



Universidad Nacional de Loja
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:



**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN
YANZATZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial

AUTORA:

Sulema Vianey Flores Chamba

DIRECTOR:

Ing. Mg. Carlos Rodriguez Armijos

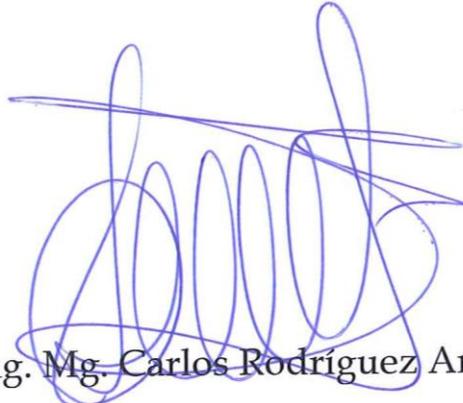
**Loja - Ecuador
2015**

Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido y revisado el presente trabajo de investigación titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANZATZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**, de la aspirante *Sulema Vianey Flores Chamba*, el mismo que se ajusta a las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines consiguientes.


Ing. Mg. Carlos Rodríguez Armijos.
DIRECTOR DE TESIS

Loja, marzo de 2015.

AUTORÍA

Yo, *Sulema Vianey Flores Chamba*, declaro ser autora del presente trabajo investigativo y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: *Sulema Vianey Flores Chamba*

Firma: _____

Cédula: 1900583509

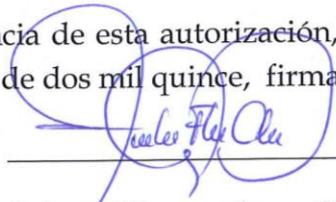
Fecha: 31 de julio de 2015

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

Yo, Sulema Vianey Flores Chamba, declaro ser autora de la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANZATZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**, como requisito para obtener el grado de Ingeniera Comercial; autorizó al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que confines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 31 días del mes de Julio de dos mil quince, firma el autor.

Firma:  _____

Autor: Sulema Vianey Flores Chamba

Cédula: 1900583509

Dirección: Yantzaza - Zamora Chinchipe - Ecuador.

Teléfonos: 098-916-1768 * 072-300-461

Correo electrónico: sulheiflo@gmail.com

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodriguez Armijos.

Tribunal de Grado: Dr. Luís Quizhpe Salinas, MAE Presidente

Ing. Edison Espinosa Bailón, MAE. Vocal

Ing. Galo Salcedo López, MAE. Vocal

AGRADECIMIENTO

Expreso mis sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, que me brindó la posibilidad de formarme profesionalmente; así como a la Modalidad de Estudios a Distancia y a la Carrera de Administración de Empresas; a sus catedráticos y servidores, quienes con sus enseñanzas y soporte forjaron en mí el amor al estudio, aportando de esta manera a mi completa formación profesional y de manera especial al **Ing. Carlos Rodríguez Armijos** en calidad de Director, por brindarme sus valiosos conocimientos para culminar con éxito el presente trabajo investigativo.

La Autora

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo investigativo a Dios por haberme guiado y brindado la fortaleza necesaria para realizar y concluir con éxito la presente Tesis; de igual manera a mis abnegados padres e hija quienes sin escatimar esfuerzos me dieron todo el apoyo necesario y supieron comprender mis días de ausencia; Así mismo a todos los que conforman la Universidad Nacional de Loja, especialmente a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes me impartieron valiosos conocimientos, permitiéndome culminar mi carrera universitaria.

Sulema

a. TITULO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
FERRETERIA LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN
YANZATZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**

b. RESUMEN

ESPAÑOL.

El presente proyecto de tesis titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANZATZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”, cuyo objetivo general es el de “**Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la Ferreteria “La Casa del Constructor”**”, en el cantón Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, en el mismo se utilizaron los siguientes *métodos*: Histórico, el cual facilitó los datos necesarios en lo referente a los pormenores del inicio y la trascendencia que ha tenido la ferreteria en varios aspectos; Análítico, se lo utilizó en el análisis de la información obtenida en la ferreteria y en los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los diferentes instrumentos investigativos, permitiendo establecer la realidad de la empresa y realizar la propuesta del plan de marketing; Deductivo, ayudó a relacionar la incidencia de los factores tecnológicos, económicos y políticos en el ámbito comercial de la ferreteria; Inductivo, este método permitió llegar a la formulación, análisis e interpretación de encuestas que se aplicaron a los trabajadores de la empresa, los mismos que ayudaron a recaudar información útil y veraz en la investigación; Estadístico ayudó a la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes y empleados de la Ferreteria; Así mismo se utilizaron las siguientes técnicas de investigación como la encuesta, la cual se aplicó a 200 clientes y 15 empleados, la entrevista que fue aplicada al Gerente de la Ferreteria y la Observación Directa.

Consta además el análisis externo de la empresa de la cual proviene la matriz EFE cuyo resultado ponderado fue de 2,75 que está por arriba de la media de 2,50, además el análisis interno de la empresa que da origen a la matriz (EFI), cuyo resultado es de 2,55, que está por debajo de la media de 2,50. Luego se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se exponen las Fortalezas y Debilidades y las Amenazas y Oportunidades, posteriormente se elabora la matriz de criterios de alto impacto y valoración con sus respectivos porcentajes. Esto determina las estrategias, de las cuales se deriva el presupuesto global del plan de marketing que fue de 19838.00 dólares. Entre las conclusiones más relevantes tenemos que: La falta de socialización de la Visión, Misión y Objetivos Empresariales en los empleados, ha causado desconocimiento, originando una falta de compromiso de los empleados con la empresa; mediante el Análisis Interno de la Ferreteria, se comprobó que en la empresa no existe una capacitación adecuada dirigida al empleado, esto afecta directamente en la motivación y en la eficiencia en sus funciones; La Ferreteria no aprovecha las oportunidades externas y es susceptible a las amenazas de su entorno a más de tener una serie de debilidades internamente; La Ferreteria no tiene un Plan de Marketing, establecido que guie las actividades de publicidad y promoción de la empresa; por lo cual se ha implementado el Plan de Marketing para la Ferreteria, que se enfoca principalmente a la captación de nuevos clientes, al fortalecimiento de la imagen y al mejoramiento del sentido de pertenencia del empleado hacia la empresa. Entre las recomendaciones más relevantes, esta la implementación de un Plan Estratégico de Marketing,

considerando que es un aspecto muy importante para el crecimiento de la Ferreteria, el incremento del número de clientes, el fortalecimiento de la imagen y el mejoramiento del compromiso del empleado a la empresa y por ende se incremente el grado de satisfacción de los clientes.

ABSTRACT

This thesis project entitled "STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE HOUSE BUILDER HARDWARE CANTON Yantzaza province of Zamora Chinchipe," whose general objective is to "conduct a Strategic Marketing Plan for the Hardware" House Builder " Yantzaza in the canton, Zamora Chinchipe, in the same the following methods were used: Historic, which provide the necessary data regarding the details of the home and the importance that has had the hardware in several respects; Analytical, was employed in the analysis of information obtained in the hardware and the results obtained in implementing the various investigative tools, allowing to establish the reality of the company and make the proposed marketing plan; Deductive, he helped relate the impact of technological, economic and political in the commercial area of hardware factors; Inductive, this method allowed to reach the formulation, analysis and interpretation of surveys that were applied to the employees of the company, the same that helped raise useful and accurate information on research; Statistical helped the tabulation of surveys of customers and employees of the Hardware; Likewise the following research techniques as the survey, which was applied to 200 customers and 15 employees, the interview was applied to the Hardware Manager and direct observation were used. Further it comprising external analysis of the company which comes EFE weighted matrix whose result was 2.75 which is above the average of 2.50, also the internal analysis of the company that gives rise to the matrix (EFI), cuto result is 2.55, which is below the average of 2.50. A SWOT analysis of the company is then performed, in which the strengths and weaknesses and

the threats and opportunities are presented, then the matrix of high impact criteria and assessment with their respective percentages are made. This determines the strategies, of which the overall budget of the marketing plan was \$ 19838.00 is derived. Among the most relevant conclusions we have: The lack of socialization of the Vision, Mission and Business Objectives employees, has caused ignorance, resulting in a lack of employee commitment to the company; Internal analysis by the Hardware was found that there is no adequate training aimed at employee in the company, this directly affects the motivation and efficiency in its functions; The Hardware does not take advantage of external opportunities and threats susceptible to their environment over a number of weaknesses have internally; The Hardware is not a Marketing Plan, established to guide the activities of advertising and promotion of the company; so we have implemented the Marketing Plan for Hardware, which focuses mainly on attracting new customers, strengthening the image and improving the ownership of the employee to the company. Among the most important recommendations is the implementation of a Strategic Marketing Plan, considering it is a very important for the growth of the hardware side, the increase in the number of customers, strengthening the image and improving employee commitment to the company and therefore the degree of customer satisfaction increases.

c. INTRODUCCIÓN

La Industria Ferretera en el Ecuador, ha jugado un papel importante en la economía del país, ya que se ha mantenido, ha superado y ha evolucionado la economía de los sectores más vulnerables, explotando habitualmente el suministro de bienes a fines a su actividad, con la finalidad de generar beneficios económicos y sociales, aperturar fuentes de trabajo y satisfacer las necesidades de la sociedad.

La Ferreteria la Casa del Constructor, esta ubicada en el cantón Yantzaza, empresa dedicada a la comercialización al por mayor y menor de productos y materiales de construcción en general de las distinguidas marcas; edesa, disensa, stanley, sika, truper, andec, entre otro, la misma que presenta algunas falencias en su sector como: la existencia de negocios similares que se han creado con bases empíricas más no técnicas, las mismas que provocan una competencia desleal, otro problema que enfrenta es los precios de los productos que no suelen ser competitivos, debido a que no cuenta con un gran número de proveedores en el mercado del cantón, en la ferreteria existe una deficiente atención a los clientes, el escaso manejo de publicidad direccionada con su imagen, la falta de promociones, lo que provoca una falta de posicionamiento en el mercado local del cantón Yantzaza.

Motivo por el cual he creído conveniente realizar un **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANZATZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE,** ", Lo

cual dio origen al **título** del presente trabajo. Por lo cual se cumplieron los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar el diagnóstico situacional de la FERRETERÍA LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA.
- Realizar el análisis de la fuerzas externas que afectan a la Ferretería.
- Efectuar un análisis del micro ambiente interno de la ferretería la casa del constructor y Realizar la matriz FODA y matriz de alto impacto.
- Elaborar la propuesta de Plan Estratégico de Marketing para la FERRETERIA LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA.
- Efectuar el presupuesto para el Plan Estratégico de Marketing propuesto.

En la presente tesis consta el **resumen** donde se da una visión general del trabajo exponiendo los principales datos, a continuación la **introducción** la cual presenta una recopilación de cada parte del trabajo de tesis, además consta la **revisión de literatura**, donde se exponen las diferentes teoría que sirven de base para el desarrollo de la misma, luego están expuestos los **materiales y métodos** que fueron utilizados para el desarrollo del presente plan de marketing. Luego de ello están los **resultados** donde figura el diagnóstico situacional de la empresa; el análisis externo y la matriz EFE, el análisis interno donde está la entrevista al gerente de la FERRETERIA LA CASA DEL CONSTRUCTOR, Sr. Jimy Cueva Simancas y las encuestas realizadas a los clientes internos y externos de la empresa para la

determinación de la matriz EFI; luego la matriz FODA y de alto impactos que determinó las estrategias; seguidamente están la **discusión**, que contiene el desarrollo de las estrategias determinadas así como el presupuesto de cada una y el presupuesto global del plan de marketing. Además en el presente trabajo se han elaborado las **conclusiones** de acuerdo a los análisis realizados, y las **recomendaciones** donde se expresa la implementación del plan de marketing elaborado. En la parte final está la **bibliografía**, donde se exponen los autores de las teorías antes mencionadas y luego los **anexos** donde está el resumen del proyecto inicial así como los formatos de las entrevistas y encuestas.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL.

La Comercialización

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Se da en dos planos: Micro y Macro y por lo tanto se generan dos definiciones:

Microcomercialización y Macrocomercialización.

- Microcomercialización: Observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. Es a su vez la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.
- Macrocomercialización: Considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución. También es un proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.¹

¹ Hitt, Michael A., Pérez de Lara Choy, María Isabel, Administración, Editorial Pearson Educación, México DF, México, 2006

Funciones de Comercialización.

Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios. A continuación se detallan las funciones principales:

- **Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- **La financiación:** Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

Gerencia y comercialización.

Para realizar una comercialización buena y formal, en el ámbito empresarial el sistema gerencial es indispensable, ya que es el encargado de realizar

ciertas tareas que garanticen una comercialización justa, legal y equitativa en ambas partes.

Por lo general la gerencia tiene tres tareas básicas:

1. Establecer un plan o una estrategia de carácter general para la empresa
2. Dirigir la ejecución de este plan.
3. Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

Por razones de sencillez, estas tareas se pueden sintetizar como **la planificación, la ejecución y el control**. Cada una de estas tareas es indispensable para poder manejar una comercialización estable y provechoza para ambas partes que intervengan en un sistema comercial.

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA FERRETERA

.El sector ferretero es la suma de grandes organizaciones, la mediana y pequeña empresa, como también comerciantes individuales, conglomerado en la microempresa, que sin tener un lugar establecido, se dirigen al consumidor mediante negocios de reto, donde incluso proponen sus productos a domicilio.²

Distribuidora Ferretera

“La distribuidora es una empresa que se dedica a la comercialización de un producto, generalmente con carácter exclusivo y actúa de mediador entre el fabricante y el comerciante.”

² Larousse Editorial S.L. (2007), “The Free Dictionary By Farlex”, Distribuidora [En línea] Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/distribuidora>. (Consultado el 16 de junio).

Clases de Distribuidoras

- ✓ **Productos de consumo masivo:** Son distribuidoras que se encargan de la comercialización y distribución exclusiva de productos de consumo masivo para los diversos mercados donde cumplen un rol importante de ser intermediarios en los canales de distribución.
- ✓ **Comercializadora de Productos en general:** esta clase de distribuidoras a diferencia de la de productos de consumo masivo se encargan de la comercialización y distribución de variedad de productos como: artículos de ferretería, ropa, computadoras, llantas, farmacéuticas, celulares, etc.
- ✓ **Comercializadoras de Servicios:** estas se encuentran relacionadas con actividades de servicios como: contables, turismo, seguridad, limpieza, etc.

La Ferretería

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. Etimológicamente ferretería significa «tienda del hierro». Ferretería también designa al conjunto de útiles de hierro que en ella se puede adquirir (producto de ferretería) y por extensión a otros productos metálicos.³

³ REVISTA, Construcción. Estudio de demanda inmobiliario de Quito, realizado por la empresa SMART RESEARCH, EN Agosto del 2010, No, 213.

Para qué sirve una ferretería

Las ferreterías nos sacan de los aprietos en todo lo relacionado a la casa, al hogar. Dentro de las mismas podremos encontrar diferentes utensilios o accesorios que son utilizados día a día en la vida de las personas en sus hogares. Un claro ejemplo de esto es la caja de herramientas que ante cualquier inconveniente de tornillos, clavos, cerraduras, tendremos a nuestra disposición las herramientas de trabajo que nos brindarán varias soluciones gracias a los accesorios que encontramos en ellos. O simplemente sin tener la necesidad de contar con la ferretería para que nos solucione los problemas, podremos contar con ella para comprar los accesorios para el hogar como puede ser sogas para colgar la ropa, tender, seca platos, material de limpieza, planchas, entre otras utilidades que poseen las ferreterías en todas sus variedades. Por ende, cualquier problema o inconveniente que tengamos en nuestros hogares, podremos encontrarle una solución en las ferreterías, pero debemos mencionar que el horario de trabajo de la misma es como cualquier negocio comercial. No pensemos que porque en ella encontramos varias soluciones para nuestro hogar la tendremos las 24 horas disponibles.⁴

Es una buena opción para contar con diversas opciones para nuestro hogar. Es más factible que los artículos que se ofrecen en las mismas sean más baratos que en los supermercados. Además otra de las ventajas que contamos cuando acudimos a ellas es la menor cantidad de gente que

⁴ REVISTA, Fierros, expo ferretería de la región andina, Mayo del 2011, Edición No. 41

tendremos que esperar de ser atendida para que toque nuestro turno. Regularmente, también se ofrecen promociones para los clientes. Es una manera de fidelizar al cliente y que este no se vaya hacia otra ferretería o supermercado. Dentro de los artículos que son ofrecidos por los vendedores de estos locales, varios son muy importantes para nuestro día a día.⁵

Diferencia Entre La Ferretería Y Los Hipermercados

Si le buscamos una diferencia entre las ferreterías e hipermercados debemos decir que se basa fundamentalmente en el precio y en la variedad de opciones que nos brinda en cuanto a cada uno de sus productos. En primer lugar, las ferreterías poseen una mayor variedad en sus productos, es decir que seguramente en ella encontraremos todas las opciones que tenemos de cada categoría. Si bien los hipermercados tienen un espacio más grande en donde pueden ofrecer mayor cantidad de productos, las ferreterías poseen una mayor especificación de lo que el cliente necesita. En materia de atención al cliente, en las ferreterías vamos a contar con el asesoramiento personalizado de lo que el cliente necesita por parte del personal de la ferretería que son personas que están en constante capacitación y van a poder darnos una respuesta detallada de lo que necesitamos. En cambio, los reposidores de los hipermercados no tienen la suficiente capacitación para poder brindarnos sus conocimientos porque como dicen su trabajo son reposidores de todas las categorías de productos que se ofrecen en las diversas góndolas del mismo. Otra de las características fundamentales que diferencian las ferreterías y los

5 REVISTA, Fierros, expo ferretería de la región andina, Mayo del 2011, Edición No. 41.

hipermercados es el precio. Cabe decir que en las ferreterías los precios son más económicos que los hipermercados, por una cuestión de dimensión de la misma, ya que el hipermercado normalmente es una cadena nacional o internacional y por esta propia razón, los precios serán más caros que los que tendrán una ferretería de barrio.

Por ende, a la hora de comprar las herramientas que necesitamos para su utilización en el hogar, tendremos mayor consideración en ir a un hipermercado o a una ferretería. Son mayores las ventajas que tienen las ferreterías de barrio que los grandes mercados.⁶

⁶ Administración: de la teoría a la acción, Fernando Ortiz Raúl

MARCO CONCEPTUAL.

PLAN

Concepto

“Son programas de acción para la implementación dentro de una empresa. En un plan se señala las operaciones futuras dentro de un periodo determinado. Consiste además en la clasificación ordenada de las actividades diseñadas para cumplir una misión, para lograr una mete o un objetivo.

Importancia

“Un plan de empresa es mucho más que un documento en donde se indica que clase de actividad económica se desea acometer. Se trata de plasmar una previsión, lo más fidedigna posible, que nos ayude a saber qué pautas debe seguir nuestra empresa si queremos que sea viable y duradera en el tiempo. Elaborar un plan ayudará a poner en orden tus ideas. También permitirá descubrir posibles debilidades y proponer las alternativas más adecuadas para solucionarlas.”⁷

Tipos de Plan

- **Plan Táctico.**—“A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica. Cierta forma es el momento en

⁷ Sainz de Vicuña Ancín, José María, El plan de marketing en la PYME, ESIC Editorial, Madrid, España, 2010

que se diseña aquellos proyectos a corto o mediano plazo (3 a 5 años)”⁸.

- **Plan Operativo.**- “Es una propuesta de las diferentes actividades necesarias para alcanzar objetivos y señaladas de manera detallada.
- **Plan Estratégico.**- La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos.”⁹

MARKETING

“Marketing (o mercadotecnia) se debe entender no en el sentido tradicional de realizar una venta (vender), sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Muchas personas piensan en el marketing sólo como venta y publicidad, y no es de extrañar, porque todos los días nos bombardean con anuncios de televisión, en los periódicos, con cartas y llamadas de ventas. Vender y anunciar son sólo la punta del iceberg del marketing. Aunque sean importantes, son sólo dos de las muchas funciones del marketing y a menudo no las más importantes.”¹⁰

“Si el comercial lleva a cabo una buena labor identificando las necesidades del cliente, desarrollando productos que ofrezcan un valor superior, los distribuye y promueve con eficacia, estas mercancías se venderán con facilidad. En este manual encontrará la forma de colocar la empresa en el mercado local y extranjero, el modo de organizar los suministros, los

⁸ Kotler, Philip, y, Lane Keller, Kevin, DIRECCIÓN DE MARKETING, Editorial Pearson Educación, México DF, México, 2009

⁹ Martínez, Daniel, Artemio, Pedros, y Gutiérrez, Milla, La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 2012

¹⁰ CORTÉS Marco, Fundamentos De Marketing 2010

productos y la distribución. Lo más importante es que se aprenderá a llegar a los clientes y la forma de relacionarse con ellos para realizar una venta.”¹¹

Misión

Se entiende como el conjunto de creencias sobre lo que tiene que ser su actividad, en lo que respecta a quién será su mercado y qué bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y las creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en qué se diferencian de los competidores.¹²

La delimitación de la misión ayuda a determinar las relaciones con los mercados, proporciona un sentido a lo que se hace en todos los niveles de la organización. La misión refleja la visión de la empresa a largo plazo en términos de lo que quiere ser y a dónde quiere llegar.

Visión

Es la proyección que se tiene a futuro de la misma, por lo tanto la visión es la formulación realista de lo que debe ser la empresa en un periodo determinado y debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué retos tenemos que enfrentar?

¿Qué queremos lograr?

¹¹ Ferrel, Hartline, Estrategia de Marketing, Cengage Learning Editores, Mexico DF, México, 2012

¹² DÍAZ DE SANTOS. (2006). Análisis Foda. En Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de negocios. Madrid, España.

¿Con que contamos y que necesitamos para hacerlo?

¿Cómo lo haremos?

Es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

Objetivos

Deben mencionarse en un conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo de la empresa así como los objetivos específicos y las metas con relación a las ventas, a las compras, las finanzas, a los inventarios, al personal, a la producción, a las utilidades y al crecimiento.¹³

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, deben ser medibles, observables y alcanzables; establecidos cuantitativamente y determinados por realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos sin embargo pueden ser a la vez cuantitativos y cualitativos.

1. Diseñar el futuro que tiene la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo
2. Identificar y evaluar las fortalezas y las limitaciones o debilidades de la organización
3. Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo

¹³ DÍAZ DE SANTOS. (2006). Análisis Foda. En Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de negocios. Madrid, España.

4. Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno, económico, eficiente y eficaz-
5. Crear y mantener la competitividad de la empresa
6. Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo hay algunas consideraciones que es importante tener en cuenta; una de ellas, es que la planificación estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implementarse¹⁴

Políticas

Son principios ordenados y conjunto de objetivos en función de los cuales, por un lado, se promueve, orienta y dirige la actividad empresarial; tanto en su vertiente de investigación teórica básica como en su aplicación tecnológica u operativa y por otro, se regula el funcionamiento de difusión de la ciencia en los distintos niveles y grupos de la empresa.

Estrategias

Es el plan de acción que se realiza para posicionar a la empresa en el mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización; es decir la estrategia

¹⁴ DÍAZ DE SANTOS. (2006). Análisis Foda. En Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de negocios. Madrid, España.

consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una empresa.

Tácticas

Decisión operativa a corto plazo. Las tácticas son actividades específicas del día a día, necesarias para el éxito de las estrategias del marketing.¹⁵

Importancia

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros de una organización proveen su futuro y desarrollan los procedimientos para alcanzar sus metas y es ahí donde radica su importancia, ya que en un mercado tan competitivo es un elemento primordial para sobrevivir y competir en el mercado nacional e internacional.

- Conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica
- Identificar a la competencia actual y directa.
- Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socio-económico para la empresa.
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades.
- Definir lo que se debe ser y hacer la organización en el futuro.
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven los programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.

¹⁵ DÍAZ DE SANTOS. (2006). Análisis Foda. En Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de negocios. Madrid, España.

- Determinar las acciones de cambio que deben emprender desde el presente.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.¹⁶

Características

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- 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.

¹⁶ AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.

- Mantienen una rentabilidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa el ambiente que lo rodea
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar y no en emociones.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Concepto de Plan de Marketing

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Objetivos del Plan de Marketing.

- El objetivo de la planeaciones modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

- Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- Pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.)
- La Planeación Estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas¹⁷.

Plan Estratégico

“Es elaborar un plan estratégico global de marketing de la empresa y de cada producto, obliga intervenir necesariamente en todos los servicios de marketing y de la empresa.

Planificación Estratégica

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

¹⁷ Carlos Antonio Tello Castrillón, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración. 2009. Pág. 3

si se quieren alcanzar objetivos determinados, es decir, la planeación estudia el pasado para decidir en el presente lo que se debe hacer en el futuro.¹⁸

Estratégicas de Marketing

“El marketing estratégico es el elemento que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado. Traza los objetivos y los caminos que luego deberán seguir las tácticas de marketing (marketing operativo) en aras de lograr un mayor resultado con la menor inversión y esfuerzo, definiendo el posicionamiento de la empresa frente al mercado elegido para ser destinatario de las acciones de comunicación y venta”.¹⁹

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a

¹⁸ DALE, B.G. "Herramientas y Técnicas de la Tecnología". ES Kempston Bedford UK cotswold Press Ltd. 1999

¹⁹ Lambin, Jan-Jacques: Marketing Estratégico, Ed McGraw Hill. 3ra. Edición, 1997

esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

Las estrategias generales más comunes son: ²⁰

Estrategias Nacionales, Regionales Y Locales: “Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

Estrategias Competitivas: Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.”²¹.

Estrategias Del Mercado: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias.

²⁰Lambin, Jan-Jacques: Marketing Estratégico, Ed McGraw Hill. 3ra. Edición, 1997

Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias Del Producto: Se pueden estudiar usos alternativos del producto, o métodos para incentivar la fidelidad. Se deben buscar formas más eficientes de fabricar el producto y métodos para aumentar su rentabilidad. El envase es otro punto a tener en cuenta, un cambio en el envase puede ayudar a rejuvenecer el producto.

Estrategias Del Precio: Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia; ambas estrategias pueden originar resultados satisfactorios. Hay que determinar si los precios serán iguales en distintas áreas geográficas. Finalmente, se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

Estrategias de Penetración, Distribución y Cobertura: “Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en qué zona deben redoblar los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.”²².

Estrategias Del Personal De Ventas: “Hay que determinar si se debe incorporar una estructura de personal de ventas en el Plan de Marketing. En

²² Lambin, Jan-Jacques: Marketing Estratégico, Ed McGraw Hill. 3ra. Edición, 1997

este caso habrá que calcular ratios de ventas; si fuese necesario deben crearse lazos entre ventas y marketing.

Estrategias De Promoción: Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un periodo de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del Plan de Marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Estrategias De Gastos: Estas estrategias detallan la distribución del Presupuesto del Plan de Marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Estrategias De Anuncios: Es necesario definir completamente el tipo de anuncios y comunicación que se pretende establecer, si la idea es obtener beneficios a corto o a largo plazo, si se va a diferenciar por razones geográficas, etc.”²³.

Estrategias De Publicidad: “Se determinará si se va a realizar una campaña publicitaria, de que tipo, etc. Es posible sustituir una promoción por una campaña publicitaria, o es posible adecuar una promoción para que genere cierta publicidad.

²³ Lambin, Jan-Jacques: Marketing Estratégico, Ed McGraw Hill. 3ra. Edición, 1997

Estrategias de Investigación y Desarrollo: Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores. Un programa disciplinado para iniciar estos cambios es crítico; en muchas empresas se necesita expandir o redefinir los productos continuamente para generar incrementos continuos de ventas. Las estrategias de investigación y desarrollo son el motor para asegurar el perpetuo éxito de la empresa.

El proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades; hay que mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación.”

Plan Estratégico de Marketing

“La planeación estrategia del marketing es un “proceso cuya ejecución está prevista a corto y largo plazo, está basado en un análisis pormenorizado de la situación actual de la empresa, mismo que permite fijar y priorizar los objetivos, metas y responsables de su ejecución establecimiento de forma clara y concreta los mecanismos y actividades para su consecución y su posterior evaluación.”²⁴

²⁴ GRANADOS, Maritza. Fundamentos Metodológicos para la Planificación Estratégica. 2004. pág.

La planeación estratégica de marketing consiste;

1. La elección de un mercado objetivo (segmentar el mercado), que comprende un grupo de consumidores (personas u organizaciones) a quienes el vendedor dirige un programa de marketing. En este punto entran dos consideraciones: ¿Qué consumidores o usuarios pretendemos alcanzar? y ¿Qué necesidades de estos consumidores o usuarios pretendemos satisfacer?²⁵
2. El diseño de una mezcla de Marketing, en el que debemos hacernos la siguiente reflexión: ¿Qué mezcla de Marketing debemos aplicar?, o sea, buscar que proporción ha de existir de cada uno de los elementos de la mercadotecnia.

EL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LAS EMPRESAS

Ambiente Externo

Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman Insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de Productos o Servicios para la sociedad a la que atienden.

Son de dos tipos:

- Elementos de acción Indirecta (Macro entorno), afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero si potencial para convertirse en elementos de acción directa.

²⁵ AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.

- Elementos de acción Directa (Micro entorno), (Grupos de Interés Externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos. ²⁶

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Factores Críticos Externos:

- **Oportunidades**

En el ambiente externo son las circunstancias favorables a la empresa y a las que se puede aprovechar para aumentar su crecimiento.

- **Amenazas**

En el ambiente externo son todas las posibles situaciones de riesgo que tiene que afrontar la empresa, y en su mayor número están fuera del control o alcance por parte de la gerencia.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitivo. ²⁷

²⁶ Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

²⁷ AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.

Como desarrollar una matriz EFE

- 1)** Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- 2)** Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.
- 3)** La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- 4)** Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se

basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

5) Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. ²⁸

**Gráfica 1
Matriz EFE**

<i>Factores determinantes del Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Peso Ponderado</i>
Oportunidades			
1. <i>El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento</i>			
2. <i>Los valores de capital son saludables</i>			
3. <i>El ingreso disponible está creciendo 3% al año</i>			
4. <i>Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables</i>			
Amenazas			
1. <i>Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos</i>			
2. <i>La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas</i>			
3. <i>La república de Rusia no es políticamente estable</i>			
4. <i>El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo</i>			
5. <i>Las tasas de desempleo están subiendo</i>			
Total			
<i>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</i>			

28 Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

Análisis de las Cinco Fuerzas De Porter

1. Rivalidad entre Competidores.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.²⁹

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.

²⁹ Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

2. Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.³⁰

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

³⁰ Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.³¹

3. Amenaza del Ingreso de Productos Sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

³¹ Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

4. Poder de Negociación de los Proveedores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, 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.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la

cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.³²

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

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

5. Poder de Negociación de los Consumidores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

³² Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.³³

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

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

³³ Abel Andrés Zavala, Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.

- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

AMBIENTE INTERNO

Llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización

El ambiente interno está compuesto por todos los elementos internos a la organización que son significativos en su operación”³⁴.

Los elementos que Influyen directamente en las actividades de una organización son:

- **Cientes:** Personas o Instituciones que reciben de las personas bienes y/o servicios para satisfacer sus necesidades.
- **Proveedores:** Personas u organizaciones que abastecen de insumos a las organizaciones.
- **Competencia:** Personas u organizaciones que ofrecen el mismo bien o servicio. También deben considerarse a las personas o empresas que ofrecen bienes o servicios que no siendo iguales al nuestro satisfacen la misma necesidad.

³⁴ AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.

- **Gremios y sindicatos:**
 - **Gremios:** Instituciones a las que se afilian diversas organizaciones, según su giro o actividad.
 - **Sindicatos:** Agrupaciones formadas por trabajadores con el fin de preservar y defender sus derechos.
- **Instituciones financieras:** Organizaciones que ofrecen capital para ser invertido.
- **Medios de comunicación:** Abarca a las empresas de comunicación masiva, como televisión, radio, diarios, etc.
- **Gobierno:** Instituciones del estado relacionadas con el sector de la empresa y entidades locales quienes regulan específicamente las operaciones de las empresas.
- **Ambiente externo:** Afectan el ámbito en que se desarrollan las actividades de una empresa. Y son:
 - **Sociocultural:** Comprende las instituciones, las personas y sus valores así como las costumbres y normas de conducta aprendidas y compartidas.³⁵
 - **Económico:** Posee dos características que son la incertidumbre y el cambio que son difíciles de valorar con exactitud.
 - **Político Legal:** Está vinculado estrechamente con el ambiente social. Las políticas gubernamentales y las leyes se dan como resultado de las presiones y los problemas sociales.

³⁵ AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.

- **Tecnológico:** Compuesto por el conjunto de nuevos desarrollos de productos o procesos, así como de avances tecnológicos que pueden influir en las actividades de la organización.
- **Ecológico – Natural:** Está constituido por todo lo que nos rodea³⁶.

Factores Críticos Internos:

El análisis de los factores internos, permitirá identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para corregirlas o eliminarlas.

- **Fortalezas**

Son los aspectos positivos o ventajas que posee la empresa internamente, que permitirán alcanzar los objetivos de la organización.

- **Debilidades**

Son los factores negativos que tiene la empresa dentro de su ámbito interno que afectan el cumplimiento de los objetivos”

Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo

³⁶ Maestría en Administración de Empresas, Año 2003 – 2004, Pág. 12 – 13

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

Como desarrollar una matriz EFI

- 1)** Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- 2)** Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.³⁷
- 3)** Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

³⁷ Maestría en Administración de Empresas, Año 2003 – 2004, Pág. 12 – 13.

- 4) Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- 5) Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Gráfica 2
Matriz EFI

<i>Factores críticos para el éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Total ponderado</i>
<i>Fortalezas</i>			
<i>1. Margen de utilidad subió a 6.94</i>			
<i>2. Razón presente que subió a 2.52</i>			
<i>3. La moral de los empleados es alta</i>			
<i>4. Sistema nuevo de informática</i>			
<i>5. La participación del mercado ha subido a 24%</i>			
<i>Debilidades</i>			
<i>1. Demandas legales sin resolver</i>			
<i>2. Capacidad de la planta ha bajado a 74%</i>			
<i>3. Falta de sistema para la administración estratégica</i>			
<i>5. Los incentivos para distribuidores ineficaces</i>			
<i>Total</i>			

Fuente: www.oocities.org/es/aristidespaez/gerenciaestrategica/tfg.htm
Elaborado: La Autora

ANÁLISIS FODA.

FODA.

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.³⁸

Como esa complejidad se hace inabarcable para la mente humana, y mucho menos explicitable en términos del análisis y de la decisión conjunta, se vuelve imprescindible disponer de alguna herramienta conceptual y analítica que permita trazar un perfil global del cuadro de situación.

Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

El análisis del escenario requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.

³⁸ MARIÑO. H. "Planeación Estratégica de la Calidad Total"™.Editores. 1994.

- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores "estratégicos".

El análisis **interno** requiere estudiar y evaluar:

- Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los recursos humanos existentes, tanto en términos de la dotación con que se cuenta como de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.
- Los recursos inmateriales disponibles en términos de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de auto superación continua.

Es importante destacar que, como se señalara antes, la realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, que divide al mundo en términos de blanco y negro, puede llevar a veces a una peligrosa simplificación. De igual modo ocurre con las situaciones paradójales en las que una misma variable puede tener simultáneamente un impacto positivo y otro negativo, o peor aún, aquellas variables que aunque inicialmente tienen un impacto positivo, su efecto final- luego de múltiples interrelaciones-concluye siendo fuertemente negativo.³⁹

Un aspecto esencial para definir el cuadro de situación y efectuar un análisis FODA sobre él, consiste en disponer de información reciente y profunda

39 MARIÑO, H. "Planeación Estratégica de la Calidad Total" TM .Editores. 1994.

sobre el mercado. Se trata de contar tanto con datos duros (volúmenes de ventas, participación de mercado o cantidad de consumidores), como datos de naturaleza soft, referidos a expectativas, actitudes psicológicas y percepciones de marca.

Estos datos sólo pueden provenir de rigurosos estudios de mercado cualitativos y cuantitativos que resultan vitales para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva. Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tales como:

- Posicionamiento de la marca
- Posicionamiento de la competencia
- Expectativas insatisfechas
- Atributos diferenciales percibidos de los productos
- Atributos diferenciales valorados de los productos
- Percepción de calidad de servicios

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de marketing. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables intervinientes.⁴⁰

⁴⁰ MARIÑO. H. "Planeación Estratégica de la Calidad Total" TM .Editores. 1994.

Gráfica 3 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. <i>Confianza de los socios</i> 2. <i>Rapidez en la concesión de créditos</i> 3. <i>Adecuada atención al socio</i>	1. <i>Altas tasas de interés.</i> 2. <i>Falta de incentivos a los socios.</i>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. <i>Incremento de la demanda</i> 2. <i>Facilidad en abrir nuevas agencias</i> 3. <i>Innovación Tecnológica en informática</i> 4. <i>Tasas de interés más competitivas.</i>	1. <i>Incremento de competencia</i> 2. <i>Constante innovación y posicionamiento de similares.</i>

Fuente: Análisis de los Factores Externos e Internos
Elaboración: La Autora

PROCESO PARA LOS CRITERIOS DE IMPACTO Y VALORACIÓN

- 1) **Impacto Ponderado:** cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en la escala de 1 a 10 y se obtiene la sumatoria correspondiente.
- 2) **Peso Específico:** corresponde a la frecuencia relativa o probabilidad estadística, cuya sumatoria total será 1 (uno) en cada uno de los aspectos analizados, por ejemplo solo las fortalezas.
- 3) **Calificación de la respuesta:** cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala anterior, los valores de esta columna corresponden a la media.
- 4) **Valor ponderado de la respuesta:** se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta con su respectivo peso específico.⁴¹

⁴¹ MARIÑO. H. "Planeación Estratégica de la Calidad Total" TM .Editores. 1994.

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.

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 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, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.⁴²

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.⁴³

MATRIZ DE ALTO IMPACTO.

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

⁴² MARIÑO. H. “Planeación Estratégica de la Calidad Total” TM .Editores. 1994

⁴³ KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

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

Se debe realizar una revisión de la matriz DOFA y tomar aquellos puntos de más alto impacto para proceder a valorarlos en orden de importancia dentro del proyecto. Esto no significa que los otros puntos no se deban tener en cuenta, sino que deben hacer parte de las diferentes tareas del proyecto, pero debido a que su impacto es relativamente bajo, harán parte de las actividades complementarias del proyecto”⁴⁴

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

- Un punto que sea de alto impacto para el proyecto es aquel que puede poner en riesgo de fracaso (en el caso de las debilidades y las amenazas) inminente el proyecto. Las causas pueden implicar inviabilidad

⁴⁴ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1

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

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

- En el caso de los aspectos con evaluaciones de bajo impacto, se refieren a puntos que pueden ayudar (oportunidades y fortalezas) o entorpecer (debilidades y amenazas) el desarrollo del proyecto pero al final nunca representarán los motivos del éxito o las causas del fracaso.⁴⁵
- Como pudieron ver, la evaluación se refiere precisamente al impacto o al peso que puedan representar los diferentes aspectos incluidos en los puntos claves de la matriz DOFA, que puedan afectar la ejecución del proyecto, bien sea para asegurar el éxito, o para llevarlo inminentemente al fracaso. Generalmente, después de esta valoración se ordenan los diferentes puntos claves de la matriz en orden de impacto de mayor a menor evaluación.⁴⁶

Gráfica 4

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Confianza de los socios 2. Rapidez en la concesión de créditos 3. Adecuada atención al cliente
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda 2. Facilidad en abrir nuevas agencias 3. Innovación Tecnológica en 	(F1-6 - O1-2) Abrir nuevas sucursales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda., con	(D3-4 - O3) Implantar un plan de Publicidad, a objeto de incrementar la imagen
AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de competencia 2. Constante innovación y posicionamiento de similares 3. Tasas de interés no competitivas 	(F2-3 - A1-2) Publicitar la excelente atención y la rapidez en la concesión de los créditos, a fin de neutralizar la constante innovación en los productos financieros de la competencia.	(D5-A2) Elaborar un paquete de incentivos laborales a los empleados de la cooperativa a fin de que redunde en el buen desenvolvimiento laboral y desempeño profesional

⁴⁵ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1

⁴⁶ Aaker David A y DAY George. Investigación de Mercados. Editorial Paraninfo. Madrid España. 2002

Criterios para la Formulación de Objetivos

- **Conveniente**

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

- **Mensurable a través del tiempo**

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

- **Factible**

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

- **Aceptable**

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización, Un objetivo que no se adapta

al sistema de valores de un directos importante, no será aspirado asiduamente.⁴⁷

- **Flexible**

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

- **Motivador**

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

- **Comprensible**

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

- **Obligación**

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

⁴⁷ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.

- **Participación de las personas**

Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.⁴⁸

- **Relación**

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

“Expectativa que se ha generado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión.

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado”⁴⁹

⁴⁸ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.

⁴⁹ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

META

Objetivos a corto plazo (menos de un año). Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar.

ESTRATÉGIAS

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Lo entendemos como la acción para alcanzar el objetivo estratégico; la formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución o implementación son de tipo operativo.

ACTIVIDADES

Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedica; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.”⁵⁰

⁵⁰ Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.

TÁCTICAS

“Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevamos a cabo nuestros planes e ideas.”

POLÍTICAS

Acción para alcanzar las metas. “Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.”

PRESUPUESTO

“Los presupuestos son programas en los que se les asigna cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros”

RESPONSABLES

Los responsables son aquellos departamentos o personas sobre los cuales recae la responsabilidad de que se cumplan los objetivos planteados.

Gráfica 5

Matriz de Operativización del Plan Estratégico

AMBITO DE INTERVENCIÓN →		<i>Gestión Administrativa</i>		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO DE APLICACIÓN	COSTO ESTIMADO
DEFINIR MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	Formar un grupo focal para la definición de misión, visión y objetivos empresariales	1. Realizar contacto 2. Definición de lo que la empresa desea alcanzar a largo plazo. 3. Procesamiento de informacióndías	\$ 00.00
		Discusión de las ideas planteadas		
		4. Plan de mejoras en función de los resultados 5. Socialización de los resultados en reuniones con los funcionarios de toda la empresa.		
TOTALES		 días	USD.1300.00

Fuente: Formato Plan Estratégico

Elaboración: La Autora.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Materiales bibliográficos

- Libros
- Internet
- Folletos
- Revistas

Materiales de escritorio

- Empastados y anillados
- Computadora
- Esferográficos
- Cuadernos de notas
- Hojas de papel bond
- Flash memory
- Calculadora
- Impresora
- Lápices y borradores.

MÉTODOS:

Para el desarrollo del presente trabajo se aplicaron métodos y técnicas que permitieron conseguir información lógica, objetiva y veraz para proponer soluciones que lleven al mejoramiento de las actividades de la empresa, A continuación vamos a describir como cada uno de los métodos fueron utilizados en la presente investigación.

- **Método Histórico:**

El método histórico es todo un proceso organizado y que se basa en la realidad de lo estudiado, para elaborar resultados sobre hechos históricos; por lo cual este método se utilizó para conocer el origen y antecedentes de la empresa la Ferretería la Casa del Constructor del cantón Yantzaza y se estableció la reseña histórica y la problemática de la empresa objeto de estudio.

- **Método Analítico:**

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos; de esta manera este método fue utilizado para realizar el análisis interno y externo de la empresa, así como el análisis FODA y con la Matriz de Impacto se establecieron los Objetivos Estratégicos del presente plan.

- **Método Deductivo:**

En este método se descende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares; este método fue utilizado

para formular las recomendaciones específicas dentro de la investigación y hacer los respectivos análisis de cada uno de los resultados encontrados.

- **Método Inductivo:**

El método inductivo cuando se emplea como instrumento de trabajo es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría, por tanto se asciende de lo particular a lo general; con la ayuda de este método se pudo llegar a obtener las conclusiones generales de la investigación, en base a los datos y hechos previamente obtenidos a través de las técnicas de investigación: encuestas, entrevistas y observaciones que se realizaron.

- **Método Estadístico:**

El método estadístico consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene como propósito la comprobación, en una parte de la realidad de una o varias consecuencias verticales deducidas de la hipótesis general de la investigación; de esta manera el presente método sirvió para tabular los datos que se obtuvo de las encuestas y de esa manera se adquirió información útil y eficaz para la investigación.

TÉCNICAS

- **La Observación.**

Esta técnica es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración y en la presente investigación se la utilizó para realizar el diagnóstico situacional de la empresa durante las visitas que se realizaron a la Ferretería en el cantón Yanzatza.

- **La Entrevista.**

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirir información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. La entrevista fue realizada al Gerente propietario de la Ferretería Sr. Jimmy Cueva Simancas y con los resultados se realizó el diagnóstico situacional y análisis interno de la Empresa.

- **La Encuesta.**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés, mediante un cuestionario previamente elaborado a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado; la encuesta fue aplicada a los 15 clientes internos con que cuenta la Ferretería la Casa del Constructor del Cantón Yantzaza. Además se

aplicó una encuesta a los 200 clientes externos fijos de la empresa objeto de estudio en el año 2014, dato obtenido del promedio de las facturas con que cuenta la ferretería.

POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población

La población para aplicación de las encuestas se detalla a continuación:

- 15 clientes internos o empleados de la ferretería la casa del constructor.
- 200 clientes externos asiduos a los productos de la ferretería la casa del constructor del cantón Yantzaza.
- Por la cantidad de clientes y empleados no se determinará muestra sino que se realizará las encuestas a toda la población tanto de clientes como de empleados.

f. RESULTADOS

ANTECEDENTES Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” EN EL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHICHIPE.



Reseña Histórica.

La Ferretería “La Casa del Constructor” del Cantón Yantzaza de la Provincia de Zamora Chichipe, fue creada como una sociedad de personería jurídica de derecho, con fines de lucro y dedicada principalmente a la venta al por mayor y menor de productos y materiales de ferretería y construcción en general de las distinguidas marcas como son: Edesa, Stanley, Black & Decker, Sika, Truper, Silvania y Andec.

La empresa fue creada en el año 2007, por los hermanos señores Lorenzo y Jimy Cueva, contando con un número de 3 personas, gerente, vendedor y bodeguero; debido a la alta demanda de productos de ferretería y materiales de construcción en general, y la falta de empresas dedicadas al expendio de este tipo de productos en el cantón Yantzaza y de esta manera se pueda cubrir las necesidades de los clientes; a la fecha se puede indicar que la

Ferretería es un lugar preferido por los habitantes de su alrededor, como constructoras, empresas públicas, empresas privadas, albañiles, cerrajeros y público en general.

Las actividades mercantiles dentro de las cuales se desarrolla la Ferretería “La Casa del Constructor” en el cantón Yantzaza, serán todas las lícitas y que se encuentran establecidas bajo el marco legal de la ley: compra- venta de material ferretero y materiales de construcción en general, y para el efecto el capital que se destinó en el año 2007, para dar inicio en sus actividades fue de **diesiseis mil dólares** y el lugar principal del negocio es la ciudad de Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe.

Objetivos de la Empresa:

- Alcanzar el liderazgo local en la venta de materiales de ferretería y construcción en general.
- Servir a la ciudadanía en la venta de productos ferreteros y materiales de construcción en general, a través de la entrega en el domicilio de la empresa.

La Razón Social

La razón social de la empresa es ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Misión, Visión y Valores Empresariales

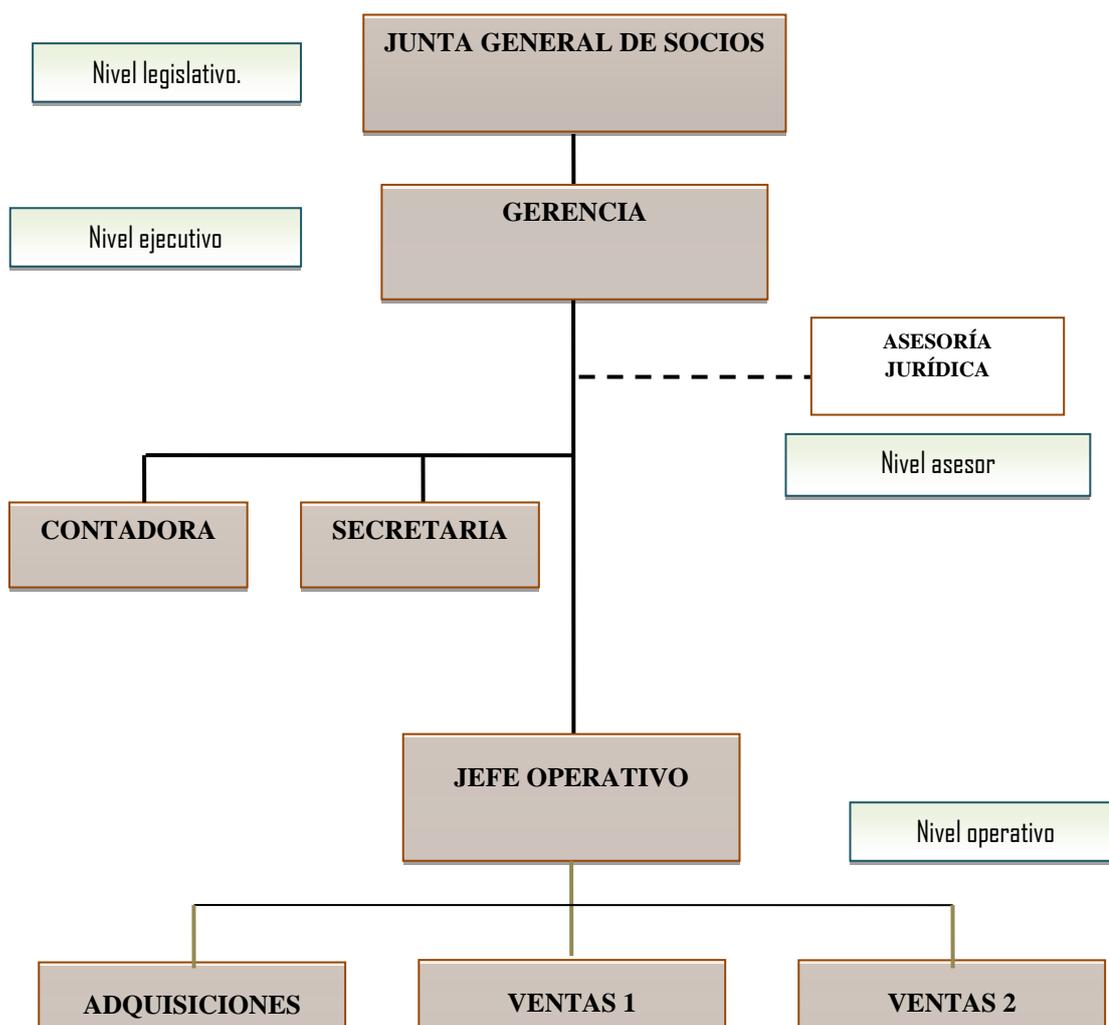
Con respecto a la misión, visión y valores la empresa no cuenta con ellos.

Horario de Atención

El horarios de atención en la cual la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” atiende al público en general es de: Lunes a Sábado desde la 09h00 am a 13h00 y desde las 15h00 a 19H00.

Estructura Organizativa de la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”

Gráfica 6



Fuente: Observación Directa.
Elaborado por: La Autora

- **Personal de la Ferretería “La Casa del Constructor”**

La ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, actualmente cuenta con 15 integrantes distribuidos en las diferentes áreas y secciones de la siguiente manera:

Gráfica 7
Recurso Humano de la Empresa

Cargo	Nombres y Apellidos	Número
Gerente	- Jimmy Cueva Simancas	1
Secretaría	- Nathaly Cabrera Chamba	1
Contadora	- Mercy Paucar Ordoñez	1
Auxiliar Contable	- Jhuliana Quiroga	1
Asesor Jurídico	- Hector Espinoza	1
Jefe Operativo	- Romel Cueva Simancas	1
Encargado Adquisiciones	- Lorenzo Cueva Simancas	1
Vendedor	- Jefferson Chamba - Andrey Simancas - Giselle Hidalgo - Adriana Palacios	4
Bodeguero	- Marco Suquilanda - Antonio Sarango	2
Guardia	- Jose Luis Torres	1
Chofer	- Darwin Quezada	1
	TOTAL	15

Fuente: Observación Directa

Elaborado: La Autora

Nivel Ejecutivo.

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento de la empresa. Además planea, orienta y dirige la vida administrativa e interpreta planes, programas más directrices; técnicas administrativas de alto nivel para transmitirlos a todos los órganos operativos y auxiliares, en la empresa esta representada por su gerente Sr. Jimmy Cueva.

Nivel Asesor.

El nivel asesor corresponde al asesoramiento legal que tiene la empresa, el cual es de acuerdo a la situación actual de la empresa, y está conformado por el asesor jurídico, que realiza sus actividades sin relación de dependencia.

Nivel de Apoyo.

El nivel de apoyo ayuda a los otros niveles administrativos en el proceso de ventas y adquisiciones. En esta empresa las personas que desempeñan estos cargos son: la Secretaria y Contadora. La Srta. Nathaly Cabrera y Lic. Mercy Paucar respectivamente.

Nivel Operativo.

El nivel operativo esta conformado por el area de ventas, que a su vez tiene su Jefe de Comercialización, el Sr. Romel Cueva y dos responsables directos que son los vendedores: el Sr. Lorenzo Cueva. Además pertenece a este nivel el encargado de adquisiciones Sr. Jefferson Chamba y el chofer Sr. Darwin Quezada.

MARCO LEGAL DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

La ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, fue creada en la ciudad de Yantzaza, en el año 2007, el 17 de Diciembre bajo la denominación de “LA CASA DEL CONSTRUCTOR, asi mismo para el cumplimiento de fines y objetivos legales la empresa está sujeta a las siguientes leyes:

- **Código de Comercio:** Regula las actividades comerciales de las diferentes empresas.
- **Ley de Régimen Tributario Interno:** conforme lo establece el Servicio de Rentas Internas. Contiene Normas y Procedimientos Tributarios.
- **Código de Trabajo:** Este código regula las relaciones entre empleados y trabajadores; por ende se aplica a las diversas modalidades de trabajo de las personas que laboran en calidad de trabajadores y están amparados en el código de trabajo.

MARCO COMUNITARIO DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

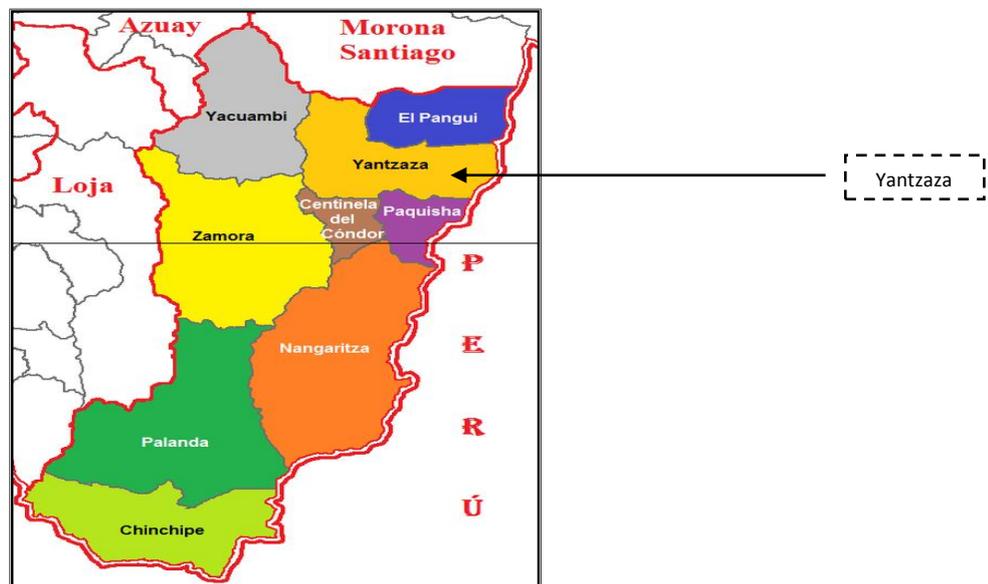
Uno de los objetivos de atención social es que la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, ha sido creada a objeto de servir a la comunidad de la ciudad de Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, a través de la distribución de productos de ferreteria y materiales de construcción que son destinados para el trabajo y la construcción de todas las comunidades asentadas en esta región amazónica.

MACROLOCALIZACIÓN.

La ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, se encuentra ubicada en el cantón Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, la misma que es considerada la capital comercial de la Provincia, y se encuentran ubicada a 45 km. de la ciudad de Zamora, el terreno es plano con suelos arenosos y esta delimitado por cordilleras con bosques naturales a los que se puede llegar facilmente por senderos. La riqueza de este valle esta en su belleza

escenica, esta bañado por el rio Zamora que esta altamente fortalecido por la serie de pequeños rios que desembocan en el y permiten la navegaciòn o paseos fluviales. Varios asentamientos humanos formados por colonos viven en este valle, los cuales han desarrollado una abundante y variada ganaderia, comercio, que abastece las necesidades locales, su clima es humedo tropical y muy humedo subtropical, su temperatura promedio es de 23°.

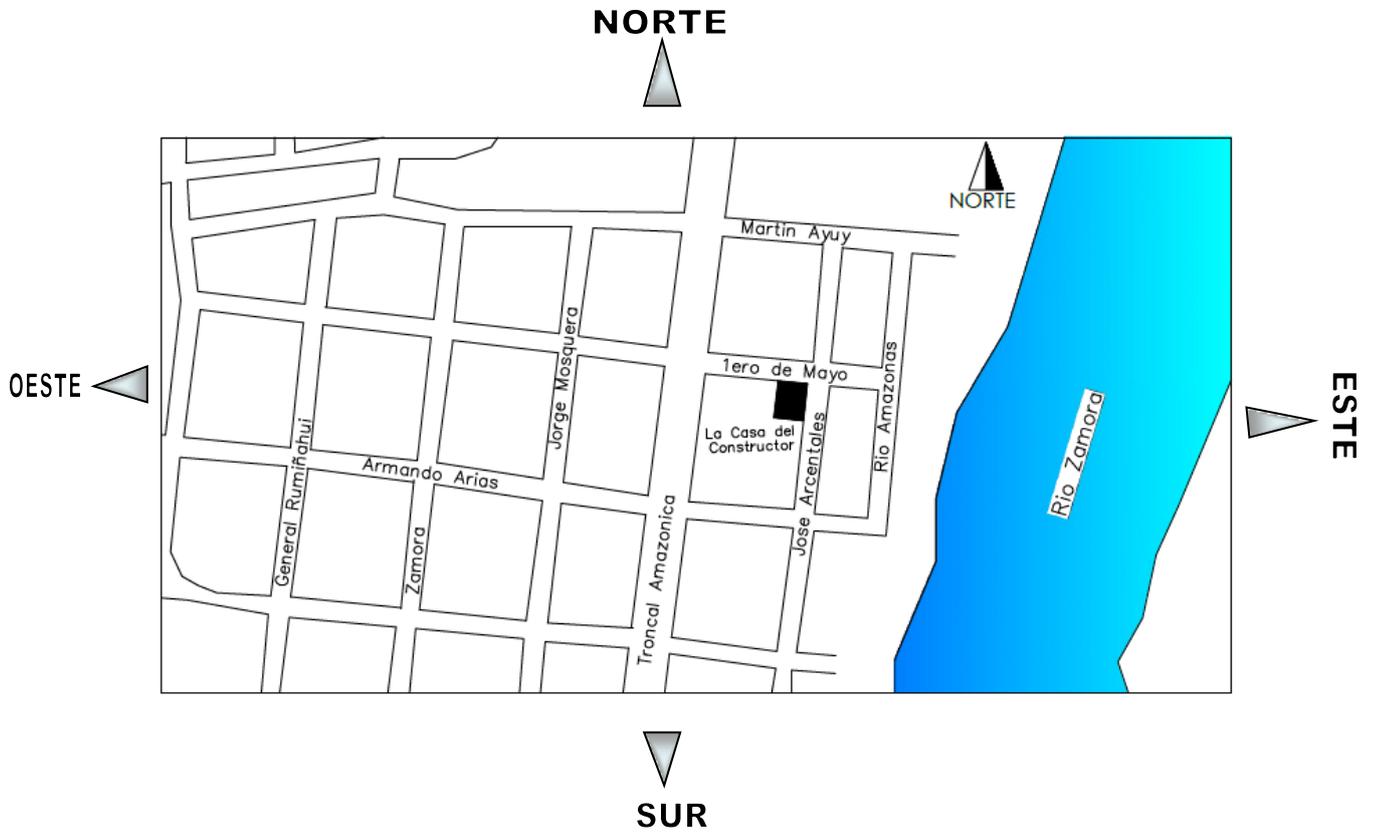
Gráfica 8



MICROLOCALIZACIÓN.

La Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, esta encuentra ubicada en su nuevo local, calle Primero de Mayo y Jose Arcentales y Troncal Amazónica de la ciudad de Yantzaza.

Gráfica 9
CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”



Fuente: Gobierno Provincial de Zamora Chinchipe
Elaborado: La Autora

ANÁLISIS DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” EN BASE A LOS CUATRO FACTORES FUNDAMENTALES.

Producto

La Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, ofrece a sus clientes y la ciudadanía todos los que se refiere a producto de ferreteria, suministros- accesorios y materiales de construcción como:

A continuación se detalla los productos que ofrece la empresa:

- Tuberías plásticas (plastigama, plastidor, etc.)
- Tuberías metálicas y accesorios galvanizados, acero, EMT.
- Cerraduras (todas las marcas, Viro, Yale, etc.)
- Pisos (cerámica, vinil, porcelanato, mármol) nacionales e importados.
- Cables (electrocables, belden)
- Accesorios de electricidad.
- Herramientas (Stanley, Iskra, Perles).
- Clavos y tornillos.
- Empaste y Aditivos (Silka, Editec).
- Bombas de agua.
- Taladros (Iskra, Perles, Skill, Dewalt)
- Griferías (FV, Edesa, Chinas).
- Sanitarios (Edesa, FV).
- Hierro estructural.
- Focos (Silvana, Osram).
- Guantes, Linternas, Pilas (Everedy, Energizer).
- Artículos de limpieza (Creolina, Cloro, Desinfectantes para piso).
- Accesorios de Limpieza (Escobas y Trapeadores)

Precio.

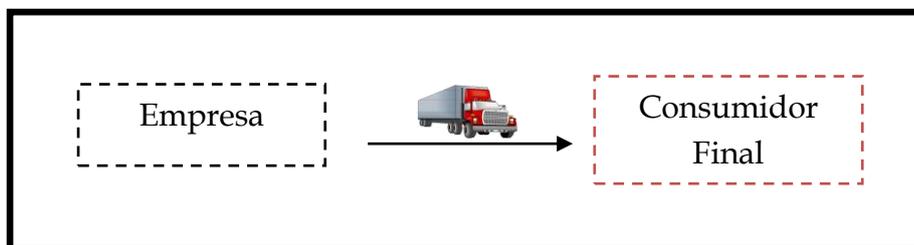
En cuanto a los precios de los productos de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, son fijados de acuerdo a los costo de compra más margen de utilidad que la empresa considera prudente y también se analiza el precio de la competencia. Estos precios varían cada semana.

Plaza.

La distribución de los productos de ferretería y construcción en general se realiza de la empresa al cliente previo pedido y en algunas ocasiones los clientes se acercan a las instalaciones de la empresa realizar sus pedidos y a retirar los productos que solicitan.

El canal de distribución de la empresa es uno solo, se considera que la empresa entrega directamente el producto al cliente en la sede de la empresa o si es un pedido de consideración la entrega se la realiza directamente en el domicilio del cliente.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN **Gráfica 10**



Promociòn.

En cuanto a la promociòn de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", la empresa realiza hasta el 4% de descuentos en todas sus compras a los clientes que adquieren los productos en forma permanente y en epoca navideña se consideran las compras sobre los 100 dòlares, a fin de que estos clientes participen directamente en los sorteos de temporada, en donde se regalan electrodomesticos.

Publicidad.

La publicidad de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", se la realiza en la radio Amazonas: en donde se ha contratado 2 spots en forma diaria, a fin de mantener informado sobre los productos, descuentos y promociones que mantiene la empresa al momento.

**ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL
CONSTRUCTOR” EN EL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA
CHINCHIPE.**

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el análisis del entorno de la ferretería se establece como propósito el elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se podrían perjudicar a la misma. Con la adecuada identificación de estos factores se pretende obtener bases sólidas, para la posterior formulación de estrategias que sean de factible aplicación a la empresa en estudio.

Macro entorno

Son las fuerzas mayores de la sociedad que afectan el macro entorno de todas las empresas, tales como:

- Demográficas
- Económicas
- Tecnológicas
- Políticas
- Geográficas
- Legales
- Competencia
- Fuerzas de Potter.

FACTOR DEMOGRÁFICO.

El cantón Yantzaza está considerado como el eje comercial de la Provincia de Zamora Chinchipe, sin embargo es necesario realizar el análisis en lo que se refiere al crecimiento poblacional, edad, ocupación y otros aspectos. Para lo cual se tomó como base los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del CENSO realizado en el año 2010, en donde podemos apreciar que la población total del cantón Yantzaza es de 18.675, que es la segunda en número con respecto a toda la provincia, siendo superada solamente por el cantón Zamora con 25.510. Así mismo evidenciamos que la mayor parte de la población se encuentra en el sector rural con 9231 y en el sector urbano 9154. Con respecto a la edad, de 0 a 14 años existe 7258 habitantes, de 15 a 64 existe 10527 y más de 65 años existe 890.⁵¹ Finalmente con respecto a la ocupación de la población se puede indicar que la mayoría de los ciudadanos se dedican principalmente a la agricultura, ganadería y minería artesanal.

Análisis e Interpretación del Factor Demográfico:

El crecimiento poblacional del cantón Yantzaza ha sido importante en los últimos años, esto ha permitido que exista un creciente y acelerado movimiento comercial en el cantón Yantzaza, por lo que ha sido considerado como la capital comercial de la Provincia de Zamora Chinchipe, esto es una **oportunidad** para la empresa, por cuanto los comercios prosperan a la par del crecimiento de la infraestructura de las comunidades, considerando que los materiales de construcción y ferretería son fundamentales para este desarrollo.

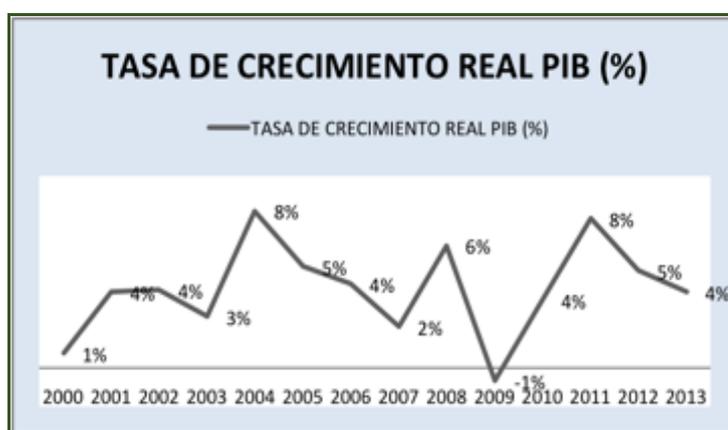
⁵¹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Censo Poblacional año 2010.

FACTOR ECONÓMICO

TASA DE CRECIMIENTO ECONOMICO

En el año 2013, la economía ecuatoriana de acuerdo a datos oficiales del Banco Central del Ecuador, tuvo una *tasa de crecimiento económico de 4,21%*, inferior a las cifras registradas en los años anteriores, si bien la economía ecuatoriana mantiene su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia. La considerable inversión pública requiere que el Estado cuente con los recursos para su realización, lo que se ha conseguido tanto por mayores *ingresos petroleros*, así como por mayor *recaudación tributaria*, sin embargo, de acuerdo a las últimas estimaciones económicas, el barril de petróleo se encuentra con tendencia a la baja, esto incidirá negativamente en la economía del Ecuador y en especial en el cumplimiento de la inversión pública para el año 2015.⁵², a continuación tenemos un gráfico de como ha ido evolucionado este índice en relación a los años anteriores.

Tasa de Crecimiento Real del PIB
Gráfica 11



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: La Autora

⁵² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Censo Poblacional año 2010.

Análisis de la Tasa de Crecimiento Económico.

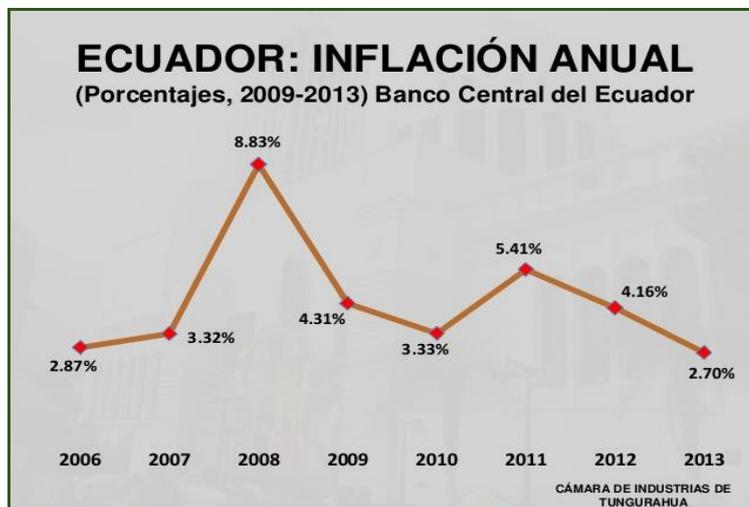
La economía ecuatoriana se verá afectada para el año 2015, debido a la disminución del precio del barril de petróleo, y según anuncios del Gobierno Nacional, esto incidirá directamente en el recorte del rubro en inversión pública del Estado, lo cual es considerada una **amenaza** para la empresa, por cuanto la ferretería no tendrá la misma demanda de productos con respecto a los años anteriores y los directivos se verán obligados a disminuir las adquisiciones para la empresa.

INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una Canasta de Bienes y Servicios Demandados por los consumidores de extractos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. De acuerdo a los datos estadísticos del Banco Central de Ecuador, la inflación acumulada al 30 de Septiembre del 2014 se sitúa en 4,19%. No obstante se prevé que el 2015, la inflación supere los datos proyectados debido a la aplicación de las últimas reformas laborales, esto es la mensualización de los décimos, bonos y el alza de precios en los pasajes urbanos; lo primero permitirá que ingrese al movimiento económico mayor circulante y por ende existe una considerable elevación de la inflación. Esta alza de los precios en los productos tendrá una leve afectación en la adquisición de nueva mercadería en la empresa, lo que afectará y no permitirá la capitalización oportuna de la

misma.⁵³, a continuación presentamos la tendencia inflacionaria desde el año 2009 al 2013.

Inflación Años 2009 y 2013
Gráfica 12



Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua
Elaborado: La Autora

Análisis de la Inflación.

El incremento de la inflación prevista para el año 2015, es una **amenaza** para la ferretería; por cuanto de acuerdo a estimaciones económicas, las últimas reformas laborales, incidirán en un leve incremento de los precios de los productos en forma general, lo cual no permitirá realizar inversiones y adquirir nueva mercadería en la empresa, esto afectará directamente a la falta de capitalización adecuada y oportuna de la ferretería.

IMPUESTOS

Los ingresos tributarios en el Ecuador están a la creciente, pese a que la recaudación tributaria ecuatoriana está a la cola de la región, pues el promedio de América Latina es del 18% y en el país se ha llegado al 14%, se observa una tendencia creciente de recaudación con respecto a los años

⁵³ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Censo Poblacional año 2010.

anteriores, llegando a representar en el 2013, el 60% de los ingresos para el fisco mientras que los petroleros cubren el 40%. Los impuestos indirectos tienen mayor incidencia como el (IVA e ICE), los cuales representaron el 56% de la recaudación fiscal en el año 2013, impuestos que son pagados por la sociedad en general. Por concepto de impuestos a la renta se recaudaron USD. 2428 millones de dólares de los cuales el 90% es pagado por las sociedades y el 10% por las personas naturales, en su mayoría trabajadores asalariados como consecuencia, principalmente, de las mayores posibilidades de evasión y elusión de los trabajadores independientes. Entre las actividades que tienen mayor aporte en el impuesto a la renta se encuentran el comercio, minas y canteras, manufactura, intermediación financiera y transporte y comunicaciones.⁵⁴ A continuación presentamos la tendencia de recaudación tributaria hasta el año 2013.

Recaudación Tributaria Gráfica 13



Fuente: Servicio de Rentas Internas.
Elaborado: La Autora

54 Servicio de Rentas Internas.

Análisis de los Impuestos.

El aumento de la carga impositiva sobre las empresas influye en la inversión y el crecimiento limitando sus ganancias, por cuanto en el Ecuador en los últimos años se ha incrementando y como uno de los mayores aportantes son los comercios en general, esto afecta disminuyendo la inversión de las empresas y disminuyendo sus márgenes de ganancia, considerándose para nuestro estudio como una **amenaza** para la ferretería.

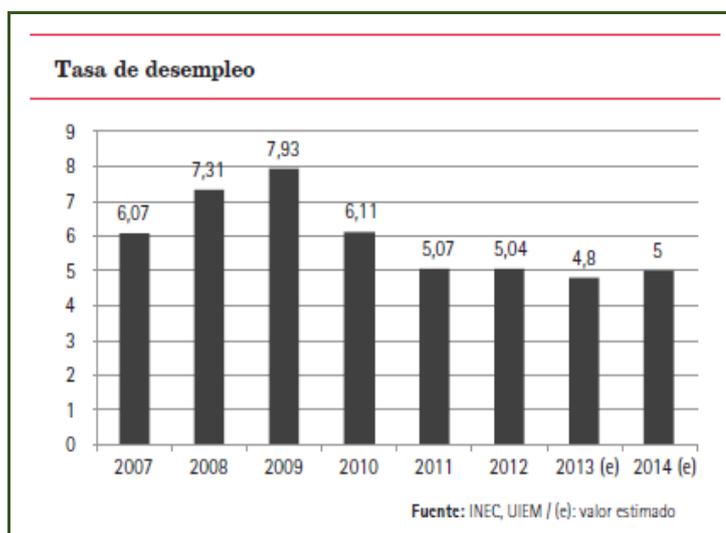
TASA DE DESEMPLEO

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la tasa de desempleo ha tenido una mejora considerable, tal es el caso que al 30 de Junio del 2014, se tiene el 5,71%, con respecto a lo que se tenía el 31 de Marzo del 2009, que se manejaba un porcentaje de 7,93%. Y hace una década se manejaba una tasa de desempleo del 11,1%, esta mejora es atribuida a la importante inversión extranjera y a las políticas que el gobierno nacional esta aplicando en el país, en especial en el sector de la construcción, que promueve la inversión, con estabilidad y con nuevas figuras de contratación que permite a los empresarios acoger determinadas modalidades contractuales más flexibles, sin embargo por otra parte se deja del lado el impulso que se debe de dar para crear microempresas que vienen a ser muy influyentes en una economía como la ecuatoriana.⁵⁵

55 Banco Central del Ecuador.

Tasa de Desempleo Ecuatoriano

Gráfica 14



Fuente: INEC.
Elaborado: La Autora

Análisis de la Tasa de Desempleo

Uno de los índices económicos que ha sido positivo en los últimos años, es la disminución del desempleo en el país, producto de alta inversión extranjera y de políticas que el gobierno nacional impulsado en el sector de la construcción, promoviendo la inversión con estabilidad y nuevas figuras de contratación que permite a los empresarios acogerse a modalidades contractuales más flexibles, esto se convierte en una **oportunidad**, por cuanto mientras mas mano de obra existe en el campo laboral, más producto ferretero y de materiales de construcción es requerido en el mercado.

TASAS DE INTERES

El volumen de crédito sigue creciendo en el país, pero a un ritmo menor que en años anteriores. Los préstamos destinados al sector productivo-corporativo y al de consumo son los que más aumentan y, por otro lado, los

microcréditos siguen relegados. Con el nuevo Código Monetario y Financiero, el Gobierno busca regular la distribución de recursos.

Según datos del Banco Central del Ecuador, el volumen de crédito aumentó en el 2010 el 31.36%, en el 2011 el 18.45%, en el 2012 el 10,64% y en el 2013, la cifra creció al 11,45%, esto quiere decir que el segmento de crédito de bancos en el sector público tiende a crecer más aceleradamente que el crédito de la banca privada, esto se da por la tasa de interés preferencial que manejan estas instituciones. Otro indicador que influye en la diferencia de las tasas de interés es el sector de las cooperativas que en los últimos 10 años han crecido considerablemente con respecto a los bancos.⁵⁶

Análisis de las Tasas de Interés

Las tasas de interés no son favorables para la economía de las pequeñas empresas, esto se convierte en una **amenaza** para la ferretería, por cuanto al querer invertir o ampliar el negocio, se verían sujetos a pagar altas tasas de interés, esto perjudica notablemente la economía de la empresa.

FACTOR TECNOLÓGICO.

El avance tecnológico es un factor influyente en el incremento de la productividad de toda empresa. El más claro ejemplo de un incremento productivo en la parte de la tecnología fue la mundialmente conocida Revolución Industrial. En esta revolución se produjo una serie de diferentes máquinas que aceleraron los procesos de manufacturación y refinamiento de los artículos ya existentes, de esta forma aceleraron la producción. En general se puede mencionar que la tecnología avanza día a día lo cual hace

⁵⁶ economía/masqmenos/item/asi-esta-el-crédito-en-el-ecuador.

que este factor se comporte de una forma dinámica y siempre este en proceso de innovación.

En los últimos años la tecnología ha ofrecido una serie de alternativas que permiten optimizar los procesos productivos de las empresas. Por tanto, es evidente que las nuevas tecnologías son un elemento imprescindible y en continuo desarrollo dentro de cualquier empresa. La falta de utilización de tecnología en la empresa se considera como una gran debilidad que repercute directamente en los niveles de eficiencia y eficacia en todos los procesos de las empresas.

Análisis del Factor Tecnológico

Los cambios en materia tecnológica son constantes y dinámicos, la ferretería debe aprovechar estos avances, por cuanto el uso de nuevos procesos tecnológicos de carácter innovador, permitirán aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en la adquisición, distribución y venta de productos ferreteros y construcción en general, convirtiéndose en una **oportunidad** para la Ferretería.

FACTOR POLITICO.

Con el Gobierno actual ha existido un estabilidad política constante, producto del aceptable desempeño en macroeconomía, la cohesión social, inversión pública y otros estímulos que ha ofrecido el Ecuador al mundo, como elementos que añadidos a la reinstitucionalización del Estado, ofrecen un panorama distinto a lo que los anteriores gobiernos nos tenían acostumbrados. Como parte de la estabilidad económica ha sido la ingente inversión pública en aspectos como infraestructura, educación, salud, vialidad, energía, talento humano; áreas que habían dejado de lado los

gobiernos anteriores, y hoy son políticas prioritarias, puntualizando que los presupuestos en educación y salud se ha elevado notablemente, y paralelamente se ha diseñado un Plan Nacional de Desarrollo, al que el Presidente describió como el mejor de América Latina, con metas muy claras y coherentes, que se suman al nuevo Código de la Producción y a la Agenda de Transformación Productiva. La estabilidad económica influye positivamente en los comercios y empresas, por cuanto esta condición les permite planificar a largo plazo e invertir en los negocios con la certidumbre que los resultados serán favorables a corto y a largo plazo.

Análisis del Factor Político

En los últimos años en el Ecuador se ha existido una estabilidad política y económica, producto de un aceptable desempeño macroeconómico, y aplicación de políticas sociales, inversión pública y más aspectos; lo que ha dado confianza en los inversionistas, y es una **oportunidad** para el desarrollo de las empresas en general.

FACTOR LEGAL

El Estado Ecuatoriano garantiza en la constitución el cumplimiento de las leyes ecuatorianas, de acuerdo a la constitución es un derecho de toda persona natural o jurídica, el emprender cualquier actividad económica. De esta manera el factor legal para todo negocio u actividad económica es trascendental ya que concibe el correcto cumplimiento de las normas establecidas en la constitución. Este marco legal permite establecer lineamientos de trabajo y más aún tener la plena confianza de invertir y estar protegido y amparado por la seguridad jurídica que debe brindar un

gobierno.

El marco legal que rige el funcionamiento de las microempresas está basado en una serie de Leyes y Normativas que regulan la creación, existencia y funcionamiento de las microempresas. De forma general se establece que para la creación de una microempresa, el interesado deberá cumplir con una serie de normativas legales que le permitan emprender en su propio negocio, en el cual deberá cumplir con una serie de requisitos obligatorios esto permite llevar a cabo una actividad comercial sin problemas.

El Gobierno ha garantizado que todos los cambios que se realicen en materia legal en el país, siempre estarán a favor de ayudar a mejorar las condiciones de trabajo y emprendimiento de los pequeños y medianos emprendedores.

Análisis del Factor Legal:

El Estado Ecuatoriano garantiza el fiel cumplimiento del marco legal, y de manera especial garantiza que toda persona natural o jurídica, emprendedora inicie cualquier actividad económica. Por lo que este aspecto se convierte en una **oportunidad** para la empresa ferretera, ya que con la aplicación de este marco legal permitirá establecer lineamientos de trabajo y más aún tener la total confianza de continuar invirtiendo y realizar nuevas inversiones.

FACTOR GEOGRÁFICO

El cantón Yantzaza, se encuentra ubicado a 43 km. de la ciudad de Zamora, en el se asiente la cabecera cantonal del mismo nombre, al igual que

Zamora, limita con la mayoría de los cantones restantes, a excepción de Chinchipe, Palanda y Nangaritza; al Norte con la Provincia del Azuay, al este con el Departamento de Amazonas – Perú, por medio de la Cordillera del Condor. El cantón esta dividido políticamente por tres parroquias, una urbana y dos rurales que son: Chicaña y los Encuentros.

Este cantón Yantzaza se encuentra ubicado al Noreste de la Provincia de Zamora Chinchipe, forma parte de la cuenca hidrográfica del rio Zamora y parte de Nangaritza, esta rodeada por la cordillera de Chicaña, que representa un ramal de la Cordillera del Condor, el lugar varia en elevaciones desde 700 a 2070 metros sobre el nivel del mar.

La mayor parte de la población del cantón Yantzaza es mestiza y procede de las migraciones de las provincias del Azuay, Loja, y otras, que han formado colonias prosperas a pesar de la distancia y el aislamiento. El cantón basa su economía en la producción agrícola y ganadera, que se ha constituido en el principal centro de producción y abastecimiento de las provincias de Zamora Chinchipe y de las provincias vecinas de Loja, Azuay y el Oro.⁵⁷

A pesar de no ser uno de los primeros cantones creados en el area, desde su creación Yantzaza se ha destacado por su vertiginoso desarrollo y relevante importancia dentro del ambito provincial, el cantón posee una importancia turística todavía sin explotar, por ser la entrada principal a la Cordillera del Condor, es por ello se ha ganado el nombre de capital comercial de la Provincia de Zamora Chinchipe.

⁵⁷ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Censo Poblacional año 2010.

Análisis del Factor Geográfico

Las condiciones geográficas del cantón Yantzaza, y el lugar privilegiado del cantón como una entrada principal a la Cordillera del Cóndor, permiten que sea considerado un lugar turístico no explotado y como la capital comercial de la Provincia de Zamora Chinchipe, esto ayuda para que su actividad económica y comercial sea prospera en el futuro y se desarrollen en el lugar todas las actividades económicas, este factor es una **oportunidad** para la Ferretería.

FACTOR COMPETITIVO

El Ecuador en el año 2013, según estudios del Global de Competitividad 2013-2014, mejoró su posición en 15 puestos comparado con el año 2013, ubicándose en el puesto 71 de entre 148 economías. Estos resultados son confirmados por empresarios nacionales, quienes afirman en un 60% que el Ecuador ha mejorado su nivel de competitividad en el último año en comparación con los demás países de la región. los indicadores que obtuvieron mejoras importantes y destacaron notablemente se presentan en los siguientes ámbitos: desarrollo de infraestructura, indicador que se ubicó en el puesto 79 (11 puestos más adelante en referencia al año anterior); calidad del sistema educativo, en el puesto 62 (31 puestos más adelante con respecto al año 2012); e innovación en el puesto 58 (38 puestos más adelante respecto al lugar alcanzado el año pasado).

Asi mismo se evidencia una tendencia positiva en el sector de la construcción, destacándose las políticas sociales que el gobierno ecuatoriano ha mantenido durante los últimos años con respecto a las

inversiones realizadas en obras públicas, facilidades de crédito en instituciones como el BIESS. Además se destacan otros factores que corresponden a la competitividad como: disponibilidad de capital de riesgo, financiamiento a través del mercado local de acciones, la disponibilidad de servicios financieros, y la facilidad de acceso de los usuarios a préstamos bancarios.⁵⁸

Análisis del Factor Competitivo:

El factor competitivo de acuerdo a estudios y análisis ha mejorado en el país, las principales causas son la implementación de políticas sociales del Gobierno, las facilidades de crédito en instituciones del Estado; y la intervención de la empresa privada, quienes han mejorado su eficiencia y productividad a través de capacitaciones al personal y la incorporación de productos y servicios innovadores, convirtiéndose para la empresa en una **amenaza**, la cual debería mejorar sus servicios de venta y comercialización de productos ferreteros y de construcción en general, lo que le permitirá ganar un mejor espacio y posicionamiento en el lugar.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DEL PORTER

En el análisis de las cinco Fuerzas de Porter, se analizará la competencia de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, y los resultados nos servirán de base para establecer un adecuado diagnóstico de la situación en la que se desarrolla la actividad comercial de la empresa. A continuación

20 http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/perspectivas/estudios.

realizaremos el análisis respectivo enfocado principalmente en la incidencia que tendrían estas cinco fuerzas en el normal desenvolvimiento de la empresa.

Poder de negociación de los consumidores

Es el poder que tienen los consumidores o compradores de la empresa para obtener buenos precios y condiciones; mientras menos compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios bajos y mejores condiciones.

Pudiendo aumentar este poder cuando: no hay diferencia de productos, los consumidores compran en volumen, los consumidores se cambian fácilmente a marcas competidoras o productos sustitutos, los consumidores están bien informados sobre los productos, precios y costos y los vendedores enfrentan una reducción de la demanda. La empresa es pequeña y no tiene el poder para comercializar los productos en volumen y de esta manera reducir costos en los productos.

Análisis: Con respecto a este factor se considera que en vista de no existir un considerable número de empresas que se dedican a la misma actividad, y debido a la considerable capacidad que tiene la empresa de vender el producto en grandes volúmenes, el poder de negociación de los clientes se verá reducida considerablemente, por tanto este factor viene a ser una **oportunidad** para la ferretería.

✚ Poder de negociación de los proveedores

Es el poder que tienen los proveedores para aumentar los precios y ser menos concesivos. Por lo general mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de productos, estos puede fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos; además consideran otros factores como: existen pocos productos sustitutos, el costo de cambiar de un producto a otros es alto y las empresas realizan compras con poco volumen, en el mercado existen un gran número de proveedores.

Análisis: El poder de negociación de los proveedores se verá reducido por lo que se convierte este factor en una **oportunidad** para la empresa. Los actuales proveedores son grandes empresas que se manejan en buenos estándares de calidad y son empresas líderes en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, que permite elegir entre las facilidades que brindan, a travez de convenios de mejores condiciones de negociación. A continuación enumeramos los proveedores actuales de la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Gráfica 15

Empresa de Distribución de Ferreteria en General “PROMESA”



Fuente: Análisis y Observación Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaboración: La Autora

Nombre : PROMESA
Dirección : Guayaquil vía a Daule, Km. 5 ½, norte de Guayaquil.
Telefonos : (04)225 5333

**Distribuidora de Acero y Materiales para la Construcción
“DIMACOBAS”**

Gráfica 16



Fuente: Análisis y Observación Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaboración: La Autora

Nombre : DIMACOBAS
Dirección : Quito, Eucaliptos y Av. Eloy Alfaro.
Telefonos : (02)3463709 / 3463479 / 3463456

Gráfica 17

SuperCentro Ferretero “KIWI”



Fuente: Análisis y Observación Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaboración: La Autora

Nombre : KIWI
Dirección : Quito, Cordero 16-41 y Av. 10 de Agosto.
Telefonos : (02)3987900 / 2501713

🚧 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es la potencial probabilidad que otras empresas se dedique a realizar la misma actividad o que pudiesen vender o comercializar productor ferreteros y de construcción en general en el cantón Yantzaza; en este contexto se considera que en la actualidad el mercado es atractivo en el sector y la intensidad de la competencia ha aumentado en los últimos meses, las barreras de entrada son fáciles para los nuevos participantes.

Además el constante desarrollo de infraestructura pública y comunitaria en la región hace que exista más demanda y por ende aumente la probabilidad de que exista el ingreso de más competencia, que pudiesen superar las barreras de entrada que se aplican como: la falta de experiencia, necesidad

de capital, políticas reguladoras gubernamentales, falta de acceso a materia prima o producto.

Analisis: Ante lo expuesto este factor es una **amenaza**, debido al fácil acceso que tienen los competidores para ingresar al mercado.

Rivalidad entre competidores

Este factor se refiere a la pugna entre las empresas que compiten directamente con una línea o producto. Esto podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda nuestra debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

Analisis: Se puede indicar que existe una insignificante rivalidad entre competidores en el cantón Yantzaza, en vista de que las empresas que comercializan ferretería y materiales de construcción son pocas; así mismo se encuentra ubicada la ferretería en un sector donde puede los clientes pueden acceder con facilidad, esto hace que este factor se convierta en una **amenaza** para la ferretería, por que al momento de existir empresas que realicen las mismas actividades, existe rivalidad entre los competidores. A continuación señalamos los competidores actuales que tiene la empresa.

Cuadro 1

Competencia actual de la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”

ORDEN	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONOS
1	Comercial Rogel (Construcción Minería y Ferreteria en General)	Av. Ivan Ríofiro y Primera de Diciembre.	07- 2300023
3	Ferrocercial “SIMANCAS” (Venta material ferretero)	Primero de Mayo y Jorge Mosquera	07- 2300621
4	Ferreteria Lima Hnos. (Venta de ferretero y repuestos en general)	 http://www.facebook.com/FerreteriaLimaHnos	07 – 2300387

Fuente: Análisis y Observación de la ciudad de Yantzaza.

Elaboración: La Autora.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Es el ingreso potencial de empresas que venden productos de similares características. Esta presencia de productos sustitutos suele establecer límites en los precios a cobrar por los productos (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos ingresan fácilmente cuando: los precios de los productos son bajos en comparación a los existentes, existe poca publicidad de los productos existentes, hay poca lealtad en los consumidores y el costo de cambiar de un producto sustituto a otro es bajo;

Análisis: Existe una alta probabilidad que ingresen productos sustitutos al mercado, en vista de las restricciones que el Gobierno Nacional esta

aplicando, en especial a productos importados, entonces ingresarían productos ferreteros de menos calidad y a menor precio también, esto conlleva a que este factor sea una **amenaza** para la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, el cual nos da a conocer de forma más amplia todas las oportunidades que podemos aprovechar para el buen funcionamiento de la empresa, así como las amenazas que existen en el medio y así poder darnos cuenta de ellas y poder formular en forma adecuada los objetivos estratégicos en forma apropiada.

Cuadro 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

OPORTUNIDADES	Factor	Ponderación	Calificación	Total de calificación
Creciente y acelerado movimiento comercial en el canton Yantzaza.	Demográfico Pág. 78	0,15	4	0,60
Disminución de la Tasa de Desempleo en el país.	Económico Pág. 79	0,10	3	0,30
Innovación contante en el uso de la tecnología, permiten aumentar los niveles de eficiencia y eficacia.	Tecnológico Pág. 85	0,10	3	0,30
Estabilidad política y económica del Ecuador.	Político Pág. 86	0,05	4	0,20
Prospera actividad económica y comercial de Yantzaza.	Geográfico Pág. 89	0,05	3	0,15
Escaso número de competidores en Yantzaza	Porter Pág. 91	0,05	3	0,15

Baja intensidad de rivalidad entre los competidores.	Porter Pág. 92	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
Recorte del rubro en inversión pública en el Presupuesto General del Estado.	Económico Pág. 79	0,05	2	0,10
Incremento de la Inflación.	Económico Pág. 79	0,10	1	0,10
Aumento de la Carga impositiva sobre las empresas.	Económico Pág. 79	0,05	2	0,10
Tasas de Interés desfavorables para los pequeños comerciantes.	Económico Pág. 79	0,15	2	0,30
Fácil acceso que tiene los competidores para ingresar a mercado.	Porter Pág. 96	0,05	2	0,10
Alta probabilidad de ingreso de productos sustitutos al mercado.	Porter Pág. 97	0,05	2	0,10
TOTAL		1		2,75

Fuente: Análisis de los Factores Externos
Elaboración: La Autora.

SUSTENTACIÓN

La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se la efectuó siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1

De análisis efectuado a los factores externos se determinaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Creciente y acelerado movimiento comercial en el canton Yantzaza.
- Disminución de la Tasa de Desempleo en el país.
- Innovación contante en el uso de la tecnología, permiten aumentar los niveles de eficiencia y eficacia.

- Estabilidad política y económica del Ecuador.
- Próspera actividad económica y comercial de Yantzaza.
- Escaso número de competidores en Yantzaza.
- Baja intensidad de rivalidad entre los competidores.

Amenazas:

- Recorte del rubro en inversión pública en el Presupuesto General del Estado.
- Incremento de la Inflación.
- Aumento de la Carga impositiva sobre las empresas.
- Tasas de Interés desfavorables para los pequeños comerciantes.
- Fácil acceso que tiene los competidores para ingresar a mercado.
- Alta probabilidad de ingreso de productos sustitutos al mercado.

Paso 2

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó de acuerdo a los siguientes valores: 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante); la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se considera que la oportunidad más importantes para la ferretería es “Creciente y acelerado movimiento comercial en el canton Yantzaza.”, del factor demográfico a quien se les asignó un peso de 0,15; de igual forma se considera que la amenaza más importantes es la “Tasas de Interés desfavorables para los pequeños comerciantes.” Del factor económico, al mismo se les asignó un valor de 0,15.

Paso 3

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de qué forma son atractivas o no las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa, por lo que se calificó de la siguiente manera:

- 1 amenaza mayor
- 2 amenaza menor
- 3 oportunidad menor
- 4 oportunidad mayor

Paso 4

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

Paso 5

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4, el valor ponderado promedio es de 2.5. De acuerdo al análisis externo efectuado a la ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", se obtuvo un valor ponderado de 2,75; lo que indica que la entidad posee una serie de oportunidades, mismas que están por encima de las amenazas siendo necesario implementar estrategias que permitan su aprovechamiento. Así mismo en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, se debe considerar que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.95 y de las amenazas es 0,80, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

Para poder identificar las principales fortalezas y debilidades de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, se realizó una encuesta dirigida a 200 clientes externos de la ferretería y una encuesta a los clientes internos de la ferretería en un número de 15 personas. Además se aplicó una entrevista al Sr. Gerente de la Ferretería. Cabe indicar que por la cantidad de clientes y empleados no se determinará muestra si no que se realizará las encuestas a toda la población tanto de clientes como de empleados.

A continuación se presente cada una de las preguntas planteadas, en las encuestas realizadas a los clientes externos e internos; así mismo se indica la respectiva tabulación, análisis e interpretación de las respuestas obtenidas en cada uno de los respectivos instrumentos de investigación:

ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.

Pregunta No. 1

¿Qué tiempo esta como cliente de la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

**Cuadro 3
TIEMPO DE CLIENTE**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
De 1 mes a 1 año	31	15%
De 1 año 1 mes a 3 años	98	49%
De 3 años 1 mes a 5 años	25	13%
De 5 años y más	46	23%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 18



Análisis e Interpretación:

Según los resultados se confirmó que el 15% de encuestados que corresponden a 31 tienen como cliente de 1 MES A 1 AÑO; el 49% que es 98 encuestados de 1 AÑO 1 MES A TRES AÑOS; el 13% que son 25 de 3 AÑOS 1 MES A CINCO AÑOS y el 23% que corresponden a 46 clientes de 5 AÑOS A MÁS TIEMPO.

Pregunta No. 2

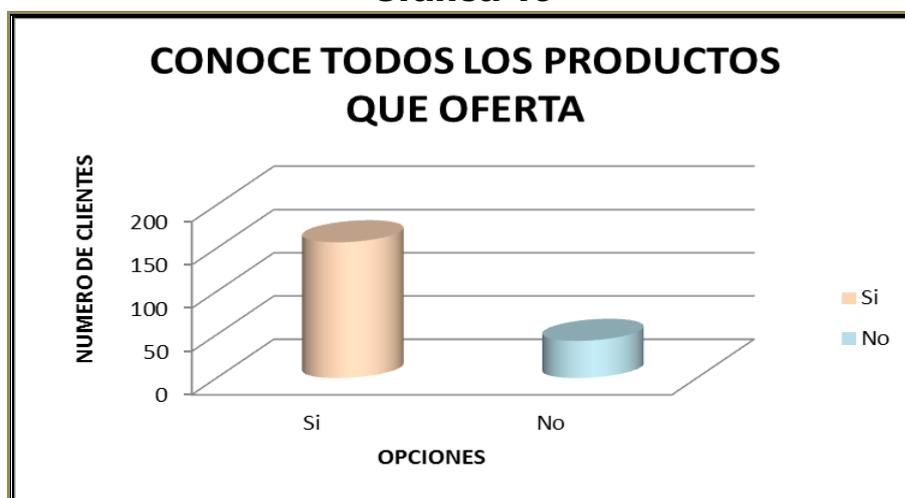
¿Conoce todos los productos ferreteros y materiales de construcción que oferta la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

Cuadro 4
¿CONOCE TODOS LOS PRODUCTOS QUE OFERTA”

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	157	78%
No	43	22%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” del cantón Yantzaza.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 19



Análisis e Interpretación:

De los resultados tenemos que el 78% que son 157 del total de encuestados *SIN CONOCEN* los productos que oferta la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, mientras que el 22% que corresponde a 43 *NO CONOCEN* todos los productos que oferta la ferretería.

Pregunta No. 3

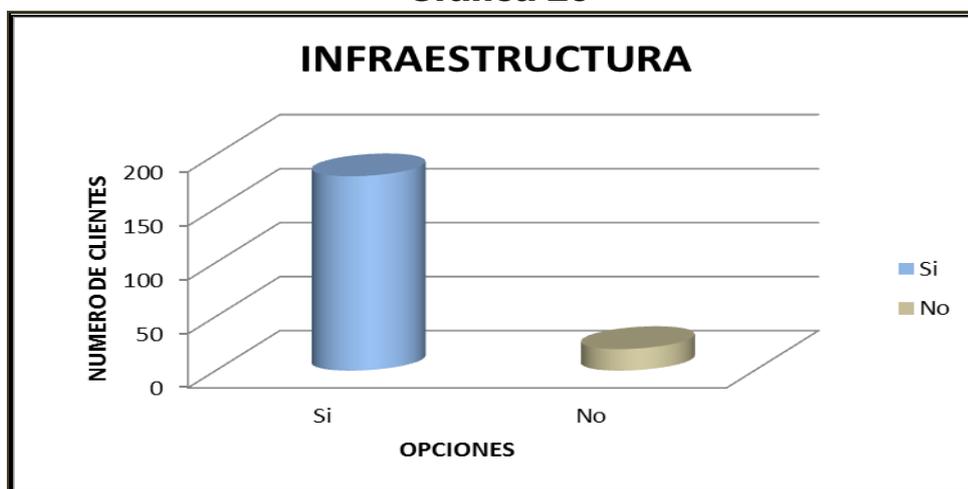
¿Considera que la infraestructura de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” es la adecuada?

Cuadro 5
¿LA INFRAESTRUCTURA ES ADECUADA?

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	180	90%
No	20	10%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 20



Análisis e Interpretación:

Según los resultados el 90% del total de la muestra que corresponden a 180 encuestados de los clientes consideran que la infraestructura de la Ferretería *ES LA ADECUADA*, mientras que el 10% que corresponden a 20 consideran que no es la infraestructura *NO ES LA ADECUADA*.

Pregunta No. 4

¿El horario de atención de la ferretería es de su satisfacción?

Cuadro 6
HORARIO DE ATENCIÓN DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	139	69%
No	61	31%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 21



Análisis e Interpretación:

El 69% de los clientes encuestados opinan que *ESTAN SATISFECHOS* con el horario de atención que tiene la ferretería y un 31% *NO ESTAN SATISFECHOS*. Por lo tanto se confirma que el horario de atención que maneja la empresa está bien establecido, debido a que la mayoría de los clientes opinan que están de acuerdo con el mismo.

Pregunta No. 5

¿Por qué medio de comunicación conoció los productos ferreteros de la empresa?

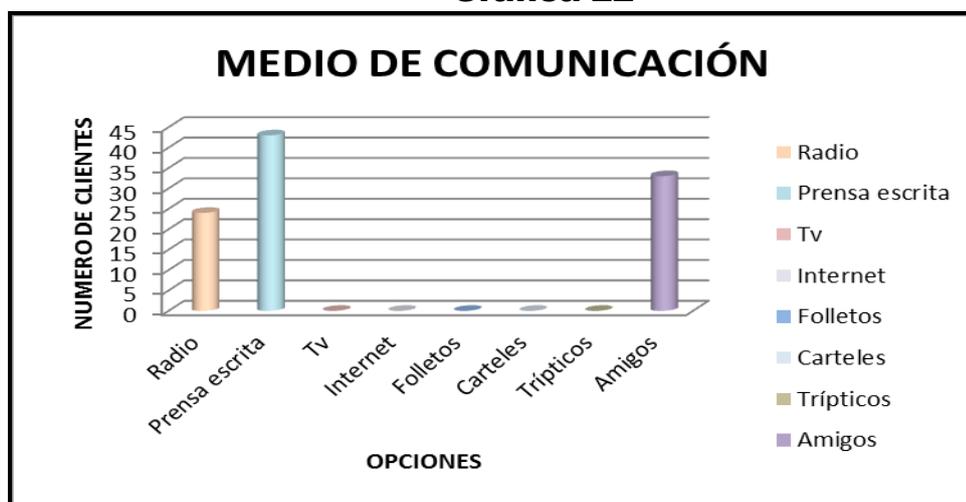
Cuadro 7
MEDIO DE COMUNICACIÓN

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Radio	48	24%
Prensa escrita	86	43%
Tv	0	%
Internet	0	%
Folletos	0	%
Carteles	0	%
Trípticos	0	%
Amigos	66	33%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 22



Análisis e Interpretación:

El 24% de los encuestados manifestaron que conocieron sobre la Ferretería por medio de la *RADIO*, el 43% que lo hicieron por la *PRENSA ESCRITA*, el 33% lo hicieron por que sus *AMIGOS* le recomendaron, el resto de opciones no obtuvieron porcentaje.

Pregunta No. 6

¿Por qué elige los productos en la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

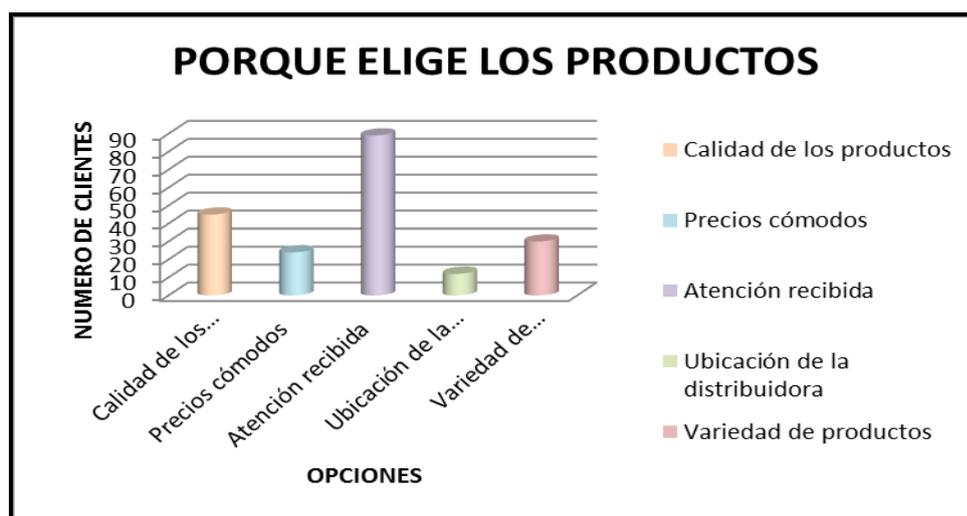
Cuadro 8
¿POR QUE ELIGE LOS PRODUCTOS”

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Calidad de los productos	45	22%
Precios cómodos	24	12%
Atención recibida	89	45%
Ubicación de la ferretería	12	6%
Variedad de productos	30	15%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 23



Análisis e interpretación:

El 22% de los clientes encuestados mencionan que adquieren sus productos en la ferretería por la *CALIDAD* de sus productos; el 12% por los *PRECIOS CÓMODO*S, el 45% por la *ATENCIÓN RECIBIDA*; el 6% por la *UBICACIÓN* de la ferretería y el 15% por la *VARIEDAD* de sus productos.

Pregunta No. 7

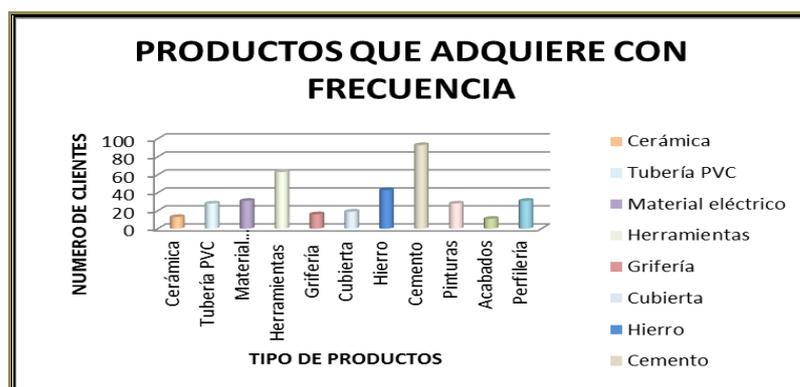
¿Cuáles productos adquiere con mayor frecuencia en la Ferretería.

Cuadro 9
PRODUCTOS ADQUIERE CON FRECUENCIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Cerámica	13	3%
Tubería PVC	28	7%
Material eléctrico	31	8%
Herramientas	63	17%
Grifería	16	4%
Cubierta	19	5%
Hierro	43	11%
Cemento	93	25%
Pinturas	28	7%
Acabados	11	3%
Perfilería	31	8%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR" del cantón Yantzaza.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 24



Análisis e interpretación:

Los datos de la gráfica señalan que los productos que se adquieren con mayor frecuencia son: en primer lugar el *CEMENTO* que representa el 25%, seguido por las *HERRAMIENTAS* que figuran el 17%, continuando con el *HIERRO* que constituye el 11%, más el 8% de *MATERIALES ELECTRICOS*, la *PERFILERÍA* con otro 8%, el 7% de *TUBERIA*, con otro 7% que representan a los productos de *PINTURA*, 5% de productos de *CUBIERTA*, el 4% de productos de *GRIFERÍA*, el 3% de productos de *CERÁMICA* y el 3% de productos de *ACABADOS*.

Pregunta No. 8

¿Con que frecuencia realiza compras en la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR?”

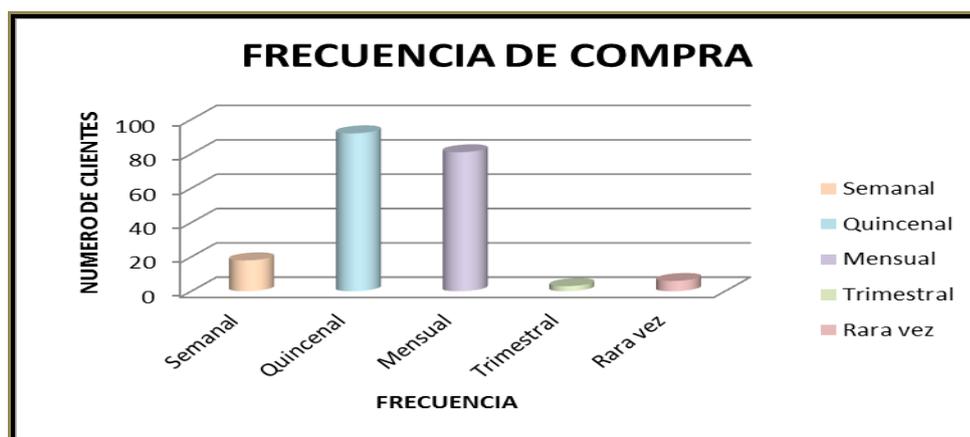
Cuadro 10
FRECUENCIA DE COMPRA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Semanal	18	9%
Quincenal	92	46%
Mensual	81	40%
Trimestral	9	5%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 25



Análisis e interpretación:

El 9% los clientes manifiestan que realizan sus compras de manera “SEMANAL”, el 46% en forma “QUINCENAL”, el 40% “MENSUAL”, el 5% en forma “TRIMESTRAL”. Se establece que la mayoría de los clientes realizan sus compras de forma quincenal.

Pregunta No. 9

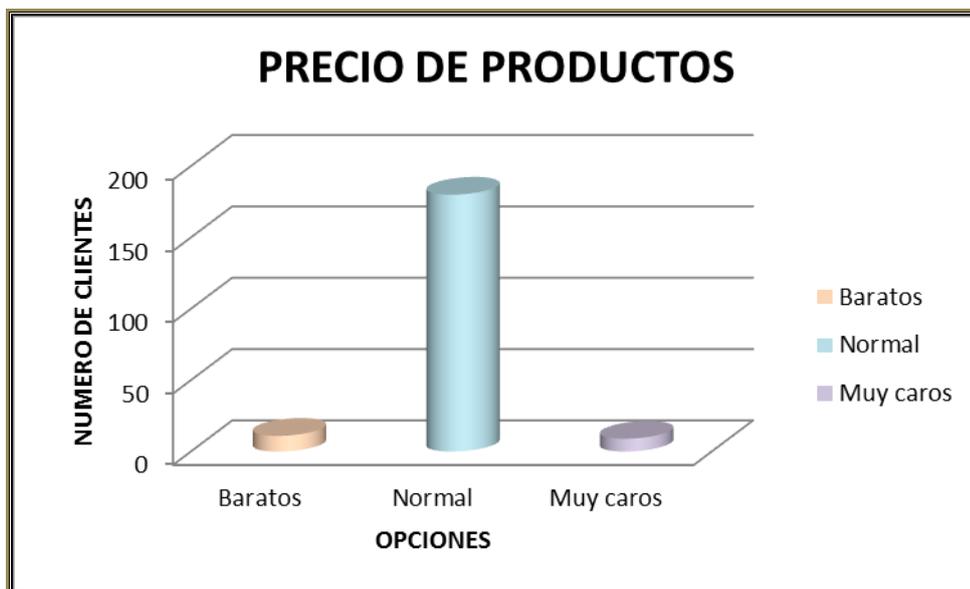
¿Cómo considera los precios de los productos que vende la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

Cuadro 11
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Alto	11	5%
Medio	180	90%
Bajos	9	5%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 26



Análisis e interpretación:

El 5% de los encuestados consideran que los productos que vende la ferretería son de precios *BAJOS*, mientras que el 90% consideran que son “*NORMALES*” y el 5% consideran que son “*ALTOS*”. Lo que demuestra que la empresa tiene en el mercado precios accesibles para sus clientes.

Pregunta No. 10

¿Ha recibido promociones por parte de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

Cuadro 12
HA RECIBIDO PROMOCIONES

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	16	8%
No	184	92%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” del cantón Yantzaza.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 27



Análisis e interpretación:

En la gráfica se determina que el 8% de los clientes indican que por sus compras realizadas en la ferretería “S/” han recibido promociones como descuentos o incentivos; mientras que el 92% responde que “NO” ha recibido. Lo que significa que la empresa no tiene un plan de marketing o publicidad para los clientes se incentiven cuando van a comprar.

Pregunta No. 11

¿Cómo considera la atención del personal de ventas de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

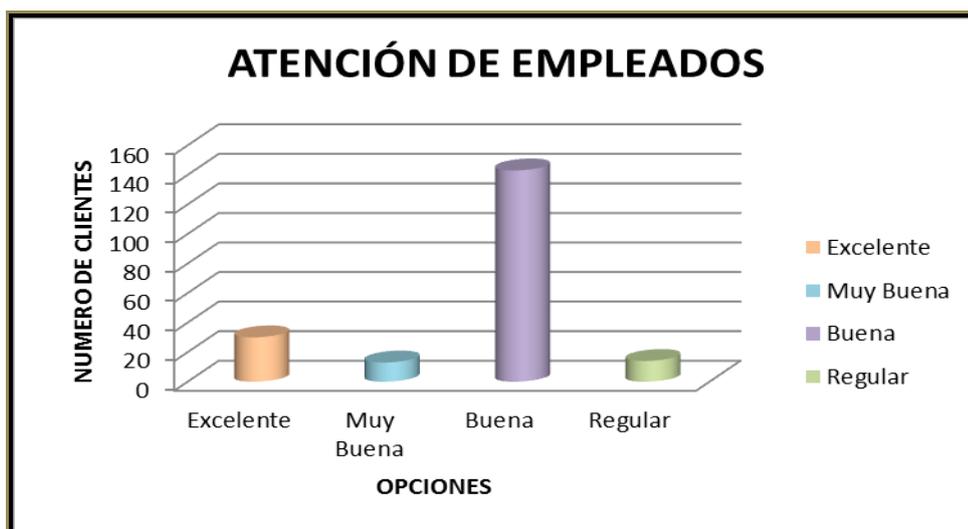
Cuadro 13
ATENCIÓN DE LOS EMPLEADOS

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	30	15%
Muy Buena	13	6%
Buena	143	72%
Regular	14	7%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 28



Análisis e interpretación:

Del total de encuestados el 15% que son 30 encuestados indican que la atención recibida del personal de ventas de la ferretería es “EXCELENTE”; el 6% que son 13 manifiestan que es “MUY BUENA”; el 72% que son 143 consideran que es “BUENA” y el 7% que son 14 consideran que la atención es “REGULAR”.

Pregunta No. 12

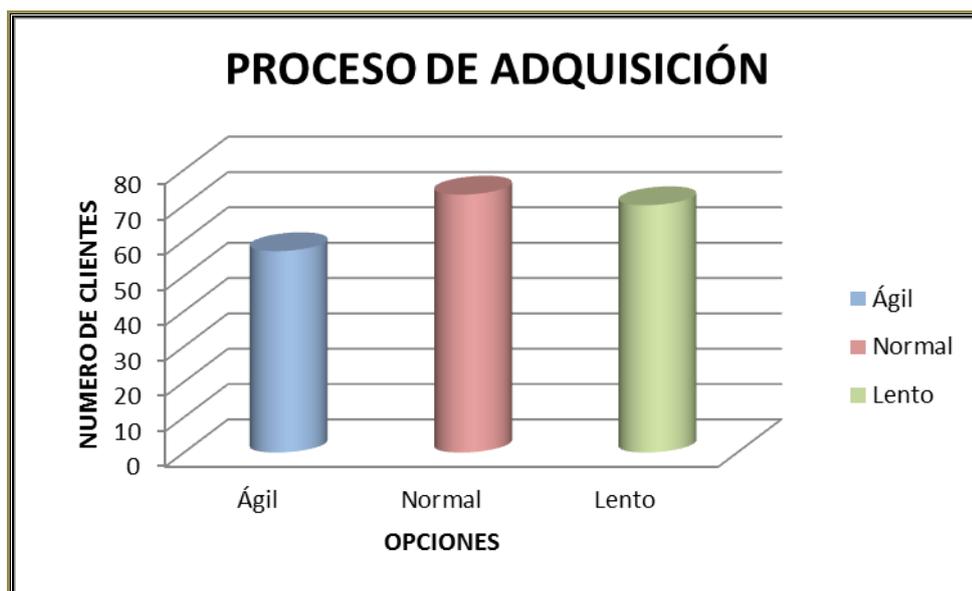
¿La adquisición del producto en la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR es?

Cuadro 14
PROCESO DE ADQUISICIÓN

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Ágil	57	28%
Normal	73	37%
Lento	70	35%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 29



Análisis e interpretación:

Como se puede observar el 28% de los encuestados califican como “AGIL” normal el proceso de adquisición de los productos, el 37% manifiestan que es “NORMAL” y el 35% lo consideran como “LENTO” el proceso de adquisición de la empresa de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

Pregunta No. 13

¿Cómo considera el servicio a domicilio que ofrece la Ferreteria?

Cuadro 15
SERVICIO A DOMICILIO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Ágil	154	77%
Normal	14	7%
Lento	0	0%
No utiliza	32	16%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 30



Análisis e interpretación:

El 77% que son 154 encuestados estiman que el servicio a domicilio es "AGIL", el 7% que son 14, lo consideran "NORMAL", el 16% que son 32, "NO UTILIZAN" este servicio y la opción de "LENTO" no tiene porcentaje.

Pregunta No. 14

¿El lugar donde esta ubicada la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” es la adecuada?

Cuadro 16
UBICACIÓN DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	181	90%
No	19	10%
TOTAL	200	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 31



Análisis e interpretación:

El 90% de los clientes encuestados mencionan que el lugar donde se encuentra ubicada la ferreteria *ES LA ADECUADA* y un 10% señalan que el lugar donde esta la ferreteria como *NO ADECUADA*. Este resultado nos muestra que la mayoría de los clientes están de acuerdo con el lugar donde se encuentra la empresa.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS (EMPLEADOS) DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” EN EL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.

Pregunta No. 1

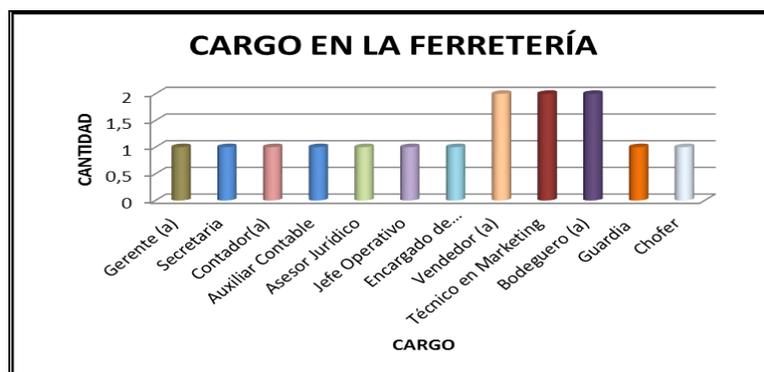
¿Qué cargo desempeña en la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

**Cuadro 17
CARGO QUE DESEMPEÑA**

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Gerente (a)	1	7%
Secretaria	1	7%
Contador(a)	1	7%
Auxiliar Contable	1	7%
Asesor Jurídico	1	7%
Jefe Operativo	1	7%
Encargado de Adquisiciones	1	7%
Vendedor (a)	4	13%
Bodeguero (a)	2	13%
Guardia	1	7%
Chofer	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, del cantón Yantzaza.
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 32



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que la mayoría de los cargos es ocupado por un solo empleado que son el 7% del total y corresponde al Gerente, Secretaria, Contador, Auxiliar Contable, Asesor Jurídico, Jefe Operativo, Encargado de adquisiciones, Guardia y Chofer y los cargos de Vendedor, Técnico en Marketing y Bodegueros, son ocupados por dos empleados que corresponden al 13% del total de los empleados.

Pregunta No. 2

¿Qué tiempo labora en el cargo que desempeña en la Ferreteria?

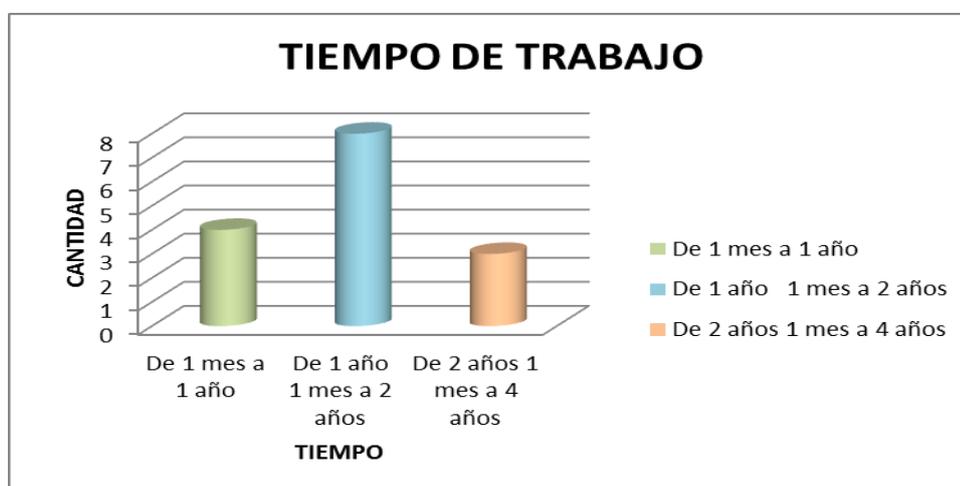
Cuadro 18
TIEMPO DE TRABAJO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
De 1 mes a 1 año	4	27%
De 1 año 1 mes a 2 años	8	53%
De 2 años 1 mes a 4 años	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 33



Análisis e Interpretación:

Según los resultados tenemos que el 27% de la muestra mencionaron que ellos laboran entre 1 mes a 1 año, el 53% entre 1 año 1 mes a 2 años y finalmente el 20% indicaron que laboran de 2 años a 1 mes a 4 años. De esta manera se determina que la mayoría de los empleados son considerablemente nuevos ya que se encuentran en el rango de 1 año 1 mes a 2 años y solo tres de ellos laboran desde el inicio de la creación de la empresa.

Pregunta No. 3

¿Conoce la MISIÓN de la Ferreteria?

Cuadro 19
MISIÓN DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	33%
No	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 34



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados, el 67% NO CONOCE la misión de la Ferreteria y el 33% CONOCE la misión. Estos resultados reflejan que la mayoría de los empleados no conocen la misión.

Pregunta No. 4

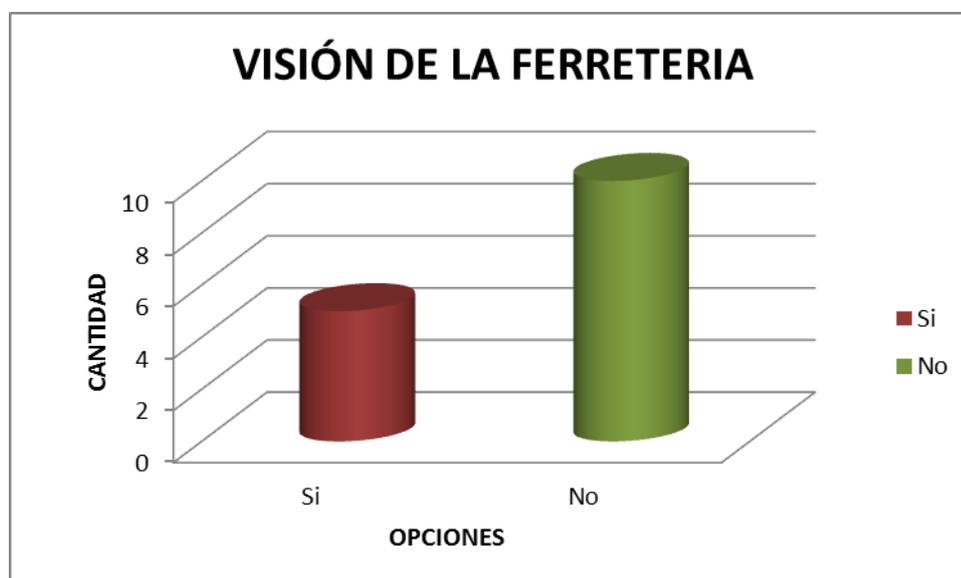
¿Conoce la VISIÓN de la Ferreteria?

Cuadro 20
VISIÓN DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	33%
No	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 35



Análisis e Interpretación:

En esta pregunta tenemos que los resultados indican que el 67% del total encuestado NO CONOCEN la VISIÓN de la Ferreteria y el 33% CONOCE la visión. Estos resultados de igual manera que el resultado de la pregunta anterior reflejan que la mayoría de los empleados no conocen la visión.

Pregunta No. 5

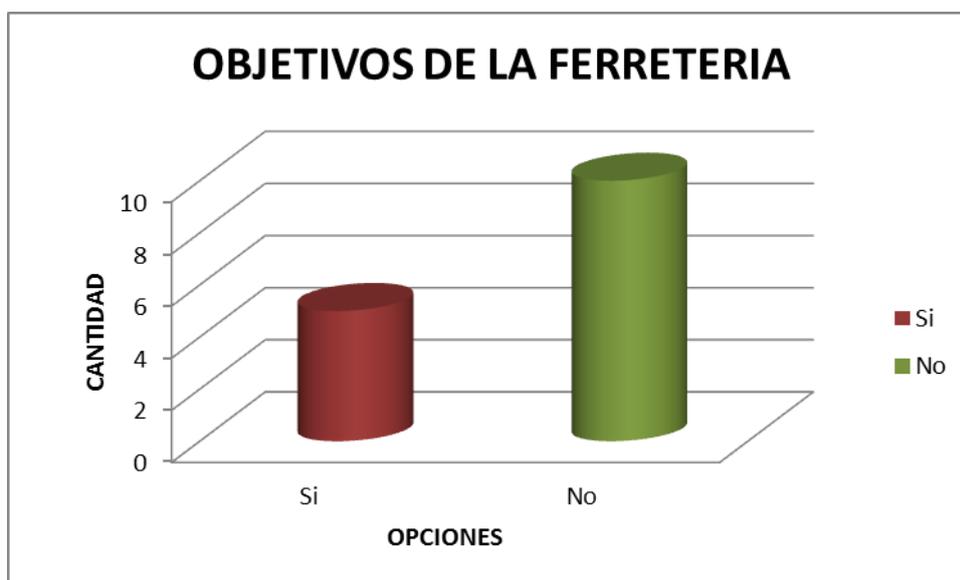
¿Conoce los OBJETIVOS de la Ferreteria?

Cuadro 21
OBJETIVOS DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	5	33%
No	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 36



Análisis e Interpretación:

En esta pregunta de igual forma nos indican que el 67% del total encuestado o 10 empleados NO CONOCEN la objetivos que persigue de la Ferreteria y el 33% que corresponden a 5 empleados CONOCE los objetivos. Estos resultados reflejan que la mayoría de los empleados no conocen los objetivos y si lo conocen es solo superficialmente.

Pregunta No. 6

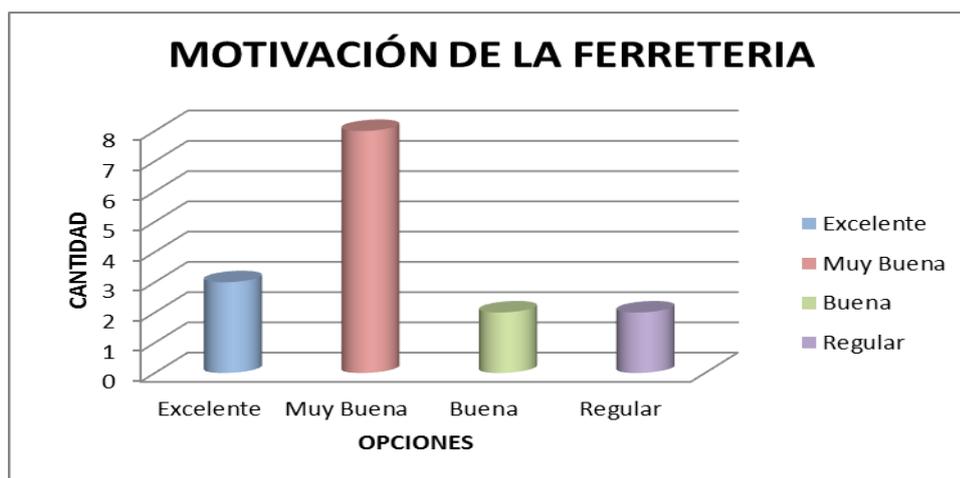
¿Cómo aprecia la motivación que recibe de la Ferreteria?

Cuadro 22
MOTIVACIÓN DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	3	20%
Muy Buena	8	54%
Buena	2	13%
Regular	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 37



Análisis e Interpretación:

El 20% de los empleados consideran que la motivación que reciben por parte de la empresa es muy *EXCELENTE*, el 54% que es *MUY BUENA*, el 13% que es *BUENA* y el 13% que es *REGULAR*. Con estos resultados se puede indicar que todos los empleados tienen una muy buena motivación para el desempeño de sus actividades en la empresa, sin embargo no todos están satisfechos con la misma.

Pregunta No. 7

¿Cómo considera que es la comunicación entre compañeros y superiores en la Ferreteria?

Cuadro 23
COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	4	27%
Muy Buena	8	53%
Buena	2	13%
Regular	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 38



Análisis e Interpretación:

De los datos obtenidos de esta pregunta el 27% consideran que la comunicación entre compañeros es EXCELENTE, el 53% MUY BUENA; el 13% es BUENA y el 7% es REGULAR. Se puede apreciar que en la empresa existe una aceptable comunicación entre empleados.

Pregunta No. 8

¿Existe coordinación con los demás áreas de la Ferreteria.?

Cuadro 24
COORDINACIÓN CON ÁREAS

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	12	80%
No	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 39



Análisis e Interpretación:

El 80% que son 12 empleados respondieron que si existe una buena coordinación entre las diferentes areas de la ferreteria y el 20% que corresponden consideran que no existe coordinacion entre las areas de la empresa. La mayoría del personal realiza coordinaciones con las demás áreas lo que beneficia el mejor desempeño de sus labores en beneficio de la empresa.

Pregunta No. 9

¿Considera que el salario que usted recibe, esta con relación al cargo que tiene en la Ferreteria?

Cuadro 25
DE ACUERDO CON EL SALARIO

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	7	47%
No	8	53%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 40



Análisis e Interpretación:

Según las encuestas aplicadas el 47% del personal considera que el sueldo o salario que perciben esta con relación al cargo que ocupan en la empresa, y el 53% no esta de acuerdo con el salario. Por ende se determina que la mayoría del personal no está de acuerdo con su sueldo.

Pregunta No. 10

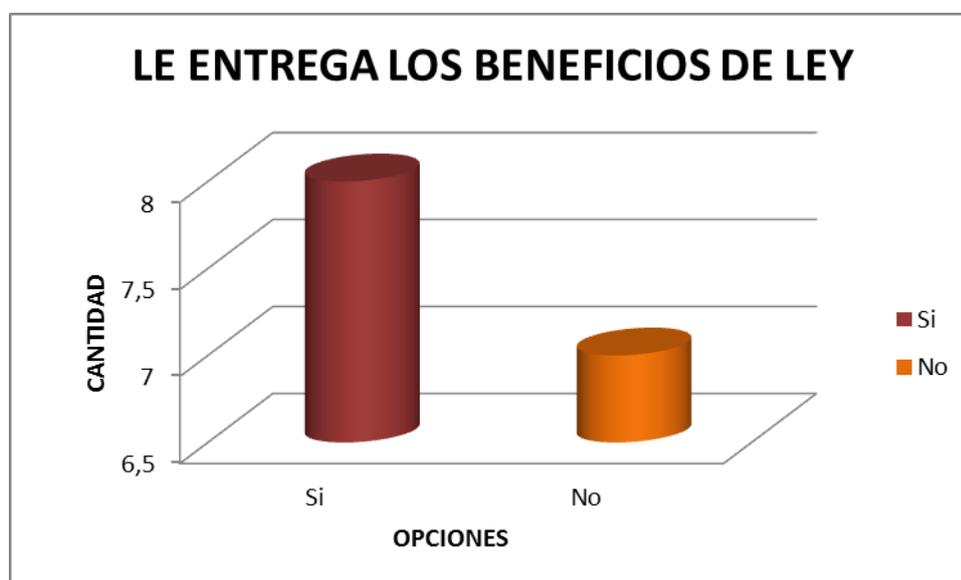
¿Considera que la ferreteria le entrega todos los beneficios de ley?

Cuadro 26
LE ENTREGA LOS BENEFICIOS DE LEY

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	8	53%
No	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 41



Análisis e Interpretación:

Como se puede observar el 53% o 8 empleados indican que la empresa le entrega todos los beneficios de ley, mientras que el 47%, que corresponden a 7 empleados manifiesta lo contrario. Esto demuestra que la mayoría tiene todos los beneficios de ley y que la empresa está cumpliendo con los derechos de los trabajadores.

Pregunta No. 11

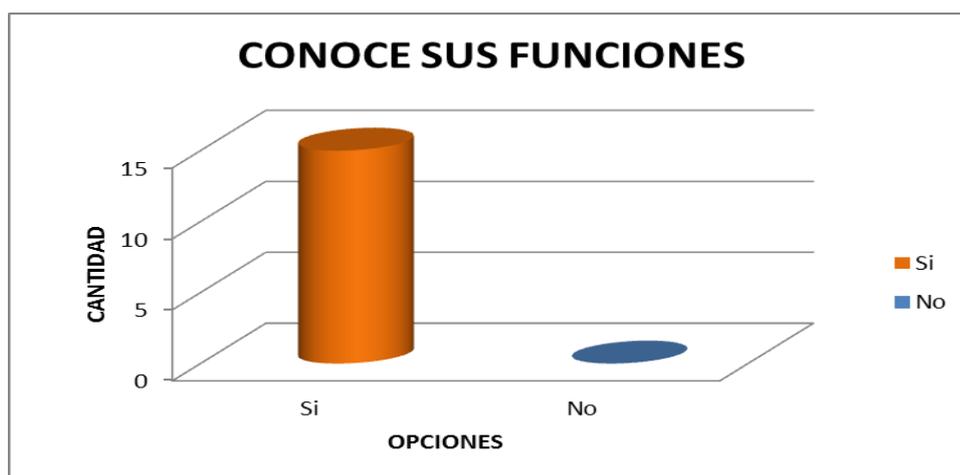
¿Conoce las funciones con exactitud que debe realizar en la Ferreteria?

Cuadro 27
CONOCE SUS FUNCIONES

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	15	100%
No	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 42



Análisis e Interpretación:

Los empleados encuestados manifiestan que el 100% si conocen sus funciones y ninguno de ellos manifestó lo contrario. Según el resultado obtenido podemos concluir que todos los empleados conocen sus funciones y no tienen ningún inconveniente con respecto a esta pregunta.

Pregunta No. 12

¿El equipo y las herramientas que tiene son necesarias para realizar sus funciones en la Ferreteria?

Cuadro 28
EQUIPO Y HERRAMIENTAS SON NECESARIAS

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	10	67%
No	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 43



Análisis e Interpretación:

Como podemos notar que el 67% de los empleados respondió que sí disponen de las herramientas y equipo necesarios para realizar a cabalidad sus funciones en la ferreteria y el 33% respondió que no cuentan con las mismas. En tal virtud en base a estos resultados nos refleja que se debería de dotar a todo el personal de las herramientas suficientes para que así realicen con eficacia sus actividades diarias.

Pregunta No. 13

¿Ha recibido algún tipo de capacitación de la Ferreteria?

Cuadro 29
RECIBE CAPACITACIONES DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".
Elaborador por: La Autora.

Gráfica 44



Análisis e Interpretación:

La respuesta a esta pregunta nos conforma que el 100% o 15 empleados no ha recibido capacitación por parte de la ferreteria. Estos resultados nos demuestran que hay una carencia en cuanto a la capacitación y es ahí donde se debe mejorar.

Pregunta No. 14

¿Qué haría usted en la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” a fin de mejorar su funcionamiento?

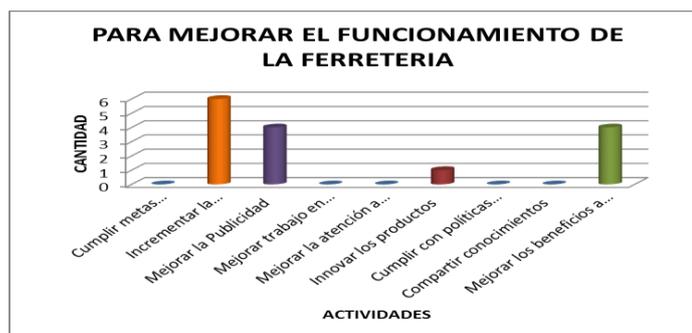
Cuadro 30
PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA FERRETERIA

INDICADOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Cumplir metas institucionales	0	0%
Incrementar la capacitación	6	40%
Mejorar la Publicidad	4	27%
Mejorar trabajo en equipo	0	0%
Mejorar la atención a clientes	0	0%
Innovar los productos	1	6%
Cumplir con políticas internas	0	0%
Compartir conocimientos	0	0%
Mejorar los beneficios a empleados	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, del cantón Yantzaza.

Elaborador por: La Autora.

Gráfica 45



Análisis e Interpretación:

Las respuestas a estas preguntas es: el 40% manifestaron que se necesitan incrementar la capacitación; el 27% manifestaron que necesitan mejorar la publicidad, el 6% necesitan invocar los productos y el 27% manifestaron que necesitan mejorar los beneficios a empleados. El resto de opciones no obtuvieron porcentajes como: cumplir las metas institucionales, mejorar el trabajo en equipo, mejorar la atención a los clientes, cumplir las políticas internas y compartir los conocimientos. Por lo tanto podemos inferir que se debería mejorar en los cuatro aspectos anteriormente exigidos por los empleados en los resultados.

ENTREVISTA REALIZADA AL SR. GERENTE DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” EN EL CANTÓN YANTZAZA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.

1. ¿CUANDO INICIARON LAS ACTIVIDADES EN LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

El Sr. Gerente manifestó que la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, inicio a sus actividades comerciales de venta de productos ferreteros y materiales de construcción el 17 de Diciembre del 2007, en el cantón Yantzaza, en aquel entonces solamente la empresa tenia 5 empleados, posteriormente debido a la alta demanda de productos, han crecido considerablemente hasta que al momento cuentan con 15 en total.

2. ¿CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE EXPENDEN EN LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

Sr. Gerente de la ferreteria manifesto que los productos que distribuye la empresa actualmente son productos ferreteros de diferentes marcas nacionales e internacionales y materiales de construcción, como cementos, hierro, materiales eléctricos, grifería, acabados, pinturas y tubería.

3. ¿LA FERRETERIA TIENE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING?

El Sr. Gerente con respecto a la planificación estratégica dijo que no cuentan con un plan estratégico de carácter formal y estructurado, sin embargo realizan planificaciones en forma constante, esto permite no

salirse de los objetivos que persigue la empresa y mantienen un relativo éxito en sus labores.

4. ¿LA FERRETERIA POSEE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL.?

El Sr. Gerente dijo que si tiene la ferreteria una misión y vision; la misión está orientada a ofrecer el mejor producto ferretero, a mas bajos precios y con la mejor atención al cliente; mientras que la visión se enfoca al futuro, que es lo que el cliente espera que sea la empresa a mediano y largo plazo.

5. ¿LA FERRETERIA POSEE OBJETIVOS EMPRESARIALES

El Sr. Gerente indicó que la Ferreteria cuenta con objetivos empresariales que van encaminados a cumplir las metas, a corto y mediano plazo, sin embargo en forma estructurada no tienen objetivos.

6. ¿CUAL ES LA FILOSOFIA EMPRESARIAL DE LA FERRETERIA?

El Gerente dijo que la Filosofía de la Ferreteria es: brindar el servicio personalizado a los clientes, con productos de calidad, un buen servicio al cliente con sentido humano, para lo cual se tiene los recursos tecnológicos y humanos suficientemente entrenados y capacitados para atender a todos los clientes.

7. ¿COMO ESTABLECEN LOS PRECIOS EN LA FERRETERIA?

El Gerente dijo que la Ferreteria tiene la politica de establecer los precios, de acuerdo al precio costo mas la suma del porcentaje de utilidad, que varia de acuerdo al precio del mercado, normalmente estos precios no tienen una variación y suelen ser constantes. Finalmente indico que cada año se reviza el precio de todos los productos, no obstante se suele

revisar de acuerdo al precio de costo que venga en las nuevas adquisiciones.

8. ¿CUALES SON LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN QUE UTILIZA LA FERRETERIA?

El Gerente indicó que los canales de comercialización que al momento utilizan para la venta de los productos ferreteros y material de construcción es el canal directo, es decir de distribuidor a consumidor final y también se incorpora la entrega a domicilio, este servicio no altera el canal directo normal de comunicación.

9. ¿LA FERRETERIA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y DE FUNCIONES?

El Gerente dijo que cuentan un organigrama estructural y funcional. Con los siguientes cargos: Gerente, Secretaria, Contador, Auxiliar Contable, Asesor Jurídico, Jefe Operativo, Encargado de adquisiciones, Guardia, Chofer, Vendedores y Bodegueros.

10. ¿LA FERRETERIA INNOVA SUS PRODUCTOS Y MATERIALES FERRETEROS?

El Gerente indicó que regularmente se cambia los productos ferreteros y materiales de construcción de acuerdo a los que van saliendo al mercado y los que tienen mayor demanda en sus clientes, tomando como referencia los productos que incorporan un alto grado de tecnología de punta. De esta manera se innovan constantemente.

11.¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA FERRETERIA?

El Gerente dijo que los proveedores nacionales que tiene la ferreteria son: la Empresa de Distribución de Ferreteria en General “PROMESA”, con sede en Guayaquil; Distribuidora de Acero y Materiales para la Construcción DIMACOBAS, con sede en Quito y el Supercentro Ferreteri KIWI entre otras de menor importancia, con sede en varias provincias del Ecuador.

12.¿LA FERRETERIA TIENE UN PLAN DE PUBLICIDAD?

Con respecto a la publicidad el Gerente indicó que la publicidad la tienen contratada con algunos medios de comunicación local como: la radio Amazonas, donde se ha contratado 2 spots en forma diaria, a fin de mantener informado sobre los productos, descuentos y promociones que mantiene la empresa al momento, esto les ha permitido posicionarse en el mercado local y regional.

13.¿QUE ESTRATEGIAS UTILIZA LA FERRETERIA PARA PROMOCIONAR SUS PRODUCTOS FERRETEROS?

El Gerente indicó que por lo general utilizan como estrategias; descuentos de hasta el 4% en todas sus compras a los clientes que adquieren los productos en forma permanente y en época de navidad se consideran para rifas las compras sobre los 100 dólares, a fin de que estos clientes participen directamente en los sorteos de temporada, en donde se regalan electrodomesticos y más obsequios.

14. ¿COMO MIDEN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTE?

El Gerente manifestó que el grado de satisfacción de los clientes, es cuando ellos vuelven y realizan las compras, entonces se considera el número mensual de clientes antiguos que regresan a la ferretería. Así mismo indicó constantemente se lleva un control de clientes insatisfechos y el motivo por el cual ellos no estuvieron completamente satisfechos.

15. ¿POSEE MANUALES DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA FERRETERIA?

El Gerente dijo que no poseen manuales de funciones, sin embargo los empleados tienen bien claras sus funciones y que los directivos les guían al momento del ingreso al trabajo a todos los empleados nuevos y cualquier indicación adicional se les hace conocer directamente en forma verbal.

16. ¿QUE ESTRATEGIAS UTILIZA PARA OBTENER UNA BUENA MOTIVACIÓN Y UN ALTO RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.?

El Gerente indicó que los directivos y él constantemente motivan al personal de empleados para que realicen su trabajo y tareas en forma eficiente; esto lo hacen mediante conversaciones informales que mantienen en el inicio de las actividades diarias y siempre ponen a disposición su buena voluntad de ayudar a los empleados que tienen algún problema de carácter personal.

17. ¿QUE TIPO DE LIMITACIONES DEBE AFRONTAR LA FERRETERIA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?

El Gerente manifestó que le Ferreteria tiene varias limitaciones, sin embargo piensan en solucionar en forma oportuna, para que las actividades de la empresa fluyan sin problemas. Estas limitaciones por lo general se presentan y luego desaparecen.

18. ¿PUEDE INDICAR LOS PROYECTOS QUE TIENEN PREVISTO IMPLEMENTAR A CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS ACTUALES DE LA EMPRESA.?

El Gerente manifestó que la ferreteria existen muchos proyectos en carpeta, sin embargo por motivos económicos no pueden ser ejecutados, por ejemplo tienen previsto abrir dos sucursales en cantones aledaños, además a largo plazo quieren mantener convenios con bancos y cooperativas de la localidad a fin de sacar una tarjeta de consumo que podría ser utilizada para adquirir los productos y materiales ferreteros a crédito.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”.

En la entrevista realizada al Gerente de la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, se conoció que la empresa dio inicio a sus actividades el 17 de Diciembre del 2007, en el cantón Yantzaza, en aquel entonces solamente la empresa tenía 5 empleados, posteriormente debido a la alta demanda de productos, han crecido considerablemente hasta que al momento cuentan con 15 en total. Los productos que distribuye la empresa son de diferentes marcas nacionales e internacionales y materiales de construcción, como cementos, hierro, materiales eléctricos, grifería, acabados, pinturas y tubería. No cuentan con un plan estratégico y la misión está orientada a ofrecer el mejor producto ferretero, a mas bajos precios y con la mejor atención al cliente; mientras que la visión se enfoca al futuro, que es lo que el cliente espera que sea la empresa a mediano y largo plazo, la Ferreteria cuenta con objetivos empresariales que van encaminados a cumplir las metas, a corto y mediano plazo y a Filosofía de la Ferreteria es: brindar el servicio personalizado a los clientes, con productos de calidad, un buen servicio al cliente con sentido humano. En cuanto a los precios la Ferreteria tiene la política de establecer los precios, de acuerdo al precio costo mas la suma del porcentaje de utilidad, que varia de acuerdo al precio del mercado, normalmente estos precios no tienen una variación y suelen ser constantes. el canal de comercialización que al momento utiliza es el canal directo. La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional. con los siguientes cargos: Gerente, Secretaria, Contador, Auxiliar Contable, Asesor Jurídico, Jefe Operativo, Encargado de adquisiciones, Guardia, Chofer, Vendedor, Técnico en Marketing y Bodegueros. Además

regularmente se cambia los productos ferreteros y materiales de construcción de acuerdo a los que van saliendo al mercado y los que tienen mayor demanda en sus clientes. Posee varios proveedores nacionales como: La Empresa de Distribución de Ferretería en General "PROMESA", La Distribuidora de Acero y Materiales para la Construcción DIMACOBAS, y el Supercentro Ferreteri KIWI entre otras de menor importancia. La publicidad la tienen contratada con la radio Amazonas, donde se ha contratado 2 spots en forma diaria. En las promociones realizan descuentos del 4% en todas sus compras y en época de navidad se consideran para rifas las compras sobre los 100 dólares. Enfatizó que no poseen manuales de funciones, sin embargo los empleados tienen bien claras sus funciones y que los directivos les guían al momento del ingreso al trabajo. Finalmente la ferretería tiene varias limitaciones, sin embargo piensan en solucionar en forma oportuna, para que las actividades de la empresa fluyan sin problemas. Y tienen muchos proyectos en carpeta, sin embargo por motivos económicos no pueden ser ejecutados, por ejemplo tienen previsto abrir dos sucursales en cantones aledaños, además a largo plazo quieren mantener convenios con bancos y cooperativas de la localidad a fin de sacar una tarjeta de consumo que podría ser utilizada para adquirir los productos y materiales ferreteros a crédito.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (E.F.I.)

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos trata de resumir y evaluar en forma objetiva las fortalezas y debilidades encontradas en los diferentes instrumentos de recolección de información, a continuación se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 31**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

FORTALEZAS	Factor	Ponderación	Calificación	Total de calificación
Infraestructura Adecuada.	Encuesta a Clientes P-3	0,05	4	0,20
Horario de Atención en la Ferreteria.	Encuesta a Clientes P-4	0,05	3	0,15
Buena Atención a los Clientes	Encuesta a Clientes P-6/P-11.	0,15	3	0,45
Precios Normales	Encuesta a Clientes P-9 Entrevista a Gerente P-7	0,10	4	0,40
Servicio a Domicilio Agil	Encuesta a Clientes P-13	0,10	3	0,30
Adecuada Ubicación de la Ferreteria	Encuesta a Clientes P-14	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
Falta de promociones a los clientes	Encuesta a Clientes P-10	0,05	2	0,10
No cuentan con un Plan de Marketing	Entrevista a Gerente. P-3.	0,15	2	0,30
Escasa motivación a los Empleados de la Ferreteria.	Encuesta a Empleados P-6.	0,05	1	0,05
Escasa comunicación entre compañeros y directivos de la Ferreteria.	Encuesta a Empleados P-7.	0,10	2	0,20
Desacuerdo de empleados con los salarios y beneficios de ley en la Ferreteria.	Encuesta a Empleados P-9 / P-10.	0,05	1	0,05
Falta de capacitación de empleados en la Ferreteria.	Encuesta a Empleados P-13 / P-14.	0,10	2	0,20
TOTAL		1		2,55

Fuente: Análisis de los Factores Internos
Elaboración: La Autora.

SUSTENTACIÓN DE LA MATRIZ (EFI)

La elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos se la efectuó siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1

De análisis efectuado a los factores internos se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Infraestructura Edecuada
- Apropiado Horario de Atención.
- Buena Atención a los Clientes.
- Precios Normales.
- Servicio a Domicilio Agil
- Adecuada Ubicación de la Ferreteria.

Debilidades:

- Falta de promociones a los Clientes.
- No cuentan con un Plan de Marketing.
- Escasa Motivación a Empleados.
- Escasa comunicación entre compañeros.
- Desacuerdo de empleados con salarios y beneficios de ley.
- Falta de capacitación de empleados en la Ferreteria.

Paso 2

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizó de acuerdo a los siguientes valores: 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante); la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. El peso adjudicado a cada factor

indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa, independiente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna. Los factores que hemos considerado que repercutirán más en el desempeño de la empresa tienen peso más alto.

Para el presente caso, se considera que la fortaleza más importante para la ferretería “Buena Atención a los Cliente”, considerado de la Encuesta a Clientes de las Preguntas 6 y 11, a quien se les asignó un peso de 0,15; de igual forma se considera que la debilidad más importante la “No cuentan con un Plan de Marketing”, considerado de la entrevista al Gerente, la pregunta 3, al mismo se les asignó un valor de 0,15.

Paso 3

En relación a las calificaciones se asignado entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

- 4 fortaleza mayor
- 3 fortaleza menor
- 2 debilidad menor
- 1 debilidad mayor

Se procedió a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Finalmente se procedió a sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Paso 4

Se multiplicó los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

Paso 5

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4, el valor ponderado promedio es de 2.5.

En el análisis interno efectuado a la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, se obtuvo un valor ponderado de 2,55; lo que indica que la entidad posee una serie de fortalezas, mismas que están por encima de las debilidades siendo necesario implementar estrategias que permitan su aprovechamiento. Así mismo en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, se debe considerar que el valor del peso ponderado total de las fortalezas sea mayor al peso ponderado total de las debilidades. En este caso el peso ponderado total de las fortalezas es de 1.65 y de las debilidades es 0,90, lo cual establece que la condición interna de la Ferretería es relativamente favorable para la Ferretería.

MATRIZ FODA:

El análisis **FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el análisis **FODA** Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación *interna* de la institución y las oportunidades y amenazas que

proviene del escenario **externo**. Siendo el análisis FODA un pilar indispensable para la formulación del Plan Estratégico de Marketing. La información utilizada en la matriz FODA, proviene de aquellos factores que obtuvieron los totales más altos de las matrices EFE y EFI.

ANÁLISIS FODA

Cuadro 32

FORTALEZAS (Interno)	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura Adecuada • Apropiado Horario de Atención. • Buena Atención a los Clientes. • Precios Normales. • Servicio a Domicilio Agil • Adecuada Ubicación de la Ferreteria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente y acelerado movimiento comercial en el canton Yantzaza. • Disminución de la Tasa de Desempleo en el país. • Innovación contante en el uso de la tecnología, permiten aumentar los niveles de eficiencia y eficacia. • Baja intensidad de rivalidad entre los competidores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promociones a los Clientes. • No cuentan con un Plan de Marketing. • Escasa Motivación a Empleados. • Escasa comunicación entre compañeros. • Desacuerdo de empleados con salarios y beneficios de ley. • Falta de capacitación de empleados en la Ferreteria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorte del rubro en inversión pública en el Presupuesto General del Estado. • Incremento de la Inflación. • Aumento de la Carga impositiva sobre las empresas. • Tasas de Interés desfavorables para los pequeños comerciantes. • Alta probabilidad de ingreso de productos sustitutos al mercado.

Fuente: Análisis de los Factores Internos y Externos
Elaboración: La Autora.

Matriz de Alto Impacto

La Matriz de Alto Impacto o de Combinaciones *FO – FA – DO – DA*, es una herramienta de gestión, cuya aplicabilidad sirve básicamente, para identificar alternativas estratégicas; dichas alternativas u objetivos estratégicos, fueron obtenidos a través del cumplimiento del siguiente procedimiento:

- **Fortalezas y Oportunidades (FO):** Para la identificación de este tipo de estrategias, se debe plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar los puntos fuertes de la Ferretería para aprovechar las oportunidades?
- **Fortalezas y Amenazas (FA):** Así mismo, con el objetivo de identificar las estrategias FA, se debe plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la Ferretería para evitar las amenazas reales y potenciales?
- **Debilidades y Oportunidades (DO):** La obtención de éstas estrategias es posible a través de la interpretación a la respuesta obtenida de la siguiente interrogante: ¿Cómo utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?
- **Debilidades y Amenazas (DA):** Las estrategias DA, son obtenidas del obtenidas como resultado del planteamiento de la siguiente interrogante: ¿Cómo minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS, FO, DO, FA, DA

Cuadro 33

ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura Adecuada 2. Apropiado Horario de Atención. 3. Buena Atención a los Clientes. 4. Precios Normales. 5. Servicio a Domicilio Agil 6. Adecuada Ubicación de la Ferretería. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de promociones a los Clientes. 2. No cuentan con un Plan de Marketing. 3. Escasa Motivación a Empleados. 4. Escasa comunicación entre compañeros. 5. Desacuerdo de empleados con salarios y beneficios de ley. 6. Falta de capacitación de empleados en la Ferretería.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS/ FO (Ofensivas)	ESTRATEGIAS/ DO (Reorientación)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente y acelerado movimiento comercial en el canton Yantzaza. 2. Disminución de la Tasa de Desempleo en el país. 3. Innovación contante en el uso de la tecnología, permiten aumentar los niveles de eficiencia y eficacia. 4. Baja intensidad de rivalidad entre los competidores. 	<p>F1. O1. Captar nuevos clientes y posicionar la ferretería en los mercados ya existentes, aprovechando el creciente movimiento comercial regional, a fin de aumentar las utilidades de la empresa.</p>	<p>D1. O3 Fortalecer la imagen institucional de la Ferretería y potenciar la publicidad, con promociones de temporada y nuevos productos con especial atención a clientes asiduos a fin de captar mayor cantidad de clientes.</p> <p>D6. O2 Mejorar el sentido de pertenencia del empleado de la Ferretería a través de capacitaciones y motivaciones constantes, a fin de que cumplan sus actividades de manera eficiente y responsable que satisfagan las expectativas del cliente.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS/ FA (Defensivas)	ESTRATEGIAS/ DA (Supervivencia)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte del rubro en inversión pública en el Presupuesto General del Estado. 2. Incremento de la Inflación. 3. Aumento de la Carga impositiva sobre las empresas. 4. Tasas de Interés desfavorables para los pequeños comerciantes. 5. Alta probabilidad de ingreso de productos sustitutos al mercado. 	<p>F3. A1 Mejorar la imagen y confianza de la empresa, aprovechando la infraestructura, a fin de evitar que los clientes sean objeto de cambio en sus gustos.</p>	<p>D4. A2 Mejorar la comunicación de los empleados a través de charlas y seminarios en la empresa.</p> <p>D5. A2 Mejorar los beneficios de ley y salarios de los empleados, a objeto de incrementar el grado de pertenencia hacia la empresa.</p>

Fuente: Matrices EFE y EFI
Elaboración: La Autora

**PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA
FERRETERÍA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN
YANZATZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.**

Cuadro 34

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MARKETING MIX
Captar nuevos clientes y posicionar la ferreteria en los mercados ya existentes, aprovechando el creciente movimiento comercial regional.	Aumentar las utilidades de la Ferreteria “La Casa del Constructor”.	PLAZA
Fortalecer la imagen institucional de la Ferreteria y potenciar la publicidad, con promociones de temporada y nuevos productos con especial atención a clientes asiduos.	Mejorar el posicionamiento de la Ferreteria la Casa del Constructor en el mercado local.	PRODUCTO
Mejorar el sentido de pertenencia del empleado de la Ferreteria a través de Capacitaciones y motivaciones constantes.	Mejorar la atención al clientes y el desempeño de los empleados.	PROMOCIÓN

Fuente: Matriz de Alto Impacto

Elaboración: La Autora

g. DISCUSIÓN

DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES PROPUESTOS PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”

Para plasmar la redacción final de la misión, visión y valores propuestos en la Ferreteria La “Casa de Constructor”, se conformo un grupo de trabajo, los mismos que bosquejaron y formularon definitivamente la Visión, Misión y Valores institucionales de la empresa, donde además se aplicó algunas técnicas participativas como el foro y debate, contando siempre con la participación y asesoría de la investigadora.

Para concretar la redacción de estos elementos del plan de estratégico, se diseñaron algunas herramientas metodológicas que facilitaron la redacción correcta de estos elementos iniciales del plan, clarificando lo que la institución quiere ser, a quién quiere servir y cómo quiere hacerlo.

La nómina de participantes que conformaron el Grupo Focal y participaron en ésta y otras actividades son: el Gerente, El Jefe Operativo y el Investigador.

En la actividad primeramente se explicó la metodología de trabajo del taller y a cada participante se le entregó el formato preestablecido, (Anexo No. 9), con la finalidad de que escriban su propuesta individual de Visión, Misión y Valores, dando respuesta a las interrogantes que se plantean como directrices que guían la declaración de estos elementos iniciales de la planificación; posteriormente se destacaron los elementos más comunes e

importantes y luego de socializarlos en plenaria y se llegó por consenso a la redacción final, quedando de esta manera:

Gráfica 46

M I S I Ó N

La Ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", realiza el proceso de venta y distribución de productos ferreteros y materiales de construcción en forma directa en la sede de la empresa y a través de la entrega a domicilio en el cantón Yantzaza; y como empresa se encuentran comprometidos en comercializar productos de calidad y a precios accesibles al alcance de todos, priorizando la buena atención al cliente, y apoyando al pequeño y gran constructor, maestro y trabajador de la región, generando confianza en un marco de solvencia y transparencia dentro de toda la Provincias de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Gráfica 47

V I S I Ó N

La Ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", en el año 2015, será la primera empresa en comercializara productos ferreteros y materials de construcción en el cantón Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, entregando los productos en la sede de la empresa y con el servicio a domicilio, con una atención al cliente de calidad, con apoyo de la tecnología de punta y con un equipo humano profesional y altamente calificado, comprometido con los intereses institucionales, con una actitud participativa y de servicio, con solvencia, credibilidad, confianza y un sólido posicionamiento.

Gráfica 48

V A L O R E S

INTEGRIDAD.-

La integridad es reflejada por todos los empleados y directivos a través de sus acciones que día a día realizan a objeto de brindar un servicio de calidad.

HONESTIDAD.-

Realizar cada acto de nuestra vida con transparencia y honradez expresa, respetándose a uno mismo y a los demás.

SOLIDARIDAD.-

Trato justo, equitativo, amable (con amor) y sin discriminación.

VOCACIÓN DE SERVICIO.-

Servir a los demás y ser solidarios con sus problemas, buscando el desprendimiento, entrega, altruismo y una mejor calidad de vida para todos.

IDENTIDAD.-

Identificarse con la ferretería, hace que luchemos día a día porque se supere y sea la mejor, el sentido de pertenencia hace que los vínculos de lealtad y fidelidad hacia la organización sean sostenibles en el tiempo.

INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO.-

El lema de la cooperativa es de entregar los productos ferreteros a la brevedad que nuestros socios lo requiera y con un valor agregado de sonrisa y amabilidad.

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”

El Plan Estratégico de Marketing para la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, se lo realizará a través de la implementación de los objetivos estratégicos que resultaron de la combinación FO, FA, DO, DA, los mismos se detallan a continuación:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

◆ Aumentar las utilidades de la Ferreteria “La Casa del Constructor”.

PROBLEMA:

El creciente mercado local de productos ferreteros es inminente en el cantón Yantzaza, esto hace que se haya incrementado la demanda de los productos ferreteros y materiales de construcción, a tal punto que se hace necesario que se aperture una filial de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, a fin de cumplir con todas las necesidades y los requerimientos de los clientes de la empresa.

OBJETIVOS:

- Aperturar una nueva sucursal de la Ferreteria.
- Captar la mayor cantidad de clientes y solventar los requerimientos ya existentes de productos ferreteros y materiales de construcción en el cantón Yantzaza, a objeto de incrementar las utilidades de la empresa.
- Incrementar el número de clientes.

META:

Aperturar una filial de la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, hasta el mes de Diciembre del 2015.

ESTRATEGIA:

Implementar una nueva sucursal de la Ferretería en el cantón Yantzaza, a fin de captar nuevos clientes y atender los requerimientos de los ya existentes, y atender toda la demanda que tiene la Ferretería.

TÁCTICA:

Realizar cotizaciones y proformas para abrir una nueva sucursal de la Ferretería en el cantón Yantzaza.

Realizar un estudio de factibilidad a fin de que la nueva sucursal este ubicada en un lugar apropiado.

ACTIVIDADES:

- Elaboración de un Presupuesto para aperturar la nueva filial.
- Realizar las cotizaciones y la planificación para la nueva filial.
- Promocionar a los futuros clientes la creación de la nueva filial.
- Implementar la nueva filial de la empresa.

FINANCIAMIENTO:**CUADRO 35
PRESUPUESTO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO
ESTRATÉGICO 1**

DETALLE	TIEMPO	VALOR TOTAL
Arriendo de local	Mensualmente	1000,00
Servicios Básicos de la filial	Mensualmente	200,00
Adecuaciones y Arreglos del Local	Una sola vez	4000,00
Compra de Estanteria y mostradores	Una sola vez	4000,00
Muebles de oficina y de cómputo	Una sola vez	4000,00
Pago remuneración al personal	Mensualmente	3.000,00
Publicidad de entrada	Mensualmente	500,00
Mantenimiento	Mensualmente	200,00
TOTAL		16900.00

Fuente: Casas Comerciales de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Elaborado por: La Autora.

RESPONSABLE:

La responsabilidad de la ejecución de este objetivo estratégico recaera directamente sobre la gerencia y los dueños de la ferreteria.

TIEMPO:

El mencionado proyecto se ejecutará inmediatamente durante seis meses.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con la apertura de esta nueva sucursal los socios se sientan satisfechos por el rápido y eficaz servicio de la empresa, y se incremente el número de afiliados en la Ferreteria en el cantón y Provincia de Zamora Chinchipe.

Cuadro 36
RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO UNO

OBJETIVO 1: Aumentar las utilidades de la Ferretería "La Casa del Constructor".								
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
El creciente mercado local de productos ferreteros es inminente en el cantón Yantzaza, esto hace que se haya incrementado la demanda de los productos ferreteros y materiales de construcción, a tal punto que se hace necesario que se aperture una filial de la ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", a fin de cumplir con todas las necesidades y los requerimientos de los clientes de la empresa.	Aperturar una filial de la Ferretería "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", hasta el mes de Diciembre del 2015.	Implementar una nueva sucursal de la Ferretería en el cantón Yantzaza, a fin de captar nuevos clientes y atender los requerimientos de los ya existentes, y atender toda la demanda que tiene la Ferretería.	Realizar cotizaciones y proformas para abrir una nueva sucursal de la Ferretería en el cantón Yantzaza. Realizar un estudio de factibilidad a fin de que la nueva sucursal este ubicada en un lugar apropiado	Elaboración de un Presupuesto. Realizar las cotizaciones para la nueva filial. Promocionar a los futuros clientes la creación de la nueva filial. Implementar la nueva filial de la empresa.	16900.00	La gerencia y los dueños de la ferretería.	inmediatamente durante seis meses.	Los clientes sientan satisfechos por el rápido y eficaz servicio de la empresa, y se incremente el número de afiliados en la Ferretería.

Fuente: Objetivo Estratégico 2.

Elaboración: La Autora.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

- ◆ Mejorar el posicionamiento de la Ferretería la “Casa del Constructor” en el mercado en el mercado local.

PROBLEMA:

La falta de publicidad en una empresa puede que sea la causa por la que muchos ciudadanos desconocen los productos, esto no permite que se posicione en el mercado y no permite expandirse en el medio; por lo tanto se considera que es necesario que la Ferretería implemente una campaña publicitaria, que permita posicionarse en la región, pueda crecer como empresa y cumplir con sus objetivos a largo y mediano plazo.

OBJETIVO:

- Aumentar las ventas de los productos ferreteros y materiales de construcción de la Ferretería.
- Expandirse y Posicionarse en el mercado local y regional.

META:

Realizar una campaña publicitaria hasta el mes de Marzo del 2015.

ESTRATEGIA:

A través de la realización de una campaña publicitaria, incrementar las ventas de la Ferretería y se posicione la empresa en la región.

TÁCTICA:

Implementación de publicidad en los diferentes medios de comunicación como radio y prensa escrita de la Provincia de Zamora Chinchipe.

ACTIVIDADES:

- Elaboración de los spots publicitarios. (Anexo 1, Anexo 2).
- Cotizaciones de propuestas de Medios de Comunicación.
- Selección de las propuestas de los medios de comunicación.
- Puesta en marcha de la campaña publicitaria.

FINANCIAMIENTO:

CUADRO 37
PRESUPUESTO PARA LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

MEDIO DE COMUNICACIÓN	ACTIVIDAD / SEMANAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RADIO AMAZONAS	5 Cuñas radiales semanales x 16 Semanas	USD. 10	USD. 800,00
PRENSA ESCRITA Periodico	Avisos Publicitarios 3 x 16 semanas	USD. 15	USD. 720,00
AFICHE PROMOCIONAL	100	USD. 5	500,00
TOTAL			USD 2020,00

Fuente: Medios de Comunicación del cantón Yantzaza Provincia de Zamora Chinchipe.

Elaborado por: La Autora.

RESPONSABLE:

El responsable serán el Gerente y Jefe Operativo de la Empresa.

TIEMPO:

La campaña publicitaria tiempo un tiempo de duración de cuatro meses.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con el desarrollo de la presente campaña publicitaria la empresa espera que los productos ferreteros que expenden sean conocidos y se incremente las ventas.

CUADRO 38
RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO DOS

OBJETIVO 2:		Mejorar el posicionamiento de la Ferretería la "Casa del Constructor" en el mercado en el mercado local.						
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
La falta de publicidad en una empresa puede que sea la causa por la que muchos ciudadanos desconocen sus productos, esto no permite que se posicione en el mercado y se expanda en el medio.	Realizar una campaña publicitaria hasta el mes de Marzo del 2015	A través de la realización de una campaña publicitaria, incrementar las ventas de la Ferretería.	Implementación de publicidad en los diferentes medios de comunicación como radio, prensa escrita del cantón Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe.	Elaboración de spots publicitarios. Cotizaciones de propuestas de Medios de Comunicación Selección de las propuestas de los medios de comunicación. Puesta en marcha de la campaña publicitaria.	USD 2020,00	El responsable serán los Técnicos en Marketing de la Empresa.	Tiempo de duración de cuatro meses.	Con el desarrollo de la presente campaña publicitaria la empresa espera que los productos ferreteros que expenden sean conocidos y se incremente las ventas.

Fuente: Objetivo Estratégico 2.

Elaboración: La Autora.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

- ◆ Mejorar la atención al clientes y el desempeño de los empleados.

PROBLEMA:

El comprometimiento del empleado hacia la empresa es esencial, esto permite que el trabajador desarrolle un clima de confianza y su trabajo sea fructifero, por lo tanto tiene que ser constantemente motivado en diversos aspectos. La capacitación del trabajador es parte de esta motivación, por cuanto lo prepara en el ejercicio de las funciones para que ellos trabajen con mayor eficacia y confianza en la empresa.

OBJETIVO:

- Mejorar la relación entre sus compañeros y superiores.
- Ayudar al personal en el cumplimiento de sus tareas y funciones.
- Motivar e incentivar al empleado de la Ferreteria.

META:

Realizar un Plan de Capacitación para el Cuarto Primer Trimestre del 2015.

ESTRATEGIA:

A través de capacitaciones a personal de empleados mejorar su relación con la empresa y mejorar la eficacia y eficacia en el desempeño profesional de sus funciones.

TÁCTICA:

Elaborar un Plan de Capacitación sobre “Atención al Cliente”, para los empleados de la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR, para el primer trimestre del año 2015.

ACTIVIDADES:

- Realizar el Plan de Capacitación sobre “Atención al Cliente”.
- Cotizar y Analizar las propuestas de los diferentes Centros de Capacitación.
- Contratar la realización del Plan de Capacitación.
- Ejecutar el Plan de Capacitación.

FINANCIAMIENTO:

CUADRO 39
PRESUPUESTO PARA LA “CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS”

DETALLE	TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Curso de Capacitación “Atención al Cliente”	20 horas	USD. 30	USD. 600,00
Lunch para la Capacitación Solo sábados	4 luchs X 15 empleados 4 luchs x 2 capacitadores	USD. 2	USD. 136,00
Material Didactivo para los Empleados	Hojas Papel Boon, Carpetas y Esferográficos	USD. 1,5	USD. 22,50
Contratación de Local para la Capacitación	4 Sábado de 08h00 8 a 13h00.	USD. 40	USD. 160,00
TOTAL			USD 918,50

Fuente: Instituciones de Capacitación y Comercios del cantón Yantzaza.

Elaborado por: La Autora.

RESPONSABLE:

El responsable directo es el Gerente y los Directivos de la Ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR".

TIEMPO:

El mencionado proyecto se ejecutará en el mes de Febrero del 2015., tiene una duración de un mes, que se desarrollará en cuatro semanas.

RESULTADOS ESPERADOS:

Con la aplicación de la presente capacitación se espera que los empleados se motiven a objeto de que mejoren el sentido de pertenencia a la empresa y trabajen con un alto grado de eficiencia y que existan reciprocidad en sus labores diarias.

CUADRO 40
RESUMEN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO TRES

OBJETIVO 3:		Mejorar la atención al cliente y el desempeño de los empleados.						
Problema	Meta	Estrategia	Táctica	Actividad	Financiamiento	Responsable	Tiempo	Resultados
El empleado tiene que ser constantemente motivado. La capacitación del trabajador es parte de esta motivación, por cuanto lo prepara en el ejercicio de las funciones para que ellos trabajen con mayor eficacia y confianza en la empresa.	Realizar un Plan de Capacitación en el mes de Febrero del 2015	A través de capacitaciones a personal de empleados mejorar su relación con la empresa y mejorar la eficacia y eficacia en el desempeño profesional de sus funciones.	Elaborar un Plan de Capacitación sobre "Atención al Cliente", para los empleados de la Ferretería "LA CASA DEL COSNSTRUCTOR.	Realizar el Plan de Capacitación sobre "Atención al Cliente". Cotizar y Analizar las propuestas. Contratar la realización del Plan de Capacitación. Ejecutar el Plan de Capacitación.	El presupuesto para la puesta en ejecución del plan de capacitación es de: 918,50	El Sr. Gerente y los miembros del Directorio.	Cuatro semanas .	Los empleados se motivan a objeto de que mejoren el sentido de pertenencia a la empresa y trabajen con un alto grado de eficiencia en la empresa.

Fuente: Objetivo Estratégico 3

Elaboración: La Autora.

CUADRO 41
RESUMEN DE COSTOS DEL PLAN DE ESTRATÉGICO DE LA FERRETERIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	ESTRATEGIA	TIEMPO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Aumentar las utilidades de la Ferreteria "La Casa del Constructor".	Aperturar una filial de la Ferreteria "LA CASA DEL CONSTRUCTOR", hasta el mes de Diciembre del 2015.	Captar nuevos clientes y atender los requerimientos de los ya existentes, a fin de atender toda la demanda que tiene la Ferreteria.	inmediatamente durante seis meses.	USD. 16900,00	La gerencia y los dueños de la ferreteria.
Mejorar el posicionamiento de la Ferreteria la "Casa del Constructor" en el mercado local.	Realizar una campaña publicitaria hasta el mes de Marzo del 2015.	A través de la realización de una campaña publicitaria, incrementar las ventas de la Ferreteria.	Tiempo de duración de cuatro meses.	USD. 2020,00	El responsable serán los Técnicos en Marketing de la Empresa.
Mejorar la atención al cliente y el desempeño de los empleados.	Realizar un Plan de Capacitación en el mes de Febrero del 2015	A través de capacitaciones a personal de empleados mejorar su relación con la empresa y mejorar la eficacia y eficiencia en el desempeño profesional de sus funciones.	Cuatro semanas	USD. 918,50	El Sr. Gerente y los miembros del Directorio.
TOTAL				USD. 19838,50	

Fuente: Análisis de los Objetivos Estratégicos.

Elaborado por: La Autora.

h. CONCLUSIONES

Basado en el presente trabajo investigativo efectuado a la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, del cantón Yantzaza, Provincia de Zamora Chinchipe, he podido concluir lo siguiente:

1. Se elaboró el diagnóstico situacional de la Ferretería la “Casa del Constructor” del cantón Yantzaza, Provincia de Morona Santiago, de la cual se destaca que existe una falta de socialización de la Visión, Misión y Objetivos Empresariales entre los empleados.
2. Se realizó el Análisis del microambiente interno de la Ferretería, en donde se estableció las fortalezas y debilidades, las mismas que fueron utilizadas para realizar la Matriz EFI, como novedad relevante se determinó que no existe una capacitación adecuada dirigida al empleado, esto afecta directamente en la motivación y en la eficiencia en sus funciones.
3. Se efectuó el análisis de las fuerzas externas que afectan la Ferretería y se establecieron las oportunidades y amenazas para la empresa, con estos datos se estructuró la Matriz EFE. De lo cual se determinó que la Ferretería no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de tener una serie de debilidades internamente.
4. Con los datos obtenidos producto de las matrices EFI y EFE, se realizó la Matriz Foda y la Matriz de Alto Impacto y se establecieron los objetivos estratégicos para la Ferretería “La Casa del Constructor” en el cantón Yantzaza.

5. Se estructuró el Plan Estratégico de Marketing y se determinó el presupuesto para la aplicación del mencionado plan, el mismo que tiene un costo total de USD. 19838,50.

i. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones que se han presentado, producto del presente trabajo investigativo en la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, se plantea las siguientes recomendaciones:

1. Que la nueva Visión, Misión y Objetivos Empresariales formulados en el Plan Estratégico de Marketing para la Ferretería “La Casa del Constructor”, sea acogida por la empresa y sea socializada entre sus empleados, a objeto que exista un mejoramiento del compromiso del empleado con la empresa y por ende se incremente el grado de satisfacción de los clientes.
2. Al determinar en el análisis del microambiente interno de la Ferretería, que no existe una capacitación adecuada al empleado, como parte del objetivo estratégico No. 3, se cristalice un Plan de Capacitación sobre atención al cliente, a objeto de que el empleado cumpla con las actividades de manera eficiente y satisfaga las expectativas de los clientes.
3. Que la empresa propenda a aprovechar las diferentes oportunidades y evitar las amenazas del su entorno, pudiendo aperturar una filial a objeto de aumentar las utilidades de la Ferretería “La Casa del Constructor” en el cantón Yantzaza.
4. La Ferretería “La Casa del Constructor”, debe implementar la campaña publicitaria y promoción, con el objetivo de dar a conocer los productos

ferreteros y materiales de construcción, a fin de que se incremente el número de clientes y se posicione como una de las Ferreterías en el cantón yantzaza, que es considerada la capital comercial de la Provincia de Zamora Chinchipe.

j. BIBLIOGRAFÍA

- k. Larousse Editorial S.L. (2007), "The Free Dictionary By Farlex", Distribuidora [En línea] Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/distribuidora>. (Consultado el 16 de junio).
- l. REVISTA, Construcción. Estudio de demanda inmobiliario de Quito, realizado por la empresa SMART RESARCH, EN Agosto del 2010, No, 213.
- m. REVISTA, Fierros, expo ferretería de la región andina, Mayo del 2011, Edición No. 41.
- n. Administración: de la teoría a la acción, Fernando Ortiz Raúl
- o. BARROSO GONZALEZ, Ma José. Diccionario de Marketing, Edit Paraninfo, España 2003.
- p. Carlos Antonio Tello Castrillón, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira, Fundamentos de la Administración Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira Fundamentos de la Administración. 2009. Pág. 3
- q. DALE, B.G. "Herramientas y Técnicas de la Tecnología". ES Kemps ton Bedford UK cotswold Press Ltd.1999
- r. Lambin, Jan-Jacques: Marketing Estratégico, Ed McGraw Hill. 3ra. Edición, 1997
- s. GRANADOS, Maritza. Fundamentos Metodológicos para la Planificación Estratégica. 2004. pág.

- t. AMAYA, J. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- u. GRANADOS, Maritza. Op. Cit. 2009.
- v. VASQUEZ, Víctor H. Dr. Apuntes de Planeación Estratégica. 2006
- w. DÍAZ DE SANTOS. (2006). Análisis Foda. En Guías de gestión de la pequeña empresa. El Plan de negocios. Madrid, España.
- x. Abel Andrés Zavala, *Planeación Estratégica y Desarrollo Empresarial*, Primera Edición 2003, Editorial San Marcos, Lima 2003.
- y. Maestría en Administración de Empresas, Año 2003–2004, Pág. 12–13.
- z. MARIÑO. H. “Planeación Estratégica de la Calidad Total” TM .Editores. 1994.
- aa.KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. *Fundamentos de Marketing*. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)
- bb.Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.
- cc.AKER David A y DAY George. *Investigación de Mercados*. Editorial Paraninfo. Madrid España. 2002

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA "LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE"

b. PROBLEMA

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

Lamentablemente en el Ecuador las estrategias del marketing, es una de las áreas del comercio menos desarrolladas, utilizando aun hoy en día tácticas de mercado caducas y muy poco efectivas, no pudiendo sobrevivir a los diferentes cambios y variaciones del ambiente en que se desarrollan dentro de esta sociedad moderna, es por esta razón que se debe dar la

importancia necesaria de crear los planes estratégicos de marketing para que se superen día a día como empresas y de este modo logren el impacto deseado en los consumidores, solucionando de esta manera sus necesidades y potenciarlas incrementando su demanda para poder cubrir los costes de las estrategias del marketing utilizadas en este medio tan agresivo, donde están a flote factores importantes como: la competencia, los gustos y preferencias del consumidor, la tecnología, la globalización, etc.

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

Para la elaboración del presenta trabajo de investigación he tomado la empresa la ferretería la casa del constructor del cantón Yantzaza, la misma que cuenta con algunos problemas.

Se puede mencionar que existe una gran cantidad de negocios similares que provoca alta competencia y además en ocasiones competencia desleal por parte de los competidores

Otro problema que enfrenta la ferretería en mención es los precios de los productos que no suelen ser competitivos esto debido a que no cuenta con un gran número de proveedores en el mercado del cantón.

Por otra parte se puede manifestar que existe en la ferretería deficiente atención a los clientes lo que provoca falta de posicionamiento en el mercado local del cantón Yantzaza.

Por lo expuesto anteriormente se observa que el problema central de la empresa es **la falta de un plan estratégico de marketing** que le permita posesionarse en el mercado local como una ferretería reconocida y con muchas oportunidades de surgir , razón por la cual no ha permitido que la empresa objeto de estudio se impulse de manera técnica al crecimiento y desarrollo de la misma haciendo un adecuado uso del marketing, sirviendo de manera eficiente y eficaz a sus clientes y obteniendo una mejor rentabilidad.

c. JUSTIFICACIÓN

Académica

La Universidad Nacional de Loja, a través de la Carrera de Administración de Empresas, da la oportunidad a los jóvenes de la Provincia de Zamora de prepararse académicamente, elevando los conocimientos y permite el aprendizaje en función de la relación teórica-práctica, ya que por medio de la investigación ayuda a conocer de manera práctica los procesos relacionados con esta carrera en la presente investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos se pueda compartir estos conocimientos a los empresarios de la

localidad y se brinde la oportunidad de realizar este trabajos de investigación, y así dar posibles soluciones en beneficio de la empresa. Además esta investigación servirá para cumplir el requisito para la graduación y posterior obtención del título de Ingeniera Comercial.

Social

Además el presente trabajo se llevará a cabo con la finalidad de proponer alternativas de solución a los problemas encontrados en la empresa objeto de estudio, y a través de la realización del Plan de Marketing impulsar el mejoramiento de la imagen, posicionamiento, sistemas de ventas, promociones y estructuras que permitan optimizar la calidad de los servicios, y satisfacer las necesidades y exigencias de los consumidores a los cuales se pretende llegar, mejorando el entorno social de la ciudad de Yantzaza al ofertar mejores productos y con mejor calidad.

Económica

Asimismo, el presente trabajo se justifica ya que pretende dar soluciones a los problemas en el mercado de la ferretería la casa del constructor del cantón Yantzaza, siendo un aporte que permitirá que esta ferretería obtenga mayores ganancias que en la actualidad viéndose beneficiada económicamente no solo ella sino los integrantes de la misma. Por tal motivo el trabajo de investigación estará planificado para poder impulsar un proyecto de mejoramiento fundamentado con bases técnicas que permitan el desarrollo de la empresa dentro del mercado local.

d. OBJETIVOS

General

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la ferretería la casa del constructor del cantón Yantzaza.

Específicos

- ❖ Elaborar el diagnóstico situacional de la ferretería la casa del constructor del cantón Yantzaza.
- ❖ Realizar el análisis de la fuerzas externas que afectan a la Ferretería para establecer Oportunidades y Amenazas para la empresa y realizar la Matriz EFE.
- ❖ Efectuar un análisis del micro ambiente interno de la ferretería la casa del constructor estableciendo las Fortalezas y Debilidades de la misma para realizar la Matriz EFI.
- ❖ Realizar la matriz FODA y matriz de alto impacto.
- ❖ Establecer los objetivos estratégicos producto del análisis FODA.
- ❖ Determinar el presupuesto para el plan estratégico.

ANEXO 2

DISEÑO DE AVISO PUBLICITARIO PARA LA PRENSA ESCRITA Gráfica 49

FERRETERIA "LA CASA DEL CONSTRUCTOR"

***VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FERRETEROS Y
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.***



LAS MEJORES MARCAS CON TECNOLOGIA DE PUNTA.

TUBERIAS PLÁSTICAS, TUBERIAS METALICAS, CERRADURAS,
PISOS, CABLES, CLAVOS, TORNILLOS, TALADROS, GRIFERÍA,
SANITARIOS, FOCOS, ARTICULOS DE LIMPIEZA, PÚAS,
HERRAMIENTAS, MATERIAL ELECTRICO, PINTURAS,
ESMALTES, Y CEMENTO.

*Visitenos en Nuestro Horario de Atención desde las 09:00 HASTA LAS 13H00 Y DESDE LAS
15H00 HASTA LAS 19H00, Dirección: Primero de Mayo entre José Arcentales y Troncal Amazónica,
de la ciudad de Yantzaza*

ANEXO 3

INFORMACIÓN PARA EL CUÑA PUBLICITARIA EN RADIO

Gráfica 50

“RADIO AMAZONAS”

“LA CASA DEL CONSTRUCTOR”, si busca calidad y buenos precios, venga a la casa del constructor, no busque más venga a nuestro local y le atenderemos como usted se merece tenemos: las mejores marcas en productos, materiales y accesorios en ferreteria en general y materiales de construcción de distinguidas marcas: *EDESA, BLACK & DECKER, BAHCO, SIKA, TRUPER, SILVANA Y ANDEC, entre otros para la construcción tenemos TUBERIA, DURA TECHOS, ZINC, TUBERIA GALVANIZADA, PÚAS, HERRAMIENTAS, MATERIAL ELECTRICO, PINTURAS, ESMALTES, y CEMENTO.*

Además tenemos el servicio a domicilio, sin recargo alguno, venga y visitenos sin compromiso:

Nuestro Horario de Atención es desde las 09:00 HASTA LAS 13H00 Y DESDE LAS 15H00 HASTA LAS 19H00, ubiquenos en la calle: Primero de Mayo entre José Arcentales y Troncal Amazónica, de la ciudad de Yantzaza. Telefonos: 072-300-855 *

098-283-7794

ANEXO 4

DISEÑO DE AFICHE PROMOCIONAL

Gráfica 51

**FERRETERIA “LA CASA DEL
CONSTRUCTOR”**

**VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FERRETEROS Y
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN.**
“LAS MEJORES MARCAS Y CON TECNOLGIA DE PUNTA”



**EN SUS COMPRAS DESCUENTOS DE
HASTA EL 4% EN TODAS SUS COMPRAS.**

**APROVECHE LA PROMOCIÓN
NAVIDEÑA, POR CADA 100 DÓLARES
DE COMPRA, AUTOMATICAMENTE
PARTICIPA EN EL SORTEO NAVIDEÑO
DE ELECTRODOMESTICOS.**

*Visitenos en Nuestro Horario de Atención desde las 09:00 HASTA LAS 13H00 Y
DESDE LAS 15H00 HASTA LAS 19H00, Dirección Primero de Mayo entre José
Arcentales y Troncal Amazónica, de la ciudad de Yantzaza. Telefonos: 072-300-855 *
098-283-7794*

ANEXO 5

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”

CUADRO 41

PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA FERRETERIA LA CASA DEL CONSTRUCTOR				
NOMBRE DEL CURSO	DURACIÓN	INICIO	FIN	MODALIDAD / DIA
AÑO 2015				
SERVICIO AL CLIENTE	5 HORAS	04/10/2015	19/10/2015	Presencial / Sábados
SERVICIO AL CLIENTE	5 HORAS	04/10/2015	19/10/2015	Presencial / Sábados
SERVICIO AL CLIENTE	5 HORAS	04/10/2015	19/10/2015	Presencial / Sábados
SERVICIO AL CLIENTE	5 HORAS	04/10/2015	19/10/2015	Presencial / Sábados

Fuente: Capacitadores de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Elaborado por: La Autora.

PLANIFICACIÓN Y PROPUESTA DE LA TEMATICA DEL CURSO DE SERVICIO AL CLIENTE

CAPITULO 1: SITUACIÓN DEL MERCADO ACTUAL		
Semana	Tema	Duración
Primera	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de valor • Atención al cliente 	Dos horas

CAPITULO 2: CIRCULO DE CALIDAD DEL SERVICIO		
Semana	Tema	Duración
Primera	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Calidad Personal • Calidad Departamental • Calidad del producto o servicio • Calidad de la Empresa • Clientes Satisfechos 	Tres horas

CAPITULO 3: INSATISFACCIÓN DE CLIENTES		
Semana	Tema	Duración
Segunda	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio brindado poco profesional • Incumplimiento de plazos previstos • Precio pagado mayor que el pactado. 	Dos horas

CAPITULO 4: CLAVES PARA LA ATENCIÓN DE CALIDAD		
Semana	Tema	Duración
Segunda	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar • Empatía • Disponibilidad e Inmediatez • Respeto y amabilidad • Recordar al cliente • Anticiparse a sus necesidades 	Tres horas

CAPITULO 5: TIPOS DE CLIENTES Y CLAVES PARA TRATARLOS		
Semana	Tema	Duración
Tercera	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Infeliz • Cliente Quejoso • Cliente Impaciente • Cliente Amigable 	Dos horas

CAPITULO 6: COMUNICACIÓN		
Semana	Tema	Duración
Tercera	<ul style="list-style-type: none"> • Emisor • Receptor • Mensaje • Respuesta • Canal 	Tres horas

CAPITULO 7: LENGUAJE ORAL VS. LENGUAJE ESCRITO		
Semana	Tema	Duración
Cuarta	<ul style="list-style-type: none"> • Expresividad • Posibilidad de re- explicación • Canales de Comunicación • Códigos • Importancia del Mensaje para el receptor • Registro • Etapa de Aprendizaje 	Tres horas

CAPITULO 8: COMUNICACIÓN EN EQUIPO		
Semana	Tema	Duración
Cuarta	<ul style="list-style-type: none"> • Todos tienen perspectivas diferentes. • Empatía: entender al otro desde su lugar. • Información clara: que, quien, como, porque, pedir opinión. • Establecer códigos: para críticas, evaluaciones y opiniones. • Cuidar el canal: según la finalidad oral u escrito. • Feedbacks que aporten alternativas. 	Dos horas

ANEXO 6

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresada de la carrera de Ingeniería Comercial me encuentro empeñada en elaborar un **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**, para lo cual le pido de la manera más gentil y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿CUANDO INICIARON LAS ACTIVIDADES EN LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?
2. ¿CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE EXPENDEN EN LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?
3. ¿LA FERRETERIA TIENE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MARKETING?
4. ¿LA FERRETERIA POSEE LA MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL.?
5. ¿LA FERRETERIA POSEE OBJETIVOS EMPRESARIALES
6. ¿CUAL ES LA FILOSOFIA EMPRESARIAL DE LA FERRETERIA?
7. ¿COMO ESTABLECEN LOS PRECIOS EN LA FERRETERIA?
8. ¿CUALES SON LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN QUE UTILIZA LA FERRETERIA?

9. ¿LA FERRETERIA CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y DE FUNCIONES?
10. ¿LA FERRETERIA INNOVA SUS PRODUCTOS Y MATERIALES FERRETEROS?
11. ¿CUALES SON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA FERRETERIA?
12. ¿LA FERRETERIA TIENE UN PLAN DE PUBLICIDAD?
13. ¿QUE ESTRATEGIAS UTILIZA LA FERRETERIA PARA PROMOCIONAR SUS PRODUCTOS FERRETEROS?
14. ¿COMO MIDEN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTE?
15. ¿POSEE MANUALES DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL DE LA FERRETERIA?
16. ¿QUE ESTRATEGIAS UTILIZA PARA OBTENER UNA BUENA MOTIVACIÓN Y UN ALTO RENDIMIENTO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA.?
17. ¿QUE TIPO DE LIMITACIONES DEBE AFRONTAR LA FERRETERIA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO?
18. ¿PUEDE INDICAR LOS PROYECTOS QUE TIENEN PREVISTO IMPLEMENTAR A CORTO, MEDIANO O LARGO PLAZO PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS ACTUALES DE LA EMPRESA.?

ANEXO 7

MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro el proceso de elaboración de un **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**; para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

Por favor marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente:

1. ¿Qué cargo desempeña en la ferreteria?

- Gerente (a)
- Secretaria
- Contador(a)
- Auxiliar Contable
- Asesor Jurídico
- Jefe Operativo
- Encargado de Adquisiciones
- Vendedor (a)
- Técnico en Marketing
- Bodeguero (a)
- Guardia
- Chofer

2. ¿Qué tiempo labora en el cargo que desempeña en la Ferreteria?

- De 1 mes a 1 año
- De 1 año 1 mes a 2 años
- De 2 años 1 mes a 4 años

3. ¿Conoce la MISIÓN de la Ferreteria?

- Si
- No

4. ¿Conoce la VISIÓN de la Ferreteria?

- Si
- No

5. ¿Conoce los OBJETIVOS de la Ferreteria?

- Si
- No

6. ¿Cómo aprecia la motivación que recibe de la Ferreteria?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

6. ¿Cómo considera que es la comunicación entre compañeros y superiores en la Ferreteria?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena

- Regular

7. ¿Existe coordinación con los demás áreas de la Ferreteria.?

- Si
- No

8. ¿Considera que el salario que usted recibe, esta con relación al cargo que tiene en la Ferreteria?

- Si
- No

9. ¿Considera que la ferreteria le entrega todos los beneficios de ley?

- Si
- No

11 ¿Conoce las funciones con exactitud que debe realizar en la Ferreteria?

- Si
- No

12 ¿El equipo y las herramientas que tiene son necesarias para realizar sus funciones en la Ferreteria?

- Si
- No

13 ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de la Ferreteria?

- Si
- No

14 ¿Qué haría usted en la Ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” a fin de mejorar su funcionamiento?

- Cumplir metas institucionales
- Incrementar la capacitación
- Mejorar la Publicidad
- Mejorar trabajo en equipo
- Mejorar la atención a clientes
- Innovar los productos
- Cumplir con políticas internas
- Compartir conocimientos
- Mejorar los beneficios a empleados

ANEXO 8

MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresada de la carrera de Administración de Empresas me encuentro el proceso de elaboración de un **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA FERRETERIA “LA CASA DEL CONSTRUCTOR DEL CANTÓN YANTZAZA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”**; para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

Por favor marque con una (X) la respuesta que usted crea conveniente:

1. ¿Qué tiempo esta como cliente de la Ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

- De 1 mes a 12 meses
- De 1 año 1 mes a 3 años
- De 3 años 1 mes a 5 años
- De 5 años y más

2.¿Conoce todos los productos ferreteros y materiales de construcción que oferta la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

- Si
- No

3.¿Considera que la infraestructura de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” es la adecuada?

- Si

- No

4.¿El horario de atención de la ferretería es de su satisfacción?

- Si
- No

5.¿Por qué medio de comunicación conoció los productos ferreteros de la empresa?

- Radio
- Prensa escrita
- Tv
- Internet
- Folletos
- Carteles
- Trípticos
- Amigos

6.¿Por qué elige los productos en la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR?”

- Calidad de los productos
- Precios cómodos
- Atención recibida
- Ubicación de la ferretería
- Variedad de productos

7.¿Cuáles productos adquiere con mayor frecuencia en la Ferretería.

- Cerámica

- Tubería PVC
- Material eléctrico
- Herramientas
- Grifería
- Cubierta
- Hierro
- Cemento
- Pinturas
- Acabados
- Perfilería

8.¿Con que frecuencia realiza compras en la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Rara vez

9.¿Cómo considera los precios de los productos que vende la ferretería “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

- Baratos
- Normal
- Muy caros

10.¿Ha recibido promociones por parte de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

- Si
- No

11.¿Cómo considera la atención del personal de ventas de la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR”?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular Regular

12.¿La adquisición del producto en la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR es?

- Ágil
- Normal
- Lento

13.¿Cómo considera el servicio a domicilio que ofrece la Ferreteria?

- Ágil
- Normal
- Lento
- No utiliza

14 ¿El lugar donde esta ubicada la ferreteria “LA CASA DEL CONSTRUCTOR” es la adecuada?

- Si
- No

°ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	5
c. INTRODUCCIÓN.....	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	61
f. RESULTADOS.....	66
g. DISCUSIÓN.....	147
h. CONCLUSIONES.....	163
i. RECOMENDACIONES	165
j. BIBLIOGRAFÍA.....	167
k. ANEXOS.....	169
ÍNDICE.....	191