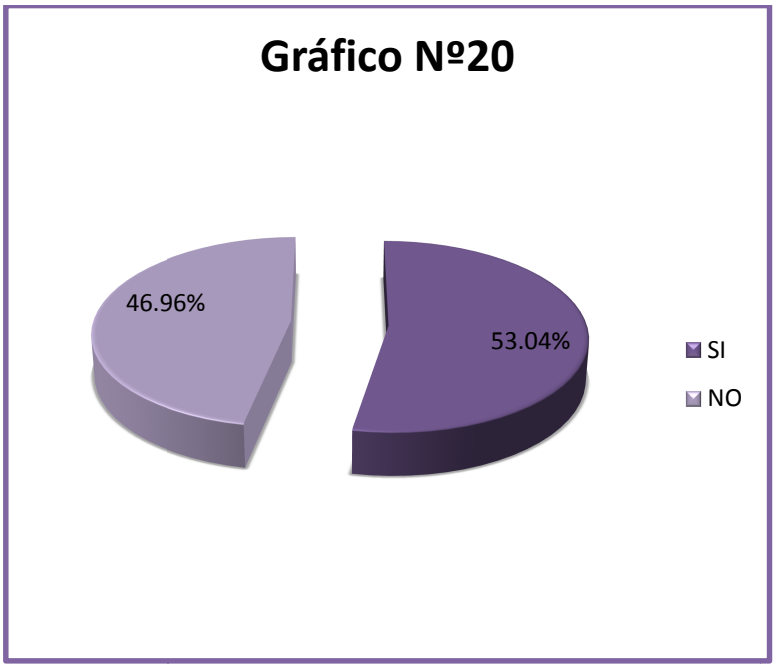
INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se pudo determinar que al momento de adquirir electrodomésticos las personas prefieren compara con el 100% línea blanca (refrigeradores, cocinas, lavadoras etc.), con un 82.07%línea café (audio y video) y con el 78.03% línea tecnológica (computadoras, celulares).

5. **¿Ha adquirido usted los productos que ofrece la casa comercial Artefacta?**

Cuadro Nº19		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	210	53,04%
NO	186	46,96%
TOTAL	**396**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



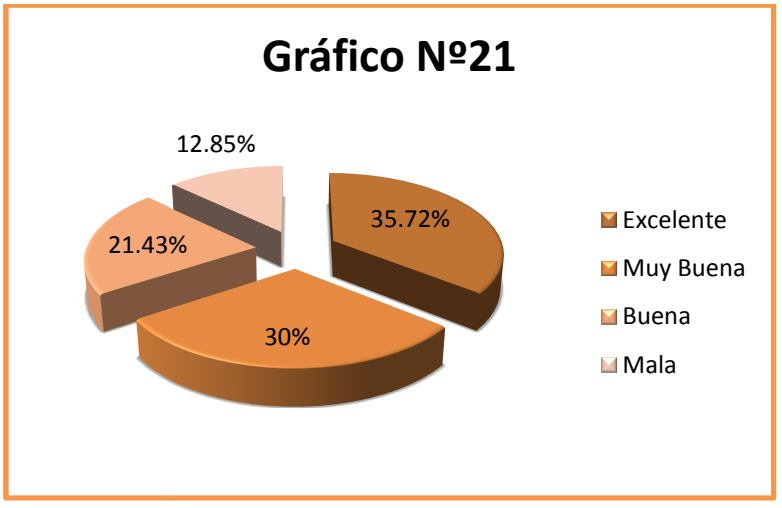
INTERPRETACIÓN

De las 396 encuestas aplicadas 210 personas que representan el 53.04% han adquirido productos de la casa comercial Artefacta y el 46.96% no han adquirido productos de la casa comercial Artefacta.

6. **¿En cuanto al servicio prestado por Artefacta usted considera qué es?**

Cuadro Nº20		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Excelente	75	35,72%
Muy Buena	63	30,00%
Buena	45	21,43%
Mala	27	12,85%
TOTAL	**210**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



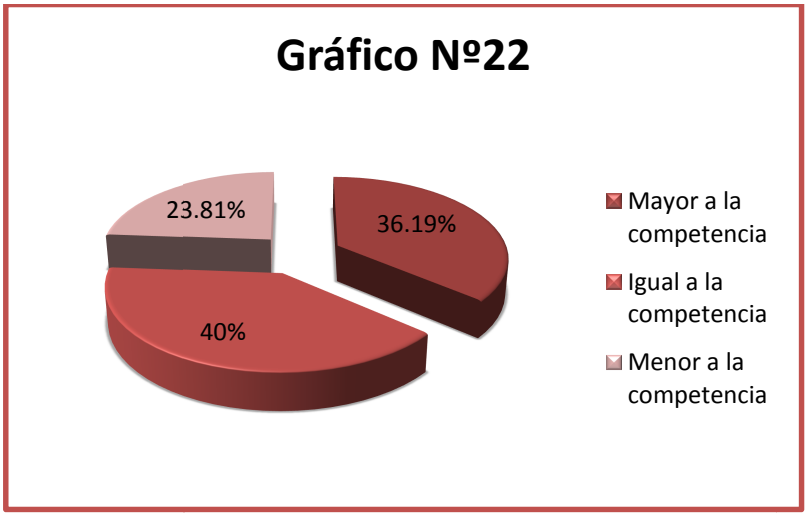
INTERPRETACIÓN

En cuanto al servicio que presta Artefacta con el 35.72% de las personas encuestadas, manifiestan que es excelente con el 30% muy bueno, con el 21.43% bueno y con el 12.85% mala.

7. **¿Cómo considera Ud. los precios de los diferentes productos que ofrece Artefacta?**

Cuadro Nº21		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
Mayor a la competencia	76	36,19%
Igual a la competencia	84	40,00%
Menor a la competencia	50	23,81%
TOTAL	**210**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



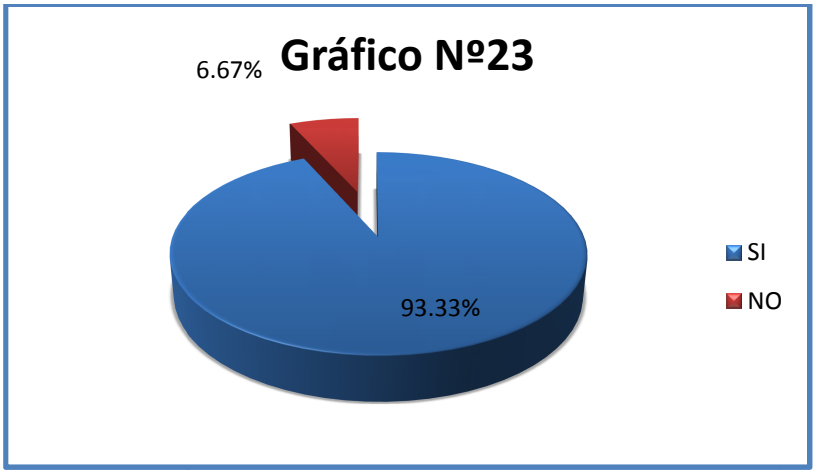
INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se pudo determinar que los precios de los productos que ofrece la empresa con el 40% iguales a la competencia, el 36.19% mayores a la competencia y el 23.81% menores a la competencia.

8. Los productos que ofrece la empresa tienen garantía

Cuadro Nº22		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	196	93.33%
NO	14	6.67%
TOTAL	**210**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



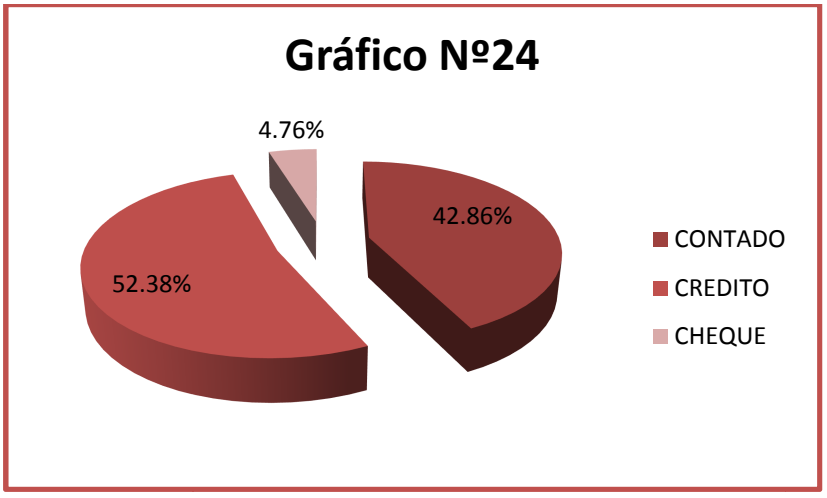
INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas el 93.33% manifestó que la empresa si cuenta con garantías mientras que el 6.67% no cuenta con garantía en los productos que ofrece la empresa.

9. ¿Cuál es la forma de pago que la empresa le denota?

Cuadro Nº23		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**%**
CONTADO	90	42,86%
CREDITO	110	52,38%
CHEQUE	10	4,76%
TOTAL	**210**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



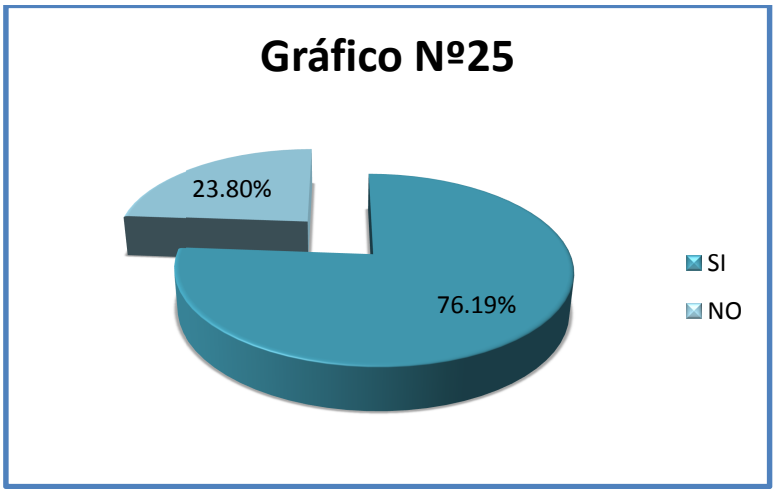
INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos el 52.38% manifiesta que la forma de pago que la empresa le da es por medio de créditos, el 42.86% al contado y con cheque el 4.76%.

10. ¿Cree que la infraestructura de la empresa Artefactase encuentra acorde con las necesidades?

Cuadro Nº24		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
SI	160	76,19%
NO	50	23,80%
TOTAL	**210**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



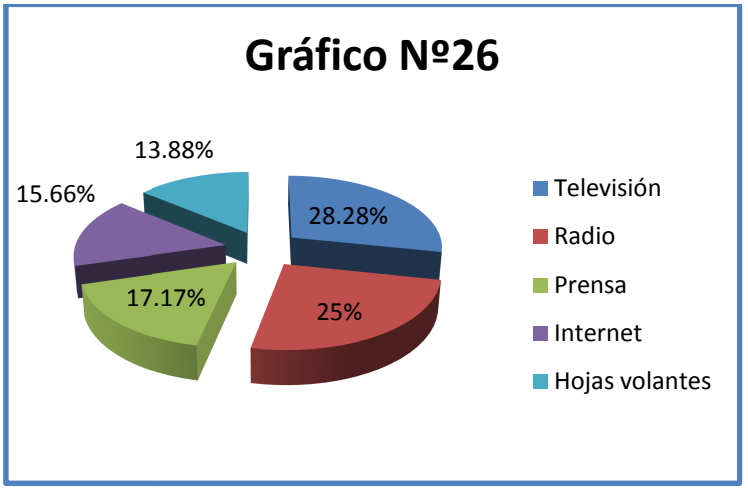
INTERPRETACIÓN

El 76% de las personas encuestadas consideran que la infraestructura es acorde a las necesidades de la empresa mientras que el 24% que no es acorde.

11. ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos que brinda la empresa Artefacta. Señale 1 opción?

Cuadro N°25		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**%**
Televisión	112	28,28%
Radio	99	25%
Prensa	68	17,17%
Internet	62	15,66
Hojas volantes	55	13,88
TOTAL	**396**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



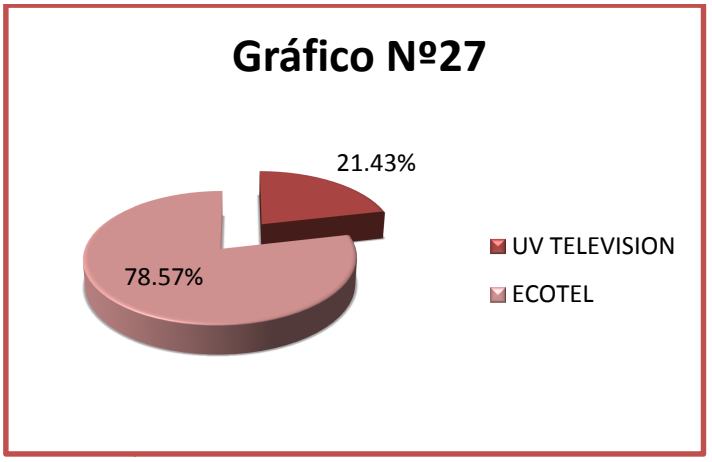
INTERPRETACIÓN

Los medios de comunicación a través de los cuales las personas encuestadas desearían que se den a conocer los productos que ofrece la empresa son: con el 28.28% la televisión, el 25% la radio, 17.17% mediante la prensa, el 15.66% internet y el 13.88%, por medio de hojas volantes.

Si su respuesta es la TV ¿Cuál es el canal de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

Cuadro Nº26		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
UV TELEVISION	24	21,43%
ECOTEL	88	78,57%
TOTAL	**112**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



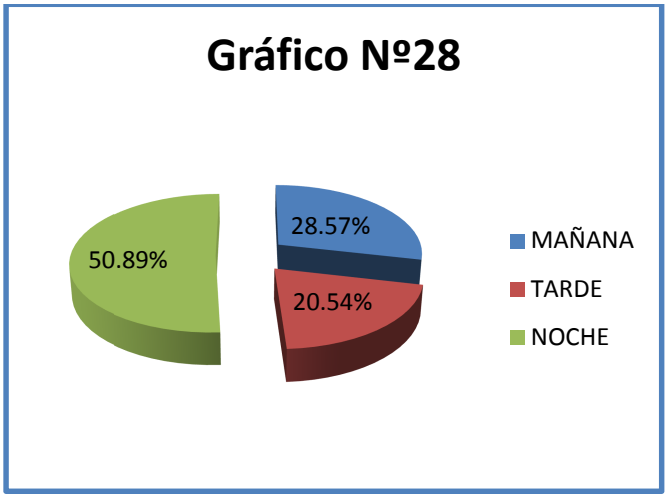
INTERPRETACIÓN

Mediante la información recopilada a través de esta pregunta se pudo conocer que el canal de mayor sintonía es Ecotel Tv con un 21.43%, mientras que UV televisión un 21.43%.

Horario

Cuadro Nº27		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**%**
MAÑANA	32	28,57%
TARDE	23	20,54%
NOCHE	57	50,89%
TOTAL	**112**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



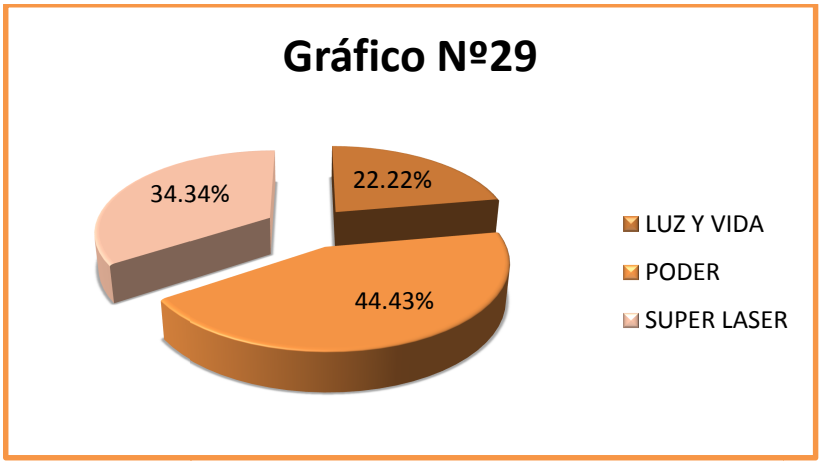
INTERPRETACIÓN

Podemos señalar que el horario de preferencia de las personas es en la noche con el 50.89%, con el 28.57% en la mañana y con el 20.54% en la tarde.

12. Si su respuesta es la Radio ¿Cuál es la emisora de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

Cuadro Nº28		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**%**
LUZ Y VIDA	22	22,22%
PODER	43	43,43%
SUPER LASER	34	34,34%
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



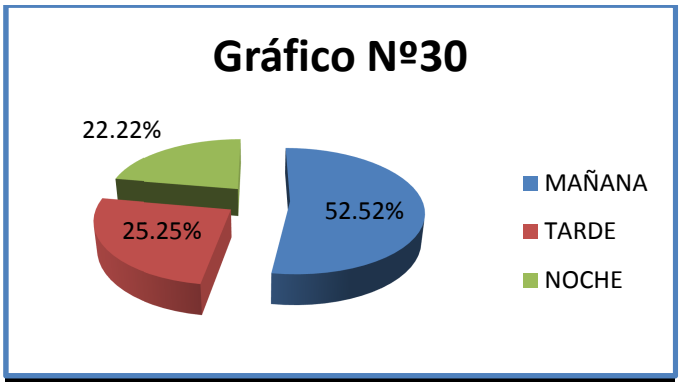
INTERPRETACIÓN

El radio de mayor preferencia es la radio Poder con un 44.43%, la Súper Laser con un 34.34% y Luz y Vida 22.22%.

Horario

Cuadro Nº29		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIA**	**%**
MAÑANA	52	52,52%
TARDE	25	25,25%
NOCHE	22	22,22%
TOTAL	**99**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



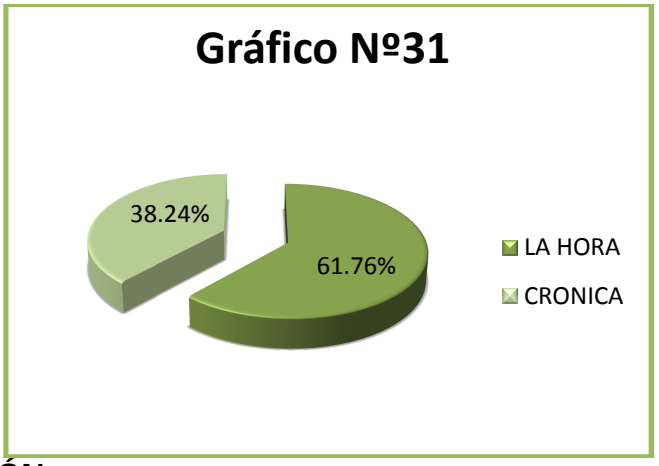
INTERPRETACIÓN

EL horario es preferido para escuchar este medio de comunicación con el 52.52% en la mañana, el 25.25% en la tarde y con el 22.22% en la noche.

13. ¿Si su respuesta es la Prensa ¿Cuál es el diario de su preferencia que le gustaría que se publicara?

Cuadro Nº30		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**%**
LA HORA	42	61,76%
CRONICA	26	38,24%
TOTAL	**68**	**100%**

Fuente: Población de la ciudad de Loja
Elaborado: La autora



INTERPRETACIÓN

EL diario de mayor preferencia es la Hora con el 61.76%mientras que con el 38.24% la crónica.

4. Filosofía de la empresa Artefacta

Lo que posee actualmente la empresa “ARTEFACTA”

VISIÓN

Líderes en la comercialización de electrodomésticos con rentabilidad, de bienes y servicios para el segmento socioeconómico medio y bajo de la población del ecuador.

MISIÓN ARTEFACTA 2008-2012

Comercializar, a través del financiamiento, bienes y servicios para atender las necesidades del mercado ecuatoriano, buscando superar las expectativas de nuestros clientes, asegurando la liquidez y rentabilidad del negocio con políticas de crédito competitivas, involucrado y desarrollando a nuestros colaboradores y proveedores, y actuando con responsabilidad social.

Al momento la empresa no define valores ni objetivos estratégicos

5. Análisis FODA de la empresa Artefacta

Cuadro N°31

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
▪ Personal con experiencia en ventas ▪ Variedad de productos ▪ Garantías extendida ▪ Servicio técnico en todos los productos	✶ Crecimiento del mercado ✶ Adquisiciónde productos por parte de personal que laboran en instituciones ✶ Variedad de proveedores ✶ Existencia de centros de capacitación y formación
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• No cuenta con infraestructura propia • Falta de capacitación al personal • No cuenta con una estructura orgánico - funcional • No cuenta con transporte propio para la distribución.	▪ Incursión de hipermercados con nuevos estilos de ventas y capacidad financiera ▪ Productos sustitutos (crecimiento del mercado informal) ▪ Desarrollo de nuevas líneas de crédito por parte de la competencia ▪ Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno

Elaboración: La Autora

Fuente: Análisis interno y externo

PONDERACIÓN

✓ IMPORTANCIA PONDERADA

Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en la escala de 1 a 5 puntos se obtiene la sumatoria (califica el impacto).

✓ PESO ESPECÍFICO

Corresponde a la frecuencia relativa o probabilidad estadística, cuya sumatoria total será 1 (uno), en cada uno de los aspectos analizados, por ejemplo solo las fortalezas

✓ CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS

Cada miembro de equipo de expertos califica la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala anterior los valores de esta columna corresponde a la media aritmética (se califica como responde la empresa al conjunto de factores).

1	**Debilidad mayor**
2	**Debilidad menor**
3	**Fuerza menor**
4	**Fuerza mayor**

✓ VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA

Se obtiene la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico, la sumatoria corresponde a la necesidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

5.1. Matriz de evaluación de factores externos EFE

CUADRO N°32

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
▪ Crecimiento del mercado	0.10	3	0.3
▪ Adquisición de productos por parte de personal que laboran en instituciones	0.14	2	0.28
▪ Variedad de proveedores	0.14	2	0.28
▪ Existencia de centros de capacitación y formación	0.10	3	0.3
SUBTOTAL	**------**		
AMENAZAS			
▪ Incursión de hipermercados con nuevos estilos de ventas y capacidad financiera	**0.14**	**3**	**0.42**
▪ Productos sustitutos (crecimiento del mercado informal)	**0.10**	**2**	**0.20**
▪ Desarrollo de nuevas líneas de crédito por parte de la competencia	**0.10**	**1**	**0.1**
▪ Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno	**0.14**	**4**	**0.56**
TOTAL	**1**		**2.44**

ELABORACIÓN: La Autora
FUENTE: Matriz FODA

Determinación de la media

4+3+2+1=10/4=2.5

Interpretación

Por ser el peso ponderado final 2.44, que éste a su vez es menor a la media de 2.5, se determina que las amenazas son mayores a las oportunidades.

5.2. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Cuadro N°33

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
▪ Personal con experiencia en ventas	0.10	3	0.3
▪ Variedad de productos	0.14	4	0.52
▪ Garantías extendida	0.14	4	0.52
▪ Servicio técnico en todos los productos	0.10	3	0.3
SUBTOTAL	**------**		
DEBILIDADES			
▪ No cuenta con infraestructura propia	**0.10**	**1**	**0.1**
▪ Falta de capacitación al personal	**0.14**	**2**	**0.28**
▪ No cuenta con una estructura orgánico - funcional	**0.14**	**2**	**0.28**
▪ No cuenta con transporte propio para la distribución	**0.14**	**1**	**0.14**
TOTAL	**1**		**2.44**

ELABORACIÓN: La Autora
FUENTE: Matriz FODA

Interpretación

Por ser el peso ponderado final 2.44, que éste a su vez es menor a la media de 2.5, se determina que las debilidades son mayores que las fortalezas.

5.3. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

LA MATRIZ (FODA).

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.

Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa.

EL ANÁLISIS INTERNO: Los elementos internos que se deben analizar del análisis **FODA** corresponden a las **fortalezas** y **debilidades** que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos, de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la entidad.

EL ANÁLISIS EXTERNO: Las **oportunidades** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificada pueden ser aprovechadas, mientras que las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra este,

por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

El objetivo del análisis **FODA** es identificar los puntos fuertes y débiles que la empresa **Artefacta**posee; así como también conocer las oportunidades y amenazas que se presentan en la misma, por lo tanto la matriz **FODA** permite el desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- **ESTRATEGIA FO:** Ofensivos

Esta estrategia se basa en el uso de fortalezas internas que posee la empresa con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas de la misma, por lo tanto, le permitirá a la empresa utilizar sus capacidades positivas para aprovechar las ventajas que se le presenten en el mercado.

- **ESTRETEGIA FA:** Defensivos

Este tipo de estrategia le permite a la empresa Artefacta disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas de la empresa.

Debe aprovechar sus fortalezas para evitar o reducir el impacto o consecuencias (problemas) que traigan consigo las amenazas externas.

- **ESTRATEGIA DA:** Supervivencia

El propósito de esta estrategia es disminuir las debilidades que tiene la empresa objeto de estudio para neutralizar las amenazas por medio de acciones de carácter defensivo, usualmente esta estrategia es empleada cuando la empresa se encuentre en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia, por

lo tanto se creará tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

- **ESTRETEGIA DO:** Reorientación

Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas que posee la empresa, aprovechando las oportunidades externas, por lo tanto, esta estrategia permitirá mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

5.3. Matriz de Alto Impacto

Cuadro N°34

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Personal con experiencia en ventas **F2.** Variedad de productos **F3.**Garantías extendida **F4.** Servicio técnico en todos los productos	**D1.** No cuenta con infraestructura propia **D2.**Falta de capacitación al personal **D3.**No cuenta con una estructura orgánico - funcional **D4.** No cuenta con transporte propio para la distribución.
OPORTUNIDADES **O1**. Crecimiento del mercado **O2.** Adquisición de productos por parte de personal que laboran en instituciones **O3.** Variedad de proveedores **04.** Existencia de centros de capacitación y formación	**ESTRATEGIA FO** **(F2-O2)** Alianzas Estratégicas(Convenios Institucionales) **(F3-O3)** Ampliación de Garantía Extendida (6-7años).	**ESTRATEGIA DO** **(D2-O4)**Efectuar un plan de Capacitación para el talento humano de la empresa. **(D3-O4)**Desarrollo del organigrama estructural de Artefacta.
AMENAZAS **A1.** Incursión de hipermercados con nuevos estilos de ventas y capacidad financiera **A2.** Productos sustitutos (crecimiento del mercado informal) **A3.** Desarrollo de nuevas líneas de crédito por parte de la competencia **A4.** Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno	**ESTRATEGIA FA** **(F2-A3)**Efectuar un plan de promociones para incrementar las ventas. **(F2-A2)**Ampliación de nuevas líneas de productos.	**ESTRATEGIA DA** **(D4-A1)**Adquisición de vehículo propio.

5.4. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Cuadro N°35

PROYECTOS	CRITERIOS				VALOR TOTAL
	EFICACIA	COSTO	FACTIBILIDAD	ESTRATEGIA	
Alianzas Estratégicas (Convenios Institucionales)	**5**	**5**	**5**	**5**	**20**
Ampliación de Garantía Extendida (6-7 años).	4	3	4	3	14
Efectuar un plan de promociones para incrementar las ventas.	4	1	5	5	15
Ampliación de nuevas líneas de productos.	3	3	3	3	12
Efectuar un plan de Capacitación para el talento humano de la empresa.	**5**	**4**	**5**	**5**	**19**
Desarrollo del organigrama estructural de Artefacta.	**5**	**5**	**5**	**5**	**20**
Adquisición de vehículo propio.	**4**	**4**	**5**	**5**	**18**

ELABORACIÓN: La Autora
FUENTE: Matriz de Alto Impacto

g. Discusión

1 PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO

FILOSOFIA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA "ARTEFACTA"

Matriz para la construcción de la misión en la empresa

"ARTEFACTA"

Cuadro N°36

QUE SOMOS COMO ORGANIZACIÓN	BASE FUNDAMENTO POLITICO	PROPOSITO FIN. MAYOR	CAMPO DE ACCION	USUARIOS
ARTEFACTA es una empresa comercializadora de electrodomésticos de las mejores marcas y de alta calidad.	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades de los clientes.	Ofrecer productos de calidad a precios económicos en relación a la competencia.	Ciudad de Loja	Las familias de la ciudad de Loja

ELABORACIÓN: Autora

Enunciado

Ser reconocidos como una organización líder e innovadora, financieramente sólida, eficiente, ética y confiable, orientada a servir a sus clientes, promoviendo el desarrollo y bienestar de su recurso humano y la generación constante de su valor agregado

Matriz para la construcción de la visión en la empresa

"ARTEFACTA"

Cuadro N°37

QUE SOMOS Y QUE DESEAMOS EN EL FUTURO	QUE NECESITADES SE REQUIERE SATISFACER	PERSONAS O GRUPOS QUE SE BENEFICIARA	BIENES O SERVICIOS A OFRECER	COMO SE VA A OFRECER EL BIE O SERVICIO
ARTEFACTA es una empresa comercializadora de electrodomésticos para el 2017 será líder en el mercado de la ciudad de Loja.	Satisfacer la necesidad de adquisición con electrodomésticos de calidad, garantizados y a precios económicos.	Clientes que necesiten la compra de electrodomésticos.	Comercializar electrodomésticos. (Línea blanca, línea café y línea tecnológica).	Dependiendo del electrodoméstico se realizaran las ofertas.

ELABORACIÓN: Autora

Enunciado

Comercialización minorista de bienes durables y servicios para el hogar, combinando valor, marcas, productos y facilidades para ser la mejor opción del mercado.

ELABORACIÓN DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

V

A

L

O

R

E

S

Responsabilidad

Manteniendo al día todas las tareas y funciones de cada puesto para lograr los objetivos propuestos.

Honestidad

Comportarse con claridad, humildad, honradez, respeto y mentalidad constructiva.

Respeto

Es la base en la cual se sustenta la ética y la moral del ser humano para tratar a los demás, con el fin de que se lleven una buena impresión de la empresa y de la persona por la que está haciendo atendida.

Puntualidad

Es un valor muy positivo en las relaciones humanas y en el intercambio de servicios que se dan y reciben en la convivencia ordinaria.

PRINCIPIOS EMPRESARIALES

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Predisposición para ayudarlo y servirlo, escuchando, descubriendo, analizando y detectando sus necesidades.

TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo eficaz en equipo, comprometidos por el desarrollo organizacional.

CAPACIDAD RESOLUTIVA

Capacidad de resolver los problemas con rapidez.

PARTICIPACIÓN

Los miembros de la empresa tendrán derecho a intervenir en las decisiones que les afecten, como también aportar en el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

LIBERTAD DE EXPRESIÓN

Los miembros de la empresa tendrán derecho a expresar su pensamiento, e ideas y opiniones, siempre y cuando vayan en beneficio de la empresa.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

DISEÑAR UN MODELO ORGANIZACIONAL Y UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA ARTEFACTA CON EL FIN DE DETALLAR FORMALMENTE EN UN DOCUMENTO ESCRITO LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS DIVERSOS PUESTOS

PROBLEMA:

Mediante un análisis interno realizado en esta empresa, se pudo observar que no existe un modelo organizacional y un manual de funciones, donde pueda indicar como se encuentra organizacionalmente la empresa y cada una de las funciones que deben realizar los miembros de la misma.

META:

La empresa dispondrá de una estructura orgánica sólida donde trabajadores e intermediarios conozcan desde el principio la estructura y los niveles de autoridad como también un manual de funciones, lo que se reflejará un mejor desempeño.

ESTRATEGIAS:

Entregar la estructura orgánica y el manual de funciones de la empresa a cada uno de los trabajadores para su conocimiento y aplicación.

TÁCTICAS:

- Elaborar organigramas claros, completos y concretos.

- Elaborar un manual de funciones, donde consten cada una de las funciones que deben desempeñar los trabajadores.
- Facilitar a los trabajadores la estructura organizacional y el manual de funciones propuesto para la aplicación inmediata.

POLÍTICAS:

Hacer uso del organigrama, así como también del manual de funciones para tener una estructura más ordenada y saber la posición de cada persona que labora en la empresa.

ACTIVIDADES:

- Proponer un modelo de organigrama estructural
- Ubicar los organigramas en un lugar estratégico para conocimiento de los clientes y de los trabajadores.
- Identificar la situación actual de las funciones de los trabajadores.
- Desarrollar el Manual de Funciones.
- Imprimir el modelo del manual de funciones.

RESPONSABLE:

Administrador.

PRESUPUESTO REFERENCIAL:

El costo del presente objetivo estratégico a implementarse, es de $175,00 será cubierto con capital propio de la empresa; esta estrategia tiende a reflejar en un mejor desempeño.

ESTRUCTURA PARA LA EMPRESA “ARTEFACTA”

La Estructura Orgánica, estará integrado por los siguientes niveles jerárquicos:

1. Nivel Ejecutivo
2. Nivel Auxiliar o Apoyo
3. Nivel Operativo

Nivel Ejecutivo

Está integrado por el Administrador de Artefacta

Nivel Asesor

Este nivel está constituido por un asesor jurídico de carácter temporal, que presta sus servicios en la empresa, asesorando legalmente y sugiriendo con correctivos apegados a la Ley.

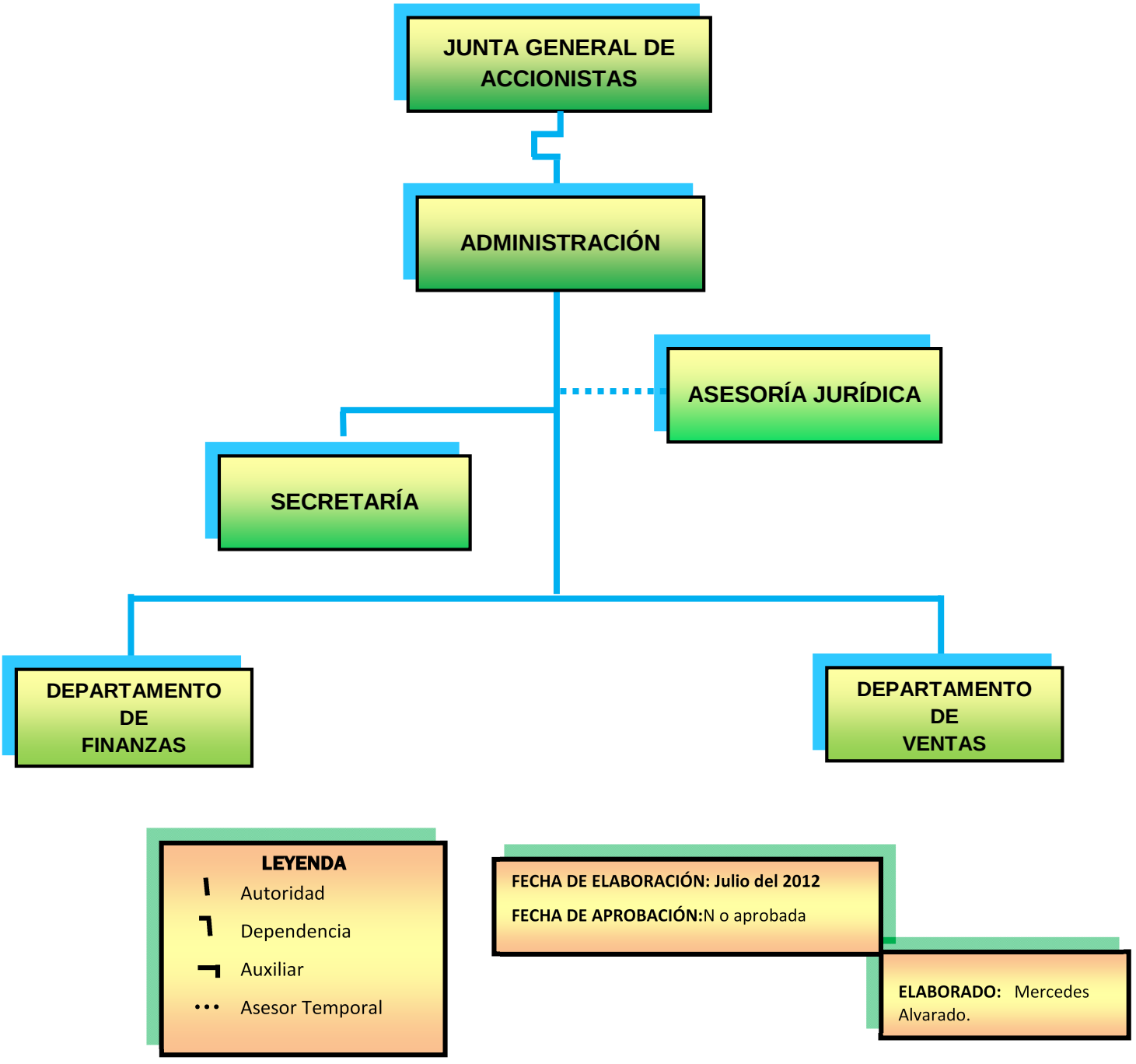
Nivel Auxiliar o Apoyo

Este nivel está integrado por la secretaría, que presta su servicio como apoyo a toda la empresa.

Nivel Operativo

Este nivel está integrado por los siguientes departamentos: el departamento de financiero el mismo que maneja personal como: contadora, bodeguero y auxiliar de contabilidad; en tanto que el departamento de ventas y comercialización, el mismo que está constituido con personal como: perchero, cajeras, recepcionista, chofer.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL DE FUNCIONES **Artefacta** **"Facilita tu vida"**	**CODIGO**	**001**
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2013	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	ADMINISTRADOR
Inmediato Superior	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
Nivel Jerárquico	EJECUTIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización; se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de Artefacta

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✪ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa
- ✪ Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados.
- ✪ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas
- ✪ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes.
- ✪ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo.
- ✪ Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y productos más adecuados.
- ✪ Planificar las formas de capacitación o actualización del personal segúnsus funciones.
- ✪ Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.
- ✪ Hacer cumplir con las políticas y reglamentos internos.

IV. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN	Superior Título de Ingeniero Comercial
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES **Artefacta** **"Facilita tu vida"**	**CODIGO**	**002**
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2013	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	ASESORIA LEGAL
Inmediato Superior	ADMINISTRADOR
Nivel Jerárquico	ASESOR

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Interviene en la coordinación, ejecución y seguimiento de todas las actividades jurídicas que sean necesarias para asegurar la legalidad e idoneidad de los actos y contratos que realiza Artefacta

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✪ Asesorar en asuntos de orden jurídico a la empresa.
- ✪ Asesorar sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la empresa.
- ✪ Redactar y legalizar los documentos y la contratación del personal
- ✪ Estar pendiente sobre modificaciones y restructuración de leyes y políticas que involucren a la Importadora.
- ✪ Elaborar, revisar y suscribir los documentos que por su naturaleza requieran firma de abogado.
- ✪ Participar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General de Accionistas cuando sea requerido.
- ✪ Colaborar con otras áreas de la Importadora, en actividades afines a su función.
- ✪ Las demás que le sean asignadas por el gerente.

IV. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN	Título de Abogado Conocimientos en Leyes laboral y jurídica.
EXPERIENCIA	Mínima 2 años.
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES **Artefacta** **"Facilita tu vida"**	**CODIGO**	**003**
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2013	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	SECRETARIA
Inmediato Superior	ADMINISTRADOR
Nivel Jerárquico	NIVEL AUXILIAR

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Organizar y ejecutar las labores de secretariado, archivo y telefonía

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✪ Mantener un archivo ordenado y adecuado de los documentos de la empresa.
- ✪ Controlar el ingreso y egreso de comunicaciones.
- ✪ Recibir y ejecutar todas las actividades telefónicas
- ✪ Atender el teléfono y archivar documentos
- ✪ Llevar la agenda diaria de trabajo del gerente

IV. REQUISITOS MINIMOS	
EDUCACIÓN	Lic. Secretaria
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES **Artefacta** **"Facilita tu vida"**	**CODIGO**	**004**
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2013	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	VENDEDOR
Inmediato Superior	ADMINISTRADOR
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Distribuir y comercializar el producto y reunir los factores y hechos que influyen en el mercado con el fin de crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita.

.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✪ Atender al publico que requiere de información en el área de vetas
- ✪ Realizar pronósticos de vetas
- ✪ Responsable de las ventas en el mercado.
- ✪ Entregar los productos
- ✪ Responsabilizarse de la mercadería que le asigna

IV. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN	Título profesional en Administración de empresas y especialización en mercadotecnia y publicidad.
EXPERIENCIA	Mínimo 2 años
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

	MANUAL DE FUNCIONES Artefacta "Facilita tu vida"	CODIGO	005
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2013	

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	CHOFER
Inmediato Superior	ADMINISTRADOR, VEDEDORES
Nivel Jerárquico	NIVEL OPERATIVO

II. NATURALEZA DEL PUESTO

Ejecución de labores de conducción y mantenimiento de los vehículos para el transporte del material a entregar.

III. FUNCIONES PRINCIPALES

- ✪ Atender al cliente
- ✪ Atención, amabilidad y entrega de productos a domicilio.
- ✪ Encargado del mantenimiento de vehículos.
- ✪ Conservar los vehículos en buen estado.
- ✪ Trasportar la mercadería a un lugar determinado.
- ✪ Entregar el material en el día y tiempo acordado.
- ✪ Conducir el vehículo con todos los documentos en regla y mantener el combustible en regla.
- ✪ Cumplir con el Reglamento de Tránsito.

IV. REQUISITOS MINIMOS

EDUCACIÓN	Conocimientos básicos en mecánica automotriz. Buenos relaciones humanas. Tener licencia profesional.
EXPERIENCIA	Mínimo 1 año
TIEMPO	Disponibilidad de tiempo

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

EFECTUAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL, CON EL OBJETO DE MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

PROBLEMA:

En el análisis interno elaborado en esta empresa, se pudo analizar que no existe un plan de capacitación al personal, simplemente las marcas les dan ligeras charlas acerca de sus productos y usos, cuando lo primordial seria que Artefacta se enfoque en operatividad y funciones de cada empleado.

META

Se prevé el segundo semestre del año 2013 capacitar a todo el personal de la empresa, con dos cursos previamente direccionados y planificados. Con personal especializado en las áreas materia de actualización; los mismos que estarán a cargo de reconocidas instituciones a nivel en cuanto a capacitación y con personal calificado para el efecto.

POLÍTICAS

- Se estima auscultar a todo el personal con la finalidad de monitorear todos las avances obtenidos en la capacitación
- Efectuar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente.

ESTRATEGIAS

Este plan de capacitación contempla dos cursos para el personal de la empresa en forma anual, los mismos que se han analizado previo un estudio

estratégico de las necesidades en cada empleado según su puesto de trabajo en el cual desempeña sus actividades.

- Cada empleado debe seguir la capacitación que le proporciona la empresa en forma obligatoria.

TÁCTICAS

- ✓ Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa.
- ✓ El tiempo de duración de cada curso para la capacitación se determina en el cuadro denominado “Plan de Capacitación”
- ✓ La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación con el 100% de asistencia.

COSTO

El costo al que asciende este objetivo estratégico se establece en base a los precios proporcionados por el SECAP y el SRI con el material incluido, cuyo valor total asciende a $ 780 dólares.

FINANCIAMIENTO:

Este plan de capacitación para los empleados será financiado íntegramente por Artefacta

RESPONSABLES

Administrador de Artefacta

- Los cursos de capacitación están dirigidos al personal de la empresa, según su puesto de trabajo, y lo dictarán instituciones acreditadas

nacionalmente como: elSRI, el SECAP. Con instructores de reconocida experiencia en cada una de las temáticas a capacitar, según el siguiente detalle:

Cuadro N°38

CURSOS	BENEFICIARIOS	N°	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	N° HORAS
Cursos en Liderazgo y Motivación.	ADMINISTRADOR	1	40.00	40.00	20h
Capacitación en las ventas.	VENDEDORES	5	50.00	250.00	20h
Taller de atención al cliente.	VENDEDORES	5	50.00	250.00	20h
Relaciones Humanas.	TODO EL PERSONAL	6	40.00	240.00	20h

Elaboración: La autora
Fuente: Investigación Directa

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
Cuadro N° 39

ACTIVIDAD	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Plantear un plan de capacitación.	6	780,00
TOTAL		**780,00**

Elaboración: La autora
Fuente: Investigación Directa

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES CON EL FIN DE POTENCIAR LAS VENTAS Y POSICIONAR LA EMPRESA EN EL MEDIO LOCAL

PROBLEMA:

La falta de gestión en la empresa ARTEFACTA ha hecho que no existan convenios institucionales lo que ha provocado una disminución en las ventas.

META:

Efectuar convenios con instituciones públicas y privadas de la localidad.

ESTRATEGIAS:

- Las instituciones denotadas para los convenios serán analizadas de acuerdo al poder adquisitivo y necesidad que tengan de adquirir artefactos electrodomésticos.
- Los convenios se realizaran bajo estrictas normas y apegos a las leyes.

TÁCTICAS:

- El presente convenio se realizará con todas las instituciones posibles que requieran adquirir artefactos electrodomésticos.

- Unas de las instituciones en este caso sería el MIDUVI, Municipio de Loja, Casa de a Cultura de Loja, Consejo Provincial etc.

POLÍTICAS:

- Se mantendrán favorables relaciones institucionales con el fin de fortalecer los convenios.
- Los convenios establecidos entre las partes serán analizados de forma periódica.
- Al establecer un convenio queda abierta la posibilidad de incluir a nuevas instituciones públicas y/o privadas a mediano o a corto plazo.
- Todos los convenios estipulados serán plasmados con todos los detalles necesarios con la finalidad de evitar posteriores desacuerdos entre las partes y la posibilidad de prescribir en el mismo.

ACTIVIDADES:

- Establecer una lista de instituciones públicas y privadas con las que se pueda realizar convenío̱s.
- Determinar el costo que implica el realizar la gestión para dichos convenios.

RESPONSABLE:

La persona encargada de ejecutar el presente objetivo estratégico es el Administrador.

Presupuesto Objetivo N° 4

Cuadro No. 40

CANTIDAD	DETALLE	C. UNITARIO	C. TOTAL
60	Minutos Teléfono	0,25	15,00
60	Fax	0,20	12,00
15	Internet	0,80	12,00
10	Oficios	0.10	1,00
TOTAL			**$ 40,00**

Elaboración: La autora
Fuente: Investigación Directa

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

ADQUISICION DE UN VEHICULO PROPIO ORIENTADO A QUE EL PROCESO DE VENTA CULMINE SATISFACTORIAMENTE Y A TIEMPO

PROBLEMA:

Al hablar de esta falencia es resaltable la inconformidad tanto de clientes y personal que laboran en Artefacta, al no contar con un vehículo propio vienen las repercusiones de que no se entregan los productos a tiempo, loa clientes tienen que esperar demasiado en épocas de temporada alta se pierden ventas por que existen clientes que no esperan siendo esta una necesidad muy esencial.

META

Adquisición del vehículo para fin de año del 2013

POLÍTICAS

- Se hará una cotización pública a través de la prensa para la selección del proveedor.
- La selección de proveedor se dará en relación a la mejor oferta

ESTRATEGIAS

- Contactarse con los gerentes de concesionarios: Tomebamba. Lojacar, Hyundai para negociar directamente

TÁCTICAS

- Seleccionar al mejor ofertante

ACTIVIDADES

- ♣ Dar a conocer a los clientes del servicio de transporte propio para la entrega a domicilio de los artefactos

RESPONSABLES

- ♣ El responsable será el Administrador de la casa comercial Artefacta

COSTO.

El costo del presente objetivo estratégico a implementarse para el año 2013, será cubierto con capital propio de la empresa.

Grafico N°32

Cuadro N°41

ChecroletLuv D-Max

MODELO	PRECIO
L Chasis 4x2	$ 22.190
TD Cabina Simple 4x2	$ 25.200
TD Cabina Simple 4x4	$ 28.990

Elaboración: La autora
Fuente: Investigación Directa

RESUMEN TOTAL DE LOS COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA ARTEFACTA

CUADRO N°42

N°	OBJETIVOS	COSTO
1	Diseñar un modelo organizacional y un manual de funciones para la empresa Artefacta.	$175,00
2	Efectuar un Plan de Capacitación al Personal	$780,00
3	Realizar alianzas Estratégicas con Instituciones	$40,00
4	Adquisición de un vehículo	$22.119
	TOTAL	**$23,114**

Elaboración: La autora
Fuente: Artefacta

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo en la empresa Artefacta la misma que se dedica a la comercialización de electrodomésticos, se ha llegado a concluir que:

* Artefacta siendo una organización totalmente formal se pudo determinar que carece de un plan estratégico definido.
* Se concluye que la organización necesita de una actualización de su filosofía empresarial ya que su vigencia esta definida del 2008-2012.
* Se llega a la determinación que el almacén necesita adquirir un vehículo para culminar eficazmente el proceso de ventas.
* Se pudo determinar que Artefacta carece de un plan de capacitación anual para sus empleados, que mejore su funcionalidad.
* Se determina que la organización en estudio no posee alianzas estratégicas que con convenios institucionales amplíen su entorno competitivo.
* El presente Plan Estratégico propuesto, tiene cuatro objetivos estratégicos a implementarse cuyo costo total será $23.114 dólares americanos.

í. RECOMENDACIONES

- Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar de Artefacta
- Es necesario que Artefacta considere el Plan Estratégico planteado con el fin de mejorar sus ventas, consolidar su imagen corporativa y posicionarse en el medio local.
- Se recomienda que Artefacta considere la filosofía empresarial desarrollada en nuestra investigación como base e identificativo organizacional.
- Es necesario que la empresa adquiera un vehículo propio para evitar inconvenientes de insatisfacción en tiempos y condiciones de la entrega del producto.
- Frente a la carencia de un Plan Anual de Capacitación, se sugiere que la organización considere el plan planteado, con el único fin del mejoramiento funcional y corporativo.
- Es necesario que Artefacta realice convenios con las principales instituciones del medio para ello se recomienda: Municipio de Loja, Casa de la Cultura, consejo Provincial, que mejoraran totalmente su nivel de ventas y utilidades.

j. Bibliografía

- ✓ DONNELLY, Ivancevich. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición, México 1997.
- ✓ GEORGE, Steiner."Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998
- ✓ SALLENAVE. Jean Paúl."LaGerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma, Bogotá,1997
- ✓ JARAMILLO, José Carlos, "Planeación Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management, 1992
- ✓ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.
- ✓ ROMO SALTOS, Luis, "Ciencia Filosofía y Método", Editorial Universitaria, Universidad Central del Ecuador, Quito,1984
- ✓ .SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

Net grafía

- Presupuesto 2012 http://presupuesto,www.hoy.com.ec
- INEC2011 http://www.inec.gov.ec/home/
- Banco Central del Ecuador2012 http://www.bce.fin.ec/
- Industria Ecuatoriana2001 http://.www.issuu.com/
- Informe financiero 2011 http://www.artefacta.com.ec
- Planeación Estrategica2003 http://.www.monografias.planeacionestrategica.com
- Tipos de planes 2002 http://tiposdeplaneswww.monografias.com/
- Líneas Estrategicas20005 http//lineasestrategicas.www.nomografias.com/
- Análisis FODA 2007 http://fodawww.monografias.com/
- Porter de las cinco fuerzas 2001 http:// www.wikipedia.
- Análisis Situacional 2007 http://analisissituacional.monografias.com

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE ARTEFACTA

1. **¿Desde cuándo lidera y cuáles son sus resultados obtenidos en su empresa?**
2. **¿Considera Ud. que la empresa se encuentra actualmente estructurada?**
3. **¿En cuánto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?**
4. **¿Enumere los principales problemas que tiene que enfrentar actualmente la empresa?**
5. **¿La empresa cuenta con misión y visión?**
6. **¿Cree Ud. que los productos que ofrece artefacta son de buena calidad?**
7. **¿Por qué medios de comunicación da a conocer los productos de la empresa?**
8. **¿Cuáles son las promociones que la empresa ofrece a sus clientes?**

9. **¿Cuáles son los proveedores que le abastecen de insumos para la comercialización de los productos?**
10. **¿Cuáles son sus competidores?**

11. **¿Artefacta cuenta con un Plan Estratégico?**
12. **¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la empresa?**

13. **¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo?**

14. **¿Existe un Plan de capacitación para los empleados?**

15. **¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

16. **¿En cuánto a la estructura física con la que cuenta la empresa, esta es la adecuada?**
17. **¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico?**

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS

1. **¿Qué nivel de educación posee usted?**

Bachiller ( )

Estudiante Universitario ( )

Educación Tecnológica ( )

Titulo Profesional ( )

Educación Postgrado ( )

2. **¿Qué cargo desempeña en la empresa?**

3. **¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?**

Si ( ) No ( )

4. **¿Conoce usted si la empresa ha aplicado algún Plan Estratégico?**

Si ( ) No ( )

5. **¿Cree Ud. que la empresa cuenta con tecnología sofisticada?**

Si ( ) No ( )

6. **¿Cómo califica Ud. a la empresa, en cuanto a los servicios que presta?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

7. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Si ( ) No ( )

8. **¿La empresa cuenta con una estructura orgánica-funcional?**

Si ( ) No ( )

9. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la empresa?

Si ( ) No ( )

10. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la empresa?

Infraestructura ( )

Estructura Administrativa y organizativa ( )

Equipos tecnológicos ( )

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTAS DIRIGIDAS A LA POBLACIÓN

1. **¿Conoce usted las casas comerciales que se dedican a la venta de electrodomésticos que existen en la ciudad de Loja?**

SI ( )

NO ( )

2. **Indique las casas comerciales que usted conoce**

Artefacta ( )

Pro Hogar ( )

Tello Villavicencio( )

Almacenes Japón( )

Marcimex ( )

LA GANGA( )

3. **¿Qué es lo que toma en cuenta al momento de adquirir los productos en las casas comerciales de la ciudad de Loja?**

Servicio ( )

Ubicación ( )

Calidad de los productos ( )

Precios ( )

4. **¿Qué líneas de electrodomésticos son de su preferencia al momento de comparar?**

   Línea blanca (refrigeradores, cocinas, lavadoras etc.) ( )

   Línea café (audio y video) ( )

   Línea tecnológica (computadoras, accesorios) ( )

   Sino ha adquirido productos de Artefacta pase a la pregunta nº 13

5. **¿Ha adquirido usted los productos que ofrece la casa comercial Artefacta?**

   Si ( ) No ( )

6. **¿En cuanto al servicio prestado por Artefacta usted considera qué es?**

   Excelente ( )

   Muy bueno ( )

   Bueno ( )

   Malo ( )

7. **¿Los precios de los diferentes productos de la empresa, cómo los considera?**

   Mayores a la competencia ( )

   Igual a la competencia ( )

   Menores a la competencia ( )

8. **Los productos que ofrece la empresa tienen garantía**

   Si ( ) No ( )

9. **Cuenta la empresa con promociones por la compra de los productos**

   Si ( ) No ( )

10. **¿Qué tipo de promociones le gustaría que se aplique en la empresa?**

Descuentos ( )

Facilidades de Pago ( )

Regalos ( )

Otras ( )

11. ¿Cuál es la forma de pago que la empresa le facilita?

Contado ( )

Crédito ( )

Cheques ( )

12. ¿Cree que la infraestructura de la empresa Artefacta se encuentra acorde con las necesidades?

Si ( ) No ( )

13. ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos que brinda la empresa Artefacta. Señale 1 opción ?

Televisión ( )

Radio ( )

Prensa ( )

Pagina web ( )

Hojas Volantes ( )

Si su respuesta es la TV ¿Cuál es el canal de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?

UV Televisión ( )

Ecotel TV ( )

Horario

Mañana ( )

Tarde ( )

Noche ( )

14. **Si su respuesta es la Radio ¿Cuál es la emisora de su preferencia y en qué horario le gustaría que se transmitiera?**

Luz y vida ( )

Poder ( )

Súper laser ( )

Horario

Mañana ( )

Tarde ( )

Noche ( )

15. **¿Si su respuesta es la Prensa ¿Cuál es el diario de su preferencia que le gustaría que se publicara**?

La Hora ( )

Crónica ( )

ÍNDICE GENERAL

CARATULA I

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

AGRADECIMIENTO IV

DEDICATORIA V

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

c. INTRODUCCIÓN 7

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA 10

1 Marco Referencial 10

2 Marco Conceptual 12

e. MATERIALES Y MÉTODOS 27

1 Materiales 27

2. Métodos 27

3. Técnicas 28

f. RESULTADOS 31

1. Análisis externos (Factores PEST) 31

1.1. Análisis del entorno de la empresa ARTEFACTA 40

1.2. Las cinco fuerzas de Porter 41

1.3. Matriz del perfil competitivo 45

2. Análisis interno (Diagnostico empresarial) 47

3. Análisis e interpretación de la entrevista y las encuestas 55

3.1. Entrevista aplicada al Administrador 55

3.2. Encuesta a los empleados de Artefacta 59

3.3. Encuesta aplicadas a las familias 69

4. Filosofía de la empresa de ARTEFACTA 84

5. Análisis FODA 85

5.1. Matriz de evaluación de factores externos 87

5.2. Matriz de evaluación de factores internos 89

5.3. Matriz de alto impacto 93

5.4. Matriz de Priorización 94

g. DISCUSIÓN 95

1. Propuesta plan estratégico 95

h. CONCLUSIONES 117

i. RECOMENDACIONES 118

j. BIBLIOGRAFÍA 119

k. ANEXOS 120

1. Entrevista dirigida al Administrador 120

2. Encuesta dirigida al personal 122

3. Encuesta dirigida a las familias 124

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1. Proyección de la población 30

Cuadro N°2. Calificación de la matriz del perfil competitivo 45

Cuadro N°3. Matriz del Perfil Competitivo 46

Cuadro N°4. Empleados de Artefacta 51

Cuadro N°5. Nivel de Educación 59

Cuadro N°6. Cargos 60

Cuadro N°7. Misión y Visión 61

Cuadro N°8. Aplicación de un Plan Estratégico 62

Cuadro N°9. Tecnología 63

Cuadro N°10. Servicios 64

Cuadro N°11. Capacitación 65

Cuadro N°12. Estructura Orgánica 66

Cuadro N°13. Estructura de la Empresa 67

Cuadro N°14. Sugerencias 68

Cuadro N°15. Casas Comerciales 69

Cuadro N°16. Casas Comerciales que conocen 70

Cuadro N°17. Adquisición de Productos 71

Cuadro N°18. Líneas de Electrodomésticos 72

Cuadro N°19. Productos de Artefacta 73

Cuadro N°20. Servicio 74

Cuadro N°21. Precio 75

Cuadro N°22. Garantías 76

Cuadro N°23. Forma de Pago 77

Cuadro N°24. Infraestructura 78

Cuadro N°25. Medios Publicitarios 79

Cuadro N°26. TV 80

Cuadro N°27. Horario 81

Cuadro N°28. Radio 82

Cuadro N°29. Horario 83

Cuadro N°30. Prensa 84

Cuadro N°31. FODA 85

Cuadro N°32.MATRIZ EFE 87

Cuadro N°33.MATRIZ EFI 89

Cuadro N°34.MATRIZ DE ALTO IMPACTO 93

Cuadro N°35. Priorización de objetivos 94

Cuadro N°36. Matriz Construcción de Misión 95

Cuadro N°37. Matriz Construcción de Visión 96

Cuadro N°38. Plan de Capacitación 110

Cuadro N°39. Presupuesto de Capacitación 110

Cuadro N°40. Presupuesto Alianzas Estratégicas 113

Cuadro N°41. Cotización del vehículo 116

Cuadro N°42. Presupuesto Total del Plan Estratégico 116

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Tipos de Planes 18

Gráfico N°2. Matriz FODA 19

Gráfico N°3. Fuerzas de Porter 21

Gráfico N°4. Macro localización 48

Gráfico N°5. Micro localización 49

Gráfico N°6. Nivel de Educación 59

Gráfico N°7. Cargos 60

Gráfico N°8. Misión y Visión 61

Gráfico N°9. Aplicación de un Plan Estratégico 62

Gráfico N°10. Tecnología 63

Gráfico N°11. Servicios 64

Gráfico N°12. Capacitación 65

Gráfico N°13. Estructura Orgánica 66

Gráfico N°14. Estructura de la Empresa 67

Gráfico N°15. Sugerencias 68

Gráfico N°16. Casas Comerciales 69

Gráfico N°17. Casas Comerciales que conoce 70

Gráfico N°18. Adquisición de Productos 71

Gráfico N°19. Líneas de Electrodomésticos 72

Gráfico N°20 Productos de Artefacta 73

Gráfico N°21. Servicio 74

Gráfico N°22. Precio 75

Gráfico N°23. Garantías 76

Gráfico N°24. Forma de Pago 77

Gráfico N°25. Infraestructura 78

Gráfico N°26. Medios Publicitarios 79

Gráfico N°27. TV 80

Gráfico N°28. Horario 81

Gráfico N°29. Radio 82

Gráfico N°30. Horario 83

Gráfico N°31. Prensa 83

Gráfico N°32. Vehículo 115