



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

PLAN ESTRATÉGICO DE LA
FERRETERÍA "C.J" EN LA CIUDAD DE
LOJA. 2012

TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

Ruth Alexandra Quezada Quezada

DIRECTORA:

Ing. Lucía Valverde Marín

LOJA - ECUADOR
2013

Ing. Lucia Valverde

DOCENTE DEL ÁREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE LA FERRETERÍA “CJ” EN LA CIUDAD DE LOJA, 2012” presentado por la postulante **Srta. Ruth Alexandra Quezada Quezada**, egresada de la carrera de Administración de Empresas previo a obtener el título de Grado de Ingeniera Comercial, (Modalidad Presencial), fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, cuyo informe se reporta a continuación cumpliendo con todos los requisitos de forma y fondo, por lo que autorizó su presentación y defensa.

Loja, diciembre del 2012

Atentamente,

Ing. Lucia Valverde

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las opiniones, juicios y demás criterios vertidos en el presente documento que corresponde al proceso de investigación para la elaboración y presentación de la Tesis para la graduación y obtención del título de Ingeniería Comercial, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Ruth Alexandra Quezada Quezada

AGRADECIMIENTO

Se expresa el más sincero agradecimiento a Dios por guiar y bendecir todo esfuerzo y dedicación en mi vida; Además, a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales, a los ingenieros de la Carrera de Administración de Empresas, quienes supieron compartir sus conocimientos oportunamente.

Especialmente a la Ing. Lucía Valverde, quien desinteresadamente dirigió esta tesis hacia la culminación de la misma, y en general a todas las personas que ofrecieron su ayuda en el transcurso de la carrera.

Al Doc. Luis Felipe Castro y esposa por su disposición y amabilidad en autorizarme trabajar en su microempresa; al personal de **FERRETERÍA "CJ**, quienes brindaron toda la información oportuna y eficiente para la realización del presente estudio.

La autora.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con todo cariño y amor, a Dios, por darme la oportunidad de vivir, la fuerza de vencer obstáculos y la inteligencia para actuar de mejor manera. A mis hermanos por demostrar ser un buen ejemplo de superación, constancia y sacrificio.

En especial a mi querida madre por ser parte de este sueño, por el esfuerzo y apoyo incondicional que me ha dado durante toda mi vida a su esposo y a toda mi familia que me supo apoyar en los momentos más difíciles y no desmayar para seguir adelante y cumplir con este sueño.

A los docentes quienes me han orientado y contribuido a la obtención de nuevos y valiosos conocimientos, que me han permitido formarme como futura profesional y con ello servir a la sociedad.

Es sin duda mi referencia del presente y la gratitud para el futuro a todos ellos, gracias de todo corazón.

Atentamente,

Ruth Alexandra Quezada Quezada

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATEGICO DE LA FERRETERÍA
“C.J” EN LA CIUDAD DE LOJA, 2012”**

b. RESUMEN

En la ciudad de Loja la gestión empresarial debe estar orientada hacia la satisfacción de las necesidades de las familias, para ello las empresas deben hacer énfasis en la definición de su estructura administrativa, organizativa y funcional teniendo así un mejor funcionamiento para servir a la comunidad. En los últimos años en la ciudad, se ha proliferado los negocios ferreteros, los mismo que han permitido a los usuarios tener una mayor cantidad de productos a precios competitivos en un solo lugar, estos cambios en el sistema de comercialización han ido cambiando beneficiando a los usuarios de los mismos en ahorro de dinero y tiempo. Las ferreterías tienen que competir entre sí en precios, productos, horarios, promociones y publicidades que les permita atraer nuevos clientes y generar mayores utilidades. Es por esto que la **FERRETERÍA “C.J”**, empresa motivo de este estudio ha tenido que cambiar y extremar nuevas estrategias por la creciente competencia para mantenerse en el mercado, sin embargo todos estos esfuerzos no han sido suficientes teniendo que realizarse un estudio técnico más profundo del entorno del mercado y a lo interno de la empresa; con todos estos antecedentes se ha visto en la necesidad de realizar un Plan Estratégico para determinar y ejecutar las futuras estrategias para tener mejores posibilidades de éxito, a través de un consistente posicionamiento de esta empresa en el mercado.

Por tal razón el presente trabajo investigativo denominado: PLAN ESTRATÉGICO DE LA FERRETERÍA “C.J” EN LA CIUDAD DE LOJA, 2012. Está enfocado en identificar algunos aspectos relevantes en la

empresa de tal manera que se puedan dar alternativas de solución para fortalecer la estructura organizacional administrativa y la calidad de los servicios ferreteros que ofrece la misma. En donde, el punto de análisis actualmente se centra en la importancia de realizar una adecuada planeación estratégica debido a que hoy la competencia y la subsistencia en el mercado se direcciona en: satisfacer al cliente, acaparar mayor porcentaje de ellos y brindar servicios de calidad.

Dentro de los objetivos que se plantearon para este estudio, consta como objetivo general: Elaborar el plan estratégico de la **“FERRETERÍA C.J”**, en la ciudad de Loja, en el año 2012 con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Así mismo se obtuvo varios objetivos específicos tales como: Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa con el propósito de conocer el contexto interno y externo de la misma; también se realizó un estudio de mercado que permitió determinar el posicionamiento de la empresa y conocer las preferencias y necesidades de los clientes en cuanto a productos ferreteros y materiales de construcción se refiere; además se efectuó un análisis FODA que permitió identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa así como también las oportunidades y amenazas de la misma, y por último se estableció estrategias que permitan ofrecer un servicio de calidad por parte de la FERRETERÍA “C.J”, y con ello lograr un mejor posicionamiento en el mercado local. Cada uno de estos objetivos permitió determinar la situación actual en la que se encuentra esta empresa y así poder determinar alternativas de solución para los problemas encontrados dentro de la misma.

Dentro de los métodos y técnicas utilizadas constan el deductivo, inductivo y analítico; así, como la observación directa, entrevista aplicada al gerente, encuestas y cálculo de la muestra que permitieron obtener los resultados para su respectivo análisis e interpretación, a fin de conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado local, a través de ella se recolectó la información para así tener una visión más clara y confiable de las soluciones que necesitamos plantear.

En los resultados se realizó una entrevista al gerente propietario, así como también encuestas realizadas a los empleados y a los clientes de la FERRETERÍA "C.J", con el fin de conocer la situación de este negocio y el posicionamiento de la misma en el mercado.

En lo que respecta a la discusión se detalló el análisis interno, como la reseña histórica, filosofía empresarial, productos que ofrecen, precios, parte legal de la empresa objeto de estudio ubicación y canales de distribución. En el análisis externo se estableció los factores, políticos, económicos, socio-culturales, y tecnológicos que intervienen en la ferretería, seguidamente se realizó la matriz de las cinco fuerzas de Porter, la matriz del perfil competitivo. Posteriormente se procedió a identificar las fortalezas, oportunidades para aprovecharlas y debilidades, amenazas para contrarrestarlas y de esta manera realizar el análisis FODA.

Además se detalló los recursos materiales, económicos y humanos, base de la cual se generó la propuesta que contribuirá a mejorar el funcionamiento de misma que consistió en incrementar la venta en productos ferreteros y materiales de construcción mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas; como también se estableció determinar la estructura

administrativa de la empresa a través de la elaboración de un manual orgánico funcional para la FERRETERÍA C.J, con la finalidad de que el personal conozca cuáles son sus funciones y su nivel jerárquico dentro de la empresa; además se creyó conveniente desarrollar planes de capacitación para los empleados de la microempresa, con el propósito de desarrollar el talento humano de la misma para lograr eficiencia y eficacia en sus actividades diarias; y por último se implantó la creación de la infraestructura física de la microempresa según las exigencias del mercado y así dar solución al espacio físico limitado con el que cuenta esta empresa.

Finalmente se presentaron las conclusiones y recomendaciones que se han determinado, luego del estudio realizado mediante el proceso de la planeación estratégica, las mismas que serán puestas a consideración del gerente propietario de la FERRETERÍA “C.J” para su posterior ejecución. Como también se presentó la bibliografía y anexos de la investigación.

SUMMARY

In the city of Loja business management should be geared towards meeting the needs of families, for that companies should emphasize the definition of its administrative structure, functional organization and thus having better performance to serve the community. In recent years in the city, is a business proliferated ironmongers, the same that allowed users to have a greater number of products at competitive prices in one place, these changes in the marketing system have changed to benefit users in saving them money and time. Hardware stores have to compete on prices, products, schedules, promotions and advertising to enable them to attract new customers and generate higher profits. That is why the hardware "CJ" business reason for this study had to change and extreme new strategies for increasing competition to stay in the market, but these efforts have not been enough having to be a technical study deeper market environment and the internal of the enterprise with this background has been in the need for a strategic plan to identify and implement future strategies for the best chance of success through a consistent positioning of the company in the market.

For this reason the present research work entitled: **HARDWARE STRATEGIC PLAN "CJ"** in the city of Loja, 2012. It focuses on identifying some relevant aspects in the company so that they can provide alternative solutions to strengthen the administrative organizational structure and quality of services offered by the same hardware store. Wherein the point of analysis currently focuses on the importance of proper strategic planning today

because competition and market subsistence is addressed in: customer satisfaction, higher percentage grab them and provide quality services.

Among the goals they had set for this study consists general objective: Develop the strategic plan "CJ HARDWARE", in the city of Loja, in 2012 in order to achieve a better market position. Also obtained several specific objectives such as: We conducted a situational analysis of the company in order to meet the internal and external context of the same, also conducted a market study that determined the position of the company and know the preferences and needs of customers in terms of hardware products and building materials concerns, plus SWOT analysis was conducted that identified the strengths and weaknesses that the company as well as the opportunities and threats of the same, and finally established strategies to provide quality service by the hardware "CJ", and to achieve a better position in the local market. Each of these objectives allowed to determine the current situation in which we find this company and to determine alternative solutions for problems encountered within it.

Within the methods and techniques used consist deductive, inductive and analytical; well as direct observation, interview the manager applied, surveys and sample calculation, we have obtained the results for examination and interpretation, in order to know the positioning of the company in the local market through her information was collected in order to have a clearer and reliable solutions that we need to raise.

The results were interviewed the owner manager, as well as surveys of employees and customers of the hardware "CJ", in order to know the status of the business and positioning it in the market.

Regarding the discussion was detailed internal analysis, as the historical background, business philosophy, products offered, and pricing, legal part of the company under study location and distribution channels. In the external analysis established factors, political, economic, socio-cultural, and technological factors involved in the hardware, and then the matrix was performed five forces porter, competitive profile matrix. Then we proceeded to identify the strengths, weaknesses and opportunities to seize, to counter threats and thus make the SWOT analysis.

It also detailed the material, financial and human resources base which led to the proposal that will improve the operation of same was to increase sales in hardware products and building materials through a plan of strategic advertising and promotions, as also established to determine the administrative structure of the company through the development of a manual for the hardware functional organic CJ, in order that staff know their functions and their rank within the company, plus it was thought appropriate develop training plans for employees of micro-enterprises, with the aim of developing human talent to achieve the same efficiency and effectiveness in their daily activities, and finally implemented the creation of physical infrastructure of microenterprise as required by the market and thus to solve the limited space with which this company has.

Finally, the conclusions and recommendations have been determined, then the study conducted by the strategic planning process, the same that will be brought to the owner of the hardware store manager "CJ" for later execution.

As also presented the bibliography and appendices of the investigation.

c. INTRODUCCIÓN

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.¹

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica, que está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro.

¹LEONARD D GOOSDTEIN-TIMOTHY M. NOLAN-J. WILLIAM PFEIFFER.Dirección Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw-Hill, 2004.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica

Un factor importante para la ubicación y reconocimiento de toda empresa es su elaboración correcta, siendo las necesidades operativas primordiales de una organización y los criterios técnicos para lograr un mejor uso y disposición de recursos, alcanzando una mejor eficiencia de la gestión administrativa y operativa. Además permite estructurar en forma ordenada sus actividades, esto implica optimizar el uso de recursos humanos, materiales, informativos y financieros, coordinando y desarrollando acciones para alcanzar la ejecución de los objetivos planteados.

Pero la planeación no termina en esto; al contrario, es solo el inicio de un proceso que se tiene que llevar a cabo dentro de las organizaciones en sus labores diarias para lograr ser proactivo en lugar de reactivo².

El presente trabajo trata de encontrar las soluciones a diversos problemas, luego de un exhaustivo estudio y análisis de la propia empresa, para este fin se ha elaborado la presente guía investigativa de una manera sencilla y ordenada; el mismo permite obtener una visión general del Proceso que fue necesario seguir para llegar a plantear los objetivos del Plan Estratégico.

²http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa.2011

Por tal motivo se desarrolló el PLAN ESTRATÉGICO DE LA FERRETERÍA “C.J”, lo que permitió constatar el grado de desempeño de la empresa y de cada uno de los individuos dentro de la organización.

Para esto se elaboró un tema y así poder llegar a dar conclusiones y recomendaciones que vayan en beneficio al investigador y personal que labora en la empresa.

El planteamiento del tema de la investigación, está relacionado a las diferentes formas del contenido, la clasificación, el espacio y el tiempo necesario para realizarlo, precisándolo en base a los recursos utilizados. La reseña histórica se rige hacia la creación y sus objetivos, la introducción fue planteada tomando en consideración la importancia del tema, el mismo que les permitirá a las personas que lo estudien se enteren de que se trata; seguido está el problema de tipo empresarial, el mismo que al momento de redactarlo se tomo en cuenta las causas, su efecto y así poder darle su alternativa de solución. Quedando delimitado y enunciado de la siguiente manera:

“La falta de un plan estratégico en la FERRETERÍA “C.J” en la ciudad Loja; no permite que la empresa crezca, provocando un escaso crecimiento económico”.

Luego de delimitar el problema se realizó la justificación la misma que se justifica académicamente con el objetivo de resolver los problemas de la realidad social en lo referente a las herramientas empresariales que deben manejar las empresas, principalmente locales, seguido de la justificación social con esto se pretende dar un aporte a la sociedad, un conocimiento fundamental y fácil de entenderlo, sobre las causas que conllevan a la

implementación de planes estratégicos en las macro y micro-empresas, y por ultimo la justificación económica que se realizó será un aporte para la economía local y en especial a la Región 7 del Ecuador.

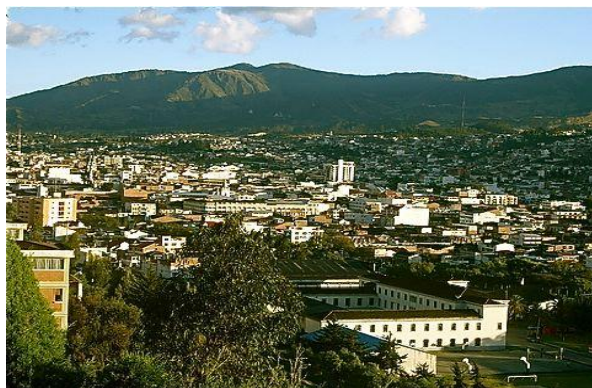
Así mismo se ha planteado objetivos de los cuales se pueden señalar el objetivo general, Elaborar el plan estratégico de la “**FERRETERÍA C.J**”, en la ciudad de Loja, en el año 2012, con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Así mismo se obtuvo varios objetivos específicos tales como: Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa con el propósito de conocer el contexto interno y externo de la misma; también se realizó un estudio de mercado que permitió determinar el posicionamiento de la empresa y conocer las preferencias y necesidades de los clientes en cuanto a productos ferreteros y materiales de construcción se refiere; además se efectuó un análisis FODA que permitió identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa así como también las oportunidades y amenazas de la misma, y por ultimo se estableció estrategias que permitan ofrecer un servicio de calidad por parte de la ferretería y con ello lograr un mejor posicionamiento en el mercado local.

La **FERRETERÍA “C.J”** tiene la oportunidad de expandirse y cubrir una gran parte del mercado local, ya que la misma cuenta con proveedores locales y nacionales, además cuentan sus productos con buenos precios al alcance de todos sus clientes, así como también tiene facilidades de adquisición de productos ferreteros y materiales para la construcción para luego ser comercializados por parte de la misma, sin embargo es limitada por el desconocimiento en cuanto a la planificación y a actividades

gerenciales por parte del gerente propietario y conocimientos técnicos por parte del personal que conforma la empresa.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

1. MARCO REFERENCIAL



Loja, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria. Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o zona 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.³

Además esta ciudad tiene una superficie de 10.793 km², que en términos de extensión es la provincia mas extensa de la tierra ecuatoriana.

³http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_%28Ecuador%29

1.1. LAS FERRETERÍAS



- **Definición:** Una ferretería es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos.

Conocido también como el establecimiento en el que se venden herramientas y otros objetos y utensilios de metal, como clavos, tornillos, alambre, cerraduras, etc.

1.2. Empresas de construcción y ferreterías

Una empresa constructora y ferretera, es un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles y materiales para la construcción y las necesidades del hogar, normalmente es para el público en general aunque también existen dedicadas a profesionales con elementos específicos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos, silicona, persianas, por citar unos pocos⁴.

⁴<http://www.monografias.com/trabajos75/onjetivos-importancia-empresa/onjetivos-importancia-empresa.shtml>

Elementos

- * **Establecimiento:** lugar estratégico
- * **Cientela:** consumidores finales
- * **Marca:** prestigio distintivo para diferenciarse de otras

Características

- **Fin económico:** generar bienes y servicios
- **Fin mercantil:** bienes y servicios destinados a la comercialización de materiales de construcción.
- **Fin lucrativo:** obtención de ganancias por las ventas.

Estas empresas ofrecen una diversa gama de productos tales como:

- ✓ **Productos Plásticos:** Canaletas, cabos, guantes, mangueras, plásticos, reservorios entre otros
- ✓ **Materiales De Construcción:** Cemento, hierro, accesorios de tubería, Bailejos, bondex, firmotex, espátulas, carretillas, flexo metros etc.
- ✓ **Materiales Pétreos:** Arena, grava, chispa, piedra, ripio, etc.
- ✓ **Materiales Metálicos:** Alambres de púas, alambre de amarre, desarmadores, discos, amoladores, arandelas, fregaderos, candados, llanas, calefones, machetes, chapas, mallas, clavos, martillos, serruchos, tornillos etc.
- ✓ **Materiales Líquido:** Cola, desinfectantes, diluyentes, masillas, pintura, resina, empaste, silicón, esmalte, tintes, laca, etc.
- ✓ **Otros Productos:** Brochas, duchas, porcelana, rodillos, lijas, sanitarios, etc.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. LA PLANEACIÓN

2.1.1. Concepto de planeación

La definición de Gómez Ceja es:

El proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

2.1.2. ¿Por qué planificar?

Implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad⁵.

2.1.3. Importancia

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- ❖ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ❖ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

⁵<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativa/planeacion-administrativa4.shtml>.

- ❖ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr las cosas⁶.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- ❖ Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

2.1.4. Etapas para planear

- ✓ Entender el problema.
- ✓ Obtener información completa sobre las actividades involucradas.
- ✓ Analizar y clasificar los datos.
- ✓ Formular premisas de la planeación.
- ✓ Formular planes alternativos.
- ✓ Elegir el plan.
- ✓ Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones.
- ✓ Vigilar como progresa el plan propuesto⁷.

2.1.5. Características de la planeación

- La planeación es un proceso permanente y continuo.
- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro.
- La planeación busca la racionalidad de la toma de decisiones.
- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- La planeación es sistemática
- La planeación es repetitiva.

⁶<http://www.planeacion.uch.edu.ar>.

⁷<http://www.gestiopolis.com>.

- La planeación es una Técnica cíclica.
- La planeación es una función administrativa que interactúa con los demás.
- La planeación es una técnica de coordinación e integración.
- La planeación es una técnica de cambio e innovación.

2.1.6. Pasos en el proceso de planeación

La planeación es muy sencilla y puede condensarse en 4 pasos básicos. Estos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

- Establecer una meta o conjunto de metas.
- Definir la situación actual.
- Identificar las ayudas y barreras de las metas.
- Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.

2.1.7. Tipos de planes

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

1. Corto Plazo. Estos, a su vez, pueden ser:

- * **Inmediatos:** Aquellos que se establecen hasta seis meses.
- * **Mediatos:** Se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses.

2. Mediano Plazo.

3. Largo Plazo.

2.2. ORGANIZACIÓN

2.2.1. concepto

“Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados⁸”.

2.2.2. Importancia

- Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios.
- Establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con eficiencia.
- Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones.

2.2.3. Etapas de organización

División del Trabajo: Es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

⁸DONNELLY GIBSON IVANCEVICH, "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". Octava Edición. (1997). pag. 220-238

1. Jerarquización: Es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los Niveles Jerárquicos: Son el conjunto de órganos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean y son los siguientes:

- * **Nivel Legislativo:** La función es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización. Este órgano representa el primer nivel jerárquico.
- * **Nivel Directivo:** Toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.
- * **Nivel Ejecutivo:** Es el responsable de ejecutar y dar cumplimiento de las actividades encomendadas tanto por los niveles legislativos como directivo.
- * **Nivel Asesor:** Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, y más áreas que tengan que ver con la empresa.
- * **Nivel Operativo.** Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas.
- * **Nivel Auxiliar:** Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.
- * **Nivel Descentralizado:** Surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder.

2. Departamentalización: Es la división y agrupamiento de actividades en unidades específicas, entre las más usuales tenemos:

- * **Departamentalización Funcional:** Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
- * **Departamentalización Territorial o Geográfica:** Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.
- * **Departamentalización por clientes:** Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

3.- Descripción de Funciones: Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza, a través de la técnica de análisis de puestos.

4.- Organigramas: Es la representación gráfica que muestra la estructura formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

- **Clasificación de los organigramas**

Por su forma:

- ✓ **Verticales:** Es el más utilizado, las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.
- ✓ **Horizontales:** Se caracteriza por la ubicación de las unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van descendiendo hacia la derecha.
- ✓ **Mixtos:** No es más que la combinación de varias formas de ramificación.
- ✓ **Circulares:** El órgano de mayor jerarquía se coloca en el centro.⁹

Por su contenido:

- ❖ **Estructurales:** Representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes.

⁹<http://www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativa/planeacion-administrativa4>.

- ❖ **Funcionales:** Tiene por objeto indicar el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los órganos representados.
- ❖ **Posición o Personal:** Sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas.

2.3. CONTROL

2.3.1. Concepto

Es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional¹⁰.

2.3.2. Importancia

El Control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

2.3.3. Tipos de control

Control Preventivo.- previene los problemas por anticipado, se da antes de la ocurrencia real.

Control Concurrente.- Se presenta mientras una actividad está en desarrollo. La forma más conocida es la supervisión directa.

Control de Retroalimentación.- el control se da después de que la actividad terminó, y proporciona a los gerentes la información importante sobre lo efectivo que fue su esfuerzo de planificación.

¹⁰<http://www.monografias.com>.

2.4. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa y su cultura tiene que ver con los principios y valores empresariales. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa.¹¹

2.4.1. Concepto

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la organización.

2.4.2. Elementos

➤ La misión

Describe el propósito de la empresa, es, **su razón de ser**. Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

➤ La visión

Es el resultado de nuestros sueños en acción que nos dice a dónde queremos llegar.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cual será su contribución al logro de esta visión.

¹¹http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa.

➤ **Valores**

Son principios que norman las conductas y comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores organizacionales, condicionan el comportamiento de la organización, determinan los modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella.

Características de los Valores

- ◆ Se comparten: Se tiene la tendencia de quienes rodean adopten nuestros valores, implícitos en nuestra forma de pensar, lo cual nos hace felices.
- ◆ Se toman en serio: La importancia que se da a los eventos y acontecimientos de la vida.
- ◆ Implican emociones: Cuando sucede algo que de acuerdo a nuestros valores es importante.
- ◆ Son un medio de solidaridad: Cuando suceden acontecimientos trágicos, para brindar ayuda a los que la necesitan.
- ◆ Son Guías: Para la elección y cumplimiento de valores sociales
- ◆ Son medios de control y presión social: Pueden utilizarse para manipular ciertas acciones.
- ◆ Son relativos: No todos tienen el mismo valor.¹²

2.5. CULTURA EMPRESARIAL

2.5.1. Concepto

Es el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos.

¹²http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa.

Identificación de la cultura organizacional

- ✓ Es única para cada organización
- ✓ Nace desde su configuración
- ✓ No es fácil de descifrar
- ✓ Es un fenómeno objetivo, profundo y dinámico
- ✓ Forma de desarrollo de los miembros de una organización

2.5.2. Características

- **La identidad de los miembros.**- Grado en que los trabajadores se identifiquen con la organización.
- **Énfasis en el grupo.**- Grado que las actividades laborales se organicen en torno a grupo y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.**- Decisión de la administración toma en cuenta las repercusiones en los miembros de las organizaciones.
- **Integración de entidades.**-Se fomenta en unidades de la organización, productivas y de servicio.
- **El control.**- Se emplea en reglas, reglamentos para controlar y vigilar la conducta de los trabajadores.
- **Tolerancia al riesgo.**- Fomenta y surjan y manifiesten nuevas ideas
- **Los criterios para recompensar.**- Se distribuyen las recompensas y reconocimientos de acuerdo con el rendimiento del trabajador.
- **Perfil hacia los fines o los medios.**- La administración se perfila hacia resultados o metas procesos para lograrlos¹³

¹³<http://www.uch.edu.ar>

2.6. ESTRATEGIAS

2.6.1. Concepto

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo¹⁴.

2.6.2. Tipos de estrategias

✓ Estrategia como plan

Como plan, la estrategia aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tiene dos aspectos esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

✓ Estrategia como pauta de acción

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

✓ Estrategia como posición:

En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar entorno o medio ambiente. De acuerdo con esta definición

¹⁴Louis V. Grestner, Jr. "Can Strategic Planning Pay Off?" Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976), Págs.81

viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre el contexto interno y el medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.

La estrategia nos incita, como posición, a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

✓ **Estrategia como perspectiva**

Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

La estrategia de la organización será el resultado de este análisis y reflexión, enfatizando los puntos fuertes de la organización y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece¹⁵.

2.7. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.7.1. Concepto

La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

Es el proceso de decidir que se va a hacer, como se hará, quien y cuando lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos¹⁶.

2.7.2. Ventajas

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de

¹⁵<http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>

¹⁶GEORGE A. STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA (1998). Pag. 110-120

planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos ante que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

2.7.3. Importancia

La planeación estratégica es importante para las empresas porque a través de técnicas de diagnóstico, le permite conocer la situación actual de la institución, para edificar un plan bien concebido, que señale el peso específico de cada elemento de marketing con el fin de alcanzar objetos determinados.

2.7.4. Beneficios

- ✓ “Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.
- ✓ Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- ✓ Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- ✓ Suministra dirección y coordinación.
- ✓ Favorece la unidad.
- ✓ Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- ✓ Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- ✓ Reduce la posibilidad de extravío.
- ✓ Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- ✓ Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo”.

2.7.5. Redacción del plan estratégico

La redacción del **plan estratégico** debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada¹⁷.

Presentación: Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos

Introducción

Misión y Visión

Análisis de la situación actual

- Diagnóstico

Formular estrategias

- Priorizar

Plan de acción

- Plan operativo

Una vez elaborado el **plan estratégico**, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

¹⁷http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

2.7.6. Etapas del plan estratégico¹⁸

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesaria la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa)

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento. El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

¹⁸ GARCIA, Rogelio. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Edit. Felixvarela. La Habana, 1999, PP., 111-112

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

2.7.7. PROYECTOS

Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva. Conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar. Designio o pensamiento de ejecutar algo¹⁹.

1. **Objetivo** Son los resultados que la empresa desea lograr. Tomando como base estos objetivos, el empresario realiza la planeación de sus actividades. Los objetivos pueden ser evaluados según el orden de importancia que les de cada empresa.

Características de los objetivos:

- ❖ Medibles: un objetivo es comprobable y establecer un único resultado a lograr.
- ❖ Alcanzables: el objetivo debe ser factible, es decir que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.

¹⁹<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

- ❖ **Real:** un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno donde se pretende realizar. (cantidad que se produce = cantidad que se vende) eso es realista.
2. **Responsable.** Es la persona o grupo de personas encargadas de llevar a cabo las actividades para la consecución de una meta previamente establecida.
 3. **Meta.** Son los resultados que la empresa desea tener, pero cuantificados; ejemplo tener una participación del 25% en el mercado.
 4. **Táctica.** Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitaran dicho camino. Las tácticas reciben distintas clasificaciones en función de sus propios objetivos individuales, como lo son; **el desarrollo o la presión**, por ejemplo: Al referirnos a **tácticas de desarrollo** hablamos de las acciones que se limitan solo a concretar el plan o estrategia definida, sin modificar la relación entre las partes, a diferencia de las **tácticas de presión** que apuntan a fortalecer una posición debilitando al adversario, modificando la relación entre las partes (confunden, intimidan, etc.).
 5. **Actividad.** Consiste en la tarea o acción que se debe llevar a cabo para cumplir con una meta establecida.
 6. **Estrategia.** “Es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”

7. **Presupuesto.** Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos del proyecto.
8. **Tiempo de ejecución.** Es el tiempo de duración de las actividades a realizar para el logro de los objetivos”²⁰.

2.7.8. ANÁLISIS SITUACIONAL

En esta fase se analizan variables externas e internas de una organización, que a través de diferentes técnicas de recopilación de información permiten conocer el entorno en el cual se desenvuelve una empresa²¹.

2.7.8.1. Análisis interno

“Para que el diagnóstico pueda ser efectuado, es necesario como paso previo, el análisis y estudio de lo que podría llamarse estructura económica de la empresa. El propósito de este estudio sería el de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial, así como identificar las variables clave para su análisis.

En este ambiente se analizan y estudian las siguientes variables:

- **La filosofía corporativa** (creencias, principios, visión, misión y objetivos estratégicos), proceso administrativo y gestión de unidades de negocio, sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.
- **Análisis de Competitividad:** En este ambiente se analizan variables que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de éste en el negocio.
 - Proveedores
 - Productos sustitutos

²⁰ [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).

²¹ <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>

- **Campo de actividad:** Productos y servicios que ofrece al mercado que se dedica la empresa. Como consecuencia de ello, surgen los negocios o combinaciones producto-mercado en los que se opera.
- **Edad o ciclo de vida de la empresa:** Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa. Puede ponerse en relación con el ciclo de vida del sector obteniendo una clasificación más completa de empresas. Las etapas básicas que pueden identificarse son: emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta y anémica o vieja.
- **Localización de la empresa:** Es importante describir la localización de las instalaciones de la empresa, tanto a nivel productivo como comercial, administrativo, etc. Ello da una idea del relativo nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- **Tamaño de la empresa:** Es interesante determinar el tamaño de la empresa, especialmente en relación con las demás empresas del sector.
- **Estructura jurídica:** Hace referencia al carácter un societario o plurisocietario (grupo de empresas) de la empresa.

2.7.8.1.1. Las cinco fuerzas de PORTER²²

Es un diagrama que nos permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades dentro la institución, empresa u organización en proceso de segmentación de mercado, lo que permitirá tomar decisiones adecuadas para la empresa, conociendo más a fondo a su principal competencia,

²²http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/.

clientes, proveedores así como también se analiza cuáles son los productos sustitutos: aquellos que sustituyen al nuestro.

1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

- ✓ Inversión necesaria o Requisitos de Capital
- ✓ Economías de escala
- ✓ Curva de experiencia
- ✓ Ventaja absoluta en costos
- ✓ Diferenciación del producto
- ✓ Acceso a canales de distribución
- ✓ Identificación de marca

2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- ✓ Disponibilidad de sustitutos
- ✓ Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:
- ✓ Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto

3. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Diferenciación de insumos
- Costos de cambio
- Disponibilidad de insumos sustitutos
- Impacto de los insumos

4. Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes. Las variables que definen estos factores son:

- Concentración de clientes
- Volumen de compras
- Diferenciación
- Información acerca del proveedor
- Identificación de la marca
- Productos sustitutos

5. Rivalidad entre competidores existentes

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- ✓ Concentración
- ✓ Diversidad de competidores
- ✓ Condiciones de los costos
- ✓ Costos de cambio
- ✓ Grupos empresariales
- ✓ Barreras de salida.²³

2.7.8.2. Análisis externo

En este ambiente se analizan y estudian variables: económicas, tecnológicas, sociales, culturales, políticas, legales, demográficas, geográficas, mercado, proveedores y clientes, sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna, por tanto debe adaptarse a ellas.²⁴

2.7.8.2.1. Análisis PEST

Factores:

- **Político:** Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe

²³http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/.

²⁴LEONARD D GOOSDTEIN-TIMOTHY M. NOLAN-J. WILLIAM PFEIFFER. Dirección Planeación. Estratégica Aplicada, Mc Graw-Hill, 2004. Pag. 130-138

averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

- **Social:** Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.
- **Económico:** Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.
- **Tecnológico:** Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

2.7.8.2.2. Matriz del perfil competitivo

Esta la matriz que permite identificar los principales competidores, incluyen tanto las cuestiones internas como externas de la empresa, las calificaciones se realizan a las fortalezas y debilidades.²⁵

²⁵GREGORY G. DESS, G.T.LUMPKIN, Dirección estratégica: creando ventajas competitivas, McGraw-Hill,2003pag. 116-126

Además se toma como referencia los competidores que se indican en las cinco fuerzas de Porter.

➤ **Características**

- Se toma en cuenta las empresas similares
- Luego se determina los factores claves de éxito (ponderación desde 0,01 a 0,09) debiendo ser la suma de todos estos igual a 1.
- A cada una de las empresas se les asigna un valor determinado por las fortalezas o debilidades de 1 a 4.

2.7.9. EL ANÁLISIS FODA

2.7.9.1. Definición

Instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar.

2.7.9.2. Objetivo del análisis FODA

El objetivo del análisis FODA es: identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

F= Fortalezas.

O= Oportunidades.

D= Debilidades.

A= Amenazas.

¿Qué permite el análisis FODA?

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

2.7.9.2.1. Fijación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos a largo plazo son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización.

Cualidades para describir objetivos: Los objetivos son más específicos que el enunciado de la misión. Si están adecuadamente escritos, los objetivos de un individuo o de una empresa pueden describirse en términos de cualidades, de acuerdo con Sverdlik y otros²⁶

2.7.9.3. Estrategias de la matriz FODA:

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

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

²⁶SVERDLIK Y OTROS, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.²⁷

²⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/FODA>.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó los siguientes métodos y técnicas que nos permitieron la recolección y análisis de la información permitiéndonos conocer la realidad de la empresa objeto de estudio.

1. MATERIALES

Equipos de oficina:

- Computador
- Impresora
- Flash memory
- Servicio de Internet

Suministros de oficina:

- ✓ Impresiones
- ✓ Papel bond
- ✓ Copias
- ✓ Esferos

2. MÉTODOS:

Para desarrollar el presente proyecto de tesis se aplicaron los siguientes métodos:

- **Método Deductivo:** con este método se pudo obtener información global y llegar así a establecer un plan estratégico, con el fin de llegar a las conclusiones en beneficio de la empresa objeto de estudio; tomando en cuenta los correctivos necesarios para que la misma sea más competitiva en el mercado. Además los datos teóricos sirvieron para analizar cada

una de las interrogantes planteadas y de esta manera formular criterios y juicios de valor en cuanto a las conclusiones y la propuesta para la empresa.

- **Método inductivo:** este método permitió enfocarse a la realidad actual de la empresa en el ámbito local, en el cual se encuentran involucrados el gerente propietario, los empleados y clientes, permitiendo de esta manera identificar si tienen conocimientos sobre la planeación estratégica, siendo este de suma importancia para poder llegar al éxito.
- **Método Analítico.** La aplicación de este método permitió extraer clasificar, y sintetizar las ideas; para formar criterios sobre las respuestas obtenidas de la entrevista y las encuestas aplicadas, las mismas que sirvieron para la identificación de los factores internos y externos que permitió desarrollar los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos a alcanzar.
- **Método Descriptivo.** Permitted desarrollar en forma rápida todos los pasos que se siguieron para la realización del proceso de investigación, con el fin de conocer las funciones que desempeñan el personal y al mismo tiempo detallar cada uno de los aspectos de la empresa conociendo de esta manera sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para así contribuir a un análisis riguroso y ofertar posibles soluciones.

3. TÉCNICAS:

Para la realización del presente trabajo se utilizó las siguientes técnicas, que se detallan a continuación:

- ✓ **Observación:** Esta técnica ayudó a obtener datos primarios, con la finalidad de obtener la información básica que nos permitió visualizar y encontrar los problemas existentes tanto internos como externos por los que atraviesa en la actualidad la **FERRETERÍA "C.J"**.
- ✓ **Entrevista:** Esta técnica se la aplicó para obtener información directa; es decir, realizar una entrevista al gerente propietario de la ferretería para obtener datos e información precisa, además se pudo conocer los errores o problemas que se han presentado al igual que conocer como ha llevado a cabo las funciones el gerente y todo lo referente a planeación con que cuenta la misma.
- ✓ **Encuesta.** Esta técnica permitió recabar información escrita y acertada sobre opiniones, actitudes o sugerencias a través de un cuestionario de preguntas previamente establecidas; esta técnica fue aplicada principalmente a un total de 5 empleados de la **FERRETERÍA "C.J"** y a la población de la ciudad de Loja establecidas por el número de familias de los cuales se determinó una muestra y se obtuvo un número correspondiente a 380 encuestas a aplicar.

4. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Muestreo

La población a la que está dirigida la **FERRETERÍA “C.J”** está delimitada dentro de la ciudad de Loja tomando en cuenta la población por el número de familias, cuyo porcentaje de la población es el siguiente:

Población de la Ciudad de Loja según el número de familias:170280 habitantes (Censo de Población y Vivienda 2010)²⁸

En donde:

P= 2010, Censo INEC: 170280

Po: Población base

i= Tasa de crecimiento de la población: 2.65%

Año 2011

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

$$Po = 170280(1 + 2,65\%)^1$$

$$Po = 170280(1 + 0,0265)^1$$

$$Po = 170280(1,0265)^1$$

$$Po = 170280(1,0265)$$

$$Po = 174792$$

Año 2012

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

$$Po = 170280(1 + 2,65\%)^2$$

$$Po = 170280(1 + 0,0265)^2$$

$$Po = 170280(1,0265)^2$$

$$Po = 170280(1,05370)$$

$$Po = 179424$$

²⁸Censo poblacional de la ciudad de Loja 2010 (INEC)<http://www.inec.gov.ec>

4.1. Proyección de la población según el número de familias

Proyección = (población 2011) 174792 / (número de familias) 4 = 43698

Proyección = (población 2012) 179424 / (número de familias) 4 = 44856

CUADRO N°.1

PERIODO	POBLACIÓN ANUAL	TASA DE CRECIMIENTO	PROYECCIÓN PROYECTADA/4
0	2010	2.65%	42570
1	2011	2.65%	43698
2	2012	2.65%	44856

FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Autora

De la población proyectada para el año 2012 equivalente a 44856 de los cuales se extrae la muestra.

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra a calcular

N = Población (clientes)

e = Margen de error 5%

q = Probabilidad en contra 0.5

p = Probabilidad a favor 0.5

Z = Nivel de confianza 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 44856(0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (44856 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{43061,76}{113.10}$$

n= 380 Encuestas

f. RESULTADOS

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS

1.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FERRETERÍA “C.J”

1. ¿Usted tiene establecida la misión y visión de la ferretería?

No tenemos una misión ni una visión establecidas pero trabajamos con un propósito que es mantener una diversidad de productos ferreteros y venderlos al menor precio del mercado buscando rentabilidad.

2. ¿Usted como gerente propietario de la ferretería “C.J” trabaja con una filosofía empresarial dentro de su negocio?

Trabajamos con valores como el compañerismo, la honradez, la lealtad que son valores que conllevan a trabajar de una mejor manera y tener buenas relaciones laborales con todo el personal.

3. ¿La estructura física de su negocio es la adecuada?

En la parte de las bodegas yo creo que si, pero en el punto de venta no porque existe muy poco espacio como para poder distribuir mejor todos los productos que ofrecemos.

4. ¿Su negocio cuenta con una estructura organizacional definida?

No contamos con una estructura organizacional definida.

5. ¿Usted planifica las actividades que realiza dentro de la ferretería?

Si se realiza una planificación empírica para el cumplimiento de los objetivos o metas y la replantación de nuevos retos; Además se evalúa anualmente para ir cambiando y adquiriendo lo que es necesario, aunque esta pueda variar de acuerdo al presupuesto anual obtenido.

6. ¿Cree que la ubicación de su negocio es el adecuado?

En cuanto a la ubicación creo que estamos en un buen lugar donde existe una buena demanda de productos ferreteros.

7. ¿Cree usted que los productos que expende la ferretería son de buena calidad?

Si son de buena calidad la cual logra cubrir las expectativas de los clientes ya que trabajamos con marcas reconocidas en el mercado nacional.

8. ¿Cómo se encuentran las ventas actualmente en la ferretería?

Actualmente las ventas se encuentran en un nivel estable debido a la gran variedad de construcciones y arreglo de viviendas que existe en la ciudad que se presentan por este momento ya sean construcciones privadas o del sector público.

9. ¿La ferretería cuenta con tecnología y en que procesos la utiliza?

Si contamos con un sistema de facturación; pero el mismo no es muy utilizado debido a falta de conocimientos o de una persona que sepa manejarlo.

10. ¿Cuántos empleados laboran en su empresa?

Con 5 empleados:

- ✓ 2 vendedores
- ✓ 2 bodegueros
- ✓ 1 contadora

11. ¿Su personal recibe capacitación?

No el personal no es capacitado

12. ¿Cuenta esta ferretería con manuales administrativos o reglamentos?

No existe ningún manual o reglamento; las actividades se las asigna al momento de contratar al empleado, sin embargo hay que realizar algunos ajustes creando este tipo de instrumentos administrativos que ayudan a la planificación y organización del negocio.

13. ¿Que aspectos importantes considera usted para evaluar el nivel de competencia?

- ✓ Los precios
- ✓ Promociones
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Servicios al cliente
- ✓ Tecnología

14. ¿En base a que factores determina el precio para sus productos?

El precio se lo determina en base al costo, a los impuestos, y flete.

15. ¿Ofrece la ferretería promociones a sus clientes?

No. La ferretería no ofrece promociones.

16. ¿La ferretería cuenta con algún tipo de publicidad?

La ferretería no cuenta con ningún tipo publicidad.

17. ¿Tiene conocimiento sobre sus competidores directos e indirectos y qué aspectos importantes considera usted para evaluar el nivel de competencia?

Si. nos encontramos situados en el sector donde predominan los negocios ferreteros, pero los competidores más fuertes son FERRETERÍA DIMAR y FERRETERÍA ESPINOZA ya que estas ferreterías tiene una larga trayectoria en le mercado y que se encuentran posicionados en el mimo.

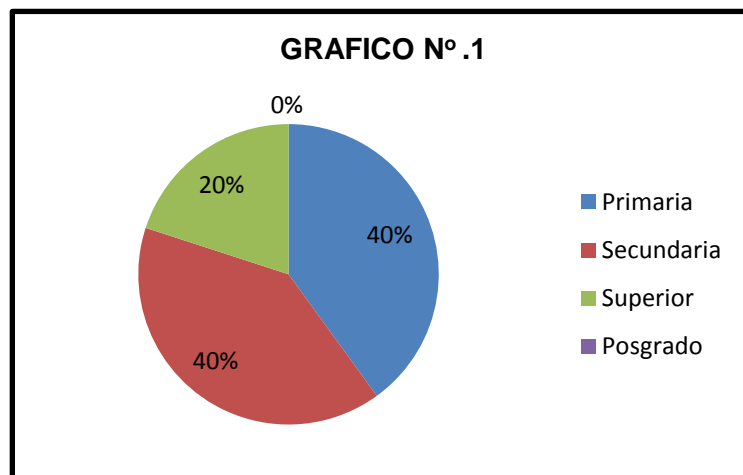
1.2. ECUESTA APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA FERRETERÍA “C.J” DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

CUADRO N° 5

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	40%
Secundaria	2	40%
Superior	1	20%
Posgrado	0	0%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa
Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de haber realizado las encuestas al personal que labora en la **FERRETERÍA “C.J”** se pudo verificar que el 40% posee estudios primarios los mismos que laboran en el sector de Bodega, seguido de otro 40% que tiene estudios secundarios estos prestan sus servicios como vendedores; y finalmente el 20% tiene estudios superiores como es la contadora de este local.

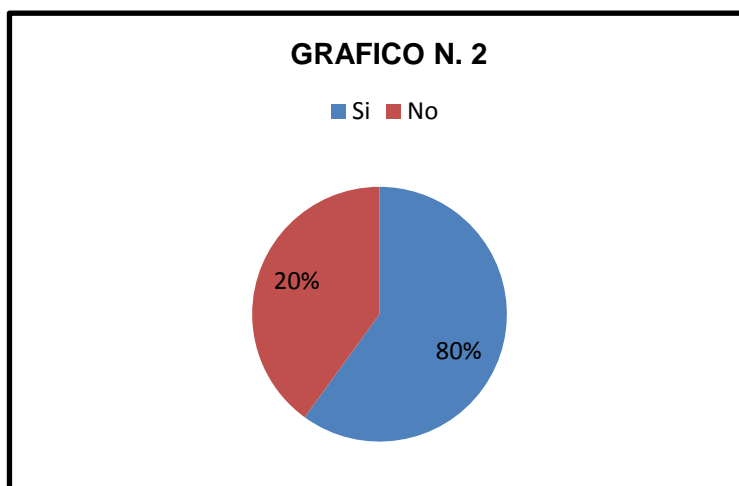
2. ¿Cuándo usted ingresó a desempeñar sus labores dentro de la ferretería “C.J” le informaron acerca de todos los aspectos relacionados con su puesto de trabajo?

CUADRO N°.6

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez encuestado el personal, se pudo constatar que el 80% de los empleados que ingresaron a laborar fueron informados acerca de todos los aspectos relacionados con su puesto de trabajo, mientras el 20% restante no fue informado.

3. ¿Qué cargo desempeña en la ferretería?

CUADRO N.º 7

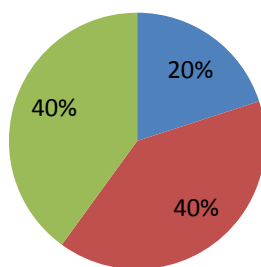
Variables	Frecuencia	Porcentaje
Contador	1	20%
Vendedor	2	40%
Bodeguero	2	40%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora

GRAFICO N. 3

■ Contador ■ Vendedor ■ Bodegero



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica, el 40% del personal encuestado de vendedor; así mismo otro 40% ocupa el cargo de bodeguero, cabe indicar que en ocasiones los empleados realizan actividades multifuncionales, de la misma manera el 20% desempeña las actividades de contabilidad.

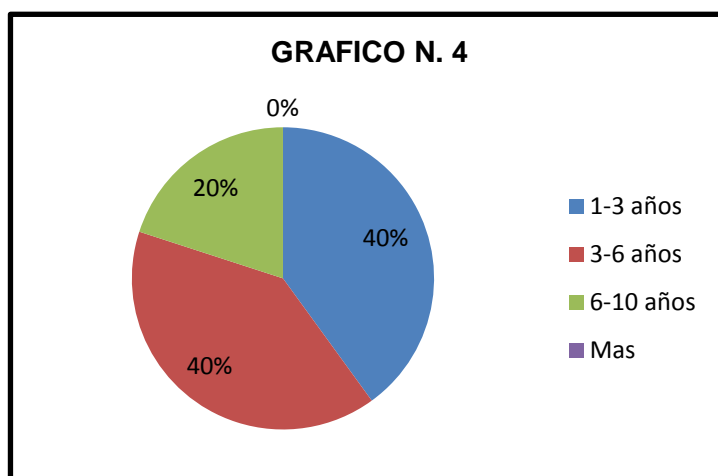
4. ¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

CUADRO N°. 8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-3 años	2	40%
3-6 años	2	40%
6-10 años	1	20%
Más	0	0%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del personal entrevistado que labora en la **Ferretería "C.J"** el 40% manifestaron que tiene en experiencia en cargos similares de 1-3 años, el 40% restante manifiesta tiene una experiencia de 3-6 años en lo que respecta a bodega y por último 20% maneja una experiencia de 6-10 años en cargos similares, ya que para ellos el tiempo que se han venido desarrollando en cargos similares les facilita desarrollar su cargo de una manera adecuada.

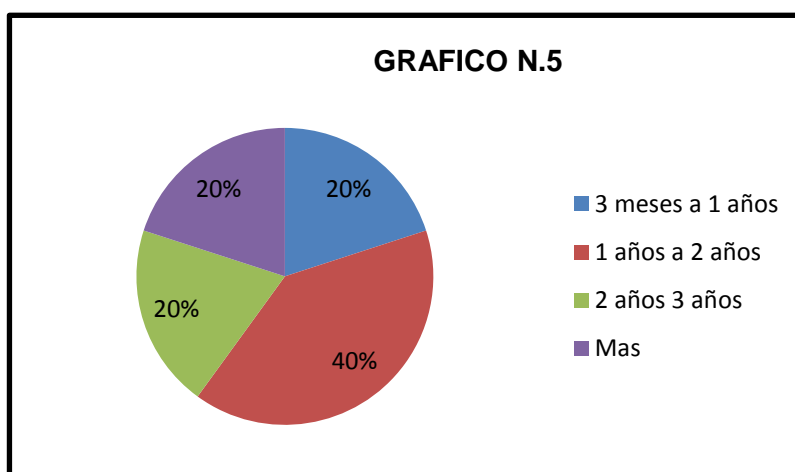
5. ¿Qué tiempo viene prestando sus servicios en la ferretería?

CUADRON°.9

Variables	Frecuencia	Porcentaje
3 meses a 1 años	1	20%
1 años a 2 años	2	40%
2 años 3 años	1	20%
Mas	1	20%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en la gráfica, el 40% del personal encuestado, tiene un tiempo de servicio muy amplio dentro del negocio; al igual en los empleados que laboran en bodega vienen prestando sus servicios a este negocio por mas de 2 años y de la misma manera el 20% presta sus servicios por más de 1 año.

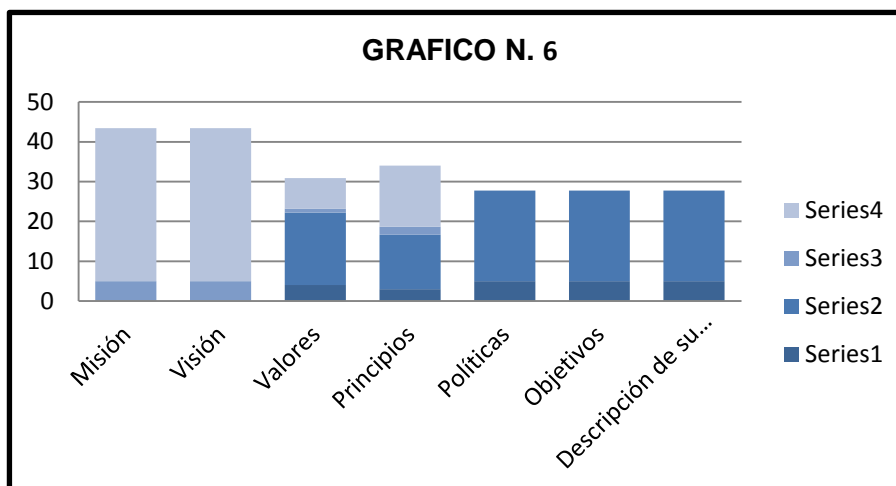
6. Al ingresar a laborar en la ferretería le dieron a conocer la:

CUADRO N°.10

Descripción	Variable 1	%	Variable 2	%
	Si		No	
Misión	0	0%	5	38%
Visión	0	0%	5	38%
Valores	4	18%	1	8%
Principios	3	14%	2	15%
Políticas	5	23%	0	0%
Objetivos	5	23%	0	0%
Descripción de su cargo	5	23%	0	0%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del personal entrevistado que labora en la Ferretería, el 23% manifestaron que al momento de ingresar a desempeñar sus funciones les dieron a conocer los objetivos, descripción del cargo y políticas de la empresa; igualmente el 18% manifiesta que conocen los valores con los que trabaja la misma; y por ultimo el 14% comento que le dieron a conocer los principios de la empresa; en lo que respecta a la misión y visión manifiestan que no la conocen porque no se ha establecido dentro de la microempresa.

Por otro lado del personal entrevistado que labora en la Ferretería y no conocen están, el 38% manifestaron que al momento de ingresar a

desempeñar sus funciones no les dieron a conocer la misión y la visión; el 15% opina que no conocen los principios con los que trabaja la microempresa y por último el 8% comento que no conocen los valores con los que trabajan dentro de la empresa.

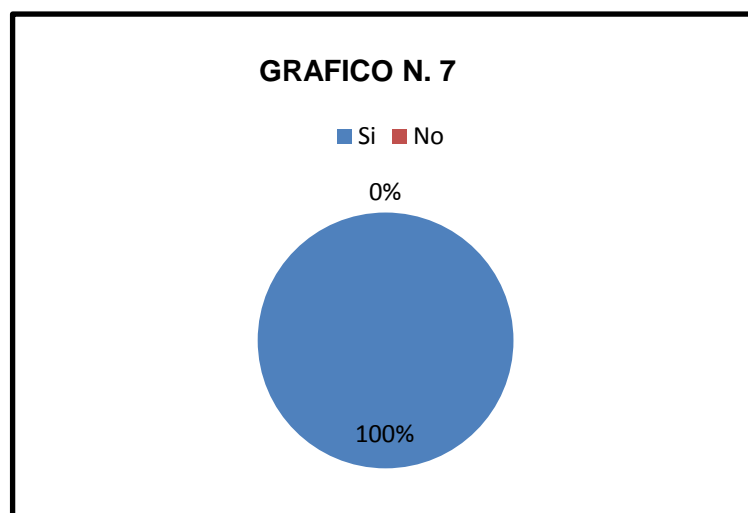
7. ¿Le gustaría que se mejore la infraestructura de la ferretería?

CUADRO N.11

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La totalidad de los empleados que representa el 100% de los encuestados están de acuerdo en que la empresa debería mejorar en todos sus aspectos.

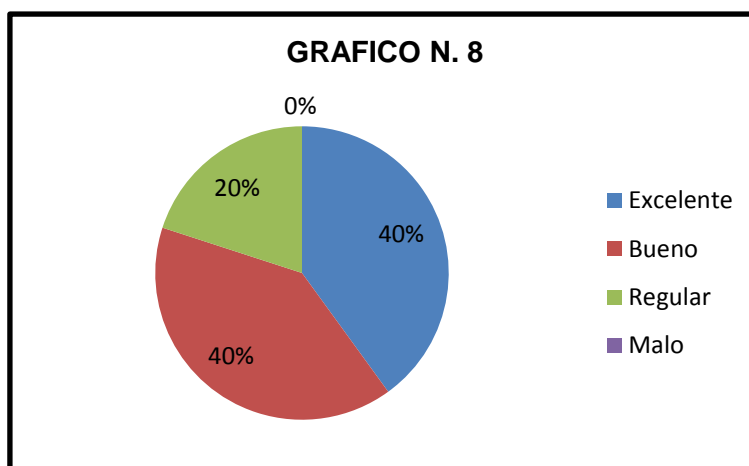
8. ¿Cómo considera usted las actividades que viene realizando la ferretería “C.J”?

CUADRO N°.12

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	40%
Bueno	2	40%
Regular	1	20%
Malo	0	0%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados, se verificó que el 40% considera que todas las actividades que viene desarrollando la ferretería dentro y fuera de la empresa son excelentes, al igual que el otro 40% opinan que son buenas porque van encaminadas a sacar adelante el negocio y finalmente en su minoría con el 20% opina su regularidad.

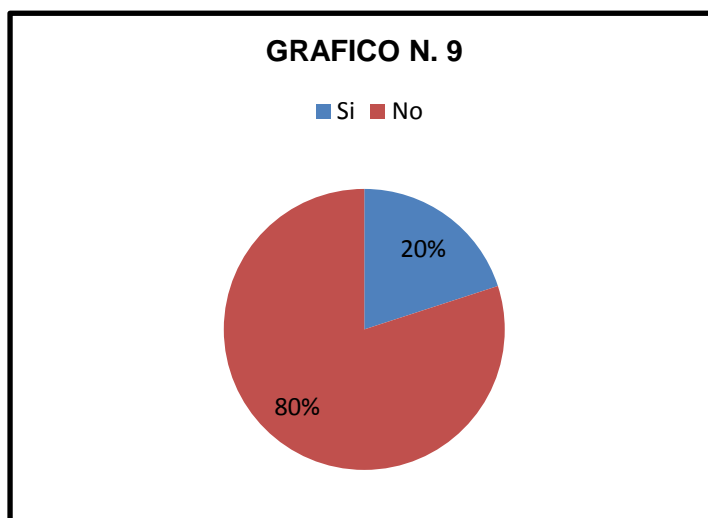
9. ¿La distribución física es la adecuada para las funciones que usted realiza?

CUADRO N° 13

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del personal encuestado, se pudo identificar que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con la distribución física de la Ferretería ya que existe muy poco espacio en el lugar de venta, para poder desarrollar de manera adecuada sus actividades; sin embargo, 20% de los empleados opinan que están de acuerdo con la distribución que tiene la ferretería en cuanto a bodegas ya que existe una buena distribución física en las mismas.

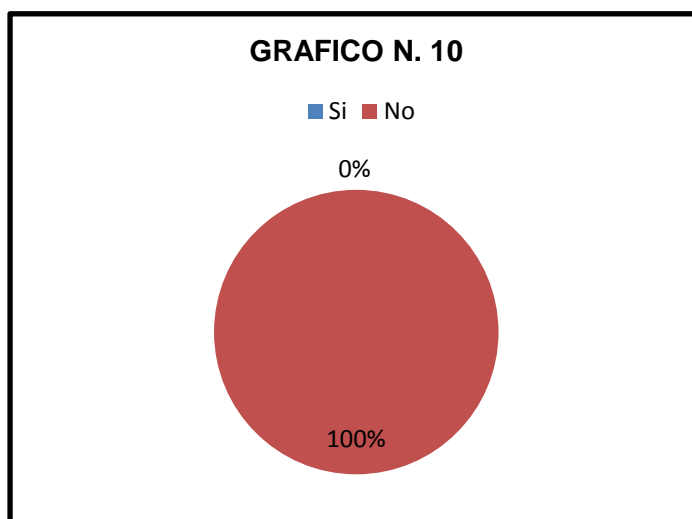
10. ¿Recibe cursos de capacitación?

CUADRO N° 14

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

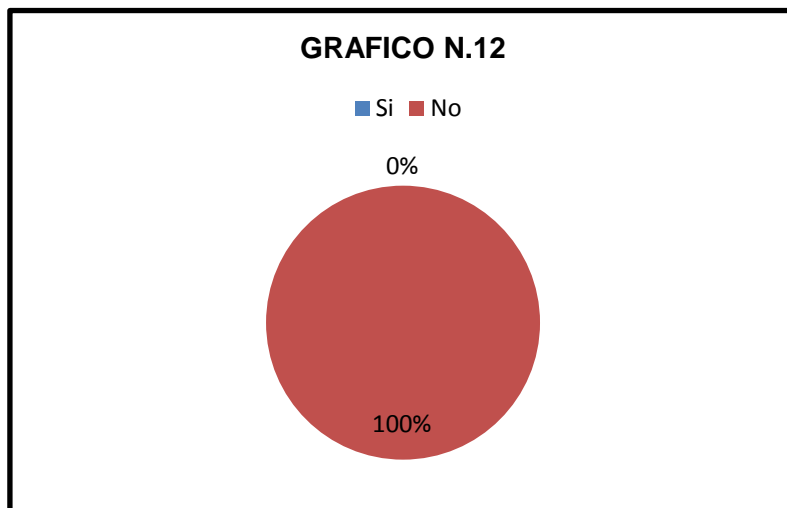
Del total de los empleados encuestados se puede verificar que el 100% de los mismos, no recibe ningún tipo de capacitación en las actividades que realizan dentro de la ferretería.

11. ¿Conoce usted si la ferretería cuenta con algún tipo de promociones publicitarias?

CUADRO N°.16

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa
Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 100% de los empleados encuestados de la **FERRETERÍA "C.J"** manifestaron que este negocio no cuenta con ningún tipo de promociones publicitarias.

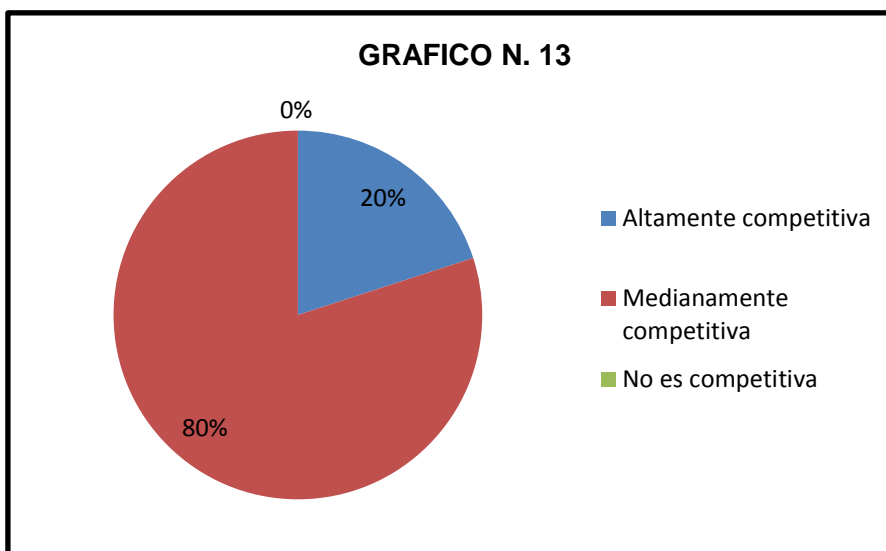
12. ¿Cómo califica usted a la empresa en el mercado local?

CUADRO N°.17

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Altamente competitiva	1	20%
Medianamente competitiva	4	80%
No es competitiva	0	0%
Total	5	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 80% de los empleados califican a la ferretería como medianamente competitiva ya que se encuentra posicionada en el mercado, mientras que el 20% la califica como altamente competitiva porque la ferretería se encuentra a nivel de su competencia local.

1.3. ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FAMILIAS DE LA CUIDAD DE LOJA

DATOS GENERALES

1. Datos personales:

SEXO

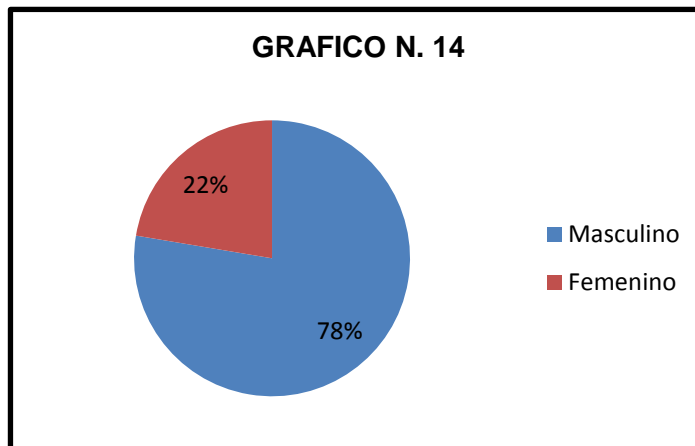
CUADRO N. 18

Variables	frecuencia	Porcentaje
Masculino	295	78%
Femenino	85	22%
Total	380	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora

GRAFICO N. 14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Una vez terminada la tabulación de tados, se pudo obtener que el 78% que corresponden a 295 encuaestados representan a varones y en un 22% que corresponden a 85 encuestadas son mujeres.

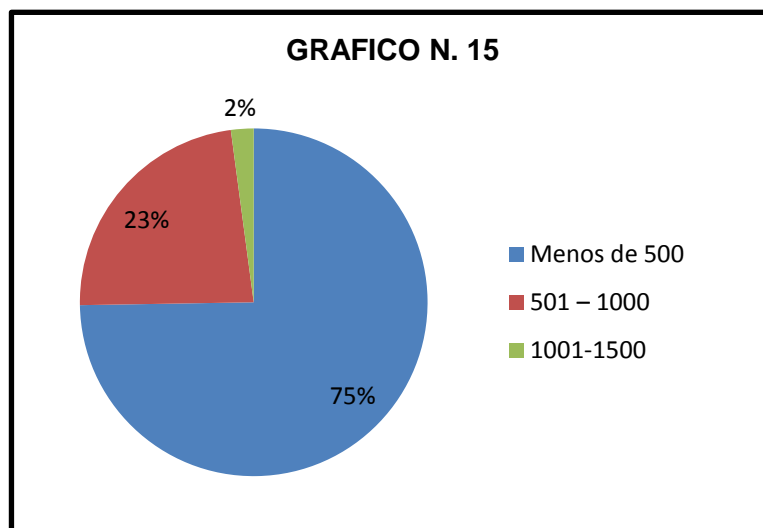
INGRESOS FAMILIARES

CUADRO N. 19

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 500	284	75%
501 – 1000	88	23%
1001-1500	8	2%
Total	380	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

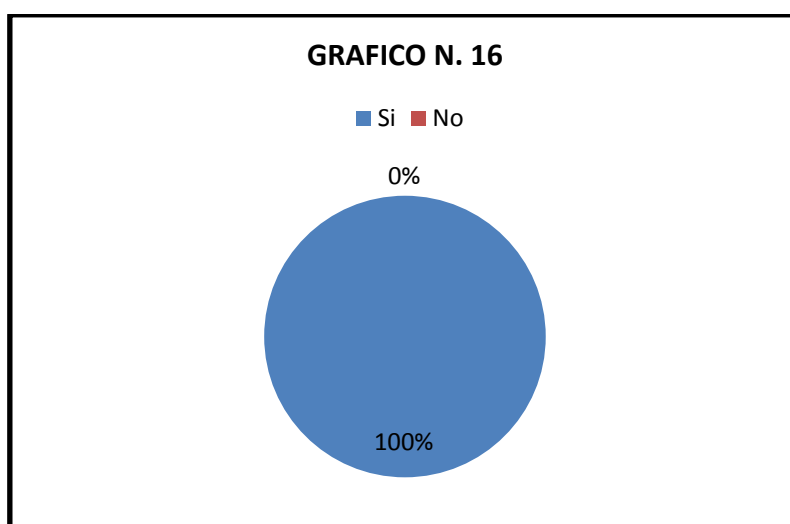
De los resultados obtenidos, el 75% respondió percibir unos ingresos menos de 500 dolares americanos, el 23% percibe entre 501 a 1000 USD, el 2% mencionó recibir unos ingresos entre 1001 a 1500.

2. Usted a comprado productos de ferreteria?

CUADRO N. 20

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	380	100%
No	0	0%
Total	380	100%

Fuente: investigacion directa
Elaboracion: Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las 380 encuestas realizadas a las familias de la ciudad de Loja el 100% supo manifestar que si han comprado productos de ferreteria.

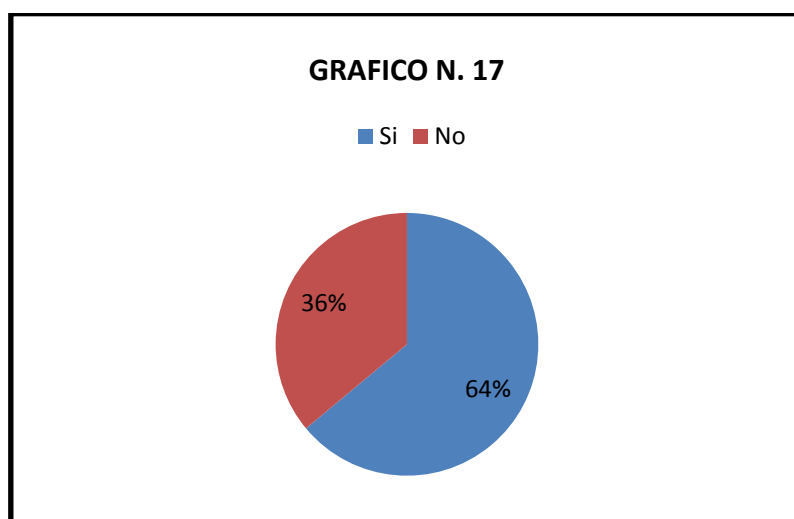
3. ¿Usted conoce a la FERRETERIA “C.J”?

CUADRO N. 21

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	243	64%
No	137	36%
Total	380	100%

Fuente: investigacion directa

Elaboracion: Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según las encuestas realizadas el 64% que corresponde a 243 encuestados manifestaron que si conoce la FERRETERÍA “C.J”, mientras que el 36% que corresponde a 137 encuestados respondieron que no la conocen.

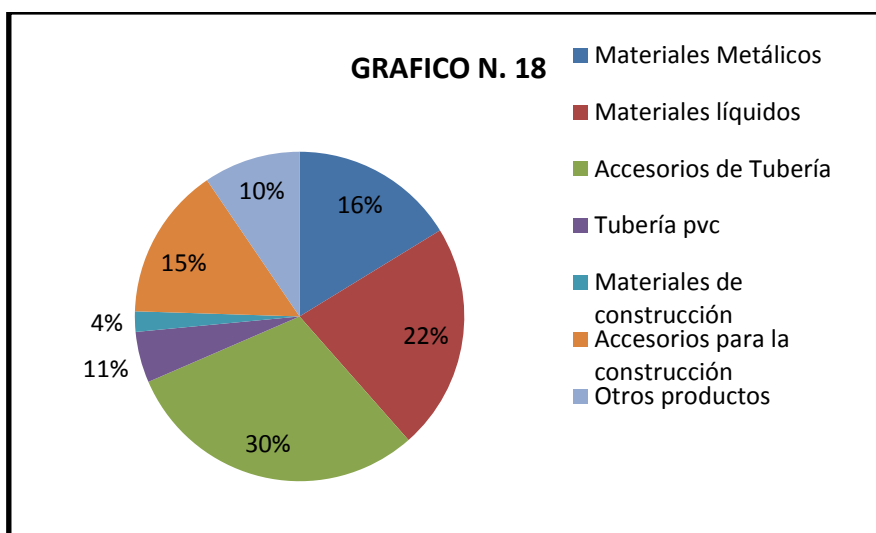
4. ¿Qué productos ferreteros y materiales para la construcción más ha adquirido en esta empresa?

CUADRO N. 22

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Materiales Metálicos	65	35%
Materiales líquidos	89	48%
Accesorios de Tubería	120	64%
Tubería pvc	20	11%
Materiales de construcción	8	4%
Accesorios para la construcción	60	32%
Otros productos	18	10%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes de la ferretería el 30% compran accesorios de tubería, así como también el 22% manifestaron que adquieren los materiales líquidos (pinturas, esmaltes, cola, etc.); el 16% obtienen con más frecuencia los materiales metálicos (alambres, clavos, Desarmadores, Discos, Espátulas. Etc.); por otro lado el 15% compran con más frecuencia los accesorios para la construcción, el 11% adquieren las tuberías PVC, el 10% optan por otros productos y finalmente, 4% consiguen materiales de construcción.

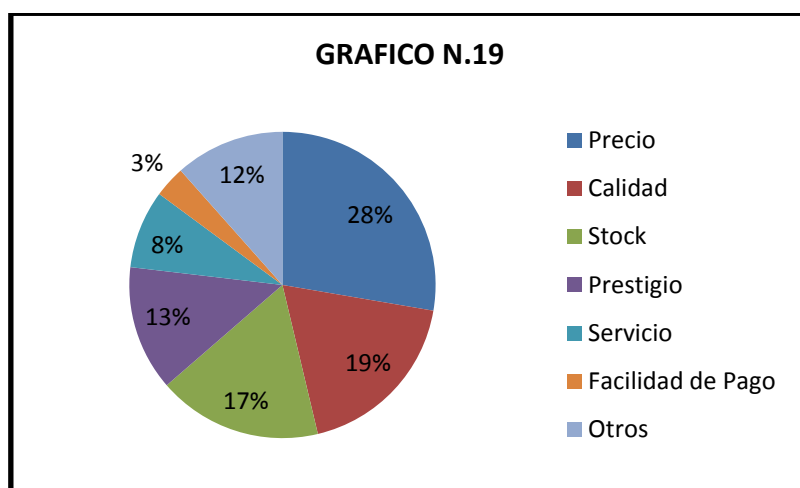
5. ¿Por qué adquiere los productos de la FERRETERÍA “C.J”?

CUADRO N. 23

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Precio	67	28%
Calidad	45	19%
Stock	42	17%
Prestigio	32	13%
Servicio	20	8%
Facilidad de Pago	8	3%
Otros	28	12%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

El 28% de los clientes encuestados mencionaron que la principal razón por la que hacen sus compras en Ferretería es por el precio, el 19% se inclinan por la calidad que tienen los productos que ofrece, 17% eligen a la ferretería por el stock que tiene la misma, el 13% la prefieren por su prestigio que a logrado la empresa, el 12% la prefiere por otras causas; el 8% mencionan por el servicio que ofrece al momento de atender al cliente; y finalmente el 3% por la facilidad de pago que ofrece la microempresa.

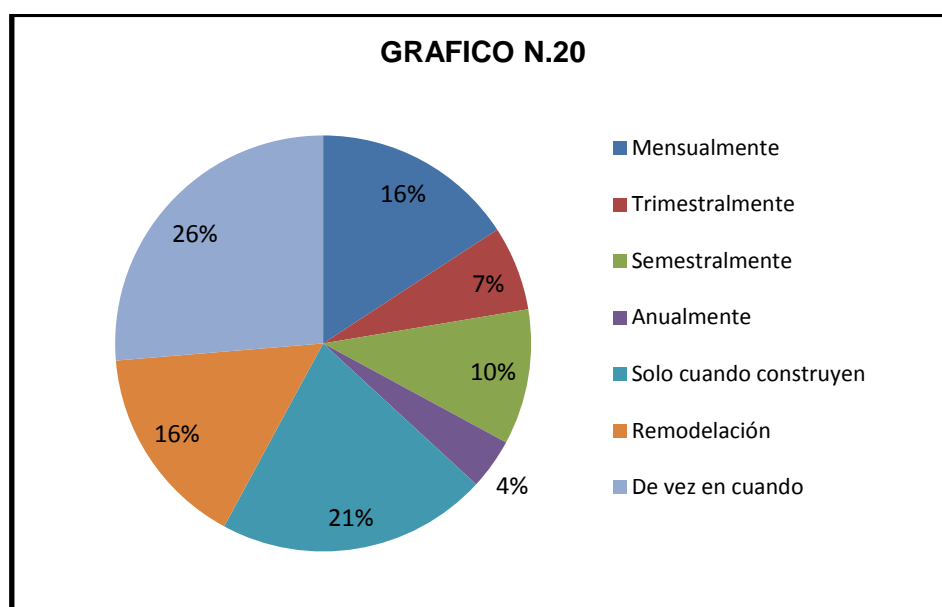
6. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos en la empresa?

CUADRO N. 24

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	60	16%
Trimestralmente	25	7%
Semestralmente	40	11%
Anualmente	15	4%
Solo cuando construyen	80	21%
Remodelación	60	16%
De vez en cuando	100	26%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

El 26% de los clientes encuestados menciona que adquiere los productos de vez en cuando, así mismo 21% manifiestan que adquieren los productos de la ferretería solo cuando construye, el 16% de los clientes opina solo cuando hay remodelación y mensualmente, de la misma manera el 10% los adquiere semestralmente, el 7% los compran trimestralmente, y por último el 4% opina que obtén anualmente.

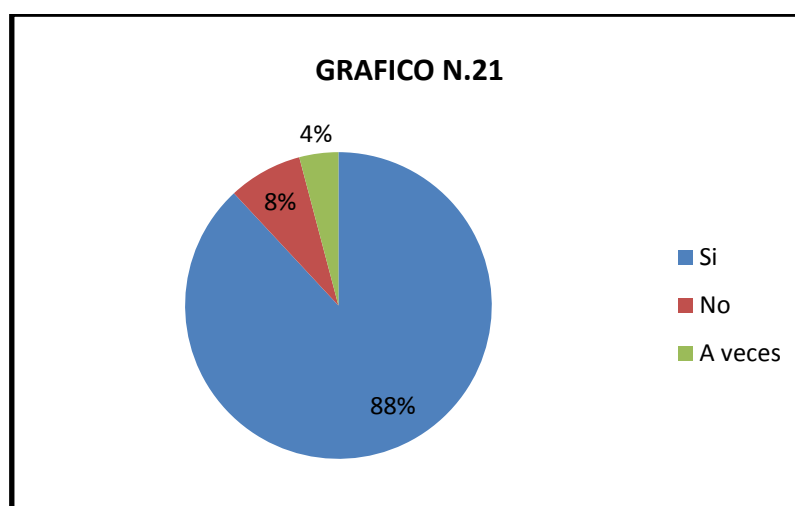
7. ¿Encuentra siempre el producto que desea?

CUADRO N.25

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	214	88%
No	19	8%
A veces	10	4%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

De acuerdo con los datos obtenidos, el 88% de los clientes de la ferretería mencionaron que siempre encuentran el producto que desean por el gran stock que hay en la misma, el 8% opinan que no encuentran lo que desean y el 4% de los encuestados indicaron que a veces encuentran el producto que desean.

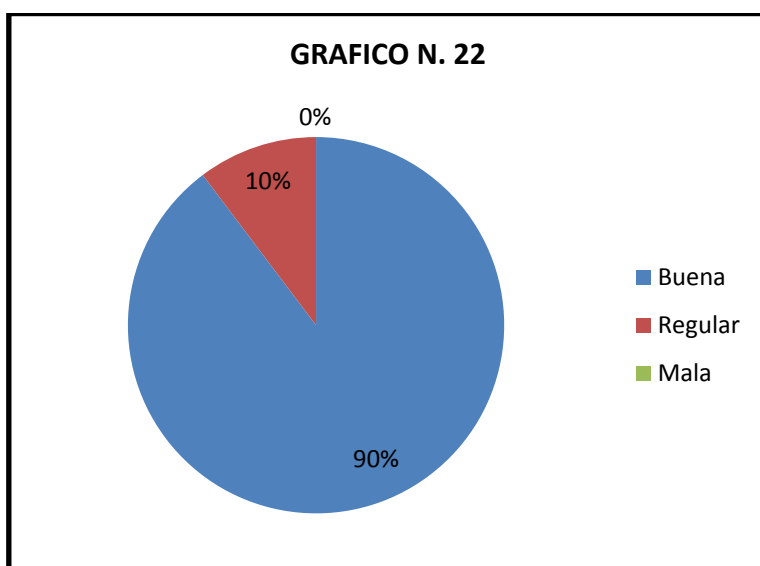
8. ¿La calidad de los productos es?

CUADRO N.26

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Buena	218	90%
Regular	25	10%
Mala	0	0%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos se observa que el 90% de los clientes encuestados opinan que la calidad de los productos es buena, a razón que la empresa vende productos de marcas reconocidas y finalmente un 10% mencionó que los productos son regulares pero que satisfacen las necesidades de los clientes.

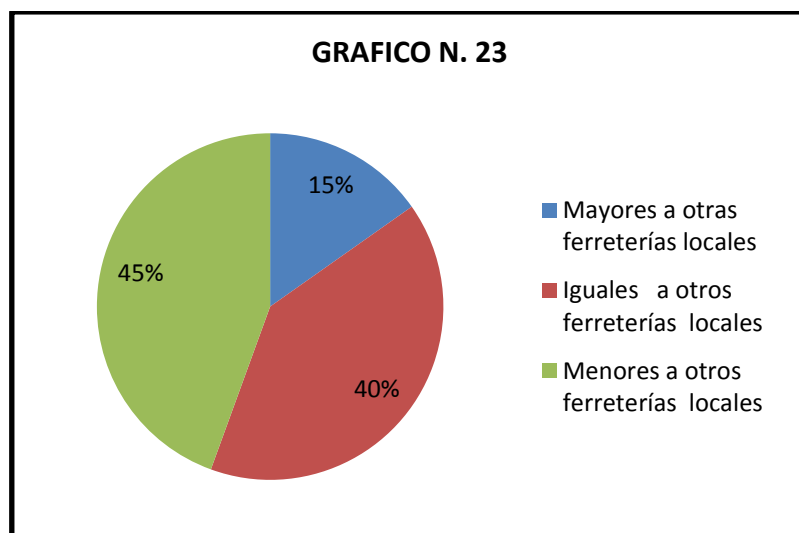
9. ¿Los precios de los productos son: ?

CUADRO N.27

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mayores a otras ferreterías locales	37	15%
Iguals a otros ferreterías locales	98	40%
Menores a otros ferreterías locales	108	44%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

El 45% de los clientes de la **FERRETERÍA “C.J”**, indicaron en las encuestas que los precios de los productos son menores a la competencia, en un 40% son iguales de el resto de empresas dedicadas a la venta de materiales ferreteros que existen por el lugar donde esta ubicada la empresa y finalmente el 15% opinan que los precios son mayores en relación a la competencia en algunos productos.

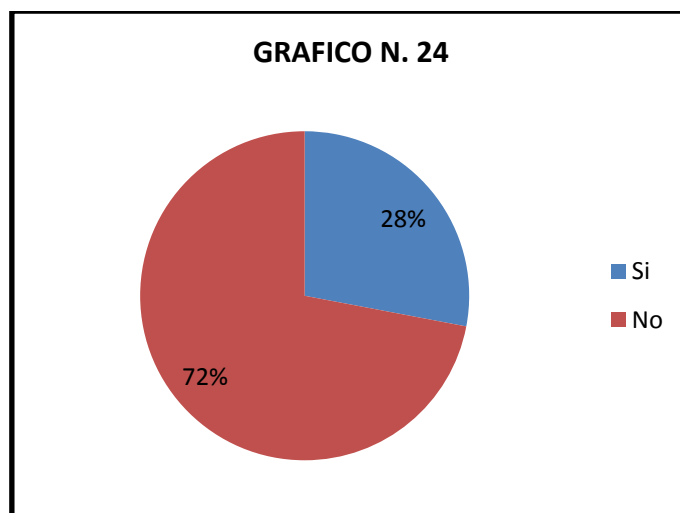
10. ¿Considera que la ubicación de la empresa está en un lugar estratégico?

CUADRO N. 28

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	28%
No	175	72%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

El 72% de los clientes encuestados consideran que la ubicación de la ferretería no es estratégica, por la congestión de los carros y algunas multas que han recibido por estacionar en las veredas esperando llevar el producto y otros inconvenientes mas, a diferencia del 28% que opinan que la ubicación de la ferretería esta en un buen lugar, por la facilidad para ubicarla y la cercanía que conecta a las avenidas principales.

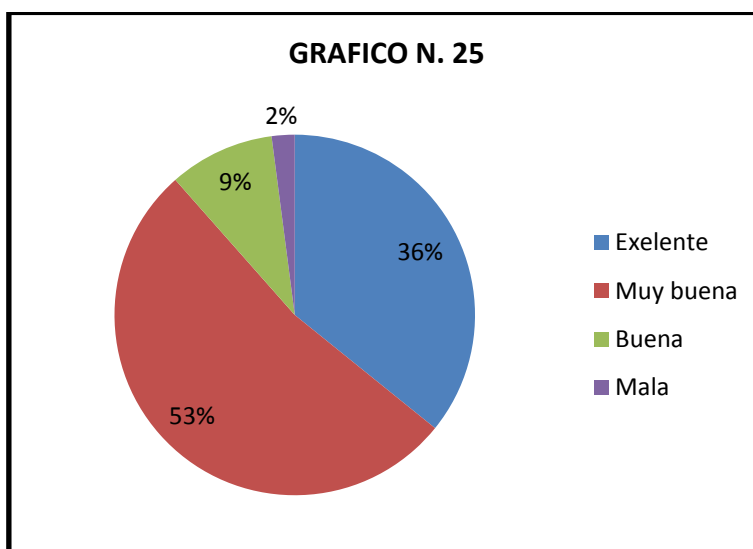
11. ¿La atención que le brinda el personal de la empresa es?

CUADRO N.29

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	87	36%
Muy buena	128	53%
Buena	23	9%
Mala	5	2%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 53% de los clientes encuestados opinan que la atención que les brinda el personal a través del área de ventas es muy buena debido a que existe un buen ambiente y siempre les atienden con amabilidad, el 36% opina que es excelente, el 9% considera que es buena o igual al de otras ferreterías que existen por el lugar y 2% dice que es mala ya que existe demora y poco espacio para expandir los productos que ofrece.

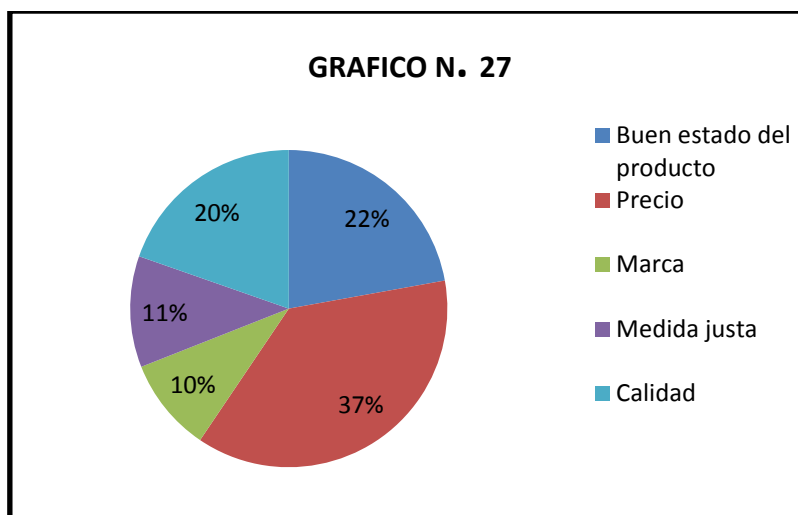
12. ¿Cuál de las siguientes características es importante para Ud.? Al momento de comprar el producto.

CUADRO N. 31

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Buen estado del producto	88	22%
Precio	148	37%
Marca	38	10%
Medida justa	45	11%
Calidad	78	20%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En las encuestas realizadas a los clientes de la **FERRETERÍA "C.J"** se obtiene los siguientes resultados; el 37% manifiesta que es importante el precio; el 22% se inclina por el buen estado del producto; el 20%, por la calidad del producto, así mismo 11% opina que es importante tomar en cuenta la medida justa de los mismos y finalmente el 10% opinan que es importante para ellos la marca de los productos que adquieren.

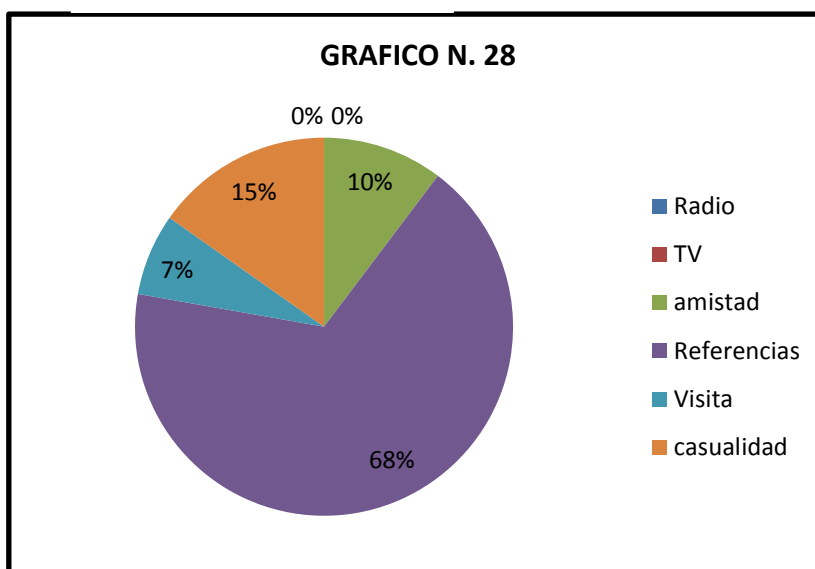
13. Por qué medios publicitarios conoció este negocio?

CUADRO N. 32

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0%
TV	0	0%
amistad	25	10%
Referencias	164	67%
Visita	17	7%
casualidad	37	15%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas a los clientes de “**FERRETERIA C.J**”, indicaron el 68% que conocen la empresa por referencias, el 15% conoce a este negocio por casualidad, el 10% menciona que conoce a la ferretería por amistades y el 7% por visitas.

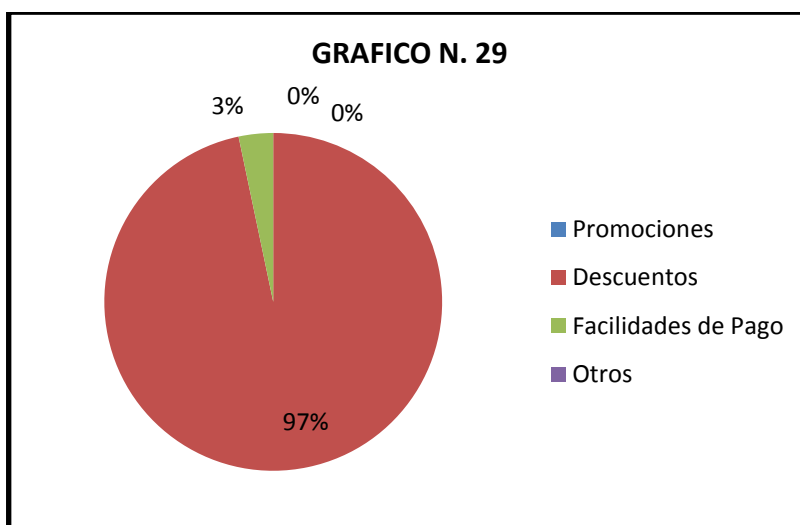
14. ¿Qué beneficios le brinda este negocio al realizar sus compras?

CUADRO N. 33

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Promociones	0	0%
Descuentos	235	97%
Facilidades de Pago	8	3%
Otros	0	0%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

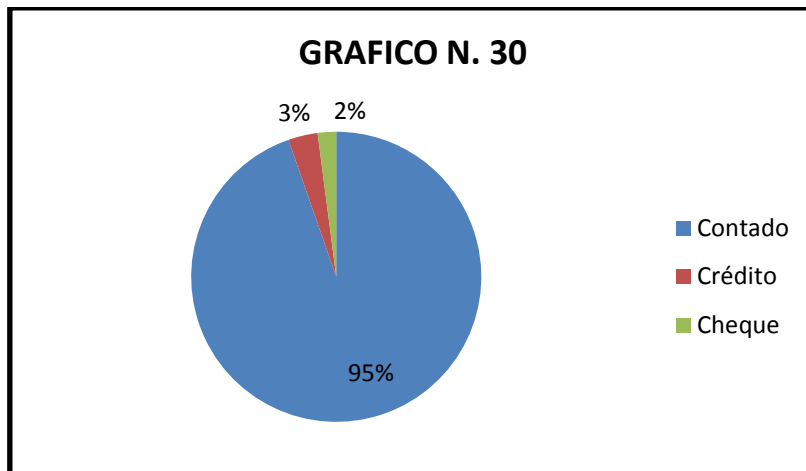
Luego de haber realizado las encuestas a los clientes de la ferretería objeto de estudio se pudo constatar que el 97% ha recibido descuentos al momento que han realizados sus compras. A diferencia de un 3% que mencionaron que de una u otra manera les han brindado facilidad de pago.

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

CUADRO N. 34

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Contado	230	95%
Crédito	8	3%
Cheque	5	2%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa
Elaboración: La autora



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

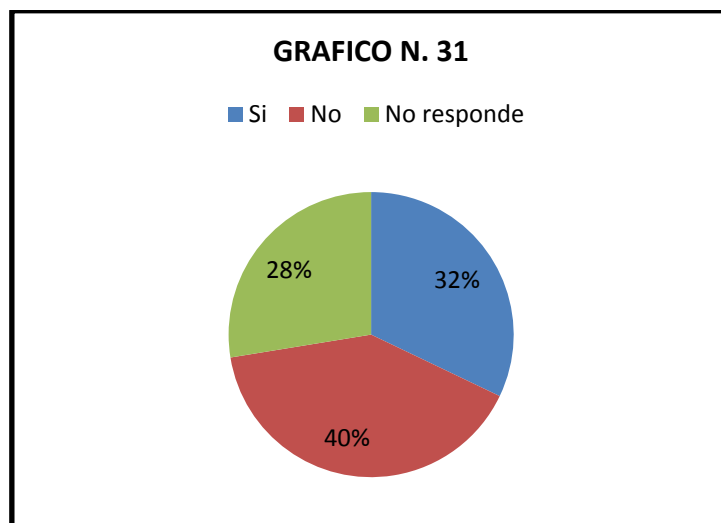
El 95% de los clientes encuestados manifestaron que ellos pagan sus productos adquiridos al contado, el 3% manifiestan que la empresa les otorga un crédito por ser clientes fieles y por último el 2% lo hace a través de cheques.

16. ¿El proceso de facturación con el que cuenta la ferretería es para usted el adecuado?

CUADRO N. 35

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	32%
No	98	40%
No responde	67	28%
Total	243	100%

Fuente: investigación directa.
Elaboración: La autora.



ANÁLISIS EINTERPRETACIÓN

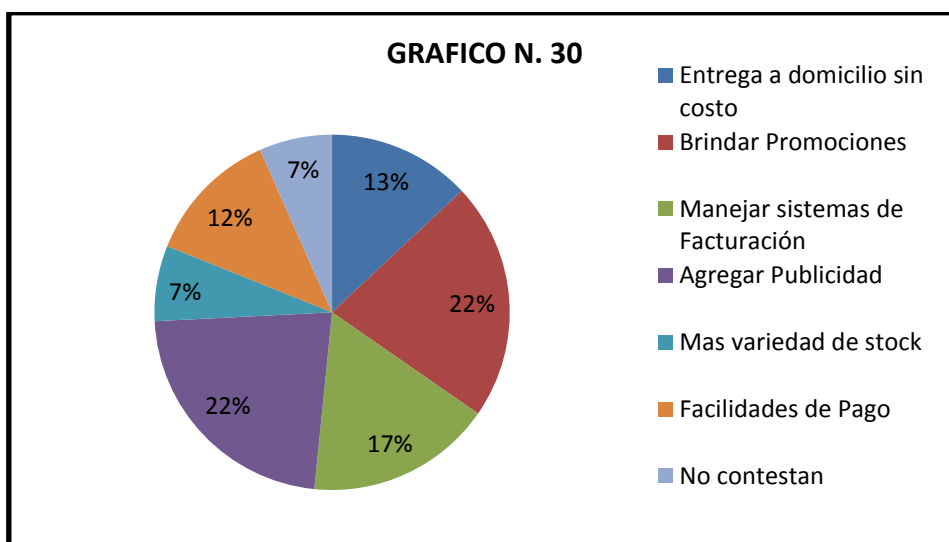
De los clientes encuestados el 40% respondieron que el proceso de facturación es muy lento ya que lo realizan de forma manual, el 32% opinan que esta bien y por ultimo 28% no responde la pregunta realizada.

17. ¿Que le recomendaría a la empresa para que mejore el servicio en la venta de materiales para la construcción?

CUADRO N. 36

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Entrega a domicilio sin costo	53	14%
Brindar Promociones	88	23%
Manejar sistemas de Facturación	69	18%
Agregar Publicidad	92	24%
Mas variedad de stock	28	7%
Facilidades de Pago	50	13%
No contestan	27	7%

Fuente: investigación directa
Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 22% de los clientes encuestados recomiendan que se brinde promociones como lo hace la competencia y también agregar publicidad al negocio, el 17% que manejen sistemas de facturación; el 13% recomiendan a la ferretería que los productos que expende se realicen también a domicilio sin costo; el 12% opina que se brinde facilidad de pago; y finalmente un 7% recomienda que haya más variedad de stock, y por último el 7% no responden.

g. DISCUSIÓN

1. ANÁLISIS INTERNO (DIAGNOSTICO EMPRESARIAL)

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ACTUALES



La **FERRETERÍA “C.J.”** inicia sus labores con el ánimo de crear una actividad que le provea utilidades para el mejoramiento de la calidad de vida del gerente propietario y de su familia; emprendiendo un negocio dedicado a la comercialización de productos ferreteros y materiales para la construcción, ofreciendo productos de calidad, con buenos precios y un servicio eficiente, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Esta microempresa se encuentra funcionando en el mercado por más de 11 años la misma que a logrado posicionarse y obtener una gran acogida en el mismo.

La ferretería está constituida únicamente como persona natural con registro único de contribuyentes, habilitada para la comercialización de materiales de construcción, trabaja con políticas y objetivos basados en el precio y en una buena atención al cliente.

Esta microempresa cuenta con 2 bodegas de abastecimiento para una mejor comercialización y una buena atención al cliente. Además cuenta con

5empleados, los mismos que desarrollan diferentes actividades en la empresa, y mantiene un capital propio para el desarrollo de sus actividades.

La ferretería cuenta con importadores de Quito, Guayaquil, Cuenca y otras partes del país. Esta ferretería ofrece una gran variedad en productos ferreteros de diferentes marcas, de reconocida experiencia a nivel nacional, vende líneas en materiales plásticos, materiales pesados para la construcción, materiales metálicos, materiales líquidos y otros productos como (porcelana, sanitarios rodillos, etc.) por lo que se ha hecho acreedor de una gran confianza dentro de la ciudad Loja, teniendo un buen posicionamiento en el mercado.

Sus horarios de atención al público son: de lunes a viernes en horarios de 8H00 a 19H00 los sábados y domingo de 9h00 a 15h30.

Ventajas de la FERRETERÍA “C.J”

- ✓ Precios económicos y competitivos
- ✓ Variedad de productos garantizados
- ✓ Marcas de reconocida calidad
- ✓ Atención y un buen servicio.

Políticas

- ✓ Llegar puntual al trabajo
- ✓ No llegar en estado etílico
- ✓ Tener una buena conducta durante el trabajo
- ✓ Mantener productos en exhibición.
- ✓ Todo producto que sale será facturado
- ✓ Los pagos se realizan al final de cada mes

1.2. PRODUCTOS QUE OFRECE LA FERRETERÍA “C.J”

La **FERRETERÍA “C.J”**, mantiene el siguiente portafolio de productos que ofrece para satisfacer las necesidades de la ciudadanía lojana:

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Cuadro N°. 4

MATERIALES PLÁSTICOS	
Canaletas	Mangueras
Cabos	Plásticos
Guantes	Reservorios
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	
Cemento	Firmotek
Hierro	Espátulas
Accesorios de Tubería	Carretillas
Bailejos	Flexo metros
Bondex	
MATERIALES METÁLICOS	
Alambres de púas	Desarmadores
Amoladores	Discos
Arandelas	Fregaderos
Candados	Llanas
Calefones	Machetes
Chapas	Mallas
Clavos	Martillos
Cables eléctricos	Pernos
Cortadoras	Pesas
Seguetas	Playos
Serruchos	Taladros
Suelas	Tornillos
Tubería	Zinc, etc.
MATERIALES LÍQUIDOS	
Cola	Masilla
Desinfectantes	Pintura
Diluyentes	Resina
Empaste	Silicón

Esmalte	Tintes
Laca	Entre otros productos mas
OTROS PRODUCTOS	
Brochas	Porcelana
Duchas	Rodillos
Lijas	Sanitarios

Elaboración: Autora

Fuente: FERRETERÍA "C.J"

1.3. PARTE LEGAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

* RAZÓN SOCIAL

La razón social de la empresa objeto de estudio es: **FERRETERIA "C.J"**

* BASE LEGAL

Es una empresa privada y por ende se rige por la Ley de Compañías aplicada al ámbito privado y también por las leyes que rige para todas las empresas.

* CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La ferretería está constituida únicamente como persona natural con registro único de contribuyentes habilitada para la comercialización de materiales de construcción.

1.4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA FERRETERÍA "C.J"

* MACROLOCALIZACIÓN

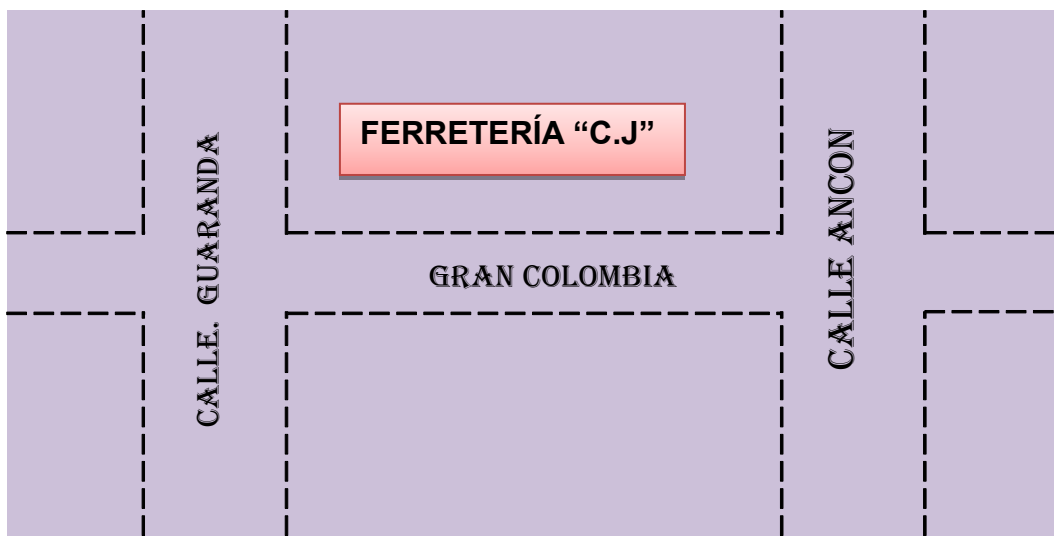
La Provincia de Loja se encuentra ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la

República del Perú. Tiene una superficie de 10.793 km², que en términos de extensión es la provincia más extensa de la sierra ecuatoriana.



*** MICROLOCALIZACIÓN**

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Loja situada en la zona norte, parroquia el Valle, específicamente en el mercado mayorista calles Guaranda entre la Gran Colombia y Ancón, donde se encuentra la mayor influencia del sector ferretero comercial al que pertenece el mismo.



1.5. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA FERRETERÍA "C.J"

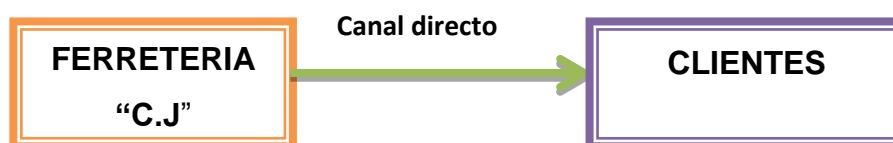
LÍNEA DE PRODUCTO	CANTIDAD	VALOR
MATERIALES PLÁSTICOS		
Accesorios de tubería	1 codo	0.40
	1 te	0.60
	1 unión, etc.	0.50
Canaletas	1 unidad	1.20
Cabos	1 unidad	2.00
Guantes	1 par	1.50
Mangueras	1 rollo punta verde	15.00
	1 rollo de proceplaz	31.50
Plásticos	1 metro	1.00
	1 kilo	2.20
Reservorios	1	
Tubos (PLASTIGAMA)	1/2"	6.90
	2"	4.80
	3"	9.20
	4"	19.20
	6"	25.50
MATERIALES METÁLICOS		
Alambres de púas (por rollos y metros)	100 m	12.00
	200 m	21.50
	300 m	36.50
	400 m	39.50
	500m	46.80
	el rollo	66.80
Amoladoras (DEWOLT)	1	158.00
Arandelas ¼	1	0.03
Candados (T/ vyro N.50)	1	5.75
Chapas (Tavex)	1	17.50
Clavos	1 Libras	0.80
	1 Caja de 2"	40.50
Cables eléctricos	Metros	0.45
	Rollos	40.50
Cortadoras (FV)	1	8.00
Desarmadores (Stanley 1/4x5")	1	1.50
Lianas (Alemanas)	1	0.75
Machetes (HANSA)	1	5.80
Mallas	Electro soldadas	
	Rollos	95.00
	Metros	3.40
	Hexagonales	64.00
	Rollos	2.30
	Metros	
Pernos (1/4x2")	1	0.06
Balanzas (CAMRY 44L.)	1	17.50
Playos (8")	1	2.50
Taladros (BLACK&DECKER)	1	58.80

Tornillos (8"X1 ^{1/2})	1	0.03
MATERIALES LÍQUIDOS		
Cola (BIOPLAST)	1 Galón 1 Litros	5.50 1.80
Desinfectantes (lavador 100 y 500)	1	2.75
Diluyentes	1 Galón 1 Litro	6.25 1.70
Empaste	1 Interior 1 Exterior	8.90 16.80
Esmaltes	1 Galón 1 Litro	10.50 3.75
Laca	1 Galón 1 Litro	18.50 5.50
Masilla (para carros)	1 Galón 1 Litro	60.00 22.50
Pintura (agua)	1 Galón 1 Litro	4.50 1.50
Resina	1 Galón 1 Litro	10.75 3.50
Silicón	1 Tuvo	3.50
MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN		
Cemento	1 saco	7.75
Hierro	10 MM	10.75
Bailejos (bellota F)	1	12.50
Bondex (ESTÁNDAR)	1	5.50
Firmotek	1	
OTROS PRODUCTOS		
Brochas (SOYADA)	2" 4"	1.00 2.00
Duchas (1TERMOPLAST 1 LORENZETTI	15.50 19.80
Lijas (por plancha N.150)	1	0.40
Porcelana	1 Funda	1.75
Rodillos	1	2.50
Sanitarios (en EDESA completos)	1	68.00

FUENTE: FERRETERÍA "C.J"
ELABORACIÓN: Autora

1.6. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La empresa objeto de estudio utiliza el canal de distribución **directo** es decir, empresa – clientes.



2. ANÁLISIS EXTERNO (FACTORES PEST)

El contexto externo comprende el medio que rodea a la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose considerar los siguientes factores: político, económico, social y tecnológico.

2.1. ÁMBITO POLÍTICO

En nuestro país tenemos un sin número de leyes que abordan aspectos como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, transparencia en la calidad de los productos y servicios, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

La inestabilidad y cambios políticos que ha vivido los últimos años el país, han impedido un desenvolvimiento eficiente de las empresas esto se debe a la poca confianza que sienten los inversionistas al no tener las reglas claras para poder operar en el mercado ecuatoriano. Además de estos los inversionistas nacionales y extranjeros están sujetos a la observación y cumplimiento de las leyes del país y en especial de las relativas a los aspectos laborales y de seguridad social, así como a las disposiciones del régimen tributario vigente en el momento en el que se cause una obligación fiscal, con las excepciones antes señaladas.

También se encuentra una limitante es la política gubernamental, misma que impide o limita la entrada de nuevos productos de otros países, esto es debido a las normas y requisitos que se implementan, para mejorar la calidad así como también la seguridad de los servicios ferreteros y la adquisición de productos nacionales. Por lo cual las ferreterías se ven limitadas y por ende su desarrollo.

La variable sensible que hoy en día afecta a la oferta son los impuestos, ya que tienen una influencia directa en los costos que intervienen en los factores para la fijación de los precios y para la **FERRETERÍA “C.J.”** esta variable no es la acepción, así como también para todos los negocios dedicados a esta actividad.

Las políticas públicas que el gobierno nacional ha desarrollado vienen favoreciendo a la economía de la ciudad de Loja ha propiciado el incentivo a los sectores rurales la construcción de canchas, casas comunales, parques, alcantarillados, escuelas entre otros; dando lugar a la compra de productos ferreteros y materiales para la construcción, así como también en los sectores urbanos la remodelación y la construcción de casas es la actividad principal de esta ciudad beneficiando a los negocios dedicados a la ferretería y a la construcción, en especial a la **FERRETERÍA “C.J.”**.

2.2. ASPECTO ECONÓMICO

“Hoy por hoy las empresas se ven afectadas por la inestabilidad económica por la que atraviesa actualmente el Ecuador, en este sentido podemos decir que los indicadores para la canasta familiar básica a febrero del 2012 se situó en a \$551.24 dólares, esto significa más del doble del sueldo básico vigente y una tercera parte más del ingreso promedio familiar, que es alrededor de un sueldo y medio, incluyendo los décimos tercero y cuarto sueldo”.

El crecimiento del PIB fue liderado por la construcción, el comercio y otros servicios. Los sectores de la construcción y la comercialización ha crecido

mucho más rápidamente que cualquier otro, más de tres veces la tasa de crecimiento de la economía en su conjunto.

La economía de la ciudad de Loja se basa fundamentalmente en la agricultura y la pequeña industria, destacándose esta última en embutidos, aglomerados, artesanías, especerías, azucareras, etc. En el sector rural la ocupación campesina es combinada, se dedican a la producción de alimentos para el consumo, que incluyen el cultivo de bienes agrícolas, la crianza de animales y obras artesanales.

La concentración de empleos se genera prácticamente en el centro de la ciudad, siendo pocos los existentes en las afueras. La población económicamente activa en la ciudad de Loja, es de 127.003 representando el 78.83% de la población total.²⁹

Las presiones inflacionarias han llevado a que la ciudad de Loja sea considerada como una de las ciudades más caras del Ecuador debido en gran parte a su ubicación geográfica, al ser una zona fronteriza los productos vienen en su mayoría de la Sierra Norte o Centro y el traslado de los insumos hace que estos se encarezcan. Otro de los factores es que existe un mercado inmobiliario bastante creciente, y a esto se suma el alto costo de arriendo y viviendas.

El sector de la construcción de la ciudad de Loja se ha visto dinamizado debido al fenómeno migratorio y al ingreso de remesas significativas. El estilo de las construcciones en el área céntrica se mantiene constantemente y obras del sector rural. Igualmente está predominando la construcción de viviendas adosadas y edificaciones verticales.

²⁹<http://www.urbalicyclinginfo.org/pdf/citystudies2004/Estudio%20LOja%20einddoc.pdf>

Los factores económicos que afectan notablemente a la empresa objeto de estudio y que se debe tomar en cuenta es la reducción de remesas enviadas por migrantes obteniendo con esto escasos recursos para la construcción de viviendas perjudicando con ello a las ferreterías ya que limitan sus ingresos. Así mismo los altos niveles de impuestos es otro gran problema para las ferreterías, como también la inestabilidad económica que vive nuestro país en los últimos años.

2.3. ASPECTO SOCIO_CULTURAL

Las nuevas generaciones sociales, deben tener pleno conocimiento de cómo es la realidad actual del país; en cuanto a los diferentes aspectos ya que los mismos también son considerados como motores impulsores del desarrollo socio-cultural de un país.

Dentro de este aspecto podemos mencionar que uno de los determinantes del comportamiento creciente del sector de la construcción y la ferretería, ha sido el incremento de la población dado que ahí se origina la necesidad de vivienda y la adquisición de productos ferreteros. Según reportes del (INEC), en el 2010 la población del Ecuador, creció en un 14.60% más que lo reportado en el Censo del 2001, evidenciando una tasa de crecimiento anual de 1.65%.

La riqueza cultural de la provincia de Loja es abundante con gente alegre y musical que conserva sus tradiciones alrededor de su auténtica comida, celebridades religiosas, políticas, literarias, artísticas, musicales, pictóricas y artesanales, así como en lo educativo, entre otras manifestaciones, tienen tradición y presencia constante y dinámica en el ámbito cultural.

Encierra el encanto de una cultura e identidad definidas, sus Santuarios e Iglesias demuestran una exquisita arquitectura mezcla de varios estilos y el buen gusto de sus habitantes. Además cuenta con la infraestructura hotelera necesaria para recibir a los turistas siendo la tercera ciudad con mayor número de hoteles, hostales, de todo el Ecuador después de Quito y Guayaquil.³⁰

Otro aspecto importante que ha afectado a la Ciudad de Loja ha sido el fenómeno migratorio que se dio hace algunos años donde las personas se decidieron a migrar a otros países especialmente europeos debido a la pobreza y desempleo, las remesas son una importante fuente de ingresos pero hoy en día estos ingresos ya no entran al país debido a la crisis económica por la que están atravesando algunos países europeos, limitando así el desarrollo del sector ferretero y de la ciudad.

En la ciudad de Loja el sector ferretero y de construcción influye de gran manera en la construcción de viviendas, sirviendo fundamentalmente para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos lojanos.

Es muy importante también las costumbres de la población, ya que de eso va a depender donde vayan a adquirir sus productos, debido a que muchos de ellos tiene un estilo de vida configurado, y sus preferencias y costumbres son difíciles de cambiar; aunque no imposibles. Otro aspecto que puede afectar al libre desarrollo de la “**FERRETERÍA C.J**” es el estilo de vida de la población, ya que muchos de ellos adquieren frecuentemente productos homogéneos y tradicionales y en la mayoría de los casos no buscan otras opciones. Existe también un grupo de consumidores que por cultura, ahorro

³⁰ <http://www.ecuaworld.com.ec/loja.htm>

de tiempo, seguridad y servicio, optan por la competencia siendo este un aspecto desfavorable, para la empresa.

2.4. FACTORTECNOLÓGICO

El factor tecnológico es de gran importancia en cuanto las empresas hoy en día se enfrentan a un futuro más desarrollado, lo que ocasiona la necesidad de estar siempre a la vanguardia en equipos, maquinaria, herramientas y sistemas informáticos, con el fin de que se pueda optimizar costos, tiempo, incrementar la productividad para ofrecer productos y servicios de mejor calidad, un buen servicio innovador, ágil y oportuno a los clientes.

La tecnología es, después del capital humano fundamental en todo proceso de crecimiento de la empresa es el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia. A la informática con frecuencia la han llamado Capacitador o Habilitador, esto nos indica que el uso estratégico y adecuado de la tecnología, nos optimiza el tiempo ya que con esta tecnología podemos ver nuestra situación financiera entrando a las cuentas bancarias y realizando desde nuestro sitio de trabajo las transacciones que requiera la empresa.

El entorno de las organizaciones ha remplazado a la tecnología, haciendo que las empresas tengan que enfrentar costos adicionales en innovación de equipos.

En el mercado actual la venta de productos ferreteros y materiales de construcción es un factor principal la tecnología que maneja, por cuanto facilita los procesos informáticos que manejan este tipo de empresas, así como prestar el servicio de comercialización de estos productos.

La nueva tecnología crea nuevos mercados y oportunidades, por esta razón la empresa se ve afectada por contar con limitada tecnología, ya que son esenciales para todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización a través de sistemas de información, y el uso de sistemas operativos para el registro y actualización de datos, en definitiva el avance en la sofisticación de los equipos de comunicación y software interactivo, puede ser una oportunidad explotable en un corto tiempo para la empresa. Sus procesos son centralizados y se rigen mediante los organismos de control como son el SRI, Sistema Nacional de Compras Públicas, entre otros, los cuales hacen que cada vez estén en un constante cambio. Las empresas locales en la actualidad cuentan con una tecnológica y maquinaria capaz de cubrir las necesidades presentes en la cadena de comercialización en cuanto a productos ferreteros se refiere.

2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA FERRETERÍA “C.J”

Para el estudio del entorno de la **FERRETERÍA “C.J”** utilizamos las cinco fuerzas de PORTER.

* **COMPETIDORES.**

Es la oportunidad de la masa de las empresas en el libre mercado que para conseguir la venta de sus productos o servicios luchan entre sí, exponiendo los precios que les permitan de sus costos de producción, y que se mantenga acorde con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real, es decir es la lucha entre las empresas por lograr una mayor acogida de sus productos o servicios dentro del mercado. Poniendo cada una de estas a consideración de los clientes o usuarios, ofreciendo cantidad, calidad y precio justo, que estén de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Lo que representa que la competencia está aprobada por las empresas que actúan en el mismo mercado. Se puede considerar como competidores a todas las empresas que prestan el servicio de comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción en la ciudad de Loja y que se encuentran específicamente en el mercado mayorista, de las que podemos citar los siguientes:

- * **FERRETERÍA DIMAR:** Cuenta con una sola matriz ubicada entre la Av. Cuxibamba y Guaranda, esta empresa cuenta con una amplia gama de productos ferreteros y materiales para la construcción y a su vez presta los servicios de entrega de estos productos a domicilio a los diferentes sectores de la ciudad de Loja, además cuentan con un vehículo propio

que le permite de alguna manera facilitar la distribución de los mismos hacia sus clientes, por lo que resulta uno de competidores más fuertes del sector donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio.

- * **FERRETERÍA ESPINOZA:** Esta empresa está ubicada en las calles gran Colombia y Ancón, cuenta con una variedad de materiales para la construcción de diferentes marcas y productos ferreteros la cual se constituye también en una buena opción para el cliente, en esta empresa prestan el servicio de compra y venta de materiales de construcción y productos ferreteros, lo que hace que de alguna manera los clientes que realicen esta actividad se inclinen por esta posibilidad, así mismo cuenta con descuentos por compras de grandes cantidades y facilidad de pago para sus clientes es por ello que se convierte en gran competidor en este medio.

* **PROVEEDORES**

Es una de las potencias competitivas básicas del medio, los proveedores suministran a las empresas todo aquello que estas requieren ya sea materiales para la construcción, hierro, productos plásticos y todo lo relacionado con productos ferreteros, permitiéndoles desarrollar sus actividades de una forma eficiente y eficaz

Los principales proveedores que abastecen a la **FERRETERÍA “C.J”** son importadores de Guayaquil, Quito, Cuenca y otras partes del país entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

CUADRO N° 2

No.	PROVEEDORES NACIONALES	MATERIALES
1	FERREMUNDO	Maquinarias DEWALT BACKDEKER, MAKITA, etc.
2	PROMESA	Fregaderos TRAMONTINA, chapas, vidrio, etc.
3	COELSA	fregaderos ALMETAL TEFA
4	FERRIPINTURAS	Alambres de púas(MOTO FOR, IDEAL), mallas y Todo tipo de pinturas
5	AVALON	Tinas de baño Cerámica Duchas, etc.
6	MEGAPROFER	Cintas, alambres y materiales líquidos como: espráis, desinfectantes, diluyentes, esmaltes, silicón, etc.
7	PLASTIGAMA	Tuberías y accesorios
8	EDESA	Sanitarios y grifería
No.	PROVEEDORES LOCALES	MATERIALES
1	FERROAMERICA	Todo tipo accesorios como: clavos, tornillos, lijas, etc.
2	MEGAPRODUCTOS	Accesorios PLASTIDOR como: canaletas, cabos, guantes, mangueras, plásticos, reservorios, etc.
3	EL HIERRO	zinc CORPACERO y materiales de construcción como hierro, cemento, firmotk, bondex,etc.

FUENTE: FERRETERÍA C.J
ELABORACIÓN: Autora

* PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

LA FERRETERÍA “C.J”, presta servicios de comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción, los mismos que satisfacen las necesidades de los clientes de la ciudad de Loja. En lo referente a productos sustitutos; la ferretería no se ve afectada, porque en la actualidad no hay

productos que replacen o sustituyan a los materiales de construcción y los productos ferreteros que ofrece la misma.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para realizar la evaluación externa es preciso basarse en las 5 fuerzas de Porter para descubrir que factores determinan la realidad de un sector industrial y sus empresas, factores que marcaran el éxito o fracaso de la misma.

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores.- Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

La **FERRETERÍA “C.J”** de la ciudad de Loja está preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, una razón para afirmar esto es que actualmente cuenta con un capital propio aceptable para permanecer en el mercado, además maneja una variedad de productos y es capaz de enfrentar un servicio eficiente y rápido en la atención al cliente, para así poder entrar en un plano competitivo con las que ya existen y hacerle frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que prestan sus servicios en lugares estratégicos en el sector los mismos que no permiten que se desarrollen nuevas empresas en este ámbito.

Se debe fortalecer y mejorar en algunos aspectos como: capacidad del talento humano, más variedad de productos para la construcción (hierro,

cemento, etc.), realizar publicidad, manejar sistemas de facturación y mantener una infraestructura adecuada, etc.

2. Rivalidad entre los competidores.- La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los rivales directos de **La FERRETERÍA “C.J”** son ferreterías que se encuentran en el lugar donde se localiza la misma como: Ferretería Espinoza y ferretería DIMAR. Sin embargo la FERRETERÍA “C.J” tiene una buena acogida por parte de instituciones y clientes que pertenecen a la zona rural de la ciudad de Loja y parte norte de la misma, esto se debe por su variedad de productos y precios bajos que le permiten permanecer en el mercado local, con lo cual busca fortalecer a la empresa frente a los competidores directos e indirectos del sector la misma que hasta hoy se encuentra por encima de esta amenaza por su alto nivel de acogida en el mercado.

3. Poder de negociación de los proveedores.- Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no

haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

En lo que respecta a los proveedores de la ferretería, existen una gran variedad de empresas dedicadas a la distribución de productos ferreteros y materiales para la construcción los cuales compiten entre si para captar pequeñas empresas dedicadas a la ferretería.

Los proveedores de la **ferretería “C.J”** son distribuidores de Quitó, Guayaquil, Cuenca y otras partes del país, de los cuales se puede mencionar a proveedores externos como: FERREMUNDO, PROMESA, FERRIPINTURAS, PLASTIGAMA entre otros.

Y a proveedores internos como: FERROAMERICA, MEGAPRODUCTOS y EL HIERRO.

La ferretería mantiene una buena relación con sus proveedores, la misma que es beneficiada con: crédito a plazo fijo, facilidad de pagos, descuentos del 5% por sus compras dependiendo del monto de sus pedidos, cumplimiento con lo solicitado y sobre todo brindándoles garantía en la calidad de sus productos.

4. Poder de negociación de los clientes (compradores).- 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.

Entre los clientes más importantes de la ferretería están el **ÁREA DE INGENIEROS CONSTRUCTORES** de la ciudad de Loja. El resto de clientes son personas naturales que pertenecen a la zona rural de la ciudad y parte norte de la misma, estos clientes son importantes para la microempresa, porque representan un margen de ventas elevado al final de cada año; por tal motivo la ferretería presta un servicio de calidad, precios cómodos, una atención directa y eficiente, mantiene productos iguales a los de la competencia pero a diferencia de ellos manejan una variedad de productos a bajos precios, con la finalidad de estar por encima de los competidores.

La **FERRETERÍA “C.J”** ofrece a sus clientes varios beneficios tales como: créditos a clientes potenciales, descuentos de un 2% de sus compras y dependiendo del monto de sus pedidos, además ofrece facilidades de pago.

5.Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-Un 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 aun que dentro de la rama de la construcción y la ferretería no se podría hablar de productos sustitutos ya que no existen productos que sustituyan a los materiales de construcción y productos ferreteros.

2.6. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

CUADRO N° 3

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	MICROEMPRESA FERRETERÍA "C.J"			COMPETIDOR 1 FERRETERÍA DIMAR		COMPETIDOR 2 FERRETERÍA ESPINOZA	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0.4	4	1.6	4	1.6	4	1.6
Competitividad de precios	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Posición financiera	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Calidad del producto	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Lealtad del cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Total	1		3.2		3.4		3.3
<p>Nota: (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 menor debilidad ,3 menor fuerza, 4- mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 3.20, el competidor 1 es el mas fuerte con un peso de 3.40. (3) en áreas de sencillez solo se incluye 5 factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, Seria muy poco.</p>							

Elaboración: Autora

Fuente: investigación Directa

Interpretación de la matriz del perfil competitivo

Para analizar la matriz del perfil competitivo se tomo en cuenta 2 competidores directos, los cuales se consideran los más importantes por la cercanía y ubicación de las mismas.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la matriz de perfil competitivo, tenemos que en cuanto a la **FERRETERÍA “C.J”** frente a la competencia, se encuentra en **tercer lugar** con una puntuación de **3,20** mientras que la **FERRETERÍA DIMAR** ocupa el **primer lugar** con un puntaje de **3.40** y la **FERRETERÍA ESPINOZA** está en **segundo lugar** con un puntaje de **3.30**

Dentro de la fortaleza mayor dela **FERRETERÍA DIMAR** encontramos: Participación en el mercado con una calificación de **(4)**. Como fortalezas menores encontramos la competitividad de precios, la posición financiera, la calidad de los productos que ofrece y la lealtad del cliente por sus descuentos, créditos que ofrece servicio y tecnología; con una calificación de **(3)**. Dentro de las debilidades se puede apreciar que los mismos consideran dentro de los factores señalados no poseerlas debido a que cuentan con una larga trayectoria dentro del sector ferretero y de la construcción, por tal motivo los mismos han sabido manejar y mantenerse dentro de un entorno económico inseguro e inestable según sus apreciaciones.

Con respecto a la **“FERRETERÍA ESPINOZA** encontramos como fortaleza mayor la participación en el mercado con una calificación de **(4)** dentro de las fortalezas menores tenemos la competitividad de precios, la posición

financiera y la calidad de los productos que ofrece; con una calificación de **(3)**. Dentro de las debilidades se puede apreciar que la lealtad del cliente es un factor crítico, por lo cual se obtiene una calificación de **(2)**, ya que los mismos son variables y buscan menores precios.

En relación a la empresa objeto de estudio tenemos como fortaleza mayor la participación en el mercado, con una calificación de **(4)** y dentro de las fortalezas menores tenemos, la competitividad de precios y la calidad del producto, con una calificación de **(3)** y como debilidades menores encontramos a la posición financiera y lealtad del cliente, con una calificación de **(2)**; esto se debe a que las empresas que le hacen competencia manejan un gran financiamiento y en lo que respecta a la lealtad del cliente es variable.

Pero cabe destacar que esta apreciación no significa que de una u otra empresa sea mejor y más eficiente; debido a que en el sector ferretero esta apreciación está mayoritariamente determinada por el número de clientes que obtienen las empresas al final de cada año, a esto hay que sumarle la experiencia que se maneja en el medio, y como ya se ha mencionado la tecnología pero es evidente que las empresas en comparación además de dedicarse a la expansión de productos ferreteros y de construcción, también ofrecen servicios de entrega a domicilio, lo cual las hace básicamente mejorar su funcionamiento frente a la empresa objeto de estudio.

3. MATRIZ FODA DE LA FERRETERÍA “C.J”

CUADRO N. 37

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Microempresa reconocida en el mercado. 2. Calidad de los productos. 3. Buenas relaciones comerciales con proveedores. 4. Precios competitivos. 5. Variedad de stock de productos ferreteros. 6. Capital propio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda en el sector ferretero. 2. Existencia de nuevos productos. 3. Aumento en construcciones de viviendas y obras públicas. 4. Existencia de centros de capacitación apropiados. 5. Políticas que apoyan a la pequeña industria. 6. Variedad de productos ferreteros y materiales de construcción.
DEBILIDADES	AMENAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con filosofía empresarial 2. No cuenta con una organización estructural definida. 3. Manejo empírico de las actividades gerenciales 4. Carece de publicidad y promociones 5. No cuenta con programa de capacitación para el personal. 6. Espacio físico limitado para el área de ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de remesas enviadas por migrantes. 2. Políticas fiscales agresivas. 3. Incremento de nueva Competencia. 4. Impuestos y aranceles elevados. 5. Competencia desleal 6. Inestabilidad económica

Fuente: Diagnostico y estudio de mercado.

Elaboración: La autora.

4.1. ESTUDIO DEL ANÁLISIS FODA

4.1.1. FACTORES EXTERNOS

Se indican las oportunidades y amenazas de la **FERRETERÍA “C.J”** Se asigna una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,09 dando como resultado de estas ponderaciones.

Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:

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

PROCESO PARA PONDERAR LOS FACTORES EXTERNOS

CUADRO N. 38

PROCESO PARA PONDERAR	CALIFICACIÓN		
Peso Específico: Corresponde de la frecuencia relativa o probabilidad estadística.			
Calificación de la respuesta: En esta columna se califica la respuesta que tiene la empresa. Utilizando la escala mencionada en el cuadro	Oportunidad Mayor		4
	Oportunidad Menor		3
	Amenaza Menor		2
	Amenaza Mayor		1
Valor Ponderado de la respuesta: Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico.			
Total: Se obtiene la sumatoria correspondiente a cada columna			

Evaluación de los Factores Externos

- ✓ Sin importancia 1
- ✓ Poca importancia 2
- ✓ Importante 3

✓ Muy importante 4

El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado:

CUADRO N. 39

MATRIZ DE EVOLUCIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
OPORTUNIDADES			
1. Incremento de la demanda en el sector ferretero.	0.09	3	0.27
2. Existencia de nuevos productos.	0.08	3	0.24
3. Aumento de construcciones en vivienda y obras públicas.	0.1	4	0.4
4. Existencia de centros de capacitación apropiados.	0.07	3	0.21
5. Políticas que apoyan a la pequeña industria.	0.08	3	0.24
6. Variedad de productos ferreteros y materiales para la construcción	0.1	4	0.4
SUBTOTAL	0.52	20	1.76
AMENAZAS			
1. Reducción de remesas enviadas por migrantes	0.09	2	0.18
2. Políticas fiscales agresivas.	0.08	2	0.16
3. Incremento de nueva competencia.	0.08	2	0.16
4. Impuestos y aranceles elevados	0.1	2	0.2
5. Competencia desleal	0.06	1	0.06
6. Inestabilidad económica	0.07	2	0.14
SUBTOTAL	0.48	11	0.9
TOTAL	1	31	2.66

Fuente: Cuadro demostrativo FODA

Elaboración: La autora

Interpretación de la matriz de evaluación de factores externos

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la **FERRETERÍA “C.J”**, de la ciudad de Loja, se obtuvo el resultado ponderado de **2,66**.

Esto significa que en la ferretería, existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas, dichas oportunidades le permitirán desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento dentro de estas tenemos: incremento de la demanda potencial, la existencia de nuevos productos, el aumento en construcciones de viviendas y obras públicas, la existencia de centros de capacitación apropiados, Políticas que apoyan a la pequeña industria y la variedad de productos ferreteros y materiales de construcción.

4.1.2. FACTORES INTERNOS

- Se indican las fortalezas y debilidades de la **FERRETERÍA “C.J”**
- Se asigna una ponderación de cada factor, los valores oscilan entre 0,01 a 0,09 dando como resultado 1 de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:
- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y la organización no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio

de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.

PROCESO PARA PONDERAR LOS FACTORES INTERNOS

CUADRO N.40

PROCESO PARA PONDERAR	CALIFICACIÓN		
Peso Específico: Corresponde de la frecuencia relativa o probabilidad estadística.	Fortaleza Mayor		4
	Fortaleza Menor		3
	Oportunidad Menor		2
Calificación de la respuesta: En esta columna se califica la respuesta que tiene la empresa. Utilizando la escala mencionada en el cuadro	Oportunidad Mayor		1
Valor Ponderado de la respuesta: Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico.			
Total: Se obtiene la sumatoria correspondiente a cada columna			

Evaluación de los Factores Internos

- ✓ Sin importancia 1
- ✓ Poca importancia 2
- ✓ Importante 3
- ✓ Muy importante 4

El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado:

CUADRO N. 41

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO O PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
FORTALEZAS			
1. Microempresa reconocida en el mercado	0.08	3	0.24
2. Calidad de los productos.	0.08	3	0.24
3. Buenas relaciones comerciales con proveedores	0.1	4	0.4
4. Precios competitivos.	0.08	3	0.24
5. Variedad de stock de productos ferreteros	0.09	4	0.36
6. Capital propio	0.09	4	0.36
SUBTOTAL	0.52	21	1.84
DEBILIDADES			
1. No cuenta con filosofía empresarial	0.07	1	0.07
2. No cuenta con una organización estructural bien definida.	0.07	1	0.07
3. Manejo empírico de las actividades gerenciales	0.1	2	0.2
4. Carece de publicidad y promociones	0.07	2	0.14
5. No cuenta con programas de capacitación para el personal	0.09	2	0.18
6. Espacio físico limitado para el área de ventas	0.08	3	0.24
SUBTOTAL	0.48	11	0.9
TOTAL	1	32	2.74

Fuente: Cuadro demostrativo FODA

Elaboración: Autora

Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de factores internos de la **FERRETERÍA "C.J"**, nos da como resultado ponderado de **2,74** lo cual significa que en la empresa existe un predominio de las fortalezas con las debilidades, por lo que la empresa no tiene problemas internos que puedan interferir en el crecimiento de la misma y también tiene un normal desenvolvimiento dentro del mercado local.

CUADRO N. 42

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Microempresa reconocida en el mercado. 2. Calidad de los productos. 3. Buenas relaciones comerciales con proveedores. 4. Precios competitivos. 5. Variedad de stock de productos ferreteros. 6. Capital propio. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con filosofía empresarial 2. No cuenta con una organización estructural definida. 3. Manejo empírico de las actividades gerenciales 4. Carece de publicidad y promociones 5. No cuenta con programa de capacitación para el personal. 6. Espacio físico limitado para el área de ventas.
	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda en el sector ferretero. 2. Existencia de nuevos productos. 3. Aumento en construcciones de viviendas y obras públicas. 4. Existencia de centros de capacitación apropiados. 5. Políticas que apoyan a la pequeña industria. 6. Variedad de productos ferreteros y materiales de construcción. 	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Mantener el posicionamiento en el mercado cubriendo las expectativas de los clientes en la comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción * Expandir una nueva línea de productos ferreteros mediante la adquisición de nuevas marcas, con la finalidad de captar nuevos clientes.
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de remesas enviadas por migrantes. 2. Políticas fiscales agresivas. 3. Incremento de nueva Competencia. 4. Impuestos y aranceles elevados. 5. Competencia desleal 6. Inestabilidad económica 	<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Desarrollar y sostener alianzas estratégicas con los principales actores del sector ferretero y la construcción. 	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar planes de capacitación para los empleados ➤ Crear la infraestructura física de la microempresa según las exigencias del mercado.

Fuente: Diagnostico, estudio de mercado, análisis FODA

Elaboración: La autora

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Luego de realizar el análisis de la matriz de alto impacto se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como base para definir los objetivos estratégicos.

Estrategias FO

- ✪ Mantener el posicionamiento en el mercado cubriendo las expectativas de los clientes en la comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción.
- ✪ Expandir una nueva línea de productos ferreteros mediante la adquisición de nuevas marcas, con la finalidad de captar nuevos clientes.

Estrategias FA

- ✪ Desarrollar y sostener alianzas estratégicas con los principales actores del sector ferretero y la construcción.

Estrategias DO

- ☞ Incrementar la venta de productos ferreteros y materiales de construcción mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas.
- ☞ Determinar la estructura administrativa de la empresa a través de la elaboración de un manual orgánico funcional para la FERRETERÍA “C.J”

Estrategias DA

- ✓ Desarrollar planes de capacitación para los empleados.
- ✓ Crear la infraestructura física de la microempresa según las exigencias del mercado.

4. PROPUESTA

4.1. PLAN ESTRATÉGICO

Luego de haber determinado los factores externos e internos de **FERRETERÍA “C.J”**, se procede a plantear una propuesta de Plan Estratégico, misma que ha sido considerada para un plazo de cinco años, en donde se establecen los objetivos estratégicos que el gerente propietario de la ferretería deberá tomar en cuenta para mejorar la gestión de la misma.

Los objetivos estratégicos propuestos se plantean en función a las principales necesidades, requerimientos y falencias que posee esta microempresa en la actualidad; en los cuales se determina cada uno de los pasos necesarios que se debe seguir para su posterior ejecución.

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN DE LA FERRETERÍA “C.J”

CUADRO N.43

Que somos como organización	Su base o fundamento político	Propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios productivos del producto y o servicio
Somos una microempresa comercializadora de productos ferreteros y de materiales para la construcción	satisfacer las necesidades del mercado	ofrecer productos de calidad a precios competitivos	sectores rurales, norte y centro de la ciudad de Loja	Todas las familias y población en general

Fuente: FERRETERÍA “C.J”

Elaboración: La autora

MISIÓN

Somos una microempresa comercializadora de productos ferreteros y de materiales para la construcción trabajamos con Honradez y transparencia, que se esfuerza para satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes, ofertando productos de calidad y a precios competitivos, contribuyendo al desarrollo y progreso de la ciudad Loja

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LA FERRETERÍA

“C.J”

CUADRO N°. 44

Que somos y que queremos o deseamos en el futuro	Que necesidades se requieren satisfacer	Personas o grupos que se beneficiaran	Bienes y/o servicios a ofrecer	Como se va a ofrecer el bien o servicio
Al finalizar el 2016 la FERRETERÍA “C.J” será líder en el mercado local, por el alto nivel de responsabilidad y cordialidad que ofrece su personal promoviendo una cultura organizacional competitiva	Es una microempresa creada para satisfacer las necesidades de sus clientes en el campo de la ferretería y de la construcción.	Los beneficiarios son los clientes en general	productos ferreteros y materiales para la construcción	Mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas

Fuente: FERRETERÍA “C.J”

Elaboración: La autora

VISIÓN

Al finalizar el 2016 La FERRETERÍA “C.J”, será líder en la comercialización de productos ferreteros y materiales para la construcción en el mercado local, por el alto nivel de responsabilidad y cordialidad de su talento humano, que promoverá una cultura organizacional competitiva facilitando el asocio con actores de la construcción y la ferretería, logrando expandirse y posesionarse gracias al desarrollo de estrategias comunicacionales de alto impacto satisfaciendo las exigentes expectativas de sus clientes de la ciudad de Loja

**PROPUESTA DE LOS VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES
PARA LA FERRETERÍA “C.J”**

VALORES

CUADRO N. 45

VALOR	REPRESENTACIÓN	SIGNIFICADO
HONESTIDAD		Sinceridad en las actividades que se realicen actuando de manera justa, equitativa y participativa.
RESPONSABILIDAD		Se debe cumplir a cabalidad con lo planificado sintiéndose parte activa para el desarrollo de las actividades.
RESPECTO Y BUEN TRATO		Actuar de manera justa y amable sin ningún tipo de discriminación ya sea por raza, sexo, generando un buen ambiente laboral.
COMPROMISO		Llegar a un acuerdo en conjunto que les permita sentirse parte de la empresa y de esta manera dar cumplimiento a lo planificado.
COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN		Ayudar a que las demás personas a superarse, que sientan que tienen un respaldo y alguien en quien confiar.
SERVICIO		Brindar una buena atención al cliente, que se sienta cómodo y logre satisfacer sus necesidades ya que el cliente es primero.

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

PRINCIPIOS.



- **Participación:** Todos los miembros de la empresa pueden intervenir en las decisiones que les afecte, como también aportando en el desarrollo y mejoramiento de la misma.
- **Libertad de Expresión:** Todos los integrantes de la organización tendrán derecho expresar su pensamiento, ideas y opiniones siempre y cuando vayan en beneficio de toda empresa.
- **Trabajo en equipo:** Integración de todo el personal para mejorar el servicio y siendo solidarios entre compañeros.
- **Honradez y transparencia:** En todo el proceso de la prestación del servicio trabajamos con honestidad, dignidad y servicio.
- **Respeto y Equidad:** Todos los miembros de la empresa tendrán el mismo trato, oportunidades y reconocimientos en su accionar sin hacer diferencias por factores sociales, culturales, éticos, políticos, religiosos, ideológicos o procedencia geográfica.
- **Mantener el orden y la limpieza.-** todos los miembros de la empresa debe mantener un orden y la limpieza en toda el área de la microempresa.

La observación permanente de estos valores y principios promoverán la comprensión y confianza entre los miembros de la organización, hará un trabajo productivo y agradable, además proporcionara el reconocimiento social y laboral de todos los integrantes de la empresa.

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

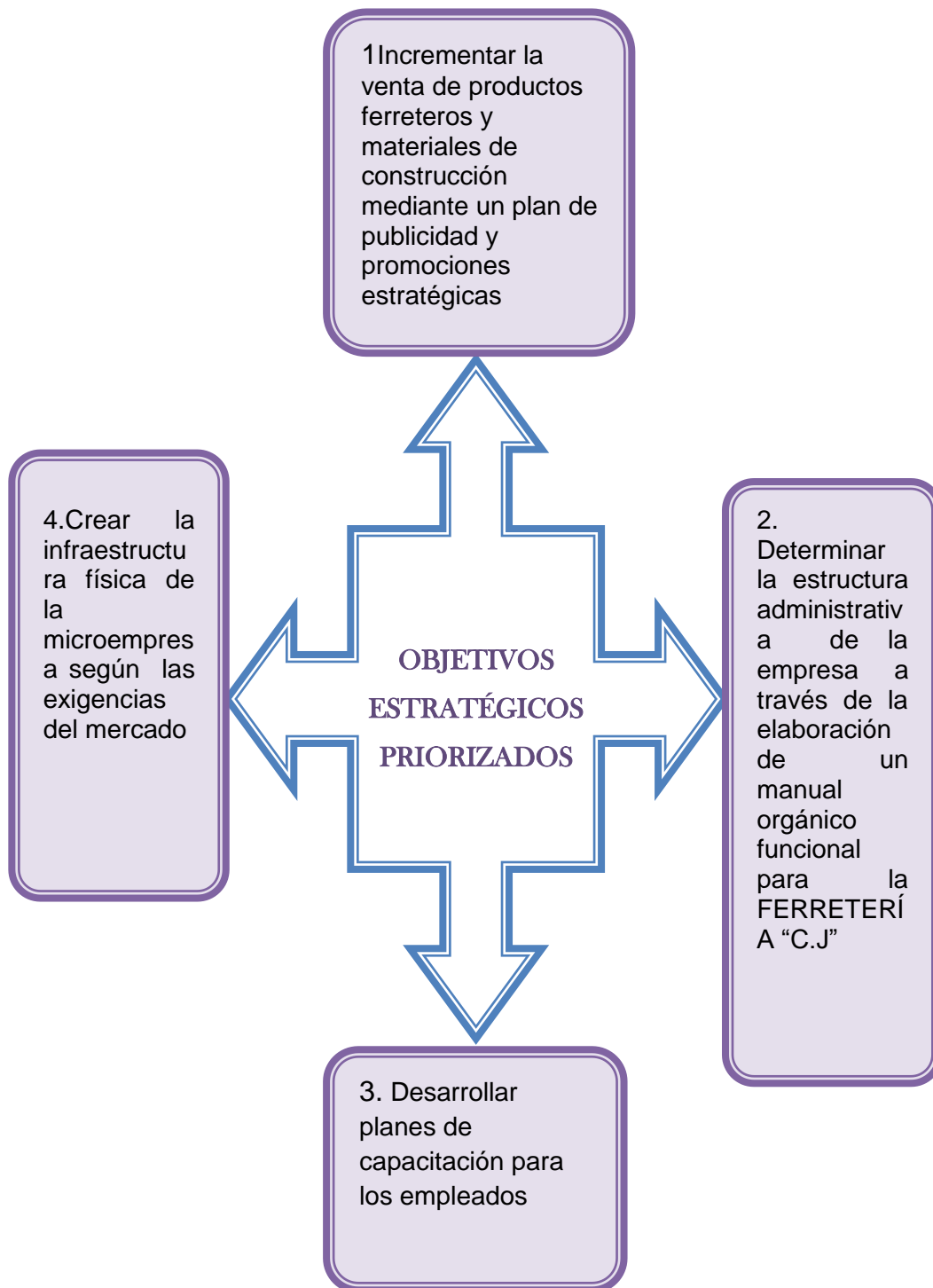
CUADRO N. 46

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIOS					valor total	Prioridad
	Eficacia	Costo	Factibilidad	Nivel Estratégico	Motor		
1. Mantener el posicionamiento en el mercado cubriendo las expectativas de los clientes en la comercialización de productos ferreteros y materiales de construcción.	3	1	4	3	2	13	7
2. Expandir una nueva línea de productos ferreteros mediante la adquisición de nuevas marcas, con la finalidad de captar nuevos clientes.	4	2	3	4	3	16	6
3. Determinar la estructura administrativa de la empresa a través de la elaboración de un manual orgánico funcional para la FERRETERÍA "C.J"	5	5	3	5	4	22	2
4. Incrementar la venta de productos ferreteros y materiales de construcción mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas	5	3	5	5	5	23	1
5. Desarrollar y sostener alianzas estratégicas con los principales actores del sector ferretero y de la construcción.	4	3	3	4	3	17	5
6. Desarrollar planes de capacitación para los empleados de la microempresa	4	2	4	5	5	20	3
7. Crear la infraestructura física de la microempresa según las exigencias del mercado	5	1	4	4	4	18	4

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora

GRAFICO N.31



OBJETIVO ESTRATÉGICO N.1

**INCREMENTAR LA VENTA DE PRODUCTOS FERRETEROS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
MEDIANTE UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES.**

PROBLEMA

La FERRETERÍA “C.J” no cuenta con un plan de publicidad y promociones lo cual impide que la empresa incremente sus ventas y sea reconocida en el mercado local.

META

Incrementar las ventas en productos ferreteros y materiales para la construcción mediante la elaboración de un plan de publicidad y promociones.

ACTIVIDAD

- ☞ Se realizará un análisis de los medios de publicidad más adecuados para la empresa evitando gastos innecesarios.
- ☞ Elaborar y diseñar la información que va a ser difundida en los diferentes medios publicitarios.

PRESUPUESTOS

Presupuesto referencial

CUADRO N.48

Total del presupuesto de publicidad	640.00
Total del presupuesto de promociones	950.00
TOTAL	1590.00

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

Presupuesto de publicidad.

CUADRO N.49

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL
1000	Trípticos.	0.15	150.00
1	Radio Poder.	250.00	250.00
	* 1 por la mañana.		
	* 2 cuñas por la tarde.		
	* 1 cuña por la noche.		
1	Radio Luz Y Vida.	240.00	240.00
	• 1 Cuña Hora clave.		
	• 2 Cuñas Programas musicales por la tarde.		
	• 1 Cuña Notiradio III.		
TOTAL			640.00

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

Presupuesto de promociones:

CUADRO N.50

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
100	Gorras	3.00	300.00
100	Camisetas	4.00	400.00
500	Esferos	0.20	100.00
300	Llaveros	0.25	75.00
150	Calendarios	0.50	75.00
TOTAL			950

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

ESTRATEGIAS

- Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad.

- Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad los cuales los mensajes diseñados deberán ser dirigidos al consumidor final.
- Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar en este negocio.

POLÍTICAS

- La ferretería desarrollará su campaña publicitaria cada mes o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- La contratación del espacio publicitario se hará directamente con el medio de difusión.
- La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por la ferretería.
- Realizar promociones en temporadas navideñas de cada año o cuando las condiciones del mercado así lo determine.

TÁCTICAS

- Proponer la creación de mensajes publicitarios que contengan la información necesaria para generar mayor demanda
- Entregar los trípticos a los clientes para que se informen de los servicios que brinda la ferretería.
- Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, esferos, gorras, camisetas y llaveros.

RESPONSABLES.

Gerente de la FERRETERÍA "C.J".

Radios.

- **Radio Luz y Vida.**-su cobertura es: toda la provincia de Loja, su mega 83.1 y su frecuencia FM Stereo.
- **Radio Poder.**- su cobertura avanza toda la provincia de Loja y parte de la región sur, su mega 95.3 y la frecuencia FM Stereo.

Los medios radiales expuestos anteriormente son los que tienen mayor cobertura y un gran número de oyentes de los sectores rurales de la ciudad de Loja.

FORMATO DE CUÑA RADIAL

FERRETERÍA "C.J" ; Microempresa lojana dedicada a la venta de productos ferreteros y material de construcción ofrece productos con los más altos estándares de calidad y con los mejores precios del mercado.

A demás te ofrecemos:

- Créditos
- Descuentos por cantidades de compradas
- Personal capacitado para atenderlo
- Promociones

FERRETERÍA "C.J" Lo mejor en productos ferreteros -herramientas - material eléctrico-construcción

Ubicanos específicamente en el mercado mayorista en las calles, Gran Colombia entre Guaranda y Ancón. Telf.: 2563492 Celular. 0997428702

PROMOCIONES

Las promociones que brindará la **FERRETERÍA "C.J"** esta la compuesta por los siguientes elementos.

GORRAS.-se elaborarán en diferentes colores para de esta manera llamar la atención del cliente.



CAMISETAS se presentaran en tres modelos para que puedan escoger los clientes según sus gustos y preferencias las cuales llevaran el sello de la ferretería como se presenta en la primera camiseta.



Llaveros.-llevarán el nombre de la ferretería y serán como el modelo que se presentará a continuación:



ESFEROS.-estos llevarán el nombre de la ferretería y serán como el modelo siguiente:



TRÍPTICOS

Diseño e impresión en papel cauche de 150 g.

FERRETERIA "C.J"



Es una microempresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros y de materiales para las construcciones.

HORARIOS DE ATENCIÓN

De lunes a viernes

Atención de 08:00 am a 13:00 pm y 14:00 a 19:00 pm.

Sábados y domingos

De 9:30 am a 14:00

Tel.: 2563492 Celular: 0997428702

CARTERA DE PRODUCTOS

☞ Materiales plásticos

Tubería, mangueras, plásticos, etc.

☞ Materiales metálicos

Alambre, amoladores, desarmadores, clavos, etc.

☞ Materiales líquido

Cola, desinfectantes, diluyentes, pinturas, etc.

☞ Materiales para la construcción

Hierro, cemento, firmotek, carretillas, etc.

☞ Otros productos

Porcelana, cerámica, sanitarios, duchas, etc.

A DEMÁS TE OFRECEMOS:

- *Créditos*
- *Descuentos*
- *Personal capacitado para atenderlo*
- *Promociones*

Ubícanos específicamente en el mercado mayorista en las calles, Gran Colombia entre Guaranda y Ancón.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N.2

DETERMINAR LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA FERRETERÍA "C.J"

PROBLEMA

La FERRETERÍA "C.J" no cuenta con una organización estructural definida, provocando ineficiencia en la empresa y por lo cual le impide una mejor posición en el mercado local.

META

Contar con una estructura formal dentro de la ferretería de tal manera que se puedan conocer los niveles jerárquicos y las funciones de cada uno de los empleados para que de esta manera la microempresa sea eficiente y eficaz.

ACTIVIDAD

- Establecer un organigrama que determine las jerarquías dentro de la ferretería.
- Diseñar un manual de función acorde al cargo y nivel jerárquico.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

CUADRO N°. 51

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO	TOTAL
		(dólares)	
1	Impresión (guigantografía) 70cm x 120cm	50.00	50.00
1	Materiales de oficina	3.00	3.00
2	Impresiones	0.10	2.00
20	Anillados	1.00	20.00
80	Copias	0.02	1.60
TOTAL			76.60

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

ESTRATEGIAS

- Dar a conocer la estructura de la empresa a través de la exhibición gráfica en un marco publicitario dentro de las instalaciones.
- Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar de una mejor manera sus funciones.

POLÍTICAS

- El organigrama será ajustado acorde al crecimiento que tenga la ferretería.
- Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación y desempeño eficaz.

TÁCTICAS

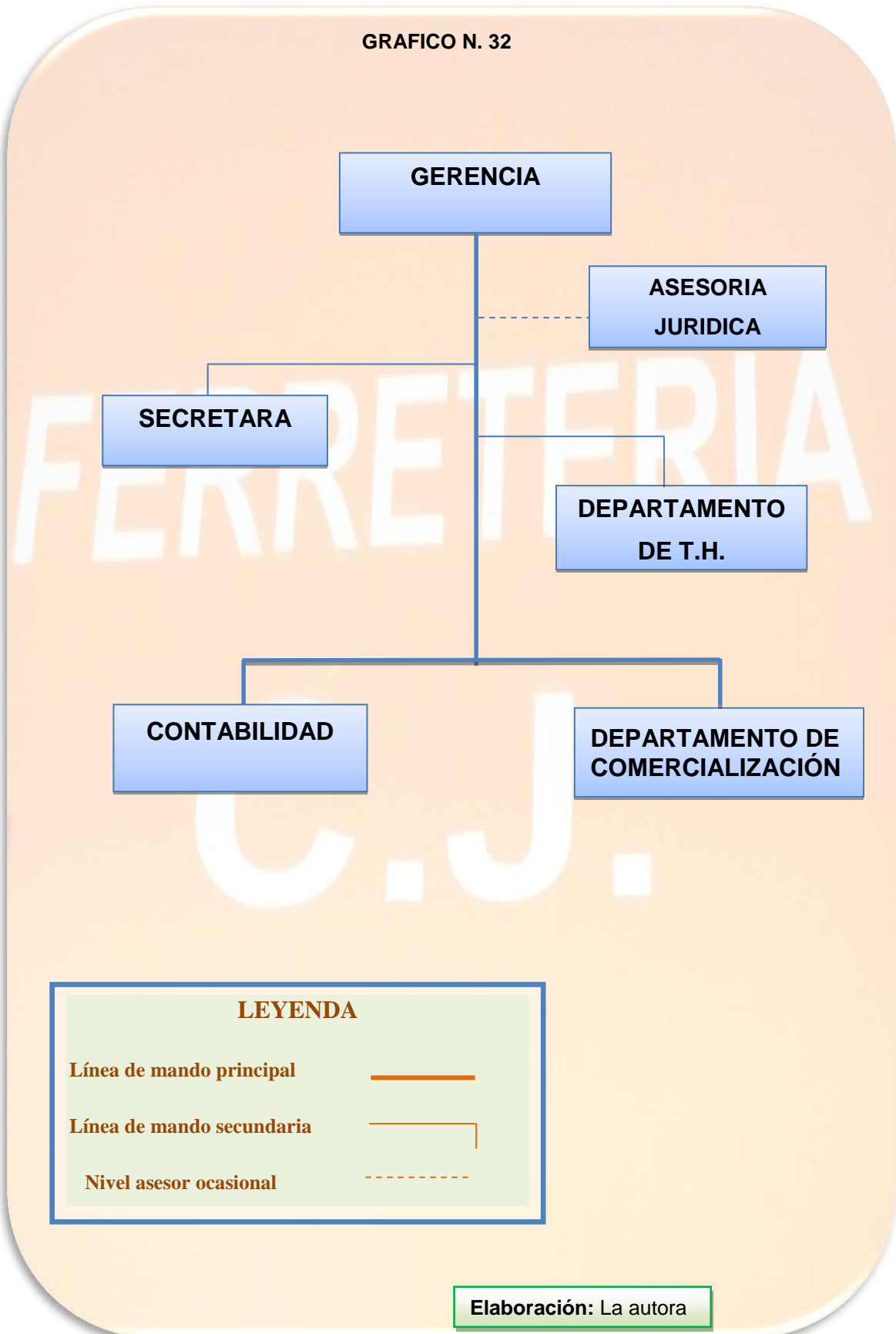
- Determinar el crecimiento de la empresa con la finalidad de realizar posibles ajustes en el organigrama.
- La estructura organizacional de la empresa será flexible a los cambios que la empresa pueda tener durante el período establecido.

RESPONSABLES.

Gerente de la FERRETERÍA "C.J".

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FERRETERÍA "C.J"

GRAFICO N. 32



MANUAL DE FUNCIONES



DE LA FERRETERÍA "C.j"

MANUAL DE FUNCIONES

NIVEL EJECUTIVO

CÓDIGO N°: 001

Título del Puesto: GERENTE

Naturaleza del Trabajo: Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades para el normal funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- + PLANIFICAR: Lo que va a realizar en el autoservicio
- + ORGANIZAR: En forma coordinada los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas.
- + EJECUTAR: El plan de acción trazado
- + CONTROLAR: La ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes.
- + REPRESENTAR: Judicial y extrajudicialmente a la ferretería
- + Interpretar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas.

Características de Clase:

Supervisar y coordinar las actividades del personal bajo su mando, usando su criterio profesional para la solución de los problemas inherentes a su cargo.

Requisitos:

- * Título de Ingeniero comercial o afines.
- * Experiencia 3 años en actividades similares
- * Calidad de gestión, liderazgo y confiabilidad.
- * Tener buenas relaciones interpersonales, presencia y facilidad de palabra.

NIVEL ASESOR:**CÓDIGO N°: 002****Título del Puesto: ASESOR JURÍDICO****Naturaleza del Trabajo:** Brindar asesoramiento a los niveles de la empresa en asuntos legales.**Funciones:**

- + Ayudar en trámites de índole legal
- + Ejercer defensa judicial sobre interés de la empresa
- + Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica para la empresa
- + Participar en procesos contractuales
- + Participar en sesiones de junta de socios.

Características de Clase:

Responder ante el Gerente en aspectos de trámite legal pertinente.

Requisitos:

- + Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado
- + Experiencia mínima 2 años en labores jurídicas y asesoramiento.

NIVEL AUXILIAR O APOYO

CÓDIGO N°: 003

Título del Puesto: SECRETARÍA

Naturaleza de trabajo:

Realiza labores de secretaría o asistencia directa al gerente de la empresa.

Funciones:

- Redactar y digitar todo tipo de correspondencia.
- Atender al personal de la empresa y público en general.
- Realizar un seguimiento a actividades administrativas asignadas por su jefe inmediato, e informar permanentemente sobre las novedades de trabajo.
- Mantener un archivo de gerencia.
- Elaborar informe de actividades dispuestas por gerencia.

Características de clase:

- Este puesto requiere de gran responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.

Requisitos:

Educación: Título en Licenciatura en secretariado ejecutivo.

Experiencia: Dos año en labores iguales o similares al cargo.

Adicional: Cursos de relaciones humanas, computación, e ingles.

NIVEL DE APOYO**CÓDIGO Nº: 004****Cargo: JEFE DE RECURSOS HUMANOS****Naturaleza de trabajo:**

Planificar, coordinar, dirigir y controlar las funciones del Departamento, optimizando la utilización del talento humano.

Funciones:

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.
- Participar en las reuniones de Junta Mixta, atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre Empresa y Sindicato.
- Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.
- Coordinar y participar con la dirección general, gerente de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.
- Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.

Características de clase:

Este puesto se caracteriza por la responsabilidad de supervisar y de llevar un registro de asistencias del personal.

Requisitos:

- * Licenciatura en Administración de Recursos Humanos.
- * Dos años en trabajos similares al puesto.
- * Conocimientos de computación, experiencia en técnicas de comunicación, experiencia en el trato y manejo de personal.

NIVEL OPERATIVO

Código: 005

Cargo: CONTADORA

Naturaleza de trabajo:

- Manejar de manera exitosa y precisa en los asientos contables a fin de contribuir a la satisfacción de los requerimientos de la organización.

Funciones:

- Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa.
- Mantener un correcto manejo de los libros contables.
- Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IESS.
- Preparar los estados financieros correspondientes.
- Presentar informes y análisis de tipo contable, económicos y financieros.

Características de clase:

- El puesto requiere de gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la ferretería.

Requisitos:

Educación: Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

Experiencia: Dos años de experiencia en actividades afines.

Adicional: Cursos de capacitación en contabilidad, cursos de computación y relaciones humanas.

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO Nº: 006

Título de puesto: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

Naturaleza del Trabajo: Organizar, dirigir y controlar las actividades que realizan en lo referente a la venta de los productos ferreteros y materiales de construcción

Funciones:

- ✦ Chequear el producto que faltan para stock.
- ✦ Revisión de cartera de productos.
- ✦ Control de ventas.
- ✦ Mantener un sistema adecuado de comercialización.
- ✦ Presentar informes de ventas a su inmediato superior.
- ✦ Planeación y presupuesto de ventas.
- ✦ Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- ✦ Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- ✦ Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- ✦ Monitoreo del ámbito de la comercialización.
- ✦ Es responsable de las actividades de comercialización.
- ✦ Elaborar estrategias de ventas.

Características de Clase:

Requiere de gran responsabilidad e iniciativa permanente, relaciones interpersonales con el personal de la empresa y clientes en general.

Requisitos:

- * Ing. Comercial, o carreras a fines
- * Experiencia mínima de 2 años
- * Disponibilidad de tiempo

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO N°: 007

CARGO: VENDEDOR(ES)

Naturaleza de trabajo:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realizan en la empresa referentes a ventas y publicidad

Funciones:

- Entregar el producto a tiempo.
- Dar buen servicio al cliente
- Atender al público en general.
- Establecer stock mínimos y máximos en bodega.
- Elaborar calendarios de pedidos y entregas de productos.

Características de clase:

- Se responsabiliza por la promoción y ejecución de las labores de ventas.

Requisitos:

Educación: Título de Bachiller en cualquier especialidad.

Experiencia: Dos años en trabajos similares al puesto.

Adicional: Cursos de relaciones humanas y computación.

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO: 008

Título del puesto: Bodeguero (s)

Naturaleza del trabajo: Atiende en la recepción, revisión, almacenamiento y entrega de mercaderías; Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería entregada.

Funciones típica:

- ✧ Recepción y entrega de mercadería.
- ✧ Despachar la mercadería.
- ✧ Es responsable de la mercadería que se encuentra en bodega.
- ✧ Examina, revisa y controla el ingreso a bodega de los productos.
- ✧ Verifica y confirma la calidad cantidad e integridad de los productos.
- ✧ Establece su conformidad con las guías, notas de entrega y demás justificativos legales.
- ✧ Consigna en ficha de registro, las características, deficiencias, desperfectos y deterioro general de la mercadería.
- ✧ Mantener limpia la bodega.

Características de clase:

- ✧ El puesto requiere de iniciativa y responsabilidad.
- ✧ Es responsable de su sección.

Requisitos:

- ✧ Bachiller o estudios superiores
- ✧ Experiencia dos años en labores similares.
- ✧ Cursos de computación y relaciones Humanas

NIVEL OPERATIVO

CÓDIGO: 009

Título del Puesto: CHOFER

Naturaleza del Trabajo: Ejecución de labores de conducción y mantenimiento de los vehículos y transportar mercadería desde los proveedores hacia la empresa o a los clientes.

Funciones:

- ✪ Atención, amabilidad y entrega de productos a domicilio.
- ✪ Encargado del mantenimiento de vehículos.
- ✪ Conservar los vehículos en buen estado.
- ✪ Transportar 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.

Características de Clase: La persona a cargo de este puesto tiene la responsabilidad de conducir el vehículo siempre de forma tal que no se presente inconvenientes en un futuro.

Requisitos Mínimos:

- ✪ Bachiller o estudios superiores, conocimientos básicos en mecánica automotriz.
- ✪ Buenos relaciones humanas.
- ✪ Tener licencia profesional.
- ✪ Experiencia de 2 años como mínimo.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

PROBLEMA

El gerente de la empresa no tiene conocimientos en lo que es administrar un negocio, sus actividades las resuelve de forma empírica así como el personal que labora en la misma no recibe capacitación sobre la forma adecuada de desarrollar sus actividades y atender a los clientes.

META

- Contar con personal competente para efectuar las labores de la FERRETERÍA “C.J”

ACTIVIDADES

- Buscar centros de capacitación que ofrezcan las mejores condiciones para el personal de la Ferretería.
- Realizar una conferencia en temáticas de relaciones humanas y excelencia en el servicio, dirigida a todo el personal.
- Para el personal de bodega, se dictarán charlas en temas relacionados con la administración de bodega.
- Desarrollar una conferencia en comercialización de productos y marcas; Estos temas serán expuestos a todo el de la empresa.
- La Gerencia recibirá conferencias en temas de Marketing, estrategia de negocios, liderazgo y motivación.

De tal manera que exista mejoras en el servicio como resultado de la capacitación recibida y así satisfacer las necesidades de los clientes.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

La capacitación se realizara en el domicilio del gerente propietario de la ferretería ya que la microempresa no cuenta con un espacio destinado para dichos eventos, la tecnología y el material de proyección será aportado por la empresa en caso de ser necesario.

Los costos de dicho plan serán asumidos en su totalidad por la FERRETERÍA “C.J”

Presupuesto para la Capacitación

CUADRO N°. 52

DETALLE	DIRIGIDO A	CANTIDAD	VALOR U.	TOTAL
Marketing, Estrategia de Negocios, liderazgo y motivación	Gerencia	40 horas	3.00	120.00
Relaciones Humanas y excelencia en el Servicio	Todo personal el	40 horas	3.00	120.00
Comercialización de Productos técnicas de cobranzas y Marcas	Todo personal el	40 horas	3.00	120.00
Administración de Bodega	Bodegueros	20 horas	2.00	40.00
Boletines informativos	Todo personal el	6 unidades	1.00	6.00
Cronogramas de actividades	todo personal el	6 unidades	1.00	6.00
Coffee brake	todo personal el	7 unidades	1.50	10.50
TOTAL				422.50

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora

ESTRATEGIA

- Se propone que exista por lo menos una jornada de capacitación anual que conste de 40 horas como mínimo, las cuales pueden ser dictadas en 2 semanas en horarios que no se obstruya las labores en la empresa.

Cronograma

CUADRO N. 53

CONFERENCIA	DIRIGIDO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	LOCAL	DURACIÓN
Marketing, estrategia de negocios, liderazgo y motivación	Gerencia	9 Mayo	20 Mayo	Domicilio del gente propietario de la ferretería	40 horas Dos semanas
Relaciones humanas y excelencia en el servicio	Todo el personal	14 Junio	25 Junio	Domicilio del gente propietario de la ferretería	40 horas Dos semanas
Comercialización de productos, técnicas de cobranzas y marcas	Todo el personal	19 Julio	30 Julio	Domicilio del gente propietario de la ferretería	40 horas Dos semanas
Administración de bodega	Bodega	02 Agosto	12 Agosto	Domicilio del gente propietario de la ferretería	20 horas Una semana

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora

POLÍTICAS

- Determinar cual es la institución adecuada para llevar acabo la capacitación tanto para el gerente y empleados
- Se realizara en horarios que no afecten la jornada laboral.

TÁCTICAS

- Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la ferretería, de esta manera se iniciará con el propietario, posteriormente la capacitación se la realizara al personal de la empresa.

RESPONSABLES.

Gerente de la FERRETERÍA "C.J".

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

CREAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA DE LA MICROEMPRESA SEGÚN LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO.

PROBLEMA

La FERRETERÍA “C.J.” cuenta con un espacio físico limitado para el área de ventas lo cual impide realizar sus actividades de una mejor manera, además sus bodegas se encuentran fuera del lugar de ventas por falta de espacio y por no tener un local propio.

META

- Ampliar el espacio físico a través de la creación de una infraestructura adecuada para desarrollar de mejor manera las actividades dentro de la ferretería

ACTIVIDAD

- Se realizará un análisis minucioso de las casas financieras ajustándose a las posibilidades de su propietario, para la obtención de un crédito y poder cubrir los gastos de una nueva infraestructura para la microempresa evitando gastos innecesarios.
- Diseño de la nueva infraestructura e instalaciones de la microempresa logrando eficiencia para la entidad y su mercado.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

CUADRO N°. 54

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL
1	Terreno	25000	25000
1	Construcción 200 m ²	14000	14000
1	Muebles y encerados	2000	2000
2	Equipos de computación	800	800
TOTAL			41800

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora

ESTRATEGIAS

- Crear una infraestructura adecuada para la empresa, logrando mantener un mejor espacio para realizar con eficiencia la actividad de venta y las instalaciones de la misma, logrando cubrir las expectativas y demandas de los clientes.

POLÍTICAS

- Se llevará a cabo la creación de la infraestructura e instalaciones de la FERRETERÍA "C.J".
- Desarrollar un proyecto donde se detalle las características de la nueva infraestructura deseada por el gerente propietario.

TÁCTICAS

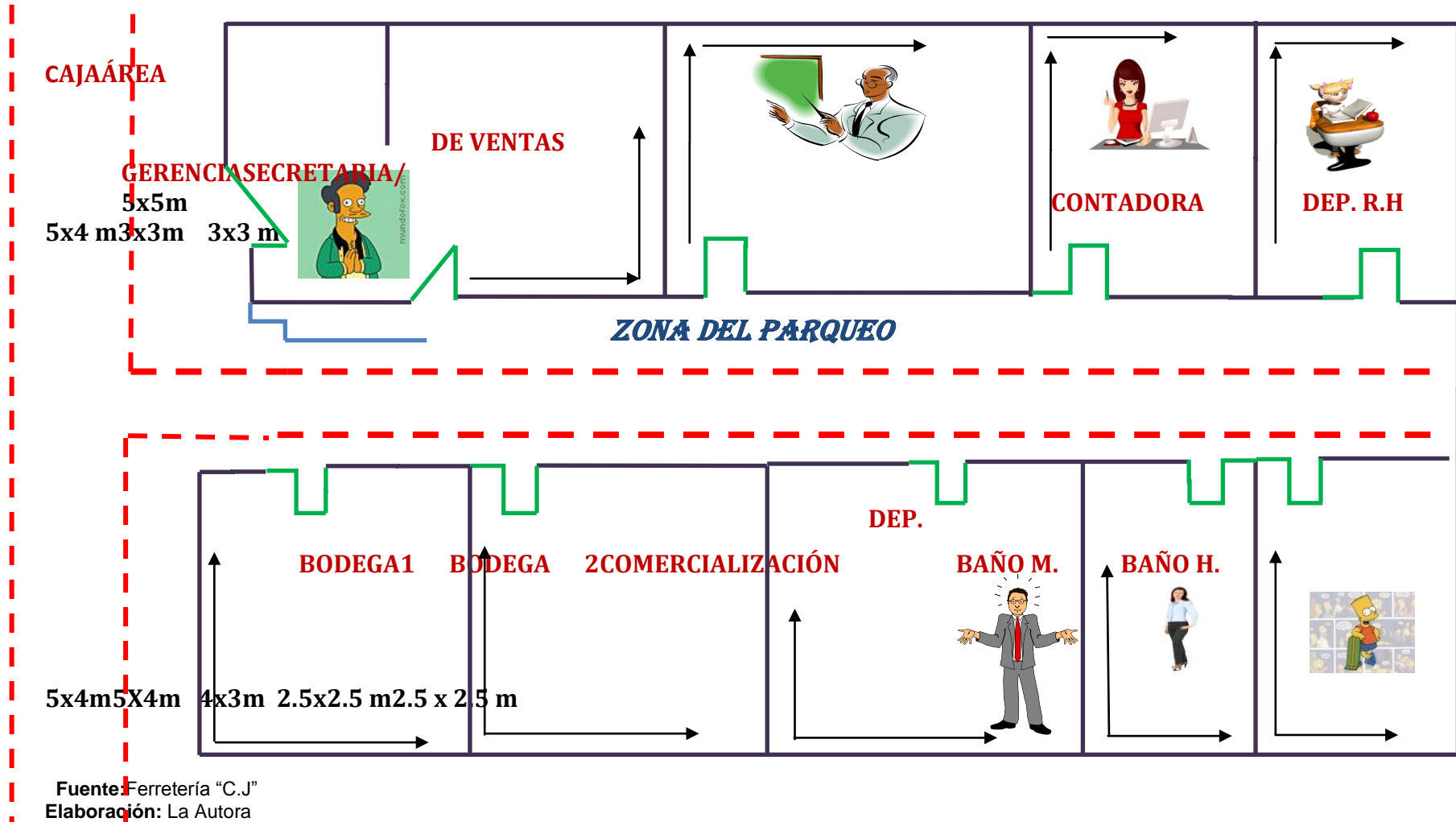
- Se buscará el terreno adecuado en la cual se construirá la infraestructura, la misma que deberá encontrarse ubicado por el mismo lugar donde se encuentra funcionando la ferretería en la actualidad.

RESPONSABLES.

Gerente de la FERRETERÍA "C.J".

FORMATO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL PLANO DE LA "FERRETERÍA "C.J"

GRAFICO N. 33



COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

CUADRO N° 55

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	COSTO
1	Incrementar la venta de productos ferreteros y materiales de construcción mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas	1590.00
2	Determinar la estructura administrativa de la empresa a través de la elaboración de un manual orgánico funcional para la FERRETERÍA "C.J"	76.60
3	Desarrollar planes de capacitación para los empleados de la empresa.	422.50
4	Crear la infraestructura física de la microempresa según las exigencias del mercado.	41800.00
TOTAL		43889.10

Fuente: investigación directa

Elaboración: La autora.

INTERPRETACIÓN

El costo total del plan estratégico a implementar en la **FERRETERÍA "C.J"** en la ciudad de Loja tiene un costo total **43.889.10** los mismos que hacen referencia a los 4 objetivos planteados para mejorar la gestión de la microempresa.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente a la planeación Estratégica de la **FERRETERÍA “C.J”** de la ciudad Loja se ha podido determinar lo siguiente:

- La **FERRETERÍA “C.J”** es una microempresa con fines de lucro cuya finalidad es distribuir productos ferreteros y materiales para la construcción, viene prestando sus servicios hace 11 años a sus clientes, gracias a su larga trayectoria se ha consolidado con un gran prestigio en el mercado local.
- El posicionamiento de la empresa exige la implementación del plan estratégico en un tiempo aproximado de 5 años con un presupuesto de **43.889.10** dólares americanos
- En la realización del plan estratégico de la FERRETERÍA “C.J” se ejecutó un análisis FODA en el cual se pudo identificar 7 objetivos estratégicos que al priorizarlos se seleccionaron a 4. El primero tiene que ver con: Incrementar la venta de productos ferreteros y materiales de construcción mediante un plan de publicidad y promociones estratégicas con un presupuesto de 1590.00 dólares, el segundo trata sobre la determinación de la estructura administrativa de la empresa a través de la elaboración de un manual orgánico funcional para la FERRETERÍA “C.J”, con un presupuesto de 76.60 dólares, el tercero desarrollar planes de capacitación para los empleados de la empresa con un presupuesto planteado de 422.50 dólares. y por último tiene

que ver con crear la infraestructura física de la microempresa según las exigencias del mercado, el mismo que tiene un presupuesto 41800.00 dólares el cual se cubrirá a través de la obtención de un crédito bancario; objetivos que van a contribuir al desarrollo de la microempresa.

- El desarrollo de los objetivos estratégicos permitirán posicionar a la empresa en el mercado ferretero de la localidad y se espera un mejor rendimiento y compromiso de todos los empleados que componen esta ferretería.

i. RECOMENDACIONES:

Para contrarrestar las debilidades que posee la Institución se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector comercial y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- El plan estratégico tiene que ser socializado a nivel interno y difundido mediante medios publicitarios a nivel externo.
- Los objetivos estratégicos tienen que ser internalizadas en los planes operativos de trabajo anual, mensual semanal y diario por todo el personal, sobretodo liderado por el gerente.
- El gerente propietario de la microempresa tiene que esforzarse en destinar los suficientes recursos especialmente económicos para poder cumplir con las metas establecidas y alcanzar los resultados esperados.
- Es importante recomendar el compromiso institucional que tienen los empleados y gerente de la empresa, en colaborar con todas las actividades que requiere el presente plan para mejorar en forma positiva la imagen de la ferretería
- Una vez que el plan estratégico este implementado se recomienda aplicar los controles adecuados para toda la ferretería, para verificar el logro de los objetivos organizacionales.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- ☞ DONNELLY GIBSON IVANCEVICH, "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas". Octava Edición. (1997).pag. 220-238.
- ☞ GARCIA, Rogelio. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Edit. Felix varela. La habana, 1999, pp, 111-112
- ☞ GEORGE A. STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA (1998).pag. 110-120.
- ☞ GREGORY G. DESS,G.T.LUMPKIN, Dirección estratégica: creando ventajas competitivas,McGraw-Hill,2003 pag. 116-126.
- ☞ LEONARD D GOOSDTEIN-TIMOTHY M. NOLAN-J. WILLIAM PFEIFFER. Dirección Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw-Hill, 2004. pag. 130-138.
- ☞ LEONARD D GOOSDTEIN-TIMOTHY M. NOLAN-J. WILLIAM PFEIFFER. Dirección Planeación Estratégica Aplicada, Mc Graw-Hill, 2004.
- ☞ Louis V. Grestner, Jr. "Can Strategic Planning Pay Off?" Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976), Págs.81.
- ☞ PHILLIP KOTLER "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición: Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Naucalpan de Juárez. Edo. México(1993 pag. 112-115.

☞ SVERDLIK Y OTROS, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.

1. PAGINAS WEB

- ★ <http://www.monografias.com/trabajos.shtml>.
- ★ <http://www.planeacion.uch.edu.ar>.
- ★ <http://www.monografias.com/trabajos75/onjetivos-importancia-empresa/onjetivos-importancia-empresa.shtml>
- ★ <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacionadministrativa/planeacion-administrativa4>.
- ★ http://es.wikipedia.org/wiki/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa.
- ★ <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>
- ★ http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica
- ★ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- ★ <http://www..ask.com/web?q=planeacion+estrategica&qsrc=2871&o=dis>
- ★ http://.www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/.
- ★ <http://es.wikipedia.org/wiki/FODA>.
- ★ Censo poblacional de la ciudad de Loja 2010
(INEC)<http://www.inec.gov.ec>.

k. ANEXOS

ANEXO 1

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FERRETERÍA “C.J” DE LA
CIUDAD DE LOJA**



Como estudiante de la universidad nacional de Loja, llevo a cabo un estudio de la realidad de su empresa con el fin de definir con usted y su personal el esquema estratégico que le permita crecer y posicionarse en el mercado de la ciudad de Loja. En esa perspectiva, le solicito me argumente dando respuestas a las siguientes inquietudes, con el compromiso que no será difundida para situaciones ajenas a su autoridad, siendo única y estrictamente de uso para la realización del plan estratégico de su empresa.

1. ¿Usted tiene establecida la misión y visión de la ferretería?

.....
.....
.....

2. ¿Usted como gerente propietario de la ferretería “C.J” trabaja con una filosofía empresarial dentro de su negocio?

.....
.....

3. ¿La estructura física de su negocio es la adecuada?

.....
.....

4. **¿Su negocio cuenta con una estructura organizacional definida?**
.....
.....
5. **¿Usted planifica las actividades que realiza dentro de la ferretería?**
.....
.....
6. **¿Cree que la ubicación de su negocio es el adecuado?**
.....
.....
7. **¿Cree usted que los productos que expende la ferretería son de buena calidad?**
.....
.....
8. **¿Cómo se encuentran las ventas actualmente en la ferretería?**
.....
.....
9. **¿La ferretería cuenta con tecnología y en que procesos la utiliza?**
.....
.....
10. **¿Cuántos empleados laboran en su empresa?**
.....
.....
11. **¿Su personal recibe capacitación?**
.....
.....
12. **¿Cuenta esta ferretería con manuales administrativos o reglamentos?**
.....
.....

13. ¿Que aspectos importantes considera usted para evaluar el nivel de competencia?

.....
.....

14. ¿En base a que factores determina el precio para sus productos?

.....
.....

15. ¿Cuenta la ferretería ofrece promociones a sus clientes?

.....
.....

16. ¿La ferretería cuenta con algún tipo de publicidad?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.2

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA FERRETERÍA “C.J” DE LA CIUDAD DE LOJA



Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en administración de empresas, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca de la ferretería “C.J”, lo que permitirá realizar un Plan Estratégico para la misma.

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

- Primaria ()
- Secundaria ()
- Superior ()
- Posgrado ()

2. ¿Cuándo usted ingresó a desempeñar sus labores dentro de la ferretería “C.J” le informaron acerca de todos los aspectos relacionados con su puesto de trabajo?

Si () No ()

Porque.....
.....

3. ¿Qué cargo desempeña en la ferretería?

.....
.....

10. ¿Recibe cursos de capacitación?

SI ()

NO ()

11. ¿Conoce usted si la ferretería cuenta con algún tipo de promociones publicitarias?

Si ()

No ()

12. ¿Cómo califica usted a la empresa en el mercado local?

¿Por qué?

Altamente competitiva ().....

Medianamente competitiva ().....

No es competitiva ().....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N. 3

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA FERRETERÍA C.J DE LA CIUDAD DE LOJA



Con el objetivo de facilitar el proceso de elaboración del Plan Estratégico de la empresa “**FERRETERIA C,J**” de la ciudad de Loja, le solicito respetuosamente su colaboración para obtener la información necesaria, misma que será utilizada exclusivamente para fines académicos.

1. Datos personales:

EDAD	INGRESOS FAMILIARES		
	Menos de 500	501 - 1000	1001-1500
Menos de 20			
21 – 30			
31 – 40			
41 – 50			
51 – o más			

2. Usted a adquirido productos de ferreteria?

Si ()

No ()

3. ¿Usted conoce a la FERRETERIA “C.J”?

Si ()

No ()

4. ¿Qué productos ferreteros y materiales de la construcción más ha adquirido en esta empresa?

✓ Materiales Metálicos (Alambres de púas) ()

✓ Materiales líquidos ()

✓ Accesorios de Tubería ()

✓ Tubería PVC ()

✓ Productos carne (hierro, cemento, etc.) ()

✓ Accesorios para la construcción ()

Otros.....

5. ¿Por qué adquiere los productos de la FERRETERIA “C.J”?

♦ Precio ()

♦ Calidad ()

♦ Stock ()

♦ Prestigio ()

- ♦ Servicio ()
- ♦ Facilidad de Pago ()
- ♦ Otros.....

6. ¿Con que frecuencia adquiere usted los productos en la empresa?

Frecuencia de compra

- * Mensualmente ()
- * Trimestralmente()
- * Semestralmente()
- * Anualmente ()
- * Solo cuando construyen ()
- * Remodelación ()
- * De vez en cuando ()

7. ¿Encuentra siempre el producto que desea?

Si ____.

No ____

A veces ____

8. ¿La calidad de los productos es?

- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

Porque.....

9. ¿Los precios de los productos son: ?

- ✓ Mayores a otras ferreterías locales ()
- ✓ Iguales a otros ferreterías locales ()
- ✓ Menores a otros ferreterías locales ()

10. ¿Considera que la ubicación de la empresa está en un lugar estratégico?

Si____. No____

Estima además, conveniente que la empresa mantenga sucursales?, por favor podría recomendar algunos lugares?

Recomienda?	SI	NO
Dónde?		

Porqué.....

11. ¿La atención que le brinda el personal de la empresa, es

- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

12. ¿Cuál de las siguientes características es importante para Ud. Al momento de comprar el producto?

- Buen estado del producto ()
- Precio ()
- Marca ()
- Medida justa ()
- Calidad ()

13. ¿Por qué medios publicitarios conoció este negocio?

- Radio ()
- TV()
- amistad ()
- Referencias ()
- Visita ()
- casualidad ()

14. ¿Ha recibido Ud. Beneficios por parte de la empresa al momento de realizar sus compras?

Categorías	Promociones	Descuentos	Facilidades de Pago	Otros
SI, Precise				
NO				

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

- Contado ____
- Crédito ____
- Cheque ____
- Transferencias bancarias____

16. El proceso de facturación con el que cuenta la ferretería es para usted el adecuados?

Si____. No____

Si su respuesta es no que proceso recomienda

.....
.....

17. ¿Que le recomendaría a la empresa para que mejore el servicio en la venta de materiales para la construcción?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N. 4

FOTOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

FOTO EXTERNA



FOTOS INTERNAS



ÍNDICE GENERAL

Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2-5
b.1. Summary.....	6-8
c. INTRODUCCIÓN.....	9-13
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	14
1. Marco Referencial.....	14-16
2. Marco Conceptual.....	17-42
e. MATERIALES Y METODOS.....	43
1. Materiales.....	43
2. Métodos.....	43-44
3. Técnicas.....	45
4. Tamaño de la Muestra.....	46-47
f. RESULTADOS.....	48
1. Análisis e Interpretación de las encuestas y entrevista.....	48
1.1. Entrevista realizada al Gerente de la ferretería C.J”.....	48-50
1.2. Encuesta realizada al personal	51-62
1.3. Encuesta realizada a las familias.....	63-80

g. DISCUSIÓN.....	81
1. Análisis Interno (Diagnostico Empresarial).....	81-87
2. Análisis Externo.....	88-104
3. Análisis FODA.....	105-112
4 PROPUESTA.....	113
4.1. Plan Estratégico.....	113-145
h. CONCLUSIONES.....	146-147
i. RECOMENDACIONES.....	148
j. BIBLIOGRAFÍA.....	149
1. páginas web.....	150
k. ANEXOS.....	151
Anexo 1.....	151-153
Anexo 2.....	154-156
Anexo 3.....	157-159
Anexo 4.....	160
l. ÍNDICE GENERAL.....	161-162