



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
EL COMERCIAL APOLO PONTÓN CIA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO.”**

**TESIS PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL**

1859

AUTORA: VANESSA ALEXANDRA AGUILAR ESPINOZA

DIRECTOR: Mg. GALO SALCEDO LÓPEZ

LOJA- ECUADOR

2015

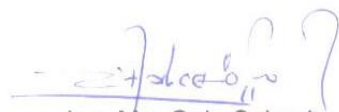
CERTIFICACIÓN

Ing. Com. GALO SALCEDO LÓPEZ
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE
DERECHO, MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y DIRECTOR DE
TESIS.

CERTIFICA

Haber dirigido y revisado minuciosamente el desarrollo del trabajo de investigación titulado “**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL APOLO PONTÓN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO**”, de la aspirante a Ingeniera Comercial Srta. Vanessa Alexandra Aguilar Espinoza, la investigación cumple con toda la normativa legal de la Universidad Nacional de Loja, para el proceso de graduación, por lo cual autorizo su presentación definitiva.

Loja, Diciembre de 2015



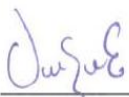
Ing. Mg. Galo Salcedo López
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Vanessa Alexandra Aguilar Espinoza, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Vanessa Alexandra Aguilar Espinoza

Firma:  _____

Cédula: 0704906197

Fecha: Loja, Diciembre de 2015

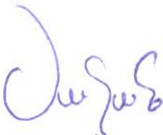
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Vanessa Alexandra Aguilar Espinoza, declaro ser autora de la tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL APOLO PONTÓN C. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO.”** Como requisito para optar al grado de: **Ingeniera Comercial**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

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

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 03 días del mes de Diciembre del dos mil quince.

Firma : 

Autora: Vanessa Alexandra Aguilar Espinoza

Cédula: 0704906197

Dirección: C/. Avda. Ángel Salvador Ochoa, Piñas – El Oro

Correo Electrónico: vane_alexandra_01@hotmail.com

Celular: 0969366058

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Mg. Galo Salcedo López.

TRIBUNAL DE GRADO

Dr. Luis Quizhpe	PRESIDENTE
Mg. Edwin Hernández	Vocal
Mg. Carlos Rodríguez	Vocal

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración de Empresas, a la planta administrativa, docente y autoridades de la Modalidad de Estudios a Distancia.

A los señores docentes que he tenido la oportunidad de compartir sus sabios conocimientos en los diferentes módulos.

Al Ing. Com. Galo Salcedo López, director de tesis, con su acertada dirección y dedicación profesional en la revisión del trabajo investigativo, fue posible culminar con éxito mi trabajo propuesto.

Vanessa

DEDICATORIA

Con AMOR, a Dios, por otorgarme la sabiduría y la salud para lograrlo. A mi familia quienes me ayudaron con su apoyo incondicional a ampliar mis conocimientos y estar más cerca de mis metas para convertirme en una mujer profesional.

Con CARIÑO, admiración y pleitesía a la Universidad Nacional de Loja, a todos quienes fueron mis maestros, por sus conocimientos impartidos.

Con AFECTO, a mis queridos compañeros, que con el mismo afán de superación y compañerismo han llenado de alegría mi vida al concluir un nuevo reto de estudios en esta noble institución.

Vanessa

a. TITULO

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL
APOLO PONTÓN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE
EL ORO”**

b. RESUMEN

Para realizar la propuesta de investigación sobre el tema del **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL APOLO PONTÓN CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO** cuyo objetivo general el cual fue elaborar un plan estratégico con la finalidad de mejorar el desarrollo económico y competitivo de la empresa, puesto que el plan estratégico es un instrumento esencial en toda organización, que ayuda a la comercialización eficaz de algún servicio o producto.

Para el presente trabajo de investigación fue necesario la utilización de diferentes métodos como el deductivo, inductivo, analítico, descriptivo y técnicas como la entrevista al gerente de la empresa, encuesta que fueron aplicadas 17 a los empleados de la empresa y 376 a los clientes de la misma, y procedimientos aplicados en la investigación que permitieron recolectar la información necesaria para determinar hechos y fenómenos que acontecen en el entorno de la empresa así como identificar los principales problemas internos y externos que afectan a la empresa, los mismos que impiden la normal solvencia y desarrollo.

La revisión de literatura, consta de citas bibliográficas que contiene contextos teóricos acerca del plan estratégico, con conceptos e importancia de los temas más usados del presente trabajo como la planificación estratégica que es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos,

desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias., continuado tenemos los Materiales y Métodos que permitieron llegar y obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Seguidamente los resultados, en la cual se parte de la reseña histórica de la empresa, en donde se da a conocer la historia la creación de la empresa, su estructura organizativa la cual permite conocer la organización, cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la empresa, luego se continúa con el análisis externo donde se analizaron los factores económico, que se estableció como una oportunidad por las estrategias planteadas por el gobierno en los periodos presidenciales, político – legal que resultó una amenaza ya que la empresa se ve afectada por las leyes de nuestro país, tecnológico que por el alto valor que tiene adquirir esta tecnología la empresa se concluye como amenaza; Además de ello se analizaron las 5 fuerzas de Porter, amenaza de entrada de nuevos competidores, que se concluye como amenaza por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ofertando los mismos productos; la rivalidad entre los competidores, que se analizó como amenaza por la gran competencia en este sector; poder de negociación de los proveedores, que resultó una oportunidad por la variada cartera de proveedores lo que permite a la empresa elegir el proveedor; amenaza de ingreso de productos sustitutos, que se analizó como una oportunidad porque a pesar de existir productos sustitutos, comercial Apolo Pontón Cía. Ltda., tiene un stock suficiente de cada uno de los productos para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos. Del análisis de estos factores se determina la matriz

EFE cuyo resultado ponderado es de 2,40, luego se expone el análisis interno estableciendo la matriz EFI de factores internos cuyo resultado ponderado fue de 2,80. A partir de la matriz EFE y EFI se realiza el análisis FODA de la empresa, en el cual se determinaron los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades y los factores externos que son las Amenazas y Oportunidades, luego se realiza la matriz de criterios de alto impacto y valoración con sus respectivos porcentajes.

Luego del análisis FODA, se determinan los objetivos estratégico que fueron cuatro: Creación de una sucursal de la empresa Comercial Apolo Pontón; la Elaboración plan de capacitación al personal y gerente; el Desarrollo de un Sistema Promocional y Mejorar el sistema de entregas de productos a domicilio. De estas estrategias se determinó el presupuesto global del plan estratégico que fue de 5.794.23dólares. El tiempo de ejecución es de cinco años, y se establecen conclusiones y recomendaciones.

Finalmente la Bibliografía, que es la parte en donde se da a conocer las fuentes de información utilizadas en el desarrollo del presente trabajo y los Anexos utilizados.

ABSTRAC

To make the research proposal on the topic of "DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLAN FOR THE APOLLO COMMERCIAL PONTOON C. LTDA. CITY Pinas, El Oro province whose overall objective which was to develop a strategic plan with the aim of improving the economic and competitive development of the company, since the strategic plan is an essential tool for any organization that helps Effective marketing a service or product.

For the present research work was necessary to use different methods and deductive, inductive, analytical and descriptive techniques such as interview the manager of the company survey were applied 17 employees of the company and 376 customers the same, and procedures applied in the investigation that led to collect the information necessary to determine facts and phenomena that occur in the environment of the company and identify the major internal and external issues affecting the company, the same that prevent normal solvency and development.

The literature review consists of citations containing theoretical contexts on the strategic plan, with concepts and importance of the most used in this work as strategic planning is a process through which issues the organization defines its objectives in the medium and long-term, identifies goals and quantitative targets, develop strategies to achieve those objectives and locate resources to carry out those strategies., continued to have materials and methods that allowed to arrive and obtain the information necessary for the development of research. Following the results, which is part of the

historical background of the company, which is given to know the history the creation of the company, its organizational structure which allows to know the organization, roles and responsibilities to be met by members the company then continues with the external analysis where economic factors, which was established as an opportunity for the strategies proposed by the government in the presidential, political periods analyzed - legal that was a threat because the company is affected by the laws of our country, that the high technological value of acquiring this technology the company is concluded as a threat; Moreover Porter 5 forces, threat of new entrants, which concludes as a threat by the entry of new companies in the same industry offering the same products were analyzed; rivalry among competitors, which was analyzed as a threat by the strong competition in this sector; bargaining power of suppliers, which was an opportunity for diverse supplier base which allows the company to choose the provider; threat of entry of substitute products, which analyzed as an opportunity because although substitutes exist, commercial products Apollo Pontoon Cia. Ltda. has a sufficient stock of each of the products for the customer to find substitute products. The analysis of these factors EFE matrix whose result is weighted 2.40 is determined, then the internal analysis explains the EFI establishing internal factors matrix whose weighted score was 2.80. From the EFE and IFE Matrix SWOT analysis of the company takes place, in which the internal factors such as the strengths and weaknesses and external factors are the threats and opportunities were identified, then the matrix of criteria is performed high impact and assessment with their respective percentages.

After the SWOT analysis, strategic objectives were determined four: Creating a branch of Comercial Apolo pontoon; Elaboration of training plan for staff and manager; Development of a promotional and improve the system of deliveries of products at home system. These strategies the overall budget of the strategic plan that was determined 5.794.23dólares. The running time is five years, and conclusions and recommendations are set.

Finally the bibliography, which is the part where you have to know the sources of information used in the development of this work and Exhibits used.

c. INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por lo que se conoce como globalización, es decir, la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial en los ámbitos nacional y regional. Las organizaciones de la ciudad de Piñas deben de tomar en cuenta los diferentes cambios paradigmáticos que presenta el entorno, los mismos que afectan de forma directa a la economía local, uno de los mecanismos para que las empresas entren en un mercado competitivo es utilizar el plan estratégico.

En comercial Apolo existe una deficiente estructura administrativa, provoca una defectuosa dirección de los recursos que posee, la falta de capacitación del personal, provocan una deficiente administración de los recursos que posee el Comercial Apolo Pontón C. Ltda., de la ciudad de Piñas, lo cual afecta directamente la rentabilidad del Comercial, además de ellos no cuenta con las condiciones de seguridad industrial para el trabajador. Además de ello falta de delimitación de su visión y misión, provoca el crecimiento desordenado, y finalmente carece de un adecuado tratamiento y aplicación de la planeación estratégica, bajo este contexto y sobre la base del análisis realizado, se hizo necesario el diseño de un plan estratégico en el Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. de la ciudad de Piñas provincia de El Oro, para lo cual fue necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar el diagnóstico situacional de la para la empresa Comercial Apolo Pontón C. Ltda.

- Realizar el análisis externo para establecer Oportunidades y Amenazas para la empresa Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda.
- Efectuar el análisis interno de la empresa objeto de estudio para determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa Comercial Apolo Pontón C. Ltda.
- Desarrollar la matriz FODA y matriz de alto impacto producto del análisis interno y externo de la empresa
- Elaborar la propuesta de Plan Estratégico para la empresa Comercial Apolo Pontón C. Ltda.
- Efectuar el presupuesto para el Plan Estratégico propuesto.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Origen de la ferretería.

Antes y a finales del siglo XIX, tanto en Europa como en Estados Unidos surgió la especialización en la venta de artículos de hierro y por lo tanto de la ferretería. El origen de los artículos de ferretería se da en los primeros poblados de la Edad de Piedra ya que se construyeron con herramientas manuales básicas. Herramientas tales como azuela, barrena, hacha cuchillo, martillo y cincel.¹

En la Edad del Bronce se utilizaban formas primitivas de taladros y de sierras, las pirámides de Egipto, por ejemplo, se construyeron con esas herramientas básicas, después de que los romanos introdujeran el cepillo de carpintero transcurrieron mil años hasta que se desarrollaron las herramientas medievales, como el berbiquí o el serrucho.

En la Revolución Industrial, durante los siglos XVIII y XIX, las herramientas manuales fueron sustituidas por las máquinas herramientas. En el Ecuador aparecen en tiempos pre - incaicos, se construían herramientas a base de obsidiana oro y diferentes tipos de metal utilizándolas en cacería, agricultura y artesanía para la construcción de sus viviendas.

Al pasar de los años estos objetos fueron tomando forma y con la llegada de los españoles se introdujeron nuevas técnicas de construcción, desde ahí

¹Estrategia Competitiva, Porter Michael E., 1991, Cía. Editorial Continental, México GRIFFIN, Jill; El buen vendedor, Tercera edición; Edit. Sendero, Colombia, 2010.

comerciantes españoles arribaban a tierras ecuatorianas portando objetos como clavos, cal, martillos, cuchillos, etc.

Las primeras ferreterías que comercializan en línea (internet), aparecieron en la década de 1990, por norma general, son empresas tradicionales que buscan otro canal de venta, utilizando la Web como escaparate y enviando los productos directamente al cliente.²

Historia de la ferretería:

La actividad **ferretera en el Ecuador** está dominada por pocas empresas que concentran un gran porcentaje de las ventas, existiendo además empresas pequeñas – o personas naturales dedicadas a esta actividad empresarial que se reparten el resto del mercado.³

En el Ecuador entre las empresas dominantes del mercado se encuentran: Importadora El Rosado, con su almacén conocido como Ferrisariato el cual tiene locales a lo largo y ancho del Ecuador; y ferretería Kywi, con su casa matriz en la ciudad de Quito.

En Ecuador, según el estudio de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, el mercado de la grifería y similares está dominado por la producción local y por las importaciones provenientes de China. Durante los nueve primeros meses del año 2009, los productos de fabricación china representaron casi el 50% del total importado en estos rubros.

³Estrategia Competitiva, Porter Michael E., 1991, Cía Editorial Continental, México GRIFFIN, Jill; El buen vendedor, Tercera edición; Edit. Sendero, Colombia, 2010.

“La competencia está basada principalmente en el precio que en si implicaría un obstáculo para productores de otros países con mayores precios con relación a los productos chinos, a no ser que se enfoquen en segmentos específicos del mercado, que prioricen la calidad y reconocimiento de alguna marca, al momento de tomar las decisiones de compra”⁴.

En los últimos años, los países avanzados han evolucionado hacia economías basadas en los servicios y en la información, alejándose de las economías basadas en los sectores primarios o en la transformación.

Etimología de la ferretería.

Ferretería significa “tienda del hierro”, también designada al conjunto de útiles de hierro en un establecimiento comercial dedicado a la venta de útiles para el bricolaje, la construcción de productos para el público en general y de elementos como: cerraduras, herramientas de pequeño tamaño, clavos, tornillos silicona, persianas, productos metálicos y por extensión a otros productos metálicos (ejemplo: desarmadores, serruchos o martillos) o no metálicos allí adquiridos (ejemplo: un tubo de silicona y su pistola de aplicación o una lija) de ahí la palabra ferretería.

Definición de ferretería.

La ferretería es un lugar comercial, donde se expenden artículos, herramientas para la construcción, pueden ser estos locales o almacenes.

⁴Estrategia Competitiva, Porter Michael E., 1991, Cía. Editorial Continental, México GRIFFIN, Jill; El buen vendedor, Tercera edición; Edit. Sendero, Colombia, 2010

MARCO CONCEPTUAL

Planificación Estratégica

Respecto a la definición de planificación estratégica: **“La definición real de la planificación estratégica es conformar un catálogo de acontecimientos que se preparan con la finalidad de lograr un objetivo a un plazo determinado”.**

“Es decir, la planificación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera”⁵.

Planificación Estratégica

“La planificación estratégica tiene relación dos dimensiones la primera es analítica y económica y se refiere a medio informes específicos, mercado potencial secuencias de acción, tácticas competidores, capacidad de inversión y cumplimiento de necesidades.

La segunda es la política y humana que permite ver la existencias de escenarios donde es posible ayudar para que se realice la estrategia diseñada o por lo contrario se produce un perjuicio irreparable.”⁶

Estas dos dimensiones siempre van a estar ligadas con la planificación estratégica las cuales son: investigación de mercados y el recurso humano,

⁵Abascal Rojas Francisco planificación estratégica, 1998, Pág. 300.

⁶AlianThietart, planificación estratégica, 1984, Pag

los mismos que son fundamentales para el éxito de la planificación estratégica.

Plan estratégico

Según la referencia del plan estratégico **“El plan estratégico es un conjunto de estrategias programadas para conseguir un objetivo a determinado”**

Es decir, el plan estratégico se encarga de adaptar la empresa para que aproveche las oportunidades que le ofrece el entorno constantemente cambiante en el entorno en el que opera.

MACRO ENTORNO

✓ Las 5 Fuerzas de Porter

“Son aquellas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos a éstas Fuerzas de Porter existentes.”⁷

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en

⁷Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,

específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que opera en dicho sector.

Representación gráfica de las cinco Fuerzas de Porter.

GRAFICO 1



Fuente: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

🚩 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

“El mercado o el segmento, no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado”⁸.

⁸Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,

La rivalidad entre los competidores existentes.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Poder de negociación de los clientes.

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo”⁹. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia

⁹Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,

de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza de posibles productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas”¹⁰. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Matriz EFE

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos.”¹¹

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria 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,

¹⁰Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,

¹¹ Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). “El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras”¹². Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso 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

¹² Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

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”¹³. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables, como lo señala el peso de 0.14”. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

¹³ Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

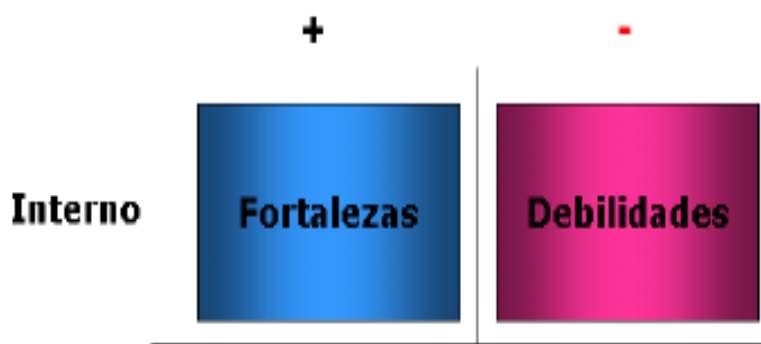
GRÁFICO 2

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. "El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento" ¹⁴	.08	3	.24
2. Los valores de capital son saludables	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo 3% al año	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	.14	4	.56
5. El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	.09	4	.36
Amenazas			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	.10	2	.20
2. La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo están subiendo	<u>.10</u>	1	<u>.10</u>
Total	1.00		2.64
<p>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.</p>			

MICRO ENTORNO

- ✓ Fortalezas y Debilidades de una empresa.

GRÁFICO 3



Fuente: Evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda

¹⁴Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

Fortalezas

Son todas aquellas potencialidades materiales o humanas con que cuenta una organización. “Son de vital importancia para el funcionamiento y desarrollo”¹⁵.

- Calidad en los productos
- Buena relación con el cliente tanto interno como externo
- Stock de mercaderías disponible
- Precios accesibles a los consumidores
- Ubicación estratégica del negocio
- Diversificación del portafolio de productos
- Descuentos y promociones con los clientes

Facilidades de financiamiento en la adquisición de mercadería

Debilidades

Son todas aquellas deficiencias materiales o humanas con que cuenta una organización.

- Costo de Publicidad
- No hay valor agregado en el servicio
- Tiene un solo local
- Falta de Transporte para las entregas
- No posee tecnología avanzada de comunicación como una página web

¹⁵ Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

- No existe compromiso suficiente para el logro de objetivos
- Temor a asumir riesgos en la toma de decisiones
- Recurso humano no capacitado
- Sistema de computación no adecuado (lento)

Matriz EFI

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”¹⁶. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

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

¹⁶Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

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”¹⁷. 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.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

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

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores

¹⁷ Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

“Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados”¹⁸.

GRÁFICO 4

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas				
1.	Razón presente que subió a 2.52	.06	4	.24
2.	Margen de utilidad subió a 6.94	.16	4	.64
3.	La moral de los empleados es alta	.18	4	.72
4.	Sistema nuevo de informática	.08	3	.24
5.	La participación del mercado ha subido a 24%	.12	3	.36
Debilidades				
1.	demandas legales sin resolver	.05	2	.10
2.	Capacidad de la planta ha bajado a 74%	.15	2	.30
3.	Falta de sistema para la administración estratégica	.06	1	.08
4.	El gasto para I y D ha subido el 31%	.08	1	.08
5.	Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	.06	1	.06
Total		1.00		2.80

FUENTE: Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial

¹⁸ Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

Matriz FODA

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto.

GRÁFICO 5

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externos	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

FUENTE: Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial

Matriz de alto impacto

Usualmente la matriz se presenta en un cuadro de 2 x 2, donde la columna uno y dos corresponden a las oportunidades y amenazas respectivamente.

La fila superior e inferior son para las fortalezas y las debilidades respectivamente. “La presentación de la matriz y su correspondiente ordenamiento de sus temas componentes tiene su justificación en el manejo de reuniones y trabajos de grupo”¹⁹. La teoría relacionada con de psicología empresarial (también estudiada en psicología de grupos), sugiere que cuando se pretende discutir un proyecto de alto impacto en una empresa, se ve una clara tendencia hacia el pesimismo si se empieza la discusión del proyecto partiendo de las amenazas y las debilidades de la empresa, mientras que el grupo de trabajo se torna más receptivo cuando se inicia con las fortalezas y las oportunidades que corresponde a la parte positiva de la empresa, lo cual implica reconocer que se tiene un buen potencial para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto a emprender. En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación oportunidades o problemas que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

¹⁹ Arizabaleta Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2004

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales utilizados para el desarrollo de la presente investigación fueron:

- Material bibliográfico
- Materiales de oficina
- Dispositivo de almacenamiento de información
- Servicio de Internet
- Copias de folletos, revistas y documentos de investigación
- Impresión de documentos
- Materiales para encuestas.

MÉTODOS

Método deductivo: La utilización de este método permitió diseñar un plan estratégico específico para la empresa Comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda. considerando entre sus aspectos los ámbitos de actividad operativa de la ferretería. Además se utilizó para el análisis de las encuestas como también el planteamiento de las conclusiones.

Método inductivo: Este método estuvo presente en el análisis cuantitativo de las encuestas así como también en el diagnóstico situacional de la presente de la empresa, para conocer cada una de las perspectivas empresariales, mercado, finanzas, talento humano y procesos.

Método analítico: Su aplicación permitió conocer en forma detallada el objeto de estudio, especialmente a través del análisis de la información obtenida de las técnicas de recolección de información, para posteriormente proponer las estrategias generales a seguir en el plan estratégico.

Método descriptivo: Mediante este método se describió la realidad del Comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda. Llegando a establecer el macro y micro entorno del comercial (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), la que realiza el comercial es la compra y venta de materiales propios de una ferretería.

TÉCNICAS:

Técnica de la observación directa: Esta técnica se utilizó de manera puntual para conocer al lugar donde se desenvuelve el comercial, el funcionamiento de los diversos procesos: almacenamiento, venta, distribución de los productos que expende Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda. Se determinó la estructura administrativa y los puestos de trabajo que posee el comercial.

Entrevista: Esta técnica se utilizó para obtener información del Gerente de Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda. Ing. Leandro Apolo. Para conocer la situación actual del comercial en todas las perspectivas pasadas, presentes y las proyecciones que posee para el Comercial.

Encuesta. Esta se aplicó a los 17 empleados y 376 clientes del comercial “Apolo Pontón” C. Ltda. De la Ciudad de Piñas, para obtener información relevante necesaria para llevar a cabo la propuesta del plan estratégico.

Fórmula para determinar la muestra de la encuesta

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población (6.350 clientes), dato obtenido de la base de datos del Comercial.

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{6.350}{1 + (0.05)^2 (6.350)}$$

$$n = \frac{6.350}{16.875}$$

$$n = 376$$

Se aplicaron 376 encuesta a los clientes externos de la empresa.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS SITUACIONAL

COMERCIAL “APOLO PONTÓN” GRÁFICO 6



Reseña Histórica

Comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda., nace comercialmente el día 31 de agosto del 2006, en la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, es una compañía familiar fundada por cinco accionistas el Ing. Leandro Antonio Apolo Pontón, Sra. Carmen Edita Pontón Ochoa, Sr. Ángel Enrique Apolo Pontón, Sra. Inés María Apolo Pontón y Sra. Diana Cristina Pontón Vargas quienes toman la iniciativa de crear esta compañía y cada uno de ellos cuenta con el 20% de participación. Los socios de la empresa por decisión unánime nombraron como presidente al Ing. Leandro Antonio Apolo Pontón.

El negocio de una pequeña ferretería ubicada en la calle Ángel Salvador Ochoa a 100 metros de la entrada al Seguro Social, que en un principio se atendió solo en la línea de ferretería, lo que la coloca como una empresa joven, pero con gran experiencia en negocios teniendo sus objetivos claros en el crecimiento, desarrollo y calidad de sus productos.

Es una de las empresas que cuenta con mayor diversidad de productos en lo que respecta a materiales de construcción y artículos de ferretería, ofreciendo un mejor servicio a sus clientes, mediante la entrega a domicilio en la ciudad de Piñas.

Con el pasar del tiempo se unió a trabajar con la franquicia Disensa en especial el cemento Holcim, así mismo se implementaron vehículos para ofrecer al consumidor un mejor servicio, de esta manera se amplió, diversificándose y haciéndose cargo de un mercado competitivo de comercialización de una gama de productos de ferretería y materiales para la construcción; satisfaciendo las necesidades del cantón que se desarrolla más allá de sus límites regionales.

GRÁFICO 7
BODEGA DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN”



Macrolocalización del Comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.

País: Ecuador

Zona de planificación: Zona 7

Provincia: El Oro

Cantón: Piñas

GRÁFICO 8
MACROLOCALIZACIÓN



Microlocalización del Comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.

Parroquia urbana: Piñas

Barrio o sector: A 100 metros de la entrada al IESS

Calles: Av. Ángel Salvador Ochoa. Nº 20-21. Edificio Comercial Apolo.

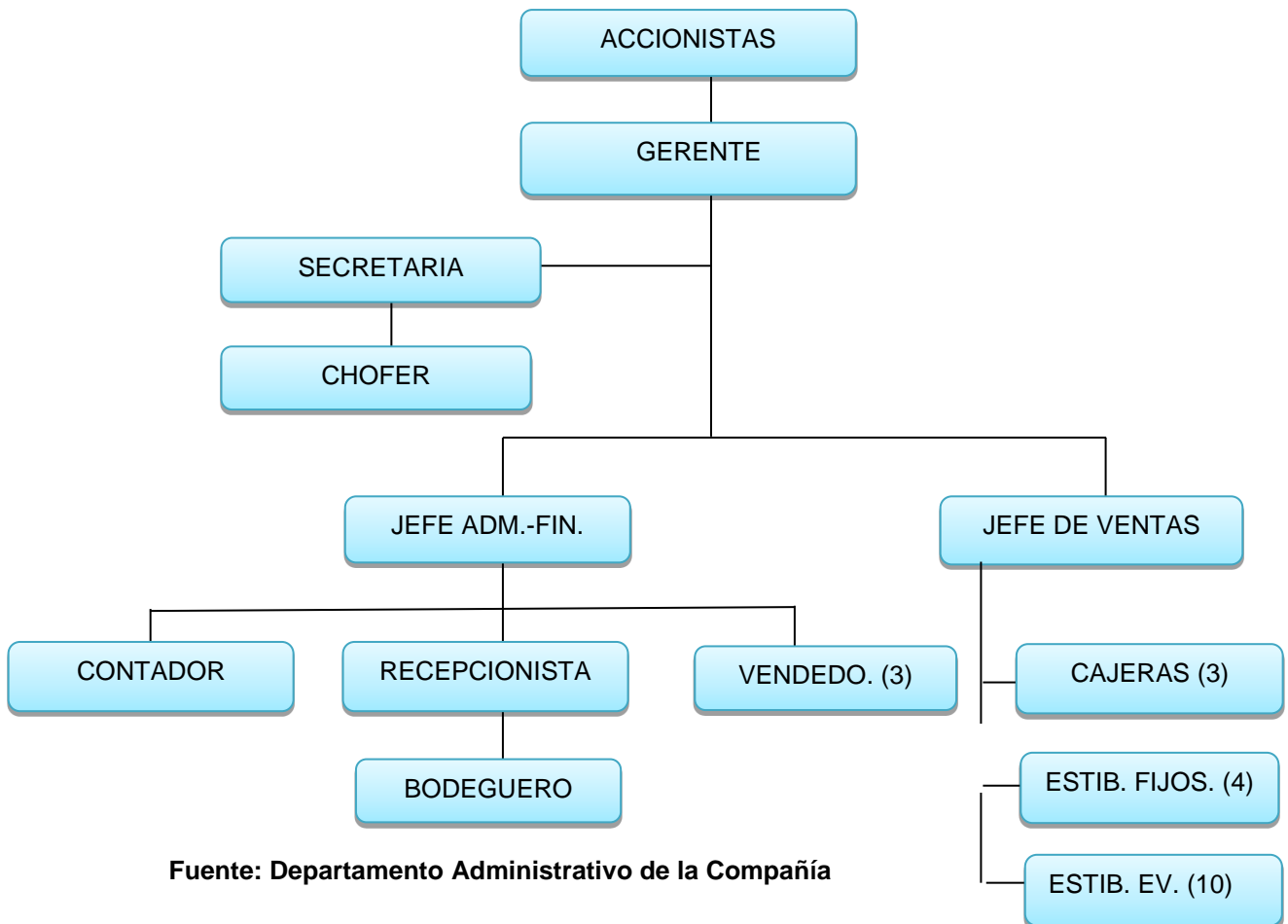
Teléfono: 2976-564 / 2976-707

**GRÁFICO 9
MACROLOCALIZACIÓN**



ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

**GRÁFICO 10
ORGANIGRAMA DE COMERCIAL “APOLO PONTON” C. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS**



De acuerdo a la observación realizada se determinó los siguientes puestos:

- Jefe Administrativo Financiero
- Cajera
- Secretaría
- Contador
- Vendedor
- Estibador
- Recepcionista
- Bodeguero
- Chofer

**SITUACIÓN FINANCIERA DEL COMERCIAL “APOLO PONTÓN” C.
LTDA.**

INGRESOS

CUADRO 1
Ingresos 2013-2014

INGRESOS	2013	2014	INCREMENTO O DISMINUCIÓN
Ventas netas gravadas con tarifa 12% de IVA	1052241,73	1385723,40	31,69%
Ventas netas gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	38437,31	445,22	-98,84%
Rendimientos financieros	5,92	12,00	
INGRESOS TOTALES	1090684,96	1386180,62	27,09%

Fuente: Comercial “Apolo Pontón”

Elaboración: La autora

De acuerdo a la información financiera proporcionada por el Comercial “Apolo Pontón”, se puede determinar que las ventas netas con IVA 12%

tienen un incremento del 31,69%, las ventas netas con tarifa 0% del IVA, tienen una disminución relativa del 98,84%, un valor absoluto de 3398,09 dólares y las ventas generales tienen un incremento del 27,09%.

EGRESOS

CUADRO 2

Egresos 2013-2014

EGRESOS	2013	2014	INCREMENTO O DISMINUCIÓN
Total costos	1014093,68	1300526,39	28,25%
Total gastos	75391,24	83416,83	10,65%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	1089484,92	1383943,22	27,03%

Fuente: Comercial "Apolo Pontón"

Elaboración: La autora

Los costos y gastos que tuvo el comercial en los años 2013 y 2014, fue un incremento del 28,25% en los costos y del 10,65% en los gastos y un incremento total del 27,03% entre costos y gastos. **Siendo una debilidad no controlar adecuadamente el incremento de los costos y gastos.**

CUADRO 3
Proveedores de Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.

NOMBRE DEL PROVEEDOR	ORIGEN DEL PROVEEDOR
Coelsa	Cuenca
Ferretería Loayza	Machala
Importadora Comercial León	Guayaquil
Construmercado S.A.	Cuenca
Rooftec	Guayaquil
Disensa	Cuenca

Fuente: Comercial “Apolo Pontón”

Elaboración: La autora

CLIENTES

Los clientes que posee Comercial “Apolo Pontón” de la ciudad de Piñas, son de los diferentes barrios y parroquias del cantón, además algunos clientes provienen de cantones vecinos como Zaruma y Portovelo, pero en su mayoría son del cantón Piñas.

Se los ha clasificado en función del volumen de compras promedio anual así:

Clientes pequeños quienes compran entre 1 a 500 dólares

Clientes medianos quienes compran entre 500 a 2000 dólares

Clientes grandes quienes compran de 2000 dólares en adelante

Los clientes pequeños corresponden el 15%, clientes medianos el 29% y clientes grandes 56%. La mayoría de clientes son mayoristas considerados por el monto de compra.

CARTERA DE PRODUCTOS

La cartera de productos es muy amplia, se clasifica en las siguientes líneas de productos:

- Materiales eléctricos
- Materiales de ferretería
- Materiales para la construcción

En materiales eléctricos se puede identificar 67 productos, corresponde a materiales eléctricos aislantes, semiconductores y conductores, materiales de ferretería 907 productos, corresponde a objetos y utensilios de metal; materiales para la construcción 110 productos, corresponde a materias primas como productos manufacturados.

COMPETIDORES

Las empresas ferreteras que compiten con Comercial “Apolo Pontón” son las que se detalla a continuación.

CUADRO 4

Competencia de Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.

DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA COMPETIDORA	CATEGORÍA
Ferretería Astudillo.	Mayorista
Importadora Comercial León.	Mayorista
Ferretería del Pacífico-Gypsum.	Minorista
Toledo.	Minorista
Ferretería Lozano.	Minorista

Fuente: Comercial “Apolo Pontón”

Elaboración: La autora

TIPO DE CLIENTES

Los clientes que posee Comercial “Apolo Pontón” de la ciudad de Piñas, son de los diferentes barrios y parroquias del cantón, además algunos clientes provienen de cantones vecinos como Zaruma y Portovelo, pero en su mayoría son del cantón Piñas.

Se los ha clasificado en función del volumen de compras promedio anual así:

Clientes pequeños quienes compran entre 1 a 500 dólares que corresponden al 15%

Clientes medianos quienes compran entre 500 a 2000 dólares que corresponden al el 29%

Clientes grandes quienes compran de 2000 dólares en adelante que corresponden al 56%.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR ECONÓMICO

Economía del país

La dinámica de la construcción, la estabilidad en el precio del petróleo, la inversión en infraestructura pública, son los factores determinantes para que Ecuador registre el año anterior un crecimiento del 5,4%, superando el 4,8 % que estimó el Gobierno, según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE). Uno de los motores de la economía es la inversión pública- privada, y sobre todo la construcción y el desarrollo del sector energético.

El incremento de las actividades en el sector de la construcción se debe a que crecieron la infraestructura física, la entrega de bonos y los créditos para vivienda a través del sistema financiero privado y el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS).

La construcción, con un incremento del 3,4%, los servicios con el 2,4% y las industrias manufactureras con el 1,5% son las actividades que lideran la economía. En el país, en el segundo semestre del año anterior se mantuvo un decrecimiento del 1,3%, sin embargo se fortaleció la exportación de productos no tradicionales con la apertura de nuevos mercados para los productos ecuatorianos, en especial con Europa y Asia.

En el segundo trimestre del 2014, el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció un 9%, se expandió un 1,2% frente al trimestre anterior, agregó el BCE.

El sector petrolero decreció un 1,3% en el segundo trimestre del 2014 frente al primer trimestre, y un 0,9 por ciento frente al igual periodo del 2013. Entre abril y junio del año anterior, el sector no petrolero creció un 1,8% frente a enero y marzo y un 6,2% frente a igual periodo del año previo.

Mientras que el desempleo bajó a en Ecuador al 4,6% en septiembre de 2014, esto es 0,9 puntos menos que lo registrado en el mismo trimestre del año anterior, cuando llegó a 5,5%, según la última Encuesta de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC); mientras que el subempleo, según los datos citados, bajó a 41.9%, y la ocupación plena alcanzó el 51,5%. La Encuesta revela que aproximadamente 8 de cada 10 empleos son generados por el sector privado.

Y el salario básico unificado (SBU) en el año actual es de US\$ 340.00, lo que representa un incremento del 8.81% equivalente a US\$ 28.00 al salario del 2013; esto se da en base a dos factores: la inflación y productividad, USD 15,75 por una proyección del 5,05% de la inflación anual en el 2013 y una bonificación de USD 11,98 por un 3,76% de productividad.

La población económicamente activa, en el área rural habitan unos 6,5 millones de personas, de los cuales 3,6 millones son económicamente activos, mientras que en las ciudades habitan 9,6 millones de personas y la PEA es 4,4 millones.

Análisis: Las estrategias planteadas por el gobierno en los periodos presidenciales, especialmente en el gobierno actual han demostrado circunstancias que han favorecido para el desarrollo de las empresas, de esta manera considerando que la creciente economía del Ecuador como una **OPORTUNIDAD** comercial Apolo Pontón C. Ltda.

INFLACIÓN EN ECUADOR

La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado.

Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios.

El Ecuador, ha venido sufriendo del fenómeno inflacionario desde muchos años atrás.

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 estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Ecuador subió un 0,29 % en agosto de 2014, mientras que la tasa interanual se colocó en el 4,88 %, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

En julio del año anterior los precios se habían incrementado un 0,26 % y en junio un 0,18 %, mientras que en agosto de 2012 el aumento fue del 0,49 %.

La inflación acumulada en los ocho meses del año 2014 es del 2,97 %, una cifra menor que el 3,49 % del mismo período de 2013.

Como en julio, del año anterior los valores en el sector de bebidas alcohólicas y tabaco fueron los que más subieron, con un alza del 2,11 %.

Cabe mencionar que, la inflación estuvo impulsada principalmente por el incremento en alimentos y bebidas, comunicaciones, transportes, prendas de vestir y calzado.

La canasta básica se ubicó en 588.81 dólares, en relación al ingreso familiar actual de 545.07 dólares. El costo de la canasta vital, por su parte, llegó a 426.4 dólares, evidenciando un superávit de 118.62 dólares.

Análisis: La inflación que tiene a estabilizarse en el Ecuador son circunstancias favorables que contribuyen en el desarrollo de las empresas considerando de tal manera que puede considerar este factor como una **OPORTUNIDAD** para la comercial Apolo Pontón Cia. Ltda.

REMESAS ENVIADAS

Los ecuatorianos en el exterior enviaron un diez por ciento menos de capitales al país en el segundo trimestre de 2014 en comparación con el mismo período del año anterior, según informe del Banco Central del Ecuador.

Las remesas, que alcanzaron los 625 millones de dólares, representaron igualmente un aumento del cinco por ciento en relación con el trimestre anterior, en el que habían alcanzado los 595 millones de dólares.

La disminución anual de las remesas se debe, según un informe publicado por el Banco, "al entorno económico por el que atraviesan los principales

países donde residen los emigrantes ecuatorianos (Estados Unidos, España, Italia, entre otros)".

Esta situación hizo disminuir también el número de giros hechos en el lapso de abril a junio de 2014, que bajó 4,1 por ciento en relación con el mismo período de 2013. El informe destaca que el mayor flujo de remesas vino de Estados Unidos, con 310,3 millones de dólares, y representa un 49,6 por ciento del total recibido. La cifra se incrementó un 1,6 por ciento en comparación con el flujo registrado en el segundo trimestre de 2013: 305,4 millones de dólares.

De España, Ecuador recibió en remesas 194,5 millones de dólares, 31 por ciento del valor total recibido, y un 29,2 por ciento al registro del segundo trimestre de 2013, cuando se recibieron 272,5 millones de dólares, evidenciando la marcada crisis económica por la que atraviesa este país, según el documento.

El monto de remesas provenientes del "resto del mundo" durante el segundo trimestre de 2013 sumó 79,5 millones de dólares, el 12,7 por ciento del flujo receptado. Las remesas que envían los ecuatorianos en el exterior son la segunda fuente de divisas en la economía de Ecuador, luego de los ingresos petroleros.

Desde 1999, año en que una crisis bancaria obligó a muchos ciudadanos del país a emigrar, hasta hoy, hay unos cuatro millones de ecuatorianos que viven y trabajan en Estados Unidos y países europeos, especialmente.

Análisis: Con la gran disminución de las remesas enviadas del exterior, en especial las remesas de España son consideradas una **AMENAZA** para comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. porque estas permiten que las empresas puedan comercializar.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

En nuestro país tenemos un sin número de leyes que cubren aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, verdad en la publicidad, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

Cabe señalar que en nuestro país existen 13 convenios con otros países que permiten a los ecuatorianos evitar la doble tributación, esto se da en 15 países: Brasil, Argentina, Italia, México, Rumania, Suiza, Bélgica, Canadá, España, Alemania, Chile, Francia; y la decisión 518 de la Comunidad Andina

de Naciones (CAN), que a la vez da este beneficio con Perú, Colombia, y Bolivia.

De otra manera, también se puede decir que la inestabilidad y cambios políticos que ha vivido los últimos años el país, han impedido un desenvolvimiento eficiente de las empresas esto se debe a la poca confianza que sienten los inversionistas al no tener las reglas claras para poder operar en el mercado ecuatoriano.

Los inversores nacionales y extranjeros están sujetos a la observación y cumplimiento de las leyes del país y en especial de las relativas a los aspectos laborales y de seguridad social, así como a las disposiciones del régimen tributario vigente en el momento en el que se cause una obligación fiscal, con las excepciones antes señaladas.

Los inversores extranjeros y nacionales deberán conservar, preservar y restituir completamente los daños causados al medio ambiente y a los recursos naturales. El Estado velará por el cumplimiento de esta disposición y, en los casos pertinentes, el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, previo informe del Ministerio de Medio Ambiente, podrá solicitar al Comexi que prohíba total o parcialmente la operación de una empresa que estuviere ocasionando daños al medio ambiente o depredación de los recursos naturales.

Análisis: Considerando que comercial Apolo Pontón C. Ltda. Es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de ferretería material eléctrico y de construcción, se ve afectada por las leyes de nuestro país, constituyéndose en una **AMENAZA** para la empresa.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas. Es parte necesaria para adaptación constante a cambios que detonan la necesidad de productos y servicios. Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

Desde el punto de vista de los consumidores y usuarios, las tecnologías les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado.

Desde el punto de vista de los trabajadores, las tecnologías disminuyen los puestos de trabajo al reemplazarlos crecientemente con máquinas. Estas complejas y conflictivas características de las tecnologías requieren estudios y diagnósticos, pero fundamentalmente soluciones políticas mediante la adecuada regulación de la distribución de las ganancias que generan.

En materia de atención y servicio al cliente existe tecnología como sensores de productos, barras de seguridad en las puertas, cámaras de seguridad para evitar robo, e instalación de todo tipo de alarma para hacer más fácil esta actividad.

Análisis: Por el alto valor que tiene adquirir esta tecnología la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. no cuenta con esta tecnología, pero otras empresas de la competencia si lo hacen, por ello la tecnología constituye una **AMENAZA** para la empresa.

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que

puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Se refiere al ingreso de nuevas empresas para realizar actividades en un mercado ya existente.

La empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. se ve amenazada por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ofertando los mismos productos por lo que estas deberán aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.

En los últimos años han entrado nuevos competidores al mercado de la ciudad de Piñas, los cuales son poderosos y acaparan el mercado local, para contrarrestar este fenómeno la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. puede defenderse trabajando en políticas de precios, publicidad, créditos, etc., es decir buscar una estrategia competitiva adecuada, sin embargo este factor de entrada de nuevos competidores constituye una **AMENAZA** para la empresa

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Esto se refiere a la rivalidad que se da entre competidores existentes que son un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un mismo mercado, esta rivalidad provoca que las empresas sigan esforzándose para conseguir ganar mercado.

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. de la ciudad de Piñas son las siguientes:

- Ferretería Astudillo
- Importadora comercial León
- Ferretería del Pacífico- Gypsum
- Ferretería Toledo
- Ferretería Lozano

Se puede manifestar que existe una gran competencia en este sector y además por ser la ciudad de Piñas un polo de desarrollo comercial, pero un lugar pequeño se da una competencia desleal por parte de todas las ferreterías que existen en el sector, por ello se considera una **AMENAZA** para la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son

claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los principales proveedores con los que cuenta la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. para la comercialización de sus productos son:

- Coelsa
- Ferretería Loayza
- Importadora Comercial León
- Construmercado S.A.
- Rooftec
- Disensa

La Empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. tiene una variada cartera de proveedores lo que permite a la empresa elegir el proveedor que más oportunidades brinde a la empresa y así a los clientes, por lo tanto no influye de mayor manera el poder negociador de los proveedores. Por lo cual se considera una **OPORTUNIDAD** para la empresa.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes ya que estos son los que eligen en donde realizan sus compras.

Los principales clientes de la empresa son los constructores en general y los propietarios de viviendas de la ciudad de Piñas y sus alrededores, sin embargo la empresa mantiene el mismo número de clientes que no es muy alto por falta de poder negociar con los clientes, y así desarrollar su actividad económica por lo que esto se constituye en una **AMENAZA** para La empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad.

En el negocio ferretero los productos sustitutos existen entre las diferentes marcas como son:

Plastigama

Rival

Plastidor

Pinturas Cóndor

Pinturas Unidas

Edesa

Franz Viegner

Adelca

Ideal

Cemento Holcim

Italpisos

Graiman

Colombit

Eurolit

Sika

Sin embargo la Empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. tiene un stock suficiente de cada uno de los productos para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma ferretería y no tener que ir a buscarlos en otras ferreterías, por lo cual se ha considerado como una **OPORTUNIDAD** para la empresa.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
CUADRO 5**

OPORTUNIDADES	FUENTE	POND.	CALIF.	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA
La creciente economía del país favorece a las empresas	Factor económico	0,15	4	0,60
La tasa de inflación que tiende a estabilizarse, contribuyendo a las empresas.	Factor económico	0,10	3	0,30
Variada cartera de proveedorespermite elegir el proveedor más adecuado.	Factor fuerza de poder negociación	0.10	4	0,40
Productos sustitutos permite que el cliente elija el producto en un solo lugar, ayudando al crecimiento empresarial.	Factor productos sustitutos	0,10	3	0,30
AMENAZAS	FUENTE	POND.	CALIF.	TOTAL CALIFICACIÓN PONDERADA
Disminución de remesas del exterior.	Factor Remesas	0,10	1	0,10
Las políticas y leyes del gobierno limitan al crecimiento de las empresas.	Factor político	0,10	2	0,20
Limitado desarrollo de tecnología y alto costo	Factor tecnológico	0,05	1	0,05
La existencia de nuevos competidores	Factor Competencia	0,10	1	0,10
Competencia con empresas que ya están posesionadas.	Factor competencia	0,15	2	0,30
Falta de poder de negociación con los clientes	Factor competencia	0,05	1	0,05
TOTALES		1,00		2,40

Fuente: Análisis externo

Elaboración: La autora

Nota: La ponderación se asignó de acuerdo al siguiente criterio: 0,0 no es importante a 1,0 muy importante, dependiendo de la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa. La suma total debe ser 1. Así mismo se asignó la calificación de 1 a 4, 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.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El total que se ha obtenido de la ponderación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda., es de 2.40 esto indica que el entorno de la empresa tiene una serie de oportunidades para poder enfrentar cada una de las amenazas que lo rodean, mediante el aprovechamiento de las oportunidades existentes a través de estrategias se puede mejorar la posición competitiva de la Empresa Mundo Ferretero.

Entre las principales oportunidades se encuentra el “La creciente economía del país favorece a las empresas”, asignando un peso de 0,15 permite el desarrollo de las empresas.

La amenaza más representativa es la “La competencia con empresas ya posesionadas y la competencia desleal”, asignándole un peso de 0,15 porque la empresa comercial Apolo Pontón Cia. Ltda. debe compartir el mercado con otras donde los competidores estén muy bien posicionados entre competidores existentes que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un mismo mercado, esta rivalidad provoca que las empresas sigan esforzándose para conseguir ganar mercado, también la competencia desleal por parte de todas las ferreterías que existen en el sector, para evitar la reducción de su cartera de clientes debe mejorar los beneficios que tiene la competencia.

ANÁLISIS INTERNO

Resultados de la Entrevista al gerente de Comercial “Apolo Pontón”

Cía. Ltda.

1. Que aspectos le llevaron para emprender en este tipo de actividad económica como es la Ferretería.

El señor gerente indica que los aspectos que le llevaron a emprender en esta actividad son por una iniciativa familiar cuyo rol principal del negocio es la venta de materiales de construcción y accesorios de ferretería en general.

2. La actividad administrativa del comercial, lo realiza solamente Ud. como gerente o delega ciertas responsabilidades

Si delega cuales.

Según manifiesta el señor gerente en la empresa se tiene un jefe Administrativo-Financiero que es la persona a la cual se le encarga la funciones de la gerencia, cuando el gerente no se encuentre en el comercial.

3. Cuáles son las decisiones que tienen mayor complejidad al momento de tomar decisiones

De acuerdo a la opinión del gerente la mayor decisión que se tiene que tomar es lo referente a Mejorar la infraestructura, ya que se necesita de un gran capital, lo cual es demasiado complejo por la situación financiera.

4. Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo que posee comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.

El señor gerente indicó que los objetivos a mediano plazo son, Implementar herramientas administrativas a fin de aprovechar la experiencia del negocio en función de una mayor participación en el mercado. Invertir en la infraestructura

5. Posee un manual de funciones o actividades para las personas que laboran en comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.

De acuerdo a la entrevista realizad al Sr. gerente manifiesta que no posee un manual de funciones o actividades detalladas que tienen que cumplir los trabajadores.

6. A través de que formas o medios se comunica las decisiones o disposiciones a los trabajadores por parte de la gerencia.

El señor gerente manifestó que las comunicaciones a los trabajadores se las realiza a través de reuniones con el propietario y en forma verbal cuando esta se requiere.

7. Qué sistema de motivación aplica al talento humano para su mejor desenvolvimiento en los puestos de trabajo.

Para motivar al personal el Sr. gerente manifiesta que se lo realiza a través de obsequios por su desenvolvimiento de acuerdo al nivel de ventas que obtenga el Comercial.

8. Cuáles son las dificultades para ejercer la dirección organizacional.

De acuerdo a la entrevista al gerente indica que las dificultades que tiene en su cargo en lo relacionado a la dirección es desconocer el proceso

administrativo, y poder aplicarlo adecuadamente en su empresa, es decir desconoce de planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa.

9. Posee procesos de capacitación al personal, si los posee qué tipo de capacitación se realiza y cada qué tiempo se realiza la misma.

El gerente señala que los procesos de capacitación al todo el personal los realizan los proveedores como: Disensa, internamente o por parte del comercial no se posee ningún sistema de capacitación.

10. Aplica sistemas de salud y seguridad ocupacional para los trabajadores.

El gerente indicó que en lo referente a sistemas de salud y seguridad ocupacional para los trabajadores no se viene aplicando ningún sistema, pero que está en proceso un proyecto sobre este aspecto.

11. La infraestructura para ejercer la actividad comercial, cuenta con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento.

El Sr. gerente indica que la infraestructura para la actividad comercial no cuenta completamente con todos los requerimientos, que es precisamente en lo que necesitan invertir.

12. En el poder de negociación con los proveedores ellos imponen sus condiciones o el comercial prevalece con las condiciones comerciales.

Según lo indica el Sr. gerente el poder de negociación con los proveedores, las condiciones del Comercial son las que prevalecen en mayoría de ocasiones, por los volúmenes de compra muchos más si se trata de garantías en los productos.

13.El proceso de atención y servicio al cliente lo considera ágil o requiere de algunos cambios para satisfacción del cliente.

El Sr. gerente señala que si se requiere cambios, en cuanto a equipos de computación, indica además renovar para una atención más rápida en facturación y caja que son los puestos de mayor afluencia en la actividad comercial.

14.Existes servicio de post venta por la venta de los productos.

De acuerdo a la entrevista el Sr. gerente indica que no poseen el servicio de postventa, pero lo tiene en mente planificarlo, actualmente tienen los números de teléfono de los clientes, los contactos para informarles de los nuevos productos.

15.Cuáles son los segmentos o grupos de productos que le generan mayor beneficio económico.

El Sr. gerente indica en la entrevista, que el segmento de productos con los cuales obtiene mayor beneficio económico son los materiales de construcción.

16. Cuáles son los reclamos más frecuentes por parte de los clientes.

Según el señor gerente los reclamos por parte de los clientes son las garantías que se solicitan por las ventas a crédito, pero relativamente no son frecuentes.

17. Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer El Comercial como también sus productos.

El gerente manifiesta que los medios de comunicación que utiliza para dar a conocer sus productos son: la radio, prensa escrita (periódico), redes sociales (Facebook).

18. Las ventas se realizan únicamente en el local, o tienen otros sistemas de ventas, a través de vendedores, llamadas telefónicas de sus clientes, sucursales, etc.

El gerente manifestó que las ventas se las realiza únicamente en el local ubicado en las calles Av. Ángel Salvador Ochoa. N° 20-21. Edificio Comercial Apolo.

19. Qué factores considera positivos o favorables para el desarrollo y crecimiento del comercial.

De acuerdo a la opinión del gerente de Comercial "Apolo Pontón" indica que los aspectos positivos para el desarrollo y crecimiento son el incremento del poder adquisitivo de las personas lo cual existe disminución y el crecimiento del producto interno bruto de la construcción.

20. Qué factores considera negativos o desfavorables para el crecimiento y desarrollo empresarial.

Los factores negativos a nivel global, según el gerente manifiesta que necesitan más apoyo por parte de la banca, ya que actualmente necesitan invertir en infraestructura y para ello se requiere realizar créditos y los bancos ponen muchas trabas, mucho papeleo y altos intereses a un corto plazo.

Además que existe mucha limitación en cuanto a la calidad del producto local – nacional.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” DE LA CIUDAD DE PIÑAS.

Según se pudo establecer de la entrevista realizada al gerente se puede indicar que la empresa las decisiones que tiene mayor importancia son referentes a mejorar la infraestructura de la organización, además le hace falta incrementar herramientas administrativas, y la empresa no posee un manual de funciones. Por otra parte las decisiones son comunicadas a los empleados por medio de reuniones que se mantiene para ese efecto. Una forma que utiliza para motivar al personal es por medio de obsequios, y que la empresa no mantiene un proceso de capacitación ya que lo hacen los proveedores de los productos de la organización, es por ello que además se pudo percibir que la organización necesita realizar cambio en cuanto a los equipos de cómputo para dar atención más rápida al cliente. En la empresa no existen procesos de postventa y que no se posee una sucursal que en los actuales momentos si es necesario-

Encuestas aplicada a trabajadores de Comercial “Apolo Pontón”

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo en el comercial?

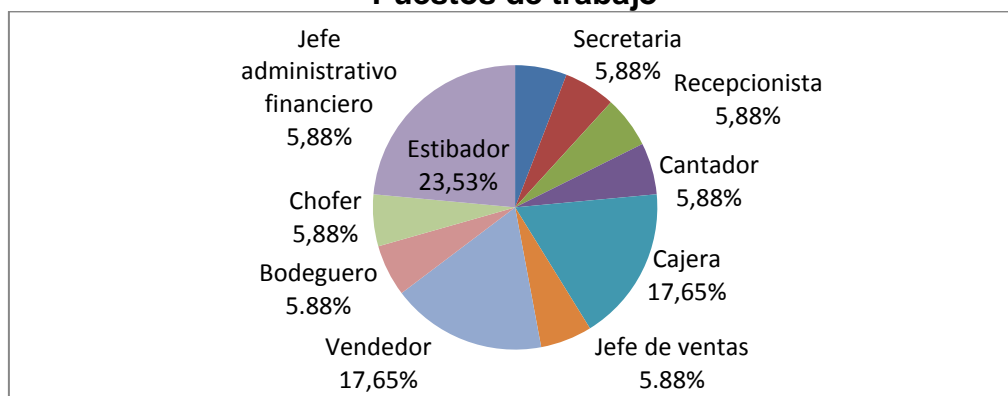
CUADRO 6
PUESTOS DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” C. LTDA.

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Jefe administrativo financiero	1	5,88%
Secretaria	1	5,88%
Recepcionista	1	5,88%
Cantador	1	5,88%
Cajera	3	17,65%
Jefe de ventas	1	5,88%
Vendedor	3	17,65%
Bodeguero	1	5,88%
Chofer	1	5,88%
Estibador	4	23,53%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 11
Puestos de trabajo



INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la encuesta se pudo determinar que El Comercial “Apolo Pontón” tiene los siguientes puestos de trabajo y el número de personas por cada puesto: jefe Financiero Administrativo-Financiero, secretaria, contador, recepcionista, cajeras, jefe de ventas, vendedores, estibadores fijos, chofer, bodeguero.

2. ¿Cuáles son las principales actividades que normalmente realiza en su puesto de trabajo?

CUADRO 6

PUESTOS							
	J. Administrativo Financiero	Secretaria	Recepcionista	Contador	Cajera	Vendedor	Estibador
Actividades	Control de personal Planificación financiera Control de personal	Oficios Gestiones bancarias Trámites Pago servicios Gestiones varias	Recepción de hojas de mercadería Recepción de garantías Atención de reclamos	Registrar operaciones Emitir informes Sobre utilidades o pérdidas Realizar las declaraciones de impuestos Auditorias	Recepción de dinero Cuadre de baja diario Cierre de caja	Informa sobre los productos Muestra los beneficios y uso de productos Ofrece soluciones a los clientes	Cargar y descargar los materiales de construcción

PUESTOS			
	J. de Ventas	Chofer	Bodeguero
Actividades	Realizar la planificación de ventas Control de personal de ventas Atención clientes mayoristas	Realizar las entregas de mercadería Control y mantenimiento de vehículo	Recepción de mercadería Verificar los stocks de materiales

Fuente: Encuesta a los trabajadores

Elaboración: La autora

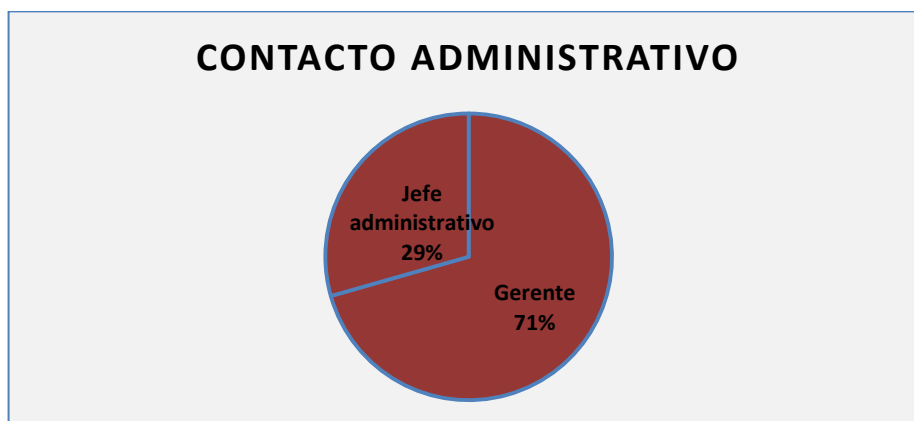
3. ¿A quién reporta sus inquietudes o necesidades para el cumplimiento de tareas?

CUADRO 7
NIVEL DE CONTACTO O INFORMACIÓN

Puesto al que se reporta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	12	70,59%
Jefe administrativo	5	29,41%
Total	17	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaboración: La autora

GRÁFICO 11
CONTACTO ADMINISTRATIVO



Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaboración: La autora

Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada el 29% del personal manifiesta que se reporta al Jefe administrativo, y el 71% reporta al gerente esto podría dificultar la administración de debido a la centralización de las decisiones en el jefe administrativo, **esto sería una debilidad para el comercial.**

4. ¿Cuándo ingresó a trabajar en el Comercial, recibió algún sistema de inducción al puesto de trabajo?

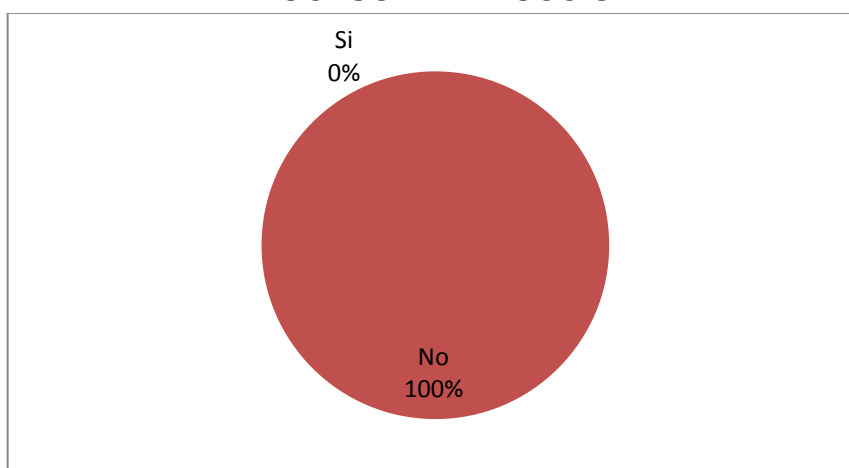
CUADRO 8
PROCESO DE INDUCCIÓN AL TRABAJO

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	17	100,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 12
PROCESO DE INDUCCIÓN



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De acuerdo a la encuesta, se puede indicar que, para ningún puesto a existido un proceso de inducción formal, esto conlleva a tiempos muy largos de adaptación y conocimiento del puesto de trabajo, por parte del nuevo trabajador, lo cual no deja de ser una debilidad del Comercial.

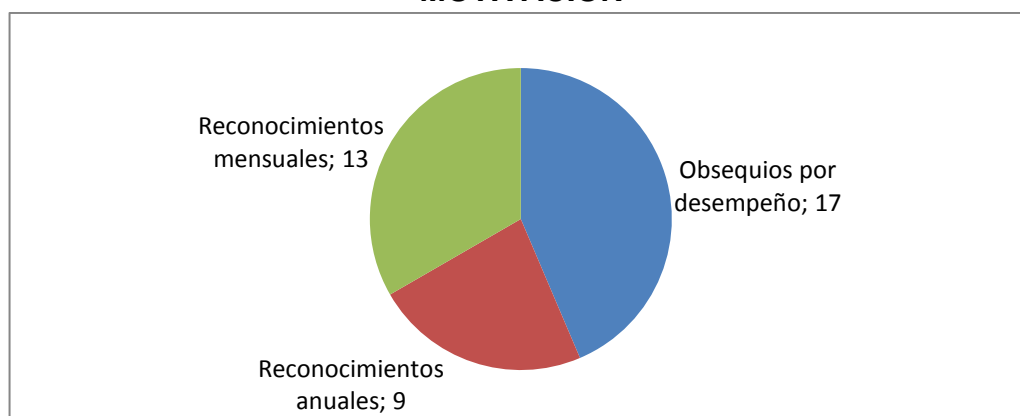
5. ¿Qué sistemas de incentivos o de motivación recibe por parte de la administración del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.?

**CUADRO 9
INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Obsequios por desempeño	17	100,00%
Reconocimientos anuales	9	52,94%
Reconocimientos mensuales	13	76,47%

Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaboración: La autora

**GRAFICO 13
MOTIVACIÓN**



Fuente: Encuesta a trabajadores
Elaboración: La autora

Interpretación

El personal manifiesta en la encuesta, que se les incentiva a través de obsequios por el desempeño el 100%, además de reconocimientos mensuales 76,47% y anuales el 52,94%, estas acciones se realizan frente a todos los trabajadores, esto motiva a todos los trabajadores, lo que crea un sentimiento de pertenencia y responsabilidad con el Comercial. **Lo cual es una fortaleza para el comercial.**

6. ¿Posee todos los sistemas de seguridad industrial para el cumplimiento de sus actividades diarias?

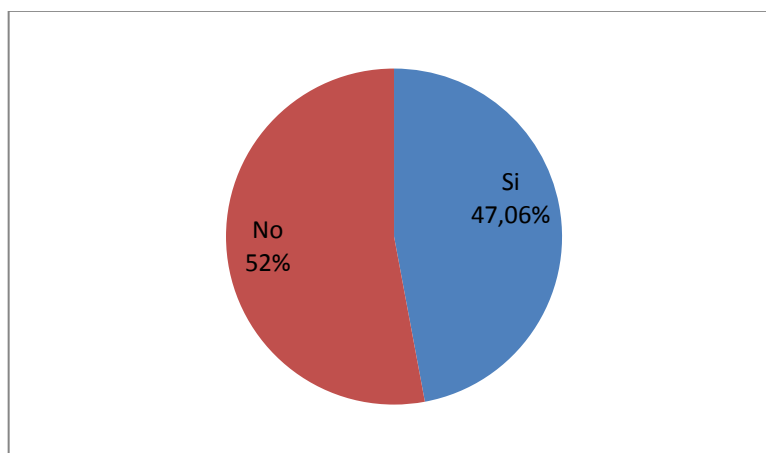
CUADRO 10
SISTEMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	47,06%
No	9	52,94%
Total	17	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 14
APLICACIÓN DE SEGURIDAD INDUSTRIAL



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

En el Comercial “Apolo Pontón” se aplica medianamente medidas de seguridad y salud ocupacional, según lo manifiestan sus trabajadores, con el 47,06%, pero el 52% manifiestan que no se lo hace, **lo cual es una debilidad para la empresa.**

7. ¿Cuáles son las actividades que conllevan, mayor dificultad al momento de realizarlas?

Las dificultades que se presentan en las actividades diarias son de acuerdo a los puestos de trabajo, existiendo dificultades varias entre las principales se puede indicar las siguientes:

- Dificultad al momento de la recepción del material más pesado, por el espacio, el cual no es el adecuado.
- Dificultades cuando llegan cargamentos grandes de mercadería, se tienen que quedar hasta altas horas de la noche.
- Dificultad para tratar las garantías del producto, ya que demora en llegar desde los distribuidores o fabricantes hasta unos 15 días aproximadamente, ello hace que el cliente se moleste en algunas ocasiones.
- Las dificultades dependen del equipo de cómputo, se requiere un sistema más rápido para realizar mejor el trabajo

Estas son algunas de las principales dificultades en el cumplimiento de las actividades diarias en los puestos de trabajo, **lo que determina una debilidad para el comercial el espacio físico, horarios de trabajo, tiempo de respuesta a las garantías de productos y los equipos informáticos.**

8. ¿Existe una exhibición y distribución adecuada de la mercadería para una ágil atención a los clientes?

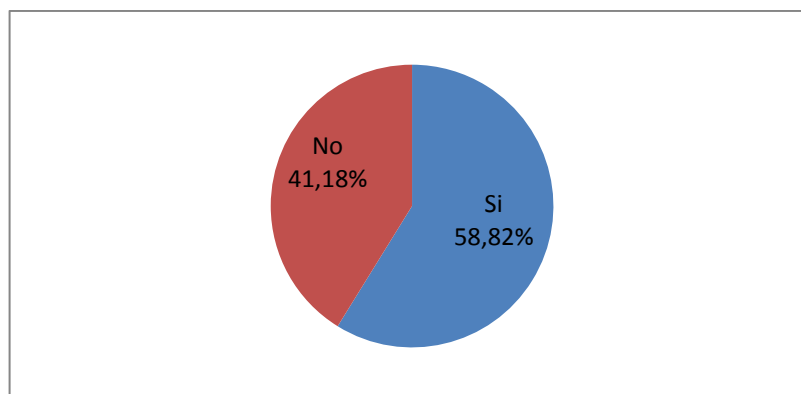
CUADRO 11
EXHIBICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA MERCADERÍA

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	58,82%
No	7	41,18%
Total	17	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 15
EXHIBICIÓN DE MERCADERÍA



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De acuerdo a la opinión de los trabajadores el 58,82% manifiesta que si existe una adecuada exhibición y distribución de la mercadería, mientras que el 41,18% indican que no existe una buena exhibición y distribución de la mercadería, lo que dificulta el proceso de ventas, existe un criterio dividido al respecto.

9. ¿Cuáles son los principales reclamos por parte de los clientes?

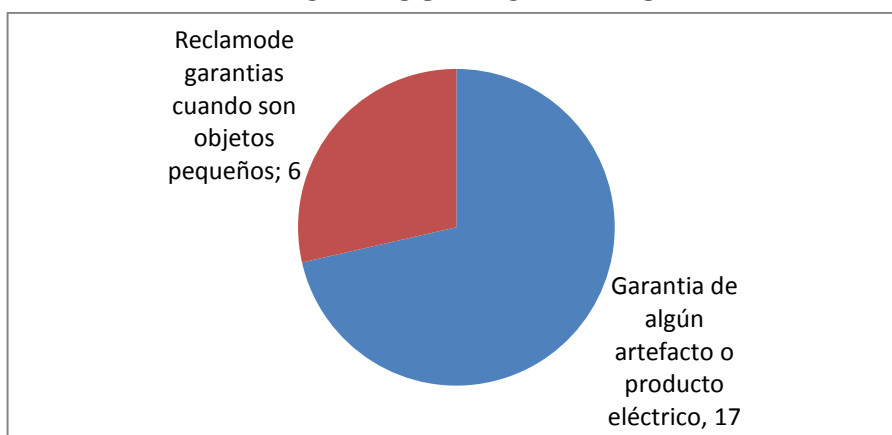
CUADRO 12
RECLAMOS DE LOS CLIENTES

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Garantía de algún artefacto o producto eléctrico	17	100,00%
Reclamo de garantías cuando son objetos pequeños	6	35,29%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 16
RECLAMOS DE CLIENTES



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Reclamos que también realizan los clientes son en lo relacionado a la garantía de ciertos artefactos o productos eléctricos con un 100,00%, como se indicaba anteriormente, en esta pregunta se ratifica esta situación, así mismo los reclamos de garantías a productos pequeños, con una 35,29%.

Siendo una debilidad del Comercial “Apolo Pontón”.

10. ¿Qué es lo que más prefieren los clientes del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.?

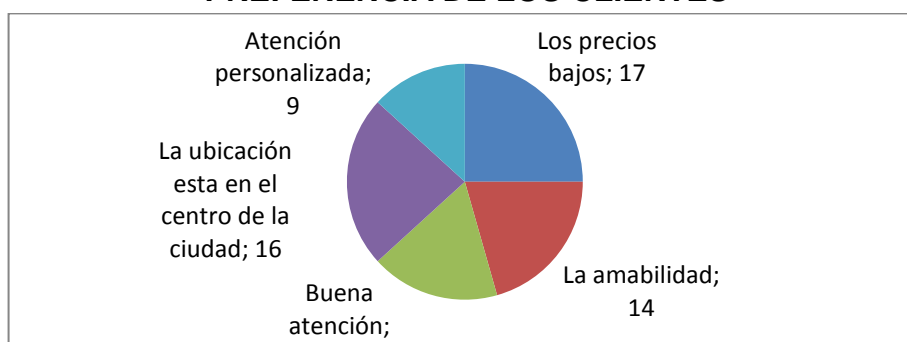
CUADRO 13
PREFERENCIA DE LOS CLIENTES POR EL COMERCIAL

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Los precios bajos	17	100,00%
La amabilidad	14	82,35%
Buena atención	12	70,59%
La ubicación está en el centro de la ciudad	16	94,12%
Atención personalizada	9	52,94%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRÁFICO 17
PREFERENCIA DE LOS CLIENTES



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De acuerdo a la opinión de los trabajadores se puede indicar que la acogida que tiene el comercial es por los precios bajos así lo manifiesta el 100% de los trabajadores, la ubicación estratégica es otro aspecto por el cual los clientes llegan a comprar los productos en el comercia así lo indican el 94,12% de los trabajadores, la amabilidad con la que se atiende a los clientes es otro aspecto que menciona los trabajadores en un 82,35%, **Los precios bajos y la ubicación estratégica son una de las fortalezas que tiene la empresa**

11. ¿Conoce cuáles son las estrategias a largo plazo del Comercial

“Apolo Pontón”?

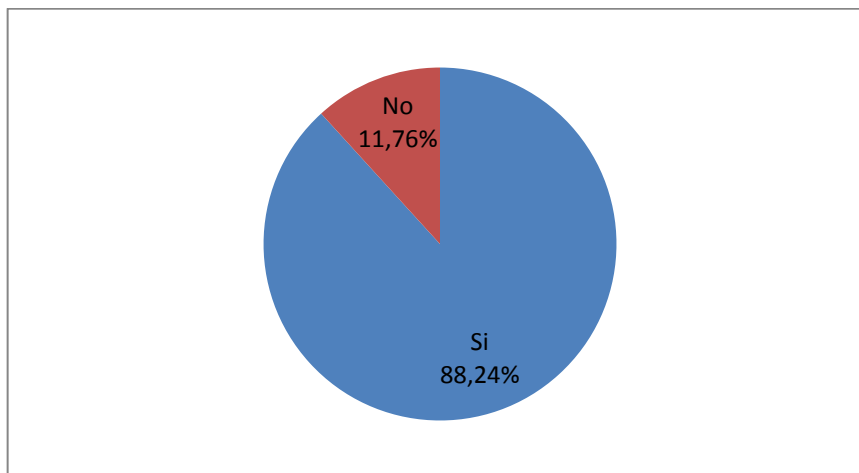
CUADRO14
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	88,24%
No	2	11,76%
Total	17	100,00%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRÁFICO 18
CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

El 88,24% de los trabajadores conocen los objetivos a largo plazo que poseen el comercial mientras que el 11,76% desconoce los objetivos que posee el comercial. **Lo que determina una fortaleza del comercial el conocer los objetivos a largo plazo.**

12. ¿Cuáles considera son las fortalezas del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.?

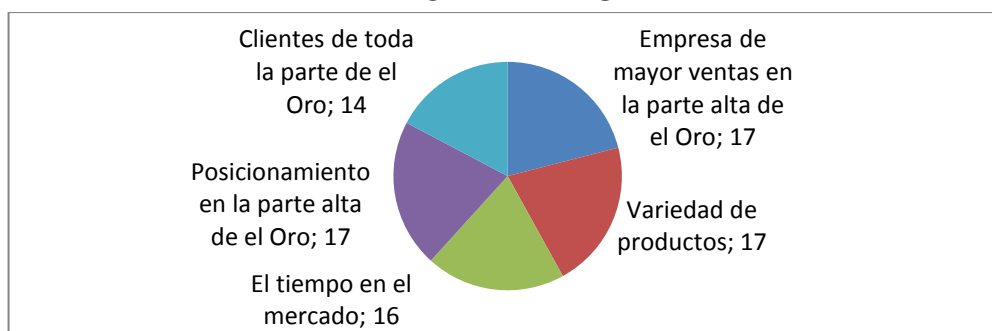
**CUADRO 15
FORTALEZAS DEL COMERCIAL**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Empresa de mayor ventas en la parte alta de El Oro	17	100,00%
Variedad de productos	17	100,00%
El tiempo en el mercado	16	94,12%
Posicionamiento en la parte alta de El Oro	17	100,00%
Clientes de toda la parte alta de El Oro	14	82,35%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRÁFICO 19
FORTALEZAS**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Las fortalezas desde la perspectiva de los de los trabajadores se pueden indicar las siguientes en su orden: Ser la empresa que tiene mayor ventas en la parte alta de El Oro con el 100,00%, poseer variedad de productos en el segmento de ferretería y construcción con el 100,00%; mantiene un importante posicionamiento en la parte de El Oro con el 94,12%, posee clientes de toda la parte alta de El Oro con el 100,00%, y la experiencia por el tiempo que lleva en el mercado con el 82,35%.

13. ¿Cuáles considera son las debilidades del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.?

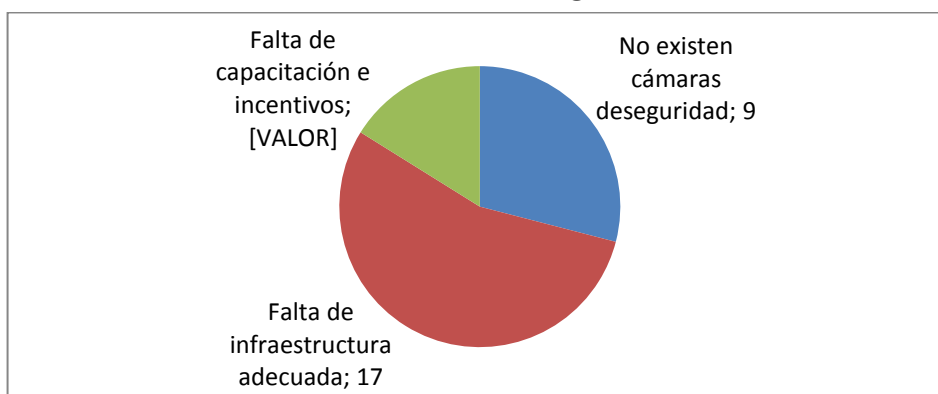
**CUADRO 16
DEBILIDADES DEL COMERCIAL**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No existen cámaras de seguridad	9	52,94%
Falta de infraestructura adecuada	17	100,00%
Falta de capacitación e incentivos	5	29,41%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRÁFICO 20
DEBILIDADES**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De acuerdo a la encuesta aplicada a los trabajadores de Comercial “Apolo Pontón”, las debilidades desde su percepción son: falta de infraestructura con el 100,00%, falta de cámaras de seguridad en todos los sectores de la empresa con el 52,94%; y falta de capacitación y mejores incentivos para el personal, que se dan incentivos en la actualidad pero sería importante mejorarlos, con el 29,41%

**TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A
LOS CLIENTES EXTERNOS DEL COMERCIAL APOLO PONTÓN C.
LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO.**

1. ¿En qué rango está comprendida su edad?

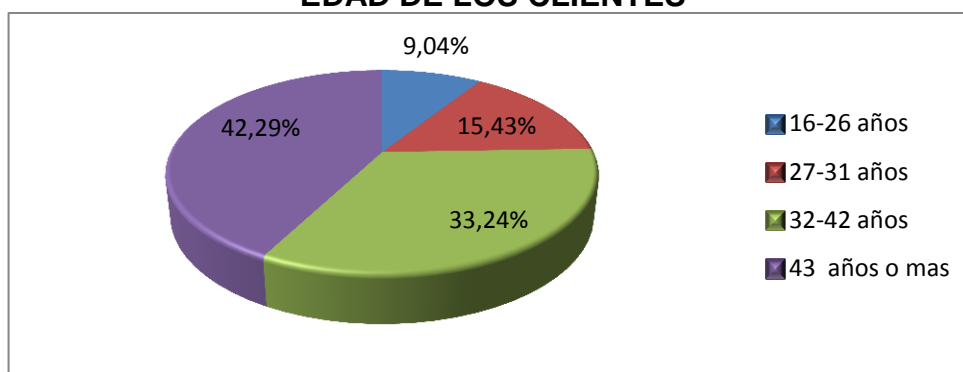
**CUADRO 17
EDAD DE LOS CLIENTES**

Variable	Frecuencia	%
16-26 años	34	9,04%
27-31 años	58	15,43%
32-42 años	125	33,24%
43 años o más	159	42,29%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 21
EDAD DE LOS CLIENTES**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

En esta pregunta, se puede determinar los porcentajes de los clientes del Comercial Apolo Pontón. Ltda. de la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, así : que en un 9,04% son de 16-26 años; que en un 15,43% son de 27-31 años; que en un 33,24% son de 32-42 años; y en un 42,29% son de 43 años en adelante.

2. ¿Cuáles son sus ingresos promedios?

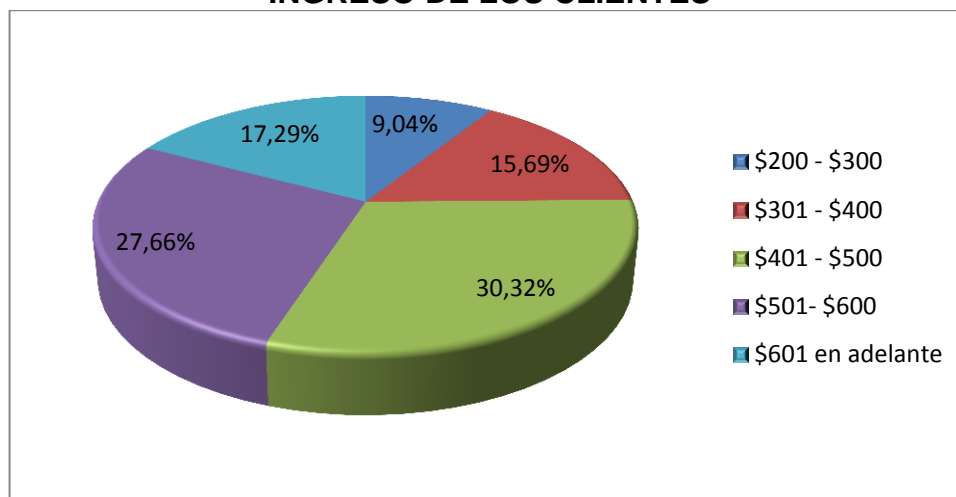
CUADRO 18
PROMEDIO DE INGRESOS

Variable	Frecuencia	%
\$200 - \$300	34	9,04%
\$301 - \$400	59	15,69%
\$401 - \$500	114	30,32%
\$501 - \$600	104	27,66%
\$601 en adelante	65	17,29%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 22
INGRESO DE LOS CLIENTES



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

La pregunta Nro. 2, determina los ingresos en promedio de los clientes del Comercial Apolo Pontón C. Ltda. De la ciudad de Piñas, el 9,04% tienen un ingreso de \$200 - \$300; el 15,69% tienen un ingreso de \$301- \$400; el 30,32% tienen un ingreso de \$401- \$500; el 27,66% tienen un ingreso de \$501- \$600; el 17,29% tienen un ingreso de \$601 en adelante.

3. ¿Qué tiempo lleva como cliente del comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.?

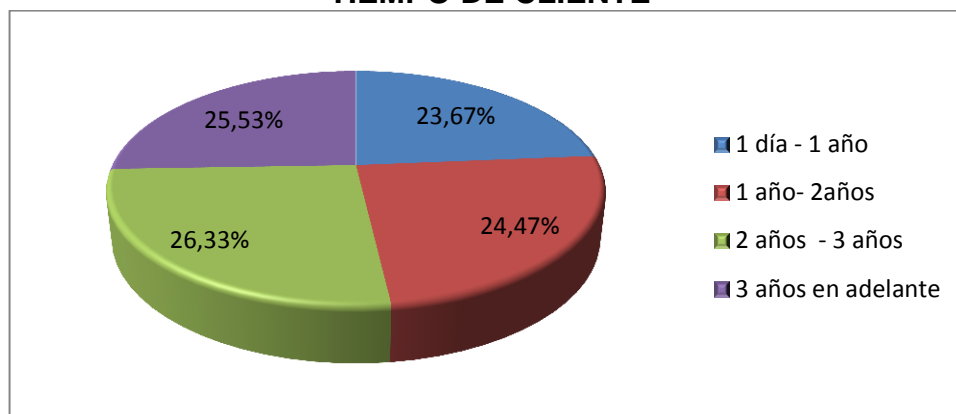
**CUADRO 19
TIEMPO COMO CLIENTE COMERCIAL**

Variable	Frecuencia	%
1 día - 1 año	89	23,67%
1 año- 2años	92	24,47%
2 años - 3 años	99	26,33%
3 años en adelante	96	25,53%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 23
TIEMPO DE CLIENTE**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Con relación a esta pregunta sobre el tiempo que llevan como clientes del Comercial Apolo Pontón. C. Ltda. De la ciudad de Piñas: de 1 día - 1 año el 23,67%; de 1 año - 2 años el 24,47%; de 2 años– 3 años el 26,33%; de 3 años en adelante el 25,53%. **Cientes estables, de dos a tres años y más una oportunidad para el comercial.**

4. ¿Por qué medios de comunicación conoció usted al comercial Apolo Pontón. Ltda. de la ciudad de Piñas?

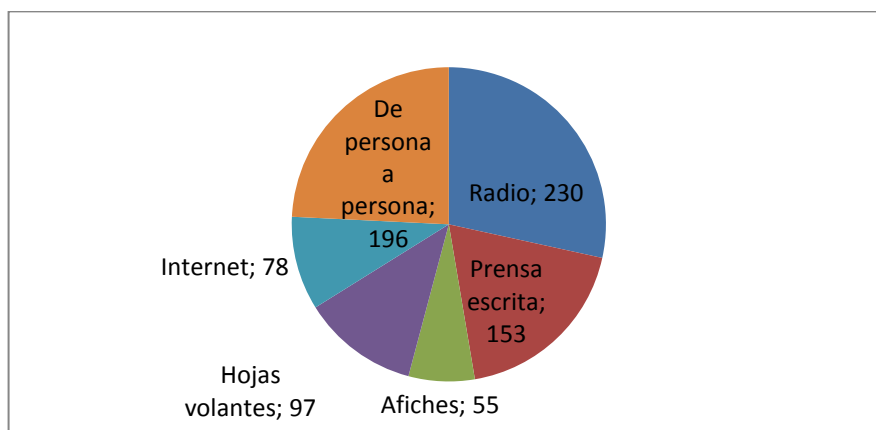
CUADRO 20
MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio	230	61,17%
Prensa escrita	153	40,69%
Afiches	55	14,63%
Hojas volantes	97	25,80%
Internet	78	20,74%
De persona a persona	196	52,13%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 24
MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De acuerdo al análisis horizontal de la pregunta por las opciones múltiples, los medios de comunicación por el cual conocieron al Comercial “Apolo Pontón”.C. Ltda.: el 61,17% por la radio; el 40,69% por la prensa escrita; el 14,63% por afiches; el 25,80% por hojas volantes; el 20,74% por internet y el 52,13% de persona a persona.

5. ¿A su criterio la imagen de la empresa es?

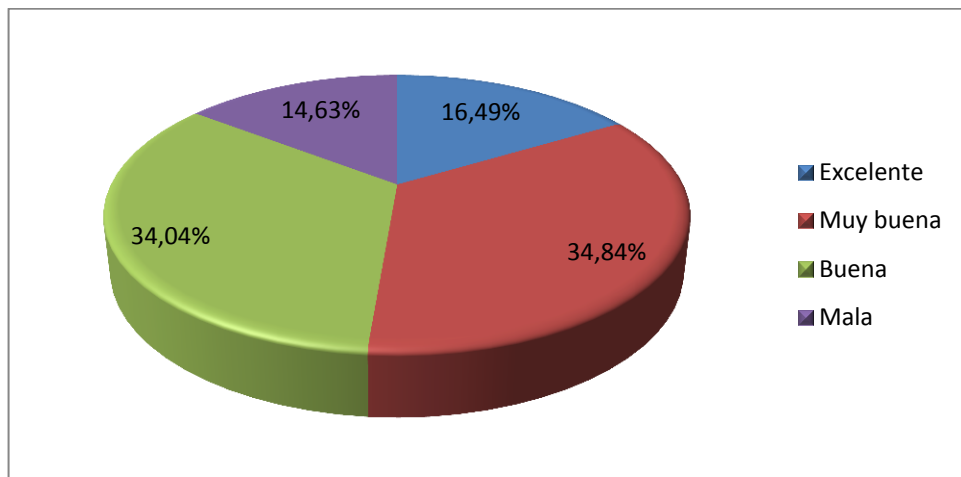
**CUADRO 21
IMAGEN DEL COMERCIAL**

Variable	Frecuencia	%
Excelente	62	16,49%
Muy buena	131	34,84%
Buena	128	34,04%
Mala	55	14,63%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 25
IMAGEN DEL COMERCIAL**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Los clientes del Comercial Apolo Pontón. Ltda. Consideran en un 16,49% que la imagen es excelente; en un 34,84% que la imagen es muy buena; en un 34,04% que la imagen es buena; en un 14,63% que la imagen es mala.

6. ¿Cómo podría calificar a la calidad de los productos que expende comercial “Apolo Pontón”?

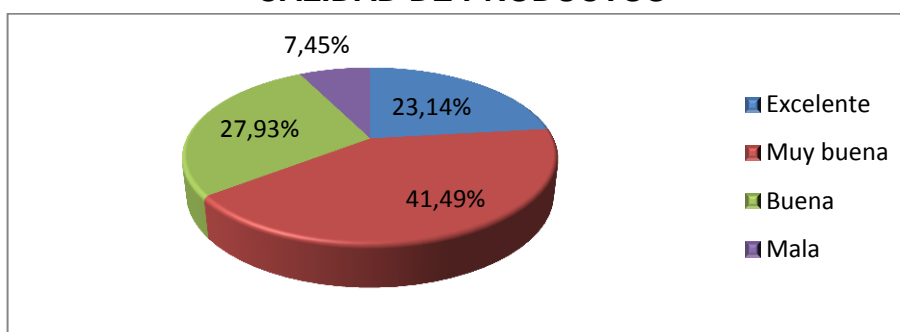
CUADRO 22
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelente	87	23,14%
Muy buena	156	41,49%
Buena	105	27,93%
Mala	28	7,45%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 26
CALIDAD DE PRODUCTOS



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De la totalidad de los encuestados el 23,14% creen que la calidad de los productos de la empresa es excelente; el 41,49% creen que la calidad de los productos de la empresa es muy buena; el 27,93% creen que la calidad de los productos de la empresa es buena; el 7,44% creen que la calidad de los productos de la empresa es mala. **La calidad de los productos es calificada como muy buena y buena, lo que sería una fortaleza.**

7. ¿Considera que las instalaciones del Comercial son las adecuadas?

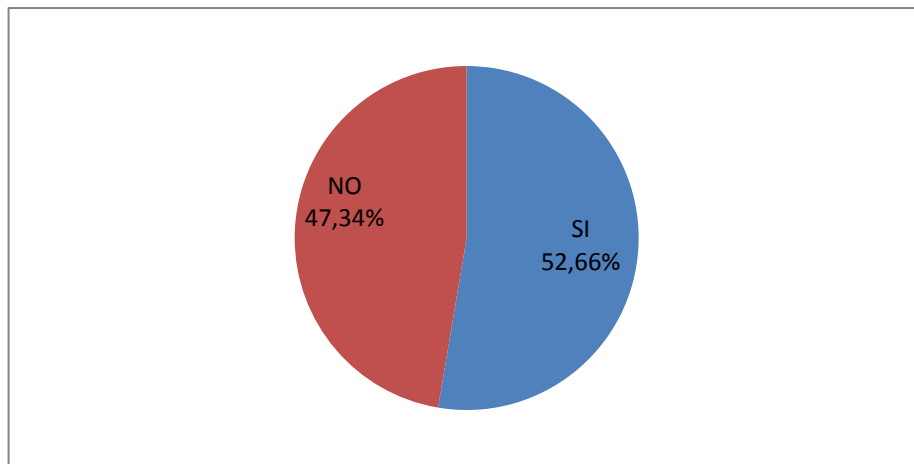
CUADRO 23
CONDICIONES DE LAS INSTALACIONES

Variable	Frecuencia	%
SI	198	52,66%
NO	178	47,34%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 27
INSTALACIONES DEL COMERCIAL



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

El 52,66% consideran que las instalaciones del comercial son las adecuadas, el 47,34% consideran que las instalaciones no son las adecuadas. **De ello se puede determinar que se convierte en una debilidad las instalaciones del Comercial “Apolo Pontón”.**

8. ¿Está de acuerdo con el horario de atención del comercial?

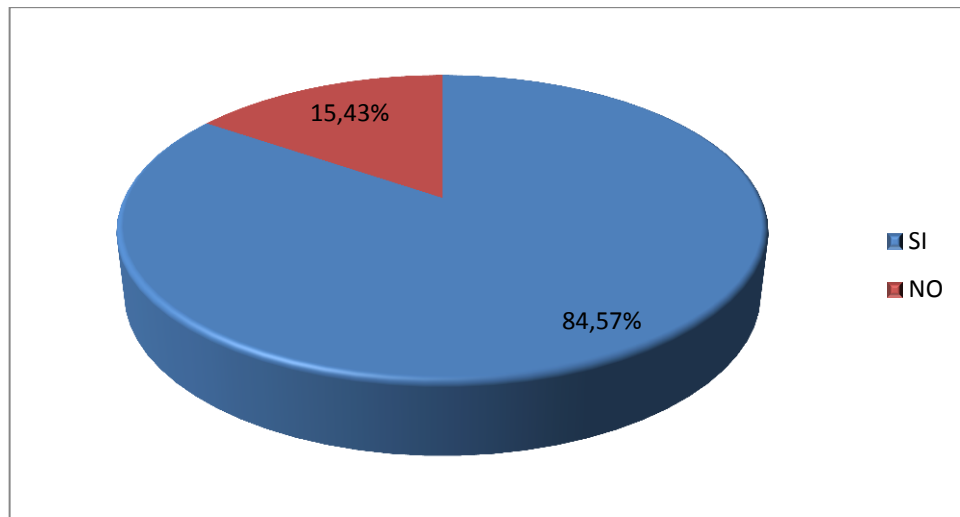
CUADRO 24
HORARIO DE ATENCIÓN DEL COMERCIAL

Variable	Frecuencia	%
SI	318	84,57%
NO	58	15,43%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 28
HORARIO DE ATENCIÓN



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De los 367 encuestados 318 que representan el 84,57% se encuentra de acuerdo con el horario de atención: 58 encuestados que representan el 15,43% no se encuentran de acuerdo. El horario de atención es el favorable según lo manifiestan casi en su totalidad los clientes, por lo que se puede indicar que es una fortaleza del Comercial el horario de atención.

9. ¿Cómo considera la atención al cliente?:

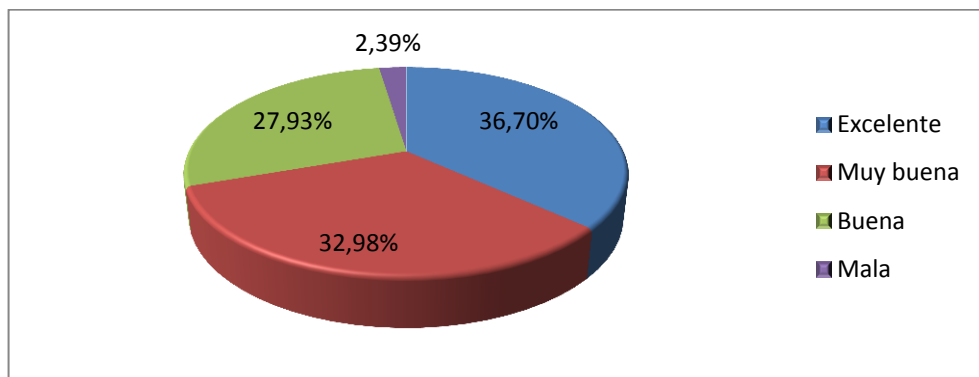
CUADRO 25
Atención al cliente

Variable	Frecuencia	%
Excelente	138	36,70%
Muy buena	124	32,98%
Buena	105	27,93%
Mala	9	2,39%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

GRAFICO 29
ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Según los clientes la atención al cliente en un 36,70% es excelente; en un 32,98% es muy buena; en un 27,93% es excelente; en un 2,39% es mala.

Considerando los rubros de excelente y muy buena que son las calificaciones más altas se podría indicar que es una fortaleza la buena atención del comercial.

10. ¿Comercial “Apolo Pontón” le ofrece garantía en la compra de sus productos?

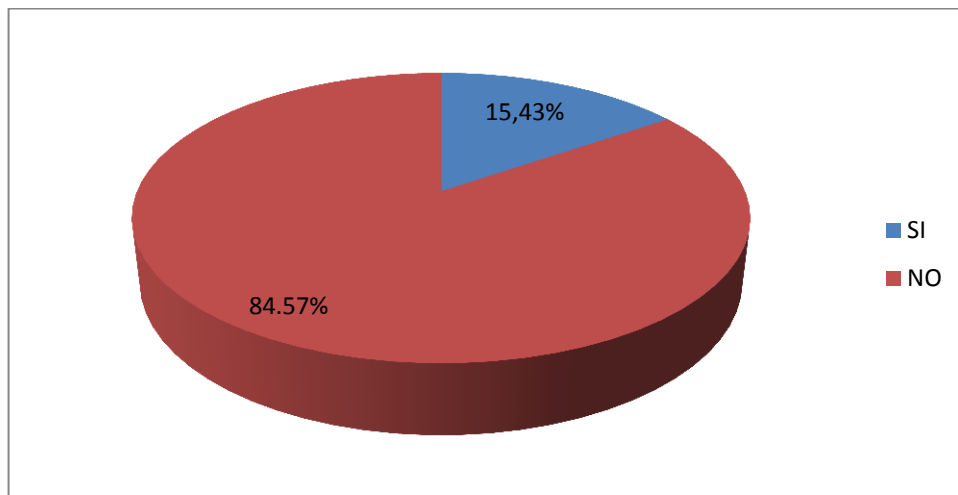
**CUADRO 26
GARANTÍA DE PRODUCTOS**

Variable	Frecuencia	%
SI	58	15,43%
NO	318	84,57%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 30
GARANTÍA DE PRODUCTOS**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

De los 376 encuestados 318 que representan el 84,57% manifiestan que la empresa no le ofrece garantía; 58 encuestados que representan el 15,43% manifiestan que la empresa si les otorga garantía en la compra de productos. **La garantía de los productos es una debilidad importante para el Comercial.**

11. ¿De acuerdo a su criterio cómo considera los precios de los productos de Comercial “Apolo Pontón”?

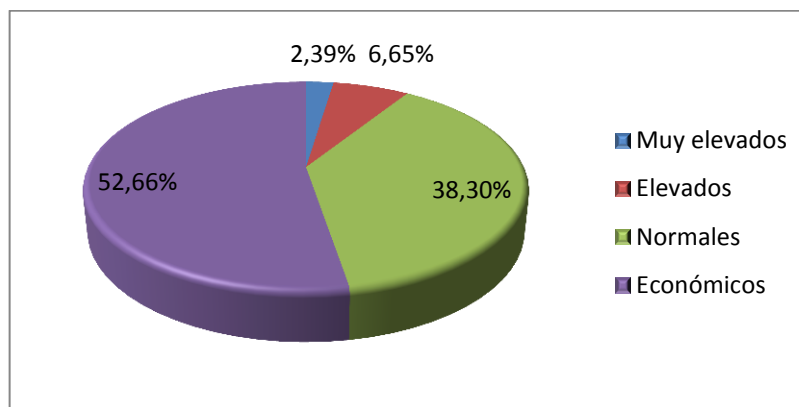
**CUADRO 27
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

Variable	Frecuencia	%
Muy elevados	9	2,39%
Elevados	25	6,65%
Normales	144	38,30%
Económicos	198	52,66%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO31
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Sobre los precios de los productos un 2,39% considera que son muy elevados; el 6,65% considera que son elevados; el 38,30% considera que son normales; y el 52,66% considera que son económicos. **Los precios económicos de los productos se los puede catalogar como una fortaleza para el comercial.**

12. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte del Comercial?:

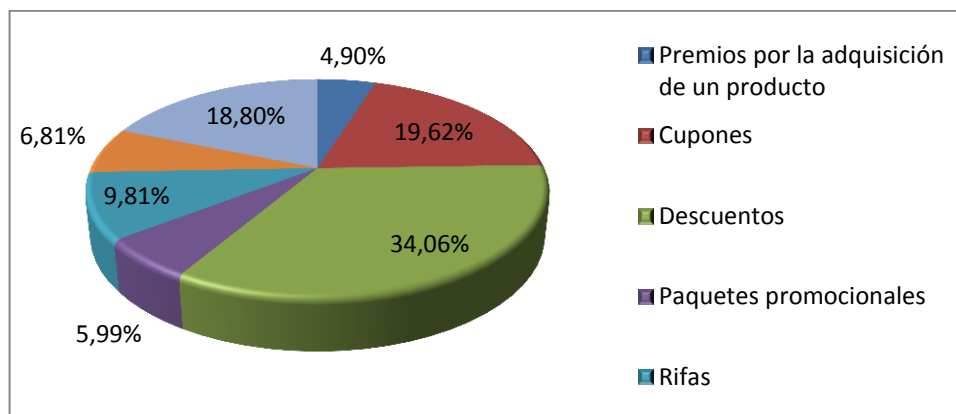
**CUADRO 28
PROMOCIONES POR COMPRAS**

Variable	Frecuencia	%
Premios por la adquisición de un producto	18	4,90%
Cupones	72	19,62%
Descuentos	125	34,06%
Paquetes promocionales	22	5,99%
Rifas	36	9,81%
Juegos	25	6,81%
Ninguno	69	18,80%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 32
PROMOCIONES POR COMPRAS**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Los clientes del Comercial han recibido en un 4,90% premios por la adquisición de un producto; en un 19,62% cupones; en un 34,06% descuentos; en un 5,99% paquetes promocionales; en un 9,81% rifas; en un 6,81% juegos; y en un 18,80 no han recibido ninguna promoción. Se puede indicar que es una debilidad del Comercial.

13. ¿Cree usted que Comercial “Apolo Pontón” hace exhibición adecuada de su mercadería?

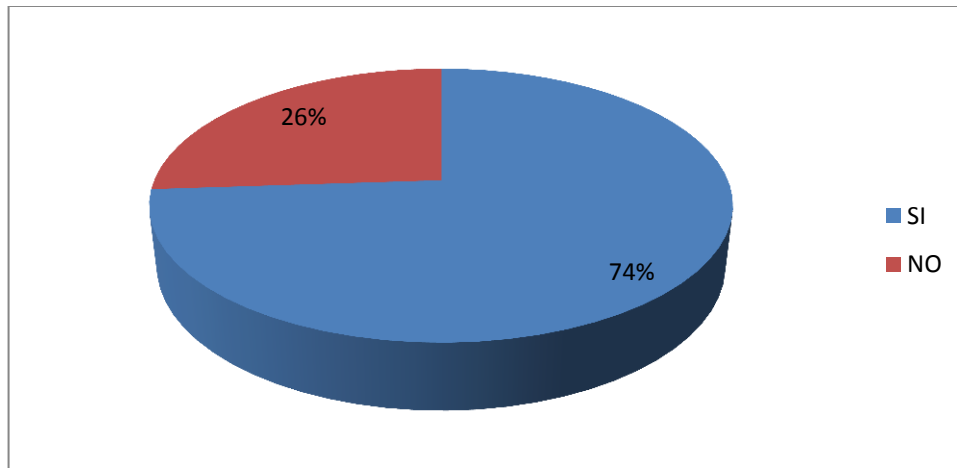
**CUADRO 29
EXHIBICIÓN ADECUADA DE LA
MERCADERÍA**

Variable	Frecuencia	%
SI	278	73,94%
NO	98	26,06%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 33
EXHIBICIÓN ADECUADA DE LA MERCADERÍA**



Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

Interpretación

Los clientes del Comercial han manifestado en un 73,04% que la exhibición de la mercadería de Comercial Apolo Pontón es adecuada, mientras que el 26% de ellos manifiesta que la distribución no es la adecuada, convirtiéndose esto en una fortaleza de la empresa.

14. Piensa usted que Comercial Apolo Pontón aplica y estrategias en su organización

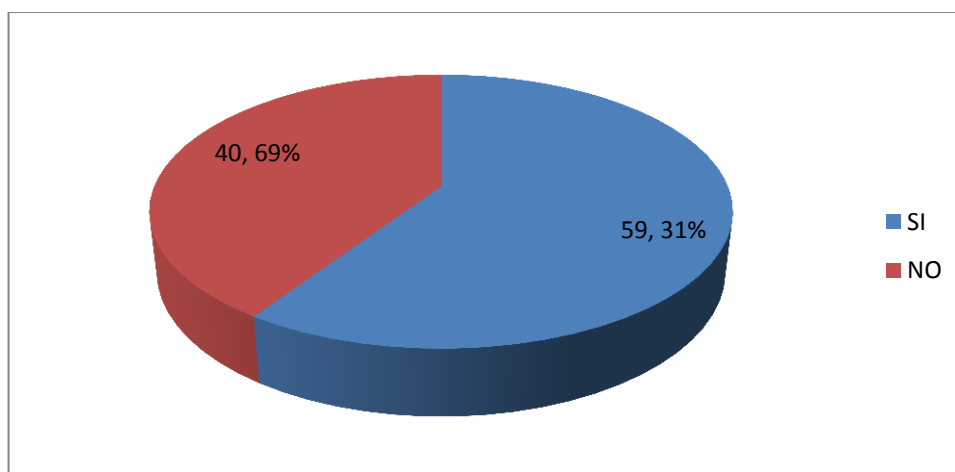
**CUADRO 30
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Variable	Frecuencia	%
SI	223	59,31%
NO	153	40,69%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 33
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**



Interpretación

En cuanto a las estrategias que aplica comercial Apolo Pontón, los clientes han manifestado en un 59,31% que si se aplican, mientras que el 40,69% de ellos manifiesta que no se aplican estrategias, **convirtiéndose esto en una fortaleza de la empresa.**

15. ¿Cree usted que Piensa usted que el comercial Apolo Pontón cuenta con variedad de productos?

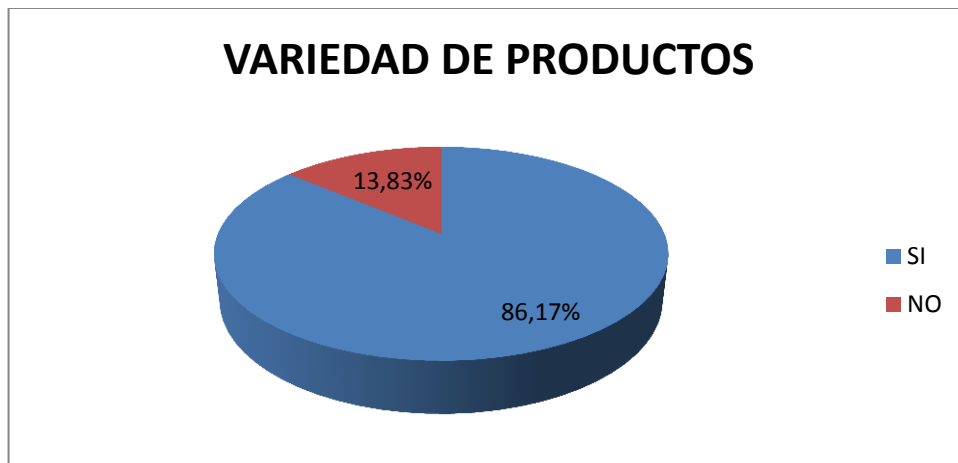
**CUADRO 31
VARIEDAD DE PRODUCTOS**

Variable	Frecuencia	%
SI	324	86,17%
NO	52	13,83%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 34
VARIEDAD DE PRODUCTOS**



Interpretación

Al consultar a los clientes si el comercial tiene variedad de productos sus respuestas fueron, el 86,17% manifiesta que si cuenta con variedad de productos mientras que el 13,83% manifiesta que el comercial ni cuenta con un stock de productos que permita satisfacer las necesidades de los usuarios.

16. ¿A su criterio, comercial Apolo Pontón tiene horarios adecuados para atender a sus clientes?

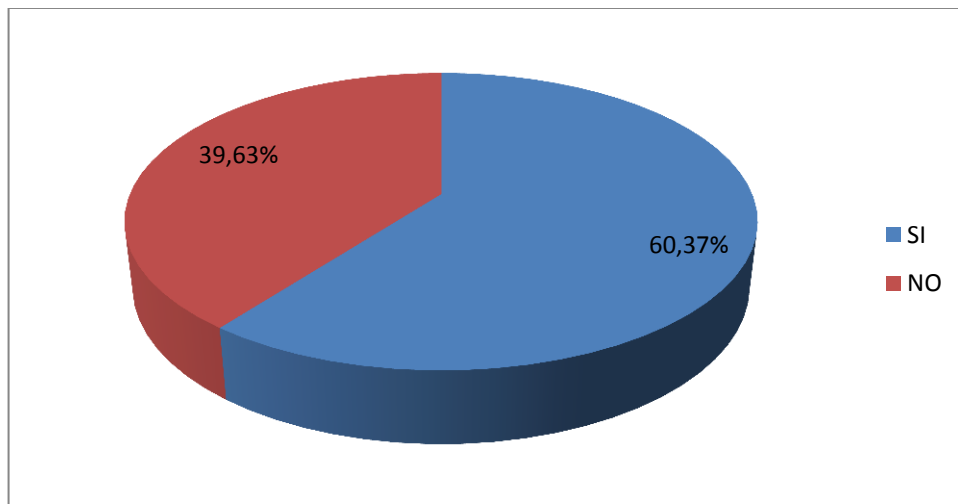
**CUADRO 32
HORARIOS DE ATENCIÓN**

Variable	Frecuencia	%
SI	227	60,37%
NO	149	39,63%
TOTAL	376	100%

Fuente: Encuesta a trabajadores

Elaboración: La autora

**GRAFICO 35
HORARIOS DE ATENCIÓN**



Interpretación

Según manifiestan los clientes del comercial Apolo Pontón esta empresa si cuenta con horarios de atención acordes a los requerimientos de los clientes puesto que de la encuesta se puede verificar que el 60,37% de clientes así lo expresan, mientras que el 39,63% dicen que los horarios de atención no son adecuados.

CUADRO 33
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	FUENTE	PONDERACIÓN (CALIFICACIÓN)	VALORACIÓN (PESO)	VALOR PONDERADO
1. Sistemas de incentivos	Pregunta 5 a los empleados	0,15	4	0,6
2. Exhibición adecuada de la mercadería	Pregunta 8 a los empleados y pregunta 13 a los clientes	0,05	3	0,15
3. Conocimiento de las estrategias de la organización	Pregunta 11 a los empleados y pregunta 14 a los clientes	0,06	4	0,24
4. Variedad de productos	Pregunta 12 a los empleados y pregunta 15 a los clientes	0,12	3	0,36
5. Experiencia en el negocio de Ferretería	Entrevista gerente	0,07	3	0,21
6. Horarios de atención adecuados	Pregunta 8 a los clientes pregunta 16 a los clientes	0,1	3	0,3
7. Buena atención al clientes	Pregunta 9 a los clientes	0,07	4	0,28
DEBILIDADES				
1. Falta de sistemas de seguridad	Pregunta 6 y 13 a los empleados	0,03	1	0,03
2. Falta de garantías de los productos eléctricos	Pregunta 9 a los empleados y pregunta 10 a los empleados	0,04	2	0,08
3. Falta de estructura adecuada en las instalaciones de la empresa	Pregunta 13 a los empleados y Entrevista gerente pregunta 9	0,08	2	0,16
4. Publicidad inadecuada	Pregunta 4 a los clientes	0,03	2	0,06
5. Falta de posicionamiento de la imagen de la empresa	Pregunta 5 a los empleados	0,02	2	0,04
6 Falta de procesos de capacitación a los empleados	Pregunta 9 al gerente	0,05	2	0,1
7. Falta de políticas de precios que diferencie a la empresa de la competencia	Pregunta 11 a los clientes	0,06	2	0,12
8. Falta de adecuada promoción de los productos de la empresa	Pregunta 12 a los clientes	0,07	1	0,07
TOTALES		1		2,8

Elaboración: La autora

Análisis

El comercial “Apolo Pontón” C. Ltda. De la ciudad de Piñas, provincia del El Oro, la mayor incidencia que tiene es los sistemas de incentivos y la variedad de productos, las debilidades principales son la falta de estructura adecuada en las instalaciones de la empresa y la falta de adecuada promoción de los productos de la empresa. El puntaje de valor total es de 2,8, indica que el comercial “Apolo Pontón” C. Ltda. Se encuentra por arriba del promedio, sus acciones diarias determinan que utiliza adecuadamente sus fortalezas disminuyendo las debilidades que podrían limitar el crecimiento y desarrollo del comercial.

FODA

Con la conclusión del análisis situacional se procede a elaborar la Matriz FODA herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda., permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El FODA se construyó tomando en consideración las matrices EFE y EFI, de las cuales se tomó los factores críticos de éxito identificados en el entorno interno y externo de la empresa. A continuación se presenta la Matriz FODA de la empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda.

**CUADRO 34
MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F	O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de incentivos 2. Exhibición adecuada de la mercadería 3. Conocimiento de las estrategias de la organización 4. Variedad de productos 5. Experiencia en el negocio de Ferretería 6. Horarios de atención adecuados 7. Buena atención al clientes 8. Buen ambiente de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La creciente economía del país favorece a las empresas 2. La tasa de inflación que tiende a estabilizarse, contribuyendo a las empresas. 3. Variada cartera de proveedores permite elegir el proveedor más adecuado. 4. Productos sustitutos permite que el cliente elija el producto en un solo lugar, ayudando al crecimiento empresarial.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D	A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de sistemas de seguridad 2. Falta de garantías de los productos eléctricos 3. Falta de estructura adecuada en las instalaciones de la empresa 4. Publicidad inadecuada 5. Falta de posicionamiento de la imagen de la empresa 6. Falta de procesos de capacitación a los empleados 7. Falta de políticas de precios que diferencie a la empresa de la competencia 8. Falta de adecuada promoción de los productos de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución de remesas del exterior. 2. Las políticas y leyes del gobierno limitan al crecimiento de las empresas. 3. Limitado desarrollo de tecnología y alto costo 4. La existencia de nuevos competidores 5. Competencia con empresas que ya están posesionadas. 6. Falta de poder de negociación con los clientes

RESUMEN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS
CUADRO 36

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una sucursal. - Determinar el horario de atención ,que se ajuste a las necesidades de los clientes - Reforzar la atención al cliente Combinación 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una sucursal de la empresa Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda.
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal para mejorar el servicio y atención de clientes. Combinación D6 y 07” - Determinar los campos de capacitación y motivación. Combinación D6 y O6 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plan de capacitación al personal y gerente.
<ul style="list-style-type: none"> - Elegir tiempo para incremento de promociones .Combinación D5 y A3” - Establecer sorteos y rifas. Combinación D4 y A1. - Dar a conocer los productos de la empresa a través de publicidad. Combinación D4 y A6” - Coordinar acciones con proveedores para publicitar los productos de la empresa. Combinación D7 y A2. - Elaborar combinaciones para la venta de productos de la empresa. Combinación D8 Y A3 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un Sistema Promocional.
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un catastro de clientes - Establecer la manera y hora de entrega de los productos de la empresa. - Establecer una comunicación entre clientes y empresa para entrega de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora del sistema de entregas de productos a domicilio.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COMERCIAL “APOLO PONTÓN” CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS PARA EL PERIODO 2015 -2020.

En el Plan estratégico aplicado a la Empresa comercial Apolo Pontón de la Ciudad de Piñas se darán a conocer las estrategias que permitan una mejor servicio y mayor posicionamiento en el mercado logrando ser una ferretería reconocida, donde se comercializan gran variedad de artículos, herramientas para la construcción que satisfaga a cada uno de los clientes y al público en general. De esta manera se logrará incrementar los volúmenes de ventas para la empresa mediante la aplicación nuevas estrategias.

Esta propuesta está encaminada a llenar las expectativas de los clientes actuales además de ganar nueva clientela para la Empresa comercial Apolo Pontón a su vez permitiendo que la empresa se posicione en la mente de las personas y sea reconocida.

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMERCIAL APOLO PONTÓN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS

GRÁFICO 36



Propuesta de la visión

CUADRO 37
MATRIZ DE FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

QUÉ SOMOS Y QUE QUEREMOS O DESEAMOS EN EL FUTURO	QUÉ NECESIDADES SE REQUIEREN SATISFACER	PERSONAS O GRUPOS QUE SE BENEFICIARÁN	BIENES Y/ O SERVICIOS A OFRECER	CÓMO SE VA A OFRECER EL BIEN O SERVICIO
Comercial “Apolo Pontón” es una empresa privada comercializadora de productos de ferretería, acabados de la construcción, continuar manteniendo el liderazgo en la venta de materiales de ferretería y para la construcción	Satisfacer necesidades de adquisición de productos de calidad garantizados y a precios económicos.	Clientes que necesitan de la compra de productos de ferretería y acabados de la construcción.	Productos de ferretería y para la construcción.	Ofrecer los productos en su local propio ubicado en el centro de la ciudad de Piñas, con exhibición adecuada y atención personalizada.

Fuente: Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.

Elaboración: La autora

VISIÓN DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” CÍA. LTDA.

Para el año 2020 ser la empresa líder en materiales de ferretería y para la construcción en la parte alta de la provincia de El Oro, con atención inmediata, garantía de productos, con responsabilidad social corporativa y respeto al medio ambiente, buscando permanentemente la satisfacción del cliente.

Propuesta de la misión

CUADRO 38
FORMULACIÓN DE MISIÓN

QUÉ SOMOS COMO ORGANIZACIÓN	SU BASE O FUNDAMENTO POLÍTICO – FILOSÓFICO	EL PROPÓSITO O FINALIDAD MAYOR	ÁREA O CAMPO DE ACCIÓN	GRUPOS SOCIALES O USUARIOS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO
Es una empresa privada, comercializadora de productos de ferretería y acabados de la construcción.	Empresa Comercial creada para satisfacer las diversas necesidades de los clientes en lo relacionado a ferretería y materiales de construcción.	Ofrecer un producto de calidad, con precios económicos, con eficacia, diligencia y calidad humana.	Parte alta de la provincia de el Oro	Constructores, empresas privadas, instituciones públicas y ciudadanía en general

Fuente: Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.

Elaboración: La autora

MISIÓN DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” CÍA. LTDA

Empresa Comercial Privada, ejerce su actividad económica como persona jurídica, ofreciendo productos de calidad, precios bajos, variedad de productos, marcas reconocidas, franquiciado Disensa, agilidad en la atención y venta de productos, reconocido en la parte alta de El Oro, ofreciendo garantía y seguridad en sus productos.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Abastecer a la comunidad de materiales de construcción y ferretería en general.
- Proporcionar trabajo directo e indirecto a un buen número de personas.
- Mejorar la condición de vida del personal de la empresa y sus familiares.
- Abrir sucursales en otros lugares del país.

POLÍTICAS

- Brindar la mejor atención y servicio al cliente en la rama de ferretera.
- Mantener un inventario de artículos para la venta, suficiente para la satisfacción del Mercado.
- Manejar artículos para la venta que sean reconocidos por su calidad y garantía.
- Mantener en constante capacitación técnica y de Relaciones Humanas a las áreas de venta y bodega.
- Mantener políticas de incentivo para la venta.
- Mantener un sistema de publicidad.
- Conocer por parte de cada empleado dentro de la empresa los objetivos y funciones inherentes a su área y cargo.
- Fomentar la comunicación y coordinación entre todos los departamentos de la empresa.

- Mantener y velar la correcta administración y uso racional de los recursos de la empresa.

PLANTEAMIENTO DE VALORES

Para el cumplimiento de la Misión y el logro de su Visión es necesario que la Empresa comercial Apolo Pontón establezca como guías de conducta de todos quienes hacen la empresa los siguientes valores:

VALORES

☞ Trabajo en Equipo

Tener la capacidad y actitud para trabajar en complementariedad con sus compañeros de manera que el conjunto de habilidades se apoyen y enriquezcan mutuamente.

☞ Honestidad

Mantener sentido crítico y constructivo, expresarse con coherencia y sinceridad de acuerdo con el valor de la verdad.

☞ Confianza

Valorar las capacidades y tomar en cuenta sugerencias. Creando un ambiente de cordialidad.

☞ Respeto

Valorar y tratar de mantener las relaciones cordiales desde empleados hasta los clientes.

☞ **Justicia**

Ser equitativos e imparciales a la hora de trabajar y en los problemas que se nos puedan presentar.

☞ **Responsabilidad**

Cumplir con lo que se promete y caracterizarse por ofrecer soluciones oportunas y de calidad.

☞ **Lealtad**

Con clientes y proveedores ofreciéndoles tranquilidad según los preceptos éticos de la empresa.

1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico 1: Creación de una sucursal de la empresa comercial Apolo Pontón C. Ltda.

PROBLEMA

Falta de cobertura del mercado de la Empresa comercial Apolo Pontón, impide captar más clientes.

a) META

- Mayor posicionamiento en el mercado en un 60%, ser reconocida ofreciendo buen servicio y productos de buena calidad, obteniendo rentabilidad financiera. En un periodo de 1 año

b) ESTRATEGIAS

- Elegir lugares que tengan buena ubicación para establecer una sucursal.

- Determinar un horario de atención, ajustando a las necesidades de los clientes.
- Ofrecer atención adecuada a todos los clientes con fin de mantener una buena imagen de la empresa.

c) ACTIVIDADES

- Coordinar con todo el personal de la sucursal para establecer actividades que contribuyan al cumplimiento del objetivo.
- Definir las funciones acorde a las habilidades y destrezas de los empleados para un mejor desarrollo profesional y mejorarla productividad de la empresa.
- Realizar una adecuada distribución exhibición y ubicación de los productos que ofrece la empresa.

d) TÁCTICA

Que todos los empleados o trabajadores conozca todos los objetivos estratégicos con el fin de lograr un buen desempeño y servicio.

e) POLÍTICA

- El jefe de sucursal determinará y aplicará procesos que irán en beneficio de la sucursal de la empresa.

f) PRESUPUESTO

Para la elaboración de este objetivo tiene un costo de 1.850.00 dólares, del mismo que la sucursal cuente con todos los servicios para un buen el desempeño laboral y buen servicio a los clientes.

CUADRO 39

CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Por mes	Arriendo	200.00	200.00
1	Computadora	780,00	780,00
1	Escritorio modular	120,00	120.00
1	Caja	150.00	150.00
	Adecuaciones	600,00	600.00
TOTAL			1.850,00

g) FINANCIAMIENTO

Esta propuesta será financiada en su totalidad con recursos propios de la Empresa.

h) RESPONSABLES

- Gerente
- Jefe de sucursal.

CUADRO 40

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO. 1 Creación de una sucursal de la empresa comercial Apolo Pontón						
META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	POLÍTICA	TÁCTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Mayor posicionamiento el mercado en un 60% ser reconocida ofreciendo buen servicio y productos de buena calidad, obteniendo rentabilidad financiera. En un periodo de 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con todo el personal de la sucursal con horarios y actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos. - Definir las funciones acorde a las habilidades y destrezas de los empleados para un mejor desarrollo profesional y mayor productiva de la empresa. - Realizar una adecuada distribución y exhibición y ubicación de los productos que ofrece la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir lugares que tengan buena ubicación para establecer una sucursal. - Determinar un horario de atención, ajustando a las necesidades de los clientes. - Ofrecer atención adecuada a todos los clientes con fin de mantener una buena imagen de la empresa. 	El jefe de sucursal determinará y aplicará procesos que irán en beneficio de la sucursal de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Que todos los empleados o trabajadores conozca todos los objetivos estratégicos con el fin de lograr un buen desempeño y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Para la elaboración de este objetivo tiene un costo de 1.850.00 dólares, del mismo que la sucursal cuente con todos los servicios para un buen el desempeño laboral y buen servicio a los clientes. 	Gerente -Jefe de Sucursal.

Objetivo Estratégico 2: Elaborar plan de capacitación al personal y gerente.

PROBLEMA:

No existe capacitación al personal y a la gerente de la Empresa comercial Apolo Pontón causado deficiente asesoramiento de los empleados hacia los clientes.

a) META

Capacitar gerente y empleados para conseguir que el 80% de talento humano, brinde un buen asesoramiento a los clientes de la empresa y generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, atención y la calidad. En un tiempo de 11 meses.

b) ESTRATEGIAS

- Identificar capacitadores para que estos brinden la capacitación necesaria al personal y gerente de empresa y así mejorar el servicio y atención de clientes.
- Determinar los temas a tratarse en capacitación para el gerente como el personal primordialmente en temas de atención al cliente, diseño de interiores, (conocimiento y usos correctos de productos y herramientas con el fin de asesorar a los clientes), y motivación.

c) TÁCTICAS

- El plan de capacitación se efectuara en horarios que no interfieran con las operaciones normales de la ferretería.
- Para la capacitación, se podrá utilizar las instalaciones dela empresa para que la práctica sea en condiciones de operación real.

d) ACTIVIDADES.

- Indagar las empresas que brindan excelente capacitación en los temas requeridos.
- Definir los temas para la capacitación.

- Coordinar y comunicar participantes con un calendario especificando fecha, hora).
- Evaluar los resultados luego de la capacitación.

e) POLÍTICAS

- La gerente de la empresa como el personal deberá emplear lo aprendido en la ejecución de las labores diarias.
- La capacitación deberá ser actualizada.

f) PRESUPUESTO

Para la elaboración de este objetivo tiene un costo de 4419.00 dólares.

CUADRO 41

ACTIVIDADES	V/U	N. PERSONAS	VALORTOTAL
Taller Relaciones Humanas (3meses)	25.00	17	1275.00
Taller Atención al Cliente (3 meses)	25.00	17	1275.00
Taller Motivación y Liderazgo (3 meses)	25.00	17	1275.00
Curso Gerencial (2 meses)	280,00	1	560.00
Certificados de asistencia (17)	2.00	17	34.00
Sub - total			\$ 4419.00

Elaboración: La Autora

d) FINANCIAMIENTO

Esta propuesta será financiada en su totalidad con recursos propios de la Empresa comercial Apolo Pontón.

j) RESPONSABLES

- Gerente

CUADRO 42

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO. 2 Elaborar plan de capacitación al personal y gerente						
META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
-Capacitar gerente y empleados para conseguir que el 80% de talento humano, brinde un buen asesoramiento a los clientes de la empresa y generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, atención y la calidad. En un periodo de 11 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar las empresas que brindan excelente capacitación en los temas requeridos - Definir los temas para la capacitación. - Coordinar y comunicar participantes el calendario de capacitación. - Evaluar los resultados luego de la capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar capacitadores para que estos brinden la capacitación necesaria al personal y gerente de empresa y así mejorar el servicio y atención de clientes. - Determinar los temas a tratarse en capacitación para el gerente como el personal primordialmente en temas de atención al cliente, diseño de interiores, (conocimiento y usos correctos de productos y herramientas con el fin de asesorar a los clientes), y motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La gerente de la empresa como el personal deberá emplear lo aprendido en la ejecución de las labores diarias. - La capacitación deberá ser actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - El plan de capacitación se efectuara en horarios que no interfieran con las operaciones normales de la ferretería. - Para la capacitación, se podrá utilizar las instalaciones de la empresa para que la práctica sea en condiciones de operación real. 	-Para la elaboración de este objetivo, tiene un costo de 4419.00 dólares, el mismo que la empresa cuenta para un buen desempeño laboral y buen servicio a los clientes.	-Gerente

Objetivo Estratégico 3: Desarrollar un Sistema Promocional.

PROBLEMA:

Falta de promociones por parte de la empresa comercial Apolo Pontón, en ocasiones impide fidelización de clientes.

a) META

Incremento de ventas en un 50% a través del sistema promocional y publicitario y fidelizar a los clientes. En periodo de 11 meses.

b) ESTRATEGIAS

- Elegir meses donde los productos tenga mayor acogida (inicio de año, fin de año, tiempo de lluvias, día del padre, etc.).
- Realiza rifas en fechas especiales (Aniversario de la empresa, navidad).
- Realizar contratos con medios de comunicación para dar a conocer los productos y *las promociones que tiene la ferretería.*
- *Coordinar con los proveedores para que ellos intervengan y colaboren para establecer promociones.*
- *Elaborar un inventario de los productos que menos se vende y combinar con los que más se vende.*

c) TÁCTICA

La entrega de obsequios serán (herramientas de construcción, materiales de griferías entre otros) esto se realizará en la las instalaciones de la empresa, siempre dependiendo de la clase de compra que se realice.

d) ACTIVIDADES.

- Identificar los obsequios que se entregaran, tomando en cuenta los que menos se vende.
- Diseño e impresión de los boletos para sorteos.
- Anuncio en el medio de comunicación Prensa, Televisión y hojas volantes.

e) POLÍTICA

- Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa, será aplicado en forma permanente.
- La promoción se mantendrá todo el año.

f) PRESUPUESTO

Para la elaboración de este objetivo tiene un costo de 1.465.00 dólares.

g) FINANCIAMIENTO

Esta propuesta será financiada en su totalidad con recursos propios de la Empresa.

h) RESPONSABLES

- Gerente
- Empleados de la empresa

**BOLETOS PARA RIFA
GRAFICO 37**



PRENSA ESCRITA

GRÁFICO 38



COMERCIAL APOLO PONTÓN

**EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE TODA CLASE DE
HERRAMIENTAS Y MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN**

Cemento

Griferías

Pinturas

Cañería Cables Eléctricos,

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE BOMBA DE PRESIÓN



**VISÍTANOS POR LA COMPRA DE NUESTROS PRODUCTOS,
RECIBIRÁS GRANDES OBSEQUIOS**

RECIBES BOLETOS PARA LA GRAN RIFA POR ANIVERSARIO

DE NUESTRA EMPRESA

ATENCIÓN DE LUNES A SÁBADO DE 8H00 A 18H00 Y DOMINGOS

Dirección: AV. SALVADOR OCHOA (Cerca a la entrada al IESS)

**ANUNCIO TELEVISIVO
GRÁFICO 39**

COMERCIAL APOLO PONTÓN



Ofrece productos herramientas y materiales de marcas de calidad para la construcción, accesorios de electricidad, gasfitería, pinturas, cañerías, cables, material eléctrico entre otros. Pudiendo satisfacer las necesidades que requieren nuestros clientes y público en general.

Con un excelente servicio, los mejores precios y servicio a domicilio. Contamos con excelentes promociones por la compra de sus productos, reciba un boleto para la gran rifa que se efectuará en nuestro aniversario.

**VISÍTENOS EN
AV. SALVADOR OCHOA (Cerca a entrada al IESS)
PIÑAS / EL ORO**

**HOJA VOLANTE
GRÁFICO 40**

COMERCIAL APOLO PONTÓN

**VENTA DE TODA CLASE DE EQUIPOS HERRAMIENTAS Y
MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN, ELECTRICIDAD,
GRIFERÍAS, PINTURAS, CAÑERÍAS, CABLES**

Los mejores precios y servicio a domicilio.

Contamos con excelentes promociones- Por la compra de sus productos reciba un boleto para la gran rifa que se efectuará en nuestro aniversario.

**VISÍTENOS EN:
AV. SALVADOR OCHOA (Cerca a la entrada al IESS)
PIÑAS / EL ORO**



**CUADRO 43
MATRIZ DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3**

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Desarrollar un Sistema Promocional.						
META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	POLÍTICA	TÁCTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
-Incremento de ventas en un 50% a través del sistema promocional y publicitario y fidelizar a los clientes. En un periodo de 11 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los obsequios que se entregaran, tomando en cuenta los que menos se vende. - Diseño e impresión de los boletos para sorteos. - Anuncio en el medio de comunicación Prensa, Televisión y hojas volantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir meses donde los productos tenga mayor acogida (inicio de año, fin de año, tiempo de lluvias, día del padre, etc.). - Realizar rifas en fechas especiales (Aniversario de la empresa, navidad). - Realizar contratos con medios de comunicación para dar a conocer los productos y las promociones que tiene la ferretería - Coordinar con los proveedores para que ellos intervengan y colaboren para establecer promociones. - Elaborar un inventario de los productos que menos se vende y combinar con los que más se vende. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las promociones serán diseñadas de forma clara y precisa, será aplicado en forma permanente. - La promoción se mantendrá todo el año. 	<ul style="list-style-type: none"> - La entrega de obsequios serán (herramientas de construcción, materiales de griferías entre otros) esto se realizará en las instalaciones de la empresa, siempre dependiendo de la clase de compra que se realice. 	Para la elaboración de este objetivo, tiene un costo de 1.465.00 dólares	-Gerente Empleados de la empresa.

Objetivo Estratégico 4: Mejora del sistema de entregas de productos a domicilio.

PROBLEMA:

Reclamos de los clientes en la demora de entrega de productos ocasiona que los clientes prefieran hacer uso de la competencia.

a) META

Distribuir un servicio personalizado en un 70%, para lograr un alto grado de servicio a los clientes, cubriendo de forma eficiente sus necesidades. En un periodo de 1 años 6 meses.

b) ESTRATEGIAS

- Llevar registros con direcciones domiciliarias claras de los clientes.
- *Determinar horarios de entrega de los productos ubicando desde el lugar más cercano hasta el más alejado.*
- *Realizar llamadas a los clientes antes de salir a entregar los productos.*

c) TÁCTICA

El chofer y trabajadores conozcan el objetivo estratégico para lograr un buen servicio a domicilio.

d) ACTIVIDADES

- Elaborar las hojas de los clientes donde consten los nombres y apellidos, dirección y número de teléfono de cada cliente.
- Elaborar los formatos de croquis de toda la ciudad con calles, números o las direcciones para la entrega de productos a domicilio.

e) POLÍTICA

- Los registros de rutas y direcciones serán diseñadas de forma clara, este sistemas se deberá aplicar persistentemente.

f) PRESUPUESTO

Para la elaboración de este objetivo tiene un costo de 435,50 dólares, el cual cuente con todo lo necesario para un buen servicio a domicilio.

CUADRO 43

ACTIVIDADES	VALORUNITARIO	VALORTOTAL
Impresión diseño hojas 100 unidades	08.00	8.00
Hojas cuadrículadas(para croquis) 150	0.15	22.50
Llamadas telefónicas por tres mes (valor estimado)	45.00	45.00
Gasolina (6 meses)	60.00	360.00
Sub - total		\$ 435.50

DISEÑO DE HOJAS DE CLIENTES PARA ENTREGA DE PRODUCTOS A DOMICILIO

CUADRO 44

NOMBRES Y APELLIDOS	DIRECCIÓN	TELÉFONO	PRODUCTO

g) FINANCIAMIENTO

Esta propuesta será financiada con recursos propios de la Empresa.

h) RESPONSABLES

- Gerente
- Chofer

CUADRO 45

MATRIZ DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Mejora del sistema de entregas de productos a domicilio.						
META	ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
Distribuir un servicio personalizado en un 75%, para lograr un alto grado de servicio a los clientes, cubriendo de forma eficiente sus necesidades. En un periodo de 1 años 6 meses.	-Elaborar las hojas de los clientes donde consten los nombres y apellidos, dirección y número de teléfono de cada cliente. - Elaborar los croquis de los lugares exactos donde se entregaran los productos.	- Llevar registros con direcciones domiciliarias claras de los clientes. <i>-Determinar horarios de entrega de los productos ubicando desde el lugar más cercano hasta el más alejado.</i> <i>- Realizar llamadas a los clientes antes de salir a la entrega de los productos.</i>	-Los registros de rutas y direcciones serán diseñadas de forma clara, este sistemas se deberá aplicar persistentemente.	- El chofer y trabajadores conozcan el objetivo estratégico para lograr un buen servicio a domicilio.	-Para la elaboración de este objetivo, tiene un costo de 435.50 dólares, el mismo que la empresa cuenta para llegar a cumplir el objetivo.	-Gerente -Chofer

**MONTO A INVERTIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
COMERCIAL APOLO PONTÓN**

El monto total a invertir en el plan estratégico para la Empresa Comercial Apolo Pontón es de 8169.50 (ocho mil ciento sesenta y nueve con cincuenta centavos de dólar).

CUADRO 46

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTO
1.	Creación de una sucursal de la empresa comercial Apolo Pontón C. Ltda.	1.850.00
2.	Elaborar plan de capacitación al personal y gerente.	4419.00
3.	Desarrollar un Sistema Promocional.	1.465,00
4.	Mejora del sistema de entregas de productos a domicilio.	435.50
Sub-total		8169.50

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO CUADRO 48

N	OBJETIVO	META	ACTIVIDADES	AÑOS					Porcentaje de cumplimiento																									
				1	2	3	4	5																										
				MESES																														
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Creación de una sucursal de la empresa comercial Apolo Pontón	Mayor posicionamiento en el mercado en un 60%, ser reconocida ofreciendo buen servicio y productos de buena calidad, obteniendo rentabilidad financiera. En un periodo de 5 meses.	Coordinar con todo el personal para establecer actividades que contribuyan al cumplimiento del objetivo.	Del 1° del mes 1 al 30 del mes 5																											30%			
			Definir las funciones acorde a las habilidades y destrezas de los empleados para un mejor desarrollo profesional y mejor productiva de la empresa	Del 1° del mes 6 al 30 del mes 10																													30%	
			Realizar una adecuada distribución y exhibición y ubicación de los productos que ofrece la empresa.	Del 1° del mes 11 al 30 del mes 12																													40%	
																								TOTAL 100%										
2	Elaborar plan de capacitación al personal y gerente	Capacitar gerente y empleados para conseguir que el 80% de talento humano, brinde un buen asesoramiento a los clientes de la empresa y generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, atención y la calidad. En un tiempo de 2 meses.	Buscar el capacitador que brinden excelente capacitación en los temas requeridos.	Del 1° del mes 1 al 30 del mes 3																											20%			
			Definir los temas para la capacitación.	Del 1° del mes 4 al 30 del mes 6																													10%	
			Coordinar y comunicar participantes el calendario de capacitación.	Del 1° del mes 7 al 30 del mes 11																														50%
			Evaluar los resultados luego de la capacitación	Del 1° del mes 12 al 30 del mes 4																														20%
																								TOTAL 100%										
3	Desarrollar un Sistema Promocional.	Incremento de ventas en un 50% a través del sistema promocional y publicitario y fidelizar a los clientes. En periodo de 12 meses.	Identificar los obsequios que se entregaran, tomando en cuenta los que menos se vende.	Del 1° del mes 5 al 30 del mes 12																											45%			
			Diseño e impresión de los boletos para sorteos.																													15%		
			Anuncio en el medio de comunicación Prensa, Televisión y hojas volantes.	Del 1° del mes 1 al 30 del mes 12																														40%
																								TOTAL 100%										
4	Mejora del sistema de entregas de productos a domicilio	Distribuir un servicio personalizado en un 75%, para lograr un alto grado de servicio a los clientes, cubriendo de forma eficiente sus necesidades. En un periodo de 6 meses.	Elaborar las hojas de los clientes donde consten los nombres y apellidos, dirección y número de teléfono de cada cliente.	Del 1° del mes 1 al 30 del mes 6																											50%			
			Elaborar los croquis de los lugares exactos donde se entregaran los productos.	Del 1° del mes 6 al 30 del mes 12																													50%	
																								TOTAL 100%										

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente Plan de Estratégico la Empresa comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. de la Ciudad de Piñas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Con la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se determinó un resultado de 2,40 y la Empresa comercial Apolo Pontón tiene oportunidades para poder enfrentar las amenazas del entorno.
- En la evaluación de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se ha determinado un resultado de 2,80 dándonos a conocer que las fortalezas que tiene la empresa están por encima de las debilidades, requiriendo establecer estrategias para aprovechar dichas oportunidades.
- Con el desarrollo de la matriz de alto impacto se han localizado 4 objetivos estratégicos, los mismos que ayudan a la empresa para poder combatir con las debilidades de la empresa y amenazas del entorno, de las cuales se han elegido cuatro objetivos estratégicos para aplicar en la empresa.
- En la actualidad la Empresa Comercial Apolo Pontón no cuenta con una sucursal en ningún sector de la ciudad, que permita una mejor atención y servicio a los clientes y lograr más posicionamiento de la empresa.
- La Empresa no cuenta con ningún tipo de promociones y ofertas, y los

clientes solicitan que se realice promociones y ofertas.

- El Gerente de comercial Apolo Pontón requiere sede capacitación a todo el personal de la empresa.
- La empresa no cuenta con publicidad adecuada para poder darse a conocer más.

i. RECOMENDACIONES

- Mantener el liderazgo que posee en la parte alta de El Oro, por el reconocimiento de los clientes y el bienestar de sus trabajadores, lo que permite proponerse objetivos a largo plazo, manteniendo estrategias competitivas como los precios bajos y la variedad de productos.
- Mejorar la infraestructura en el mediano plazo con la finalidad de crecer en las ventas y prestar mejores condiciones de servicio y atención a los clientes que diariamente acuden al Comercial, en busca de solución para la construcción o de materiales de ferretería.
- Fortalecer las relaciones comerciales con los diversos proveedores de productos de ferretería y materiales de construcción, demostrando valores como la transparencia, honestidad en los negocios y en especial confianza por parte de los proveedores.
- Aplicar las diversas estrategias propuestas, para incrementar las ventas en los diversos sectores de la parte alta de El Oro, aprovechando adecuadamente las condiciones favorables del medio exterior por el crecimiento de la demanda en productos y materiales para la construcción.
- Mantener las estrategias financieras para el crecimiento económico y financiero del Comercial "Apolo Pontón" C. Ltda. Lo que le permitirá un incremento del patrimonio neto.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL Rojas Francisco, planificación estratégica, 1998, Pág. 300
- AlianThietart, planificación estratégica, 2010.
- ARIZABALETA Elizabeth Vidal, Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial, Segunda Edición Bogotá D,C Mayo 2014
- BARQUERO José Daniel, Román Pérez Senac, Barquero Mario, 2010 Como Utilizar la Información en la Empresa, Dirección Estratégica de Relaciones Publicas, Editorial ProfitS.L Barcelona
- CHIAVENATO Idalberto, 2010 Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, Editorial McGrawHill, segunda edición
- FERNÁNDEZ ROMERO. Presidente de AESPLAN. Adaptado de PETER DRUCKER (Direc. Dinámica de Empresas) Pág. 16
- FRED R David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial PEARSON México, Décimo Cuarta Edición.
- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,
- RAMOS Ramos Benito, Sánchez Naranjo Consuelo, 2013, La Planificación Estratégica Como Método de Gestión Pública: Experiencias

en la Administración Española, primera edición, Editorial Composiciones RALI, S.A.

- SÁNCHEZ Blanco Cristina, 2011, Planificación Estratégica, La Relevancia del Consumidor en Comunicación Comercial Analizada por los Planificadores, Editorial Univerisitas. S.A.
- TIRONI Eugenio, Ascanio Cavallo, 2011, Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales, segunda edición, Editorial Taurus.



k. ANEXOS

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

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
EL COMERCIAL APOLO PONTÓN CIA. LTDA. DE LA
CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO.”**

*PROYECTO DE TESIS PREVIA A
LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL*

1859

AUTORA: VANESSA ALEXANDRA AGUILAR ESPINOZA

DIRECTOR: Mg. GALO SALCEDO LÓPEZ

LOJA– ECUADOR

ANEXO 1

Ficha Resumen del Proyecto

Tema:

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL “APOLO PONTÓN” CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS, PROVINCIA DE EL ORO.”

Problemática

El mundo actual se caracteriza por lo que se conoce como globalización, es decir, la creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial en los ámbitos nacional y regional. La creciente competencia que afrontan las empresas, los adelantos tecnológicos que permiten establecer enlaces en tiempo real a gran distancia y la liberalización de las políticas de comercio exterior han impulsado una mayor dispersión geográfica de todas las funciones empresariales.

Las organizaciones de la ciudad de Piñas deben de tomar en cuenta los diferentes cambios paradigmáticos que presenta el entorno, los mismos que afectan de forma directa a la economía local, uno de los mecanismos para que las empresas entren en un mercado competitivo es utilizar el plan estratégico.

Es interesante conocer los cambios del entorno, debido a que las empresas deben estar conscientes de que sus competidores están constantemente

buscando estrategias para generar ventaja competitiva, en esta empresa al realizar un diagnóstico preliminar se detectó que:

En primer lugar la deficiente estructura administrativa, provoca una defectuosa dirección de los recursos que posee el Comercial Apolo Pontón C. Ltda., de la ciudad de Piñas, el Comercial no cuenta con un organigrama que cuente con los elementos administrativos, lo que no le permite dirigir de forma eficiente y eficaz a sus recursos.

El vertiginoso ambiente que envuelve a todas las organizaciones, la creciente complejidad en sus estructuras, la adopción de tecnología avanzada, el alto volumen de operaciones que realizan, la variada cantidad de recursos que se les asignan y el aumento generalizado en la demanda por sus productos, indica lo necesario de un Manual de Funciones. En el Comercial Apolo Pontón C. Ltda., de la ciudad de Piñas no existe *un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas, es decir no existe un Manual de Funciones*. A lo largo del quehacer diario en toda clase de organización, se adoptan reglas, normas de servicio, y formas de hacer las cosas, que los empleados deben conocer para realizar en forma satisfactoria su trabajo, en el Comercial en estudio no existe un instrumento administrativo que indique lo anterior es decir no existe un Manual de Bienvenida.

El Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda., de la ciudad de Piñas, no cuenta con un sistema de valuación de puestos, esto debe de existir con la finalidad de obtener éxito en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Las tareas cotidianas en los procesos vienen a desarrollar en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario que las compras y ventas del Comercial Apolo Pontón C. Ltda., de la ciudad de Piñas se encuentren computarizadas, pero esta computarización debe de actualizarse permanentemente, actividad que no es realizada por el Comercial en estudio.

La falta de capacitación del personal, provocan una deficiente administración de los recursos que posee el Comercial Apolo Pontón C. Ltda., de la ciudad de Piñas, lo cual afecta directamente la rentabilidad del Comercial.

En cuanto a la distribución de la planta se desprende que el Comercial Apolo Pontón C. Ltda., de la ciudad de Piñas, brinda las condiciones necesarias de trabajo, cuidando además las condiciones de seguridad industrial para el trabajador. Existen los siguientes aspectos:

- Movilidad.
- Seguridad.
- Espacio.
- Distancia.
- Control.

Los uniformes del Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda., de la ciudad de Piñas son los siguientes:

- Hombres.- Camisetas.
- Mujeres.-Traje Ejecutivo.

La falta de delimitación de su visión y misión, provoca el crecimiento desordenado, resultado de la improvisación en el manejo de los recursos de la empresa ello se debe a la falta de conocimientos técnicos de administración por parte de quienes la dirigen.

Carece de un adecuado tratamiento y aplicación de la planeación estratégica, la falta de planificación se evidenció en la ausencia de estrategias analizadas previamente y basadas en estudios que permitan determinar su efectividad, han sido la causa principal del retraso de la toma de decisiones gerenciales, influyendo negativamente en los resultados, provocando la pérdida de participación en el mercado, desconocimiento de estrategias, técnicas y tácticas para identificar las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas del mercado.

No cuentan con un sistema gerencial, que le ayude a determinar en qué áreas competir en correspondencia con las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno, o que les ayude a identificar en forma sistemática las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Bajo este contexto y sobre la base del análisis realizado, me he permitido plantear el siguiente problema central: **“La falta de un plan estratégico en la comercializadora Apolo Pontón Cía. Ltda. de la ciudad de Piñas provincia de El Oro, no le permite un desarrollo sostenible y mejorar su posición en el mercado”**.

Objetivos

Objetivo General:

Elaborar un Plan Estratégico para el Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. de la ciudad de Piñas, Provincia de El Oro.

Objetivos Específicos:

- Elaborar el diagnóstico situacional de la para la empresa Comercial Apolo Pontón C. Ltda.
- Realizar el análisis externo para establecer Oportunidades y Amenazas para la empresa Comercial Apolo Pontón Cía. Ltda.
- Efectuar el análisis interno de la empresa objeto de estudio para determinar las Fortalezas y Debilidades de la empresa Comercial Apolo Pontón C. Ltda.
- Desarrollar la matriz FODA y matriz de alto impacto producto del análisis interno y externo de la empresa
- Elaborarla propuesta de Plan Estratégico para la empresa Comercial Apolo Pontón C. Ltda.
- Efectuar el presupuesto para el Plan Estratégico propuesto.

Metodología

Para la realización del presente trabajo de investigación se siguió un orden metodológico, que permitió obtener la información necesaria y poder plantear posibles alternativas de solución, para lo cual hice uso de métodos y técnicas, de acuerdo a las necesidades y a las fases progresivas del trabajo.

Métodos:

El método científico: El método científico es un conjunto de pasos fijados de antemano por una disciplina con el fin de alcanzar conocimientos válidos mediante instrumentos confiables. Por medio de su aplicación se abordará ordenadamente el problema existente en la entidad objeto de estudio, permitiendo plantear alternativas de solución luego del estudio a realizarse.

El método deductivo: Este método se presenta como un conjunto de afirmaciones generales y que luego se dedujo las conclusiones por consecuencias de las características particulares para la institución financiera en su situación actual. Este método estará presente cuando se realice el análisis de las encuestas y también el planteamiento de las conclusiones.

El método inductivo: Se denomina así, cuando lo que se estudia se presenta por medio de casos particulares, hasta llegar al principio general que lo rige. Estará presente en el análisis cuanti-cualitativo de las encuestas así como también en el diagnóstico de la investigación.

Método analítico: Este método descompone el todo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y sus efectos. Su aplicación permitirá conocer más el objeto de estudio, especialmente a través del análisis de la información obtenida de las técnicas de recolección de información.

Método descriptivo: Mediante este método se describirá cual es la realidad en sí de la empresa para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Técnicas:

Es necesario establecer algunas técnicas e instrumentos los cuales permitirán llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo de la investigación así tenemos:

Técnica de la observación directa: Esta técnica permitirá conocer de una manera puntual el lugar donde se llevara a cabo la investigación y verificara la Estructura Orgánica Funcional actual.

Entrevista: Permitirá obtener información verbal, se acudirá a realizar una entrevista al Gerente de la empresa, quien brindará información útil y veraz para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

La encuesta. Esta será aplicada a los 17 empleados y 376 clientes del comercial Apolo Pontón Cía. Ltda. de la Ciudad de Piñas, para obtener información relevante necesaria para llevar a cabo el presente proyecto.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población (6.350 clientes), dato obtenido de la base de datos del Comercial.

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{6.350}{1 + (0.05)^2 (6.350)}$$

$$n = \frac{6.350}{16,875}$$

$$n = 376 \text{ encuestas}$$

Se aplicaran 376 encuestas a los clientes externos de la empresa.

Anexo 2

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” C. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS

1. Cuál es su puesto de trabajo en el comercial.
2. Cuáles son las principales actividades que normalmente realiza en su puesto de trabajo
3. A quién reporta sus inquietudes o necesidades para el cumplimiento de tareas.
4. Cuando ingreso a trabajar en el Comercial, recibió algún sistema de inducción al puesto de trabajo.
5. Qué sistemas de incentivos o de motivación recibe por parte de la administración del Comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.
6. Posee todos los sistemas de seguridad industrial para el cumplimiento de sus actividades diarias.
7. Cuáles son las actividades que conllevan, mayor dificultad al momento de realizarlas.
8. Existe una exhibición y distribución adecuada de la mercadería para una ágil atención a los clientes
9. Cuáles son los principales reclamos por parte de los clientes
10. Qué es lo que más prefieren los clientes del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.
11. Conoce cuales son los objetivos a largo plazo del Comercial “Apolo Pontón”.
12. Cuales considera son las fortalezas del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.
13. Cuales considera son las debilidades del Comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.

Anexo 3

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE PIÑAS

1. ¿En qué rango está comprendida su edad?
2. ¿Cuáles son sus ingresos promedios?
3. ¿Qué tiempo lleva como cliente del comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.?
4. ¿Por qué medios de comunicación conoció usted al comercial Apolo Pontón. Ltda. de la ciudad de Piñas?
5. ¿A su criterio la imagen de la empresa es?
6. ¿Cómo podría calificar a la calidad de los productos que expende comercial “Apolo Pontón”?
7. ¿Considera que las instalaciones del Comercial son las adecuadas?
8. ¿Está de acuerdo con el horario de atención del comercial?
9. ¿Cómo considera la atención al cliente?:
10. ¿Comercial “Apolo Pontón” le ofrece garantía en la compra de sus productos?
11. ¿De acuerdo a su criterio cómo considera los precios de los productos de Comercial “Apolo Pontón”?
12. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte del Comercial?:

Anexo 4

ENTREVISTA AL GERENTE DE COMERCIAL “APOLO PONTÓN” CIA. LTDA.

1. Que aspectos le llevaron para emprender en este tipo de actividad económica como es la Ferretería.
2. La actividad administrativa del comercial, lo realiza solamente Ud. como gerente o delega ciertas responsabilidades.....
Si delega cuales.
3. Cuáles son las decisiones que tienen mayor complejidad al momento de tomar decisiones
4. Cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo que posee comercial “Apolo Pontón” C. Ltda.
5. Posee un manual de funciones o actividades para las personas que laboran en comercial “Apolo Pontón” Cía. Ltda.
6. A través de que formas o medios se comunica las decisiones o disposiciones a los trabajadores por parte de la gerencia.
7. Qué sistema de motivación aplica al talento humano para su mejor desenvolvimiento en los puestos de trabajo.
8. Cuáles son las dificultades para ejercer la dirección organizacional.
9. Posee procesos de capacitación al personal, si los posee qué tipo de capacitación se realiza y cada qué tiempo se realiza la misma.
10. Aplica sistemas de salud y seguridad ocupacional para los trabajadores.

11. La infraestructura para ejercer la actividad comercial, cuenta con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento.
12. En el poder de negociación con los proveedores ellos imponen sus condiciones o el comercial prevalece con las condiciones comerciales.
13. El proceso de atención y servicio al cliente lo considera ágil o requiere de algunos cambios para satisfacción del cliente.
14. Existe servicio de post venta por la venta de los productos.
15. Cuáles son los segmentos o grupos de productos que le generan mayor beneficio económico.
16. Cuáles son los reclamos más frecuentes por parte de los clientes.
17. Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer El Comercial como también sus productos.
18. Las ventas se realizan únicamente en el local, o tienen otros sistemas de ventas, a través de vendedores, llamadas telefónicas de sus clientes, sucursales, etc.
19. Qué factores considera positivos o favorables para el desarrollo y crecimiento del comercial.
20. Qué factores considera negativos o desfavorables para el crecimiento y desarrollo empresarial.

**ANEXO 5
FOTOGRAFÍAS**

**FOTO 3
BODEGA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN**



**FOTO 4
ALMACENAMIENTO DE MATERIALES DE FERRETERIA**



**ANEXO 6
REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0791724562001
RAZON SOCIAL: COMERCIAL APOLO PONTON C. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 11/09/2006
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: EL ORO Cantón: PIÑAS Parroquia: PIÑAS Calle: ANGEL SALVADOR OCHOA Número: 2021 Referencia: A
CIEN METROS DE LA ENTRADA AL SEGURO SOCIAL Edificio: COMERCIAL APOLO Oficina: 01 Fax: 072876564 Teléfor.
Trabajo: 072876707 Teléfono Trabajo: 072876564 Email: comercialapoloponton@yahoo.com

(Mirrored text from the reverse side of the document)

(Mirrored text from the reverse side of the document)



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: *[Signature]* **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:** *[Signature]*
Usuario: MCSANGURIMA **Lugar de emisión:** PIÑAS/AV. INDEPENDENCIA **Fecha y hora:** 10/03/2008



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0791724562001
RAZON SOCIAL: COMERCIAL APOLO PONTON C. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: APOLO PONTON LEANDRO ANTONIO
CONTADOR: VEGA PONCE JENNY MARGARITA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 11/09/2006 **FEC. CONSTITUCION:** 11/09/2006
FEC. INSCRIPCION: 13/09/2006 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 10/03/2009

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCION.

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: EL ORO Cantón: PIÑAS Parroquia: PIÑAS Calle: ANGEL SALVADOR OCHOA Número: 2021 Edificio:
 COMERCIAL APOLO Oficina: 01 Referencia ubicación: A CIEN METROS DE LA ENTRADA AL SEGURO SOCIAL Fax:
 072976564 Telefono Trabajo: 072976707 Telefono Trabajo: 072976564 Email: comercialapoloponton@yahoo.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: \ REGIONAL EL ORO \ EL ORO **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: MCSANGURIMA Lugar de emisión: PIÑAS/AV. INDEPENDENCIA Fecha y hora: 10/03/2009

INDICE

PORTADA:.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRAC.....	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
MARCO REFERENCIAL	10
MARCO CONCEPTUAL.....	13
e. MATERIALES Y MÉTODOS	28
f. RESULTADOS	31
g. DISCUSIÓN	97
h. CONCLUSIONES.....	121
i. RECOMENDACIONES	123
j. BIBLIOGRAFÍA	124
k. ANEXOS	126
INDICE.....	142