

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1 Administración

Harold Koontz y Heinz Weirich, sostiene que Administración:

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”¹.

Por otra parte los autores James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Gilbert J.r. Daniel, consideran que administración es:

“El proceso de planificación, organización y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.”²

Asimismo el autor Agustín Reyes Ponce, menciona que:

“Es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros” u “obtener resultados a través de otros.

Es indiscutible de quien realice por sí mismo una función no merece ser llamada administrador. Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que las mismas se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan comienza a recibir el nombre de administrador”³.

Los autores anteriormente nombrados consideran que la administración es un proceso donde interviene una serie de aspectos tales como planificar, organizar y controlar para lograr alcanzar un fin común haciendo un buen uso de los recursos disponibles de la empresa.

1.1 Importancia de la Administración en la Empresa

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

“La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

¹Harold Koontz y Heinz Weirich; Administración Una Perspectiva Global, Mc. Graw Hill México, 12ªed. Pag.6.

²James A.F. Stoner, R. Edward Freeman y Gilbert J.r. Daniel, Administración, Prentice Hall México, 6ª ed. Pag.7.

³Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Primera parte; Editorial Limusa, México. Pág. 16.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.”⁴

“La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

“La administración se aplica a todo tipo de Empresa. El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración, una adecuada administración eleva la productividad.

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo, en la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.”⁵ Los conceptos nombrados nos muestran que la administración coadyuva a la productividad de la empresa haciendo un mejor uso de los recursos disponibles y forjando un desarrollo sostenible y eficaz.

2 Planeación

Según el autor Reyes Ponce:

“La planeación consiste, por lo tanto en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la consecuencia de

⁴ Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Primera parte; Editorial Limusa, México. Pág. 28

⁵ http://www.angelfire.com/cantina/natalia_chain/importancia.html.

operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarios para su realización.”⁶

Gómez Cejas define la planeación de la siguiente manera:

“Es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.”⁷

La planeación es el proceso que coadyuva a plantear cursos de acción para así poder detectar oportunidades a tiempo y de esa manera poder desarrollarlas para las mejoras que se pueda brindar a la empresa.

2.1 Propósito de la Planeación

El propósito de la planeación dentro de la administración según el autor Reyes Ponce es el siguiente:

1. “Determinar lo que debe hacerse esta semana como o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo, o cinco años más adelante.
2. La planeación no intenta eliminar el riesgo – esencial para el progreso. Asegura que los riesgos naturales sean tomados en el tiempo correcto.
3. La planeación intenta asegurar los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.
4. Planear es intentar prevenir crisis por aparecer; las aéreas continuas de crisis por lo general indican una pobre planeación.

El objetivo es el establecimiento de un proceso de planeación como una parte rutinaria de la administración.”⁸

⁶ Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Primera parte; Pag. 165; Editorial Limusa México; 1992.

⁷ Gómez Cejas; Planeación y Organización de Empresas; Editorial Mc Graw-Hill México; Pag. 12.

⁸ Agustín Reyes Ponce; Administración de Empresas, Teoría y Práctica; Primera Parte, Pág. 165; Editorial Limusa México; 1992.

Podemos concluir que la planeación es un proceso que involucra cursos de acción para de esa manera poder identificar fácilmente las oportunidades y sacar provecho de las mismas para poder elevar el desarrollo de la empresa.

3 Concepto de estrategia

Arthur A. Thompson Jr. Conceptualiza la estrategia como sigue:

“Es un plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Que representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, compartir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”⁹.

Daniel Martínez Pedro y Artemio Milla Gutiérrez definen la estrategia como:

“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, una búsqueda en un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y que tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le aparecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de sus ventajas.”¹⁰

Los autores anteriormente nombrados consideran que la estrategia es un plan de acción que coadyuva al desarrollo de una ventaja competitiva logrando mejorar el desempeño de la empresa y de esa manera satisfacer a los clientes.

3.1 Importancia de la Estrategia

John E. Gamble en su libro menciona la importancia como:

“La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Para ganar en el mercado se requiere de

⁹ Arthur A. Thompson Jr. Administración Estratégica Teoría y Casos, ed. 2007. Pág. 3

¹⁰ Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, ed. 2005, pág. 6.

una estrategia bien concebida y oportuna, por lo general caracterizada por las ofensivas estrategias que dejen obsoletos y encajonados a sus rivales y aseguren una ventaja competitiva sustentable, y después usar esta ventaja de mercado para lograr un mejor desempeño financiero.

Una estrategia poderosa que se abra paso en el mercado puede impulsar a una compañía a una posición llevadera a una de liderazgo, y despejar el camino y/o servicios se conviertan en el estándar de la industria. Las empresas que obtienen grandes logros los alcanzan por el resultado de la elaboración astuta, creativa y proactiva de una estrategia que distingue a su empresa de la competencia.”¹¹

Una estrategia bien especificada y concebida a raíz de lo que requiere la organización es un medio para alcanzar una ventaja competitiva lo cual coadyuvara a la diferenciación con la competencia y a la misma vez poder satisfacer a sus clientes. Por otra parte la creación de una estrategia creativa conlleva a que la empresa pueda tomar una posición de liderazgo de tal forma que se convierta estándar en el rubro.

4 Concepto de plan estratégico

Martínez Pedro y Artemio Milla Gutiérrez definen al plan estratégico como:

“Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la Empresa.”¹²

Podemos concluir que el plan estratégico es por lo tanto, un documento donde se analiza la situación actual de la empresa y a partir de ello se establecen estrategias para definir el rumbo que debe seguir la empresa.

Para James A.F. Stoner y Charles Wankel la planeación estratégica es:

“El proceso de seleccionar las metas de una organización, determinando las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y

¹¹ John E. Gamble Administración Estratégica Ed. 2007, Pág. 15

¹² Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, Ed. 2005, Pág. 8

el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.”¹³

Podemos decir que la planeación estratégica es un proceso que consiste en elegir metas a partir del establecimiento de programas según requerimientos que conduzcan a satisfacer las exigencias actuales de nuestro medio.

4.1 Utilización de un plan estratégico

Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez mencionan los beneficios de utilizar un plan estratégico.

- “Obliga a la dirección de la Empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de las empresas para el cambio.
- Mejora la coordinación de las actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la Empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)”¹⁴

El uso de un plan estratégico en una empresa beneficia notablemente a la organización puesto que prepara a la misma para cualquier suceso que se presente y esta pueda dar una solución positiva al problema, por otra parte contribuye a que la empresa aproveche los recursos disponibles y genera ventajas competitivas frente a la competencia.

4.2 Proceso de la Planeación Estratégica

Según DAVID, Fred:

¹³Stoner A.F. y Charles Wankel, Administración 3º, Ed. 1990 Pág. 133

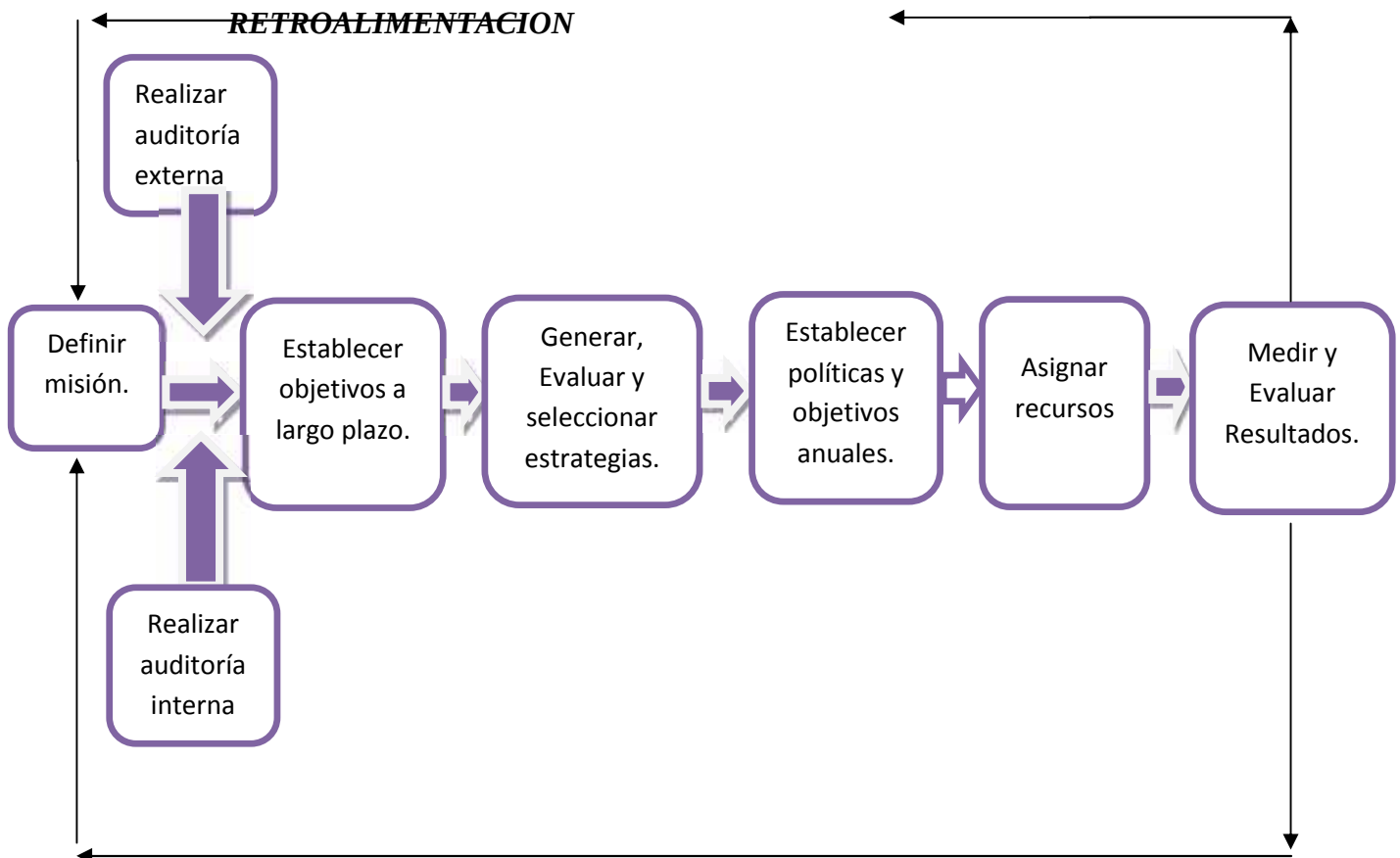
¹⁴Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, 2005, Pág. 10

“El proceso de Planificación Estratégica es un enfoque sistemático y lógico que alberga un conjunto de etapas, acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización.”¹⁵

Este proceso está compuesto por una serie de pasos; los cuales se detallan a continuación:

1. Formulación de estrategias
2. Implantación de estrategias.
3. Evaluación de Estrategias.

Grafico
Proceso de planeación estratégica



1. **“Formulación de estrategias:** Es la primera etapa en el proceso de planificación estratégica, dentro de esta, el primer paso es proporcionar una orientación al proceso de planificación estratégica a través del direccionamiento

¹⁵ DAVID FRED: “Concepto de Administración Estratégica”. Edición Prentice-Hall. Edición quinta México 1997. Pág. 13

estratégico, que implica la determinación de la misión, visión y de principios organizacionales.

2. **La implantación de estrategias:** Es la etapa activa de la Planificación Estratégica, por ello se requieren varias actividades lo que implica que se produzcan cambios, modificaciones, reducciones, ampliaciones, etc. En todos los aspectos que pertenecen a una organización. En esta etapa se establecen objetivos anuales, se idean políticas, se motiva a los empleados y se asignan recursos para ejecutar las estrategias que se formularon.
3. **Evaluación de Estrategias:** Es vital para el bienestar de una organización, las evaluaciones oportunas pueden alterar a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas antes de que la situación llegue a ser crítica. Estas evaluaciones deben realizarse de forma continua y no de forma periódica, ya que permite establecer puntos de referencia del avance y de una vigilancia más eficaz.”¹⁶

5 Análisis externo

Para Bueno Campo:

El análisis del entorno está dividido en dos: el general y el particular, y en función a ello se deben plantear las estrategias necesarias para la empresa.

“Define al entorno general o medio externo de la empresa, como las condiciones ambientales o fuerzas que influyen o modifican, también como un conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de una organización. Define al entorno particular de la empresa como al conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal”¹⁷

6 Análisis interno u organizacional

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicio sean grandes o pequeñas o pertenezcan a actividades industriales diferentes, tienen la necesidad de examinar su situación.

¹⁶DAVID FRED: “Concepto de Administración Estratégica”. Edición Prentice-Hall. Edición quinta México 1997. Pág. 15

¹⁷Bueno Campos Eduardo, Dirección estratégica de la Empresa; Ed. Marimar Pág. 37-38.

Según el autor Bueno Campos:

“El análisis comenzara por examinar la organización como sus antecedentes y las de conducción; se guiaran con el manejo de la información, sus actividades comerciales, el producto o servicio, paralelamente e área de personal y finalmente la situación económica- financiera siendo la principal fuente los balances y cuadros de resultado”¹⁸.

“También es llamada análisis situacional o auditoría interna, se trata de hacer una revisión de los recursos y capacidades con que cuentan la organización para afrontar el medio que les rodea, es decir, el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización con el fin último de establecer que recursos presentan una autentica ventaja, cuales representa una desventaja y por último que recursos y características debería poseer la organización para ser competitiva en el futuro”¹⁹.

7 Directrices estratégicas

7.1 Misión

La misión de una organización para Johnson G. y Scholes K., “Es su declaración de propósitos más generalizada y puede considerarse una expresión de su razón de ser el papel y su función en una orientación al mercado”²⁰.

Según el autor Donelly: “Una misión de corresponder a una visión a largo plazo sobre lo que la organización quiere llegar a hacer.

Para este autor la misión de reunir las siguientes características:

- **Enfoque hacia el mercado más que hacia el producto:** los clientes son parte imprescindible para la organización en el momento de poder determinar su misión.
- **Realizable:** Aunque la declaración de la misión debe impulsar a la organización hacia un rendimiento más eficaz, también debe ser realista y realizable.

¹⁸Bueno Campos Eduardo, Dirección estratégica de la Empresa; Ed. Marimar Pág. 39.

¹⁹SANTESMASES Miguel, Diccionario de Bases de Datos, 1990.

²⁰Dirección Estratégica Análisis Estratégica de las Organizaciones; Editorial CCS, Madrid, 1996; Pág. 34.

- **Motivadora:** uno de los beneficios colaterales (pero muy importantes) de una misión bien definida es la directriz que proporciona a los empleados y a los gerentes para trabajar ya sea en unidades geográficamente dispersas o en actividades independientes.
- **Específica:** como se mencionó anteriormente, las relaciones públicas no deben ser el propósito principal de la declaración de la misión, si no que esta declaración debe ser específica y proporcionar dirección y pautas para que la gerencia elija cursos de acción.”²¹

La declaración de la misión es la razón de ser de la empresa a través del cual se puede llegar a establecer los objetivos que se plantean alcanzar y a la vez se puede plantear estrategias para guiar el accionar de la empresa. Es necesario hacer mención que el Autor Donelly sostiene que la misión es una visión a largo plazo que tiene que tener algunas características como la motivación y ser objetiva.

7.2 Visión

Según los autores Tamayo, R.; Gonzales, G.; Montesinos:

“Una visión es la expresión de una expectativa futura que nace del análisis de las fortalezas y debilidades propias del sujeto de planificación, ubicándolo en su ambiente externo para aprovechar sus oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas detectadas. Es un estado de situación deseado, para cuyo alcance se hace necesario esfuerzos basándose en liderazgos bien definidos.

En la construcción de la visión de una empresa debemos involucrar a los actores sociales, económicos y políticos más importantes y representativos de toda la comunidad de tal manera de lograr, concretar y definir la visión de futuro a la que todos pretenden llegar, para esto es necesario lograr:

- Compromiso e identificación de la comunidad con la visión.
- Llegar a alcanzar la visión es un desafío para todos los integrantes de la empresa.

²¹Donelly, Dirección y Administración de Empresas; ED. Addison-Welley-Iberoamericana; Pág. 174.

- Las metas y objetivos trazados en la visión son de naturaleza noble y participativa, esto causa entusiasmo y seguridad para alcanzarla y hacerla realidad.”²²

7.3 Objetivos

Harold Koontz define:

“Los objetivos son metas, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; son los resultados a lograr. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización”²³.

Por otra parte Donnelly afirma que:

“Los objetivos son las metas de la misión de una organización, las cuales trata de lograr por medio de las operaciones; es un proceso a lo largo de la organización. La misión de la organización se define por medio de una serie de objetivos específicos y realizables”²⁴.

7.4 Estrategia

Henry Mintzberg define a la estrategia como:

“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”²⁵

Las metas u objetivos establecen que es lo que se va lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados.

Para David Fred:

“Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”²⁶.

²²Tamayo, R.; Gonzales, G.; Montesinos; Sistema de Gestión Empresarial; Pág. 95.

²³Koontz, Harold; Elementos de Administración; Ed. Mc Graw-Hill; Pág. 97.

²⁴Donnelly; Dirección y Administración de Empresas; Ed. Addison-Welley-Iberoamericana; Pág. 177.

²⁵Mintzberg, Henry; James, Brian; El Proceso Estratégico; Ed. Prentice Hall; Pág. 5.

²⁶Fred, David; Conceptos de administración Estratégica; Ed Prentice Hall; Pág. 11

Algunas estrategias empresariales serian la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, penetración de mercado, el encogimiento, la diversificación, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

8 Matriz FODA

El autor Koontz, Harold dice que:

“El análisis FODA es una herramienta que nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico preciso que permita, en función a ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas a desarrollar.

Sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación, a través del estudio de los factores externos e internos que afectan al desempeño de una empresa.

El termino FODA está conformado por cuatro variables; tanto fortalezas como debilidades que son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Por lo tanto, esta matriz estudia dos factores externos y dos factores internos en relación a la empresa:

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le permiten una posición privilegiada frente a la competencia; es decir, son todos los aspectos en los que la empresa opera o se desenvuelve de mejor manera que otros.
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa; es decir, son todas las opciones de crecimiento que tiene la empresa, presentadas en el entorno de la misma.
- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; vale decir, son las falencias o rendimientos defectuosos de la empresa.

- **Amenazas:** todas aquellas situaciones posibles, que pueden afectar al normal desenvolvimiento de la empresa y que proviene del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización²⁷.

El análisis FODA considera los aspectos internos y externos de la empresa (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) realizando en base de los mismos un análisis que coadyuven a la formulación estratégica.

9 Concepto de diseño organizacional

Gómez ceja lo define como:

“Los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo, que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales”²⁸

Los aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización se puede decir que son dos: la especificación por que divide las actividades laborales totales de la organización en porciones manejables y la coordinación, porque es la integración de todas esas porciones especializadas en un todo significativo y eficaz.

De acuerdo a esto, entendemos el diseño organizacional como las relaciones prescritas mediante las cuales los trabajos se relacionan unos con otros, a fin de lograr un equilibrio entre la especialización y la coordinación.

10 Niveles jerárquicos de la organización

Crear una estructura jerárquica de la organización, implica dividir verticalmente la autoridad y la responsabilidad; además, asignar diversas labores en la cadena jerárquica, dando mayor interés a las relaciones superior-subordinado. Este principio de jerarquía es complementario del concepto de unidad de mando, en el que cada subordinado tiene solamente un superior.

El principio básico de jerarquía en la administración indica:

La autoridad y responsabilidad debe fluir en línea directa y de manera vertical desde el nivel más alto de la organización al nivel más bajo de la misma²⁹.

²⁷Koontz, Harold; Elementos de Administración; Ed. Mc Graw-Hill; Pág. 172.

²⁸Gómez Ceja Guillermo; Planeación y Organización de empresas, Novena Ed. México, Editorial Mc Granw-Hill, 1994, Pág. 286.

En la organización formal, esta jerarquía establece la estructura básica de la comunicación y autoridad, llamada Cadena de Mando.

En condición las organizaciones pueden concebirse en términos de tres subsistemas verticales: el nivel institucional, el nivel administrativo y el núcleo técnico. Revisando cada uno de ellos, entendemos mejor la interacción entre el proceso administrativo y la estructura.

10.1 Nivel Institucional

El nivel institucional en la organización que se compone de los administradores de alto nivel. Es también denominado nivel estratégico, pues el responsable de la definición de los principales objetivos y estrategias de la organización.

Su labor principal es la planeación a largo plazo, la creación de políticas así como la administración de las relaciones ambientales³⁰.

10.2 Nivel Administrativo

El nivel administrativo también llamado nivel gerencial o nivel intermedio, consta de los administradores medios de la empresa.

Su labor principal consiste en recopilar información, transformar las decisiones en planes y programas, coordinar las actividades internas de la organización y asignar recursos³¹.

10.3 Nivel Núcleo Técnico

Este nivel está compuesto por los empleados y los trabajadores de operación del nivel inferior.

“Es el nivel donde las tareas son ejecutadas, los programas son desarrollados y las técnicas son aplicadas, interviene, básicamente, en la obtención eficiente y eficaz de los objetivos a corto plazo.”³²

²⁹Tregoe B. y Bimberman J.; Obr cit., p181.

³⁰Warren, B. y Moberg, D.; cit.; p, 381.

³¹Ibíd., p.380-381.

³²Ibíd., p, 381.

Anthony Roberts señala: Que en este nivel se desarrollan los procesos de planeamiento operativo, comprendido a este como:

“El proceso consistente en asegurar que las tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente.”³³

Anthony sostiene además que este nivel:

“Se desenvuelve dentro de un contexto de decisiones adoptadas y reglas formuladas en el proceso de control administrativo (planeamiento intermedio) y en cierta medida, también en planeamiento estratégico.”³⁴

Continúa diciendo el autor que una característica de la mayoría de las actividades sujetas al control operacional, es que son susceptibles de ser programadas; es decir, para las cuales se establecen reglas que prescriben la acción más eficiente en ciertas circunstancias.

Conceptualizar los niveles organizacionales, no tiene diferencias de fondo entre los distintos autores de la administración. Así por ejemplo.

“Gómez Ceja distinguen en la estructura organizacional tres niveles.”³⁵

“Para Chiavenato la estructura y el comportamiento organizacional son “variables dependientes, diferenciando tres niveles.

- Nivel estratégico
- Nivel Intermedio
- Nivel Operativo

En definitiva, estos tres niveles organizacionales, dividen a la estructura formal de funciones de la organización, de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desarrollan los diversos conjuntos de individuos sobre los procesos administrativos.”³⁶

³³ Anthony Roberts; Sistema de Planeación y control. El ateneo, Buenos aires, Pág. 69.

³⁴ Ibídem. Pag. , 69.

³⁵ Gómez Ceja, Guillermo; Obr, Pag. , 243.

³⁶ Chiavenato Idalberto; Obr, Cit., Pag. , 368.

11 Elementos claves para un diseño organizacional

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional son los siguientes:

- **Especialización del trabajo o división de la mano de obra.** Basada en el hecho de que en el lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en un aserie de etapas y cada individuo termina una de las etapas.
- **Departamentalización.** Como paso previos a la división de los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos para que se pueden coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas y funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones, áreas.
- **Cadena de mando.** En una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien reporta a quien. Responde a una organización jerárquica y muy organizada que resuelve dilema de los empleados del tipo: A quien acudo si tengo un problema? Y Ante quien soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: *autoridad y unidad de mando*. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan, y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad; si se rompe la unidad mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.
- **Extensión del tramo de control.** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.
- **Centralización y descentralización.** Se refiere:
Al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización; la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones; en organización descentralizada se puede tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas: más personas contribuyen con información.
- **Formalización.** Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una mínima posibilidad de ejercer su opinión sobre lo que se

debe hacer y cómo se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

12 Definición de estructura organizativa

Conocidos también como diagramas de la organización, conceptualización moderna de organigrama dentro del nuevo enfoque integral de la teoría de la organización.

Según Gómez Ceja es:

“Un esquema grafico donde se indica las relaciones de las distintas funciones entre si y respecto a los distintos niveles de la estructura de la organización.”³⁷

El autor Harold Koonntz y Heinz Weirich mencionan:

“La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) expresa lo que la empresa comúnmente hace dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás.”³⁸

Una Estructura organizativa muestra las relaciones de autoridad y funcionales que existe dentro de una empresa, también los distintos niveles jerárquicos el mismo se ve reflejado en un diagrama que ilustra los departamentos, mas importantes dentro de la organización y sus conexiones formales, además, los títulos conferidos a los departamentos y las posiciones organizacionales del diagrama le proporcionan información al administrador sobre el grado de especialización usado en la empresa.

13 Implantación y puesta en práctica de estrategias

La función de implementar la estrategia consiste en ver que hace falta para que estas funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados. Principalmente, el trabajo de implementar la estrategia

³⁷ Daniel Martínez Pedro y Artemio Milla Gutiérrez, 2005, Pag.175-176

³⁸ Gómez Ceja Guillermo; Obr, Cit., Pag., 256

consiste en una tarea directiva que penetra con muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen³⁹.

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
- Desarrollar propuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico.
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de las estrategias con éxito.
- Vincular la estructura de recompensas al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral que propicie la implementación exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen las estrategias.
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.

La meta de dirección consiste en crear ajustes entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para llevar a cabo una ejecución eficaz de la estrategia.

Cuanto más fuerte sea el ajuste, mejor será ejecución de la estrategia. Los ajustes más importantes se dan entre las estrategias y las capacidades de la organización, entre la estrategia y la estructura de recompensas, entre la estrategia y las políticas y procedimientos internos y entre la estrategia y la cultura de la organización.

Se pueden decir que la tarea de implementar la estrategia es la más complicada y que lleva tiempo en la dirección estratégica. Penetra en casi todas las facetas de la dirección y se debe iniciar desde muchos puntos de la organización.

14 Marketing

14.1 Concepto de Marketing

Según Kotler & Armstrong, marketing puede ser definido como:

³⁹Harold Koonntz y Heinz Weirich, Administración una perspectiva global ed. 2004 Pag. 272.

“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.”⁴⁰

El autor William J. Stanton, lo define de la siguiente manera:

“Es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizado para conquistar los mercados existentes.”⁴¹

Los conceptos nos están dando a entender que el Marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos, también engloba la publicidad y la promoción que la empresa realiza con el objetivo de incrementar su participación en el mercado y así obtener mayor rentabilidad.

14.2 Importancia del marketing

Peter Druker observo que:

“El objetivo del Marketing es hacer la venta superflua” lo que Druker quiere decir es que la tarea de marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias.”⁴²

El marketing continúa a lo largo de todo ciclo de vida del producto, tratando de encontrar nuevos consumidores, aprender de los resultados, de las ventas del producto. El marketing puede ser una inversión para las empresas y no así considerarlas como gastos, los resultados de corto plazo no son tan importantes como los resultados de largo plazo a los cuales se les debe tomar mayor atención.

14.3 Clasificación del Marketing

Philip Kotler lo clasifica como sigue:

⁴⁰Fundamentos de marketing, Kotler & Armstrong (2008), (8 Ed.) Pag.5

⁴¹Ventas: Conceptos, planificación y estrategias, William J. Stanton, McGraw Hill

⁴²Philip Kotler “El marketing según Kotler como crear, ganar, y dominar los mercados “Pag. 37.

14.3.1 Marketing Operativo

“Es una gestión voluntaria de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y de los productos, distribución, precio y comunicación.”

14.3.2 Marketing estratégico

Es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo e conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurado así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible.”⁴³

Este autor con la clasificación que propone nos da a entender que la clasificación del marketing debe responder a un horizonte de tiempo, debe dar respuestas a las necesidades del mercado.

⁴³ Philip Kotler “El marketing según Kotler como crear, ganar, y dominar los mercados “Pag. 259.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El siguiente análisis del macroentorno o de contexto estará enfocado en el ámbito internacional, nacional y regional; servirá para que en base del mismo se lleguen a identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en la empresa.

2.1 Análisis Poblacional

Uno de los factores fundamentales en el análisis externo es el estudio de crecimiento de la población, que en este caso se centrara en la Provincia Cercado del Departamento de Tarija debido a que es el mercado principal de la empresa S&L S.R.L.

Se utilizó como fuente de información de la población estimada de la provincia Cercado, a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas, presentando en el cuadro N°1 que se puede observar en (ANEXO 1); donde se puede observar un continuo crecimiento de la población.

Cuadro N° 1
Población estimada de la provincia cercado

DEPARTAMENTO, PROVINCIA Y SECCIÓN DE PROVINCIA - MUNICIPIO	2007			2008		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
BOLIVIA	9,827,522	4,900,162	4,927,360	10,027,644	5,001,071	5,026,573
TARIJA	484,249	243,482	240,767	496,908	250,117	246,870
Cercado	194,288	94,315	99,973	199,938	97,203	102,735

2009			2010		
Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
10,227,300	5,101,733	5,125,567	10,426,155	5,201,974	5,224,181
509,708	256,738	252,970	522,339	263,307	259,032
205,533	100,064	105,469	211,018	102,889	108,129

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El departamento de Tarija tiene unos de los mayores índices de crecimiento, como lo demuestra el cuadro N°1 que se puede observar en (ANEXO 1); respaldando estos datos se compara la tasa de crecimiento poblacional de Tarija, con tasas de crecimiento de los demás departamentos como se puede observar en el cuadro N°2 que se puede observar en (ANEXO 2).

Cuadro N° 2
Bolivia; Indicadores demográficos Estimados por Departamento
(Años 2005-2015)

Periodo quinquenal	Tasa media anual de crecimiento de población		Migrantes netos estimados en el periodo quinquenal (en miles)	Tasa de migración neta anual (x 1000)
	Exponencial (%)	Geométrico (%)		
BOLIVIA				
2005-2010	2,0	2,0	0	0,0
CHUQUISACA				
2005-2010	1,6	1,6	-16	-5,1
LA PAZ				
2005-2010	1,5	1,5	-36	-2,6
COCHABAMBA				
2005-2010	2,2	2,2	15	1,7
ORURO				
2005-2010	0,8	0,8	-17	-7,6
POTOSI				
2005-2010	0,5	0,5	-52	-13,4
TARIJA				
2005-2010	2,6	2,6	15	6,1
SANTA CRUZ				
2005-2010	3,1	3,1	100	7,8
BENI				
2005-2010	1,8	1,8	-15	-7,0
PANDO				
2005-2010	3,9	4,0	5	13,8

Fuente: instituto nacional de estadísticas

En este cuadro se puede observar que el departamento de Tarija es uno de los que mayor crecimiento anual presenta, ocupando el tercer lugar con un porcentaje del 2,6%, después de los departamentos de Santa Cruz y Pando.

En el cuadro N°3 que se puede observar en (ANEXO 3) se puede observar que la calidad de las viviendas y calidad de construcción, teniendo como base de una calificación de bajo, medio y alto, se observa que en el departamento de Tarija existe un mayor número de viviendas con una calificación de media-alta en cuanto respecta a la calidad de vida y calidad de construcción en el área urbana; en el área rural en cambio se encuentra entre los rangos de media-baja en los aspectos analizados.

Cuadro N° 3
Calidad de Viviendas y Calidad de Construcción

AREA GEOGRAFICA Y DEPARTAMENT O	TOTAL	CALIDAD DE LA VIVIENDA			CALIDAD DE CONSTRUCCION		
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares
Bolivia	87.157	10.199	41.153	35.805	9.994	40.126	37.037
Tarija	87.157	10.199	41.153	35.805	9.994	40.126	37.037
Área Urbana	57.429	1.772	23.919	31.738	2.171	24.978	30.280

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas

Podemos concluir que en estos últimos años la migración de personas de diferentes departamentos y provincias de Bolivia a nuestra capital, ha generado un aumento poblacional, el cual demanda a construir más viviendas en diferentes zonas de nuestra ciudad, a pesar del elevado costo de los materiales las personas del área urbana se ven motivadas a construir su vivienda para vivir con una mayor comodidad.

2.2 Análisis Económico

Este análisis se enfocará en base a dos indicadores:

2.2.1 PIB (Producto Interno Bruto)

Cuadro N°4
Crecimiento del Producto Interno Bruto



Fuente: INE

EL PIB es un indicador importante para medir el incremento de la producción de una economía. Es por tal motivo que se toma como elemento de estudio al mismo. Se puede observar que el PIB en Bolivia como se puede observar en el siguiente cuadro del año 2004 al 2007 en comparación del año 2010 fue superior, pero en el año 2009 al 2010 tuvo un incremento del 0.77%, lo cual significa que existe mayor sostenibilidad económico en el país. (Ver Anexo 4)

Cuadro N°5
Estructura del PIB por tipo de Gasto



Fuente: INE

Como se puede observar en el cuadro N°5 el tipo de gasto que tiene mayor participación es el consumo público seguidamente de las exportaciones y en tercer lugar se encuentra la importación. Podemos decir que las importaciones que se realizan es un factor importante en cuanto a gasto, como realiza la empresa S&L, puesto que muchos comerciantes traen productos de países vecinos para luego comercializarlos. Es así que el índice de importaciones es superior en comparación a otros factores, en el caso de S&L S.R.L. importa accesorios de construcción de marcas argentinas prestigiosas ofreciendo los productos a las familias tarijeñas, empresas constructoras y distribuyendo a pequeñas tiendas que se encuentran en el rubro.

Cuadro N°6
Crecimiento del PIB por actividad económica



Fuente: INE

Por otra parte es importante observar el PIB por actividad económica en el cuadro N°6 ya nos muestra que los principales sectores que tuvieron un crecimiento fueron: en primer lugar el petróleo y gas natural, en segundo lugar transporte y comunicaciones y en tercer lugar la construcción. Podemos decir que las constructoras se incrementó en el año 2010 en un 7,5% lo que quiere decir que al existir un aumento en este sector habrá un acrecentamiento en la demanda de materiales de construcción lo cual beneficia de manera directa a la empresa S&L.

2.2.2 PIB per cápita

(*) En cuanto al PIB per cápita podemos decir que en el año 2010 creció en 9,8% respecto al año precedente. Esto dado sobre todo de gas natural y petróleo, por las telecomunicaciones, transporte y la construcción.

Esto se podría implementar aún más si nuestro país llegara a industrializar materias primas y obtener como resultado productos terminados, esto en cuanto al gas natural y petróleo.

Cuadro N°7
Incremento per cápita de Bolivia año 2000 al 2010

INDICADOR AÑO	2000	2010
Renta per cápita de Bolivia	\$us 995.	\$us 1.849

Fuente: INE.

Como se puede observar en el cuadro N°7 en el año 2000, la renta per cápita de Bolivia era de \$us 995. Una década después, el 2010, este indicador ha trepado hasta alcanzar los \$us 1.849. el aumento que se presentó en el 2010 tuvo alcance significativo lo que quiere decir que las personas se encuentran en mejores situaciones económicas a comparación de diez años atrás.

2.3 Análisis Político

Desde la consolidación de la Constitución Política del Estado impuesta por el actual gobierno del MAS se estipulaba en uno de sus artículos el respecto al voto popular al momento de elegir a sus autoridades departamentales quedando solo en escrito pero la realidad desde el 2006 hasta el día de hoy es otra, puesto que el gobierno no respeta ni su propia Constitución elaborada por ellos mismos y el voto popular del pueblo. Políticamente utilizaron de excusa la malversación de fondos de los gobernadores pero lo único que hace es dar un golpe de estado departamental como lo hizo en nuestra ciudad con el gobernador elegido por el pueblo Mario Cossío, donde se

percibió claramente el desarrollo de nuestro departamento por medio de obras. Durante la gobernación de Mario Cossio se llevaron a cabo obras de gran impacto que generaron el consumo de grandes cantidades de accesorios de construcción y mano de obra calificada; actualmente con el gobernador interino Lino Condori impuesto por el presidente las obras se paralizaron dejando a un lado los proyectos de construcción para el embellecimiento de nuestro departamento.

Como se menciona anteriormente el gobierno para solucionar un conflicto social, natural y departamental como el caso de los TIPNIS prometió la ejecución de varios proyectos simplemente para tener la aprobación de las personas e incluso aprobó proyectos a favor de esos sectores, pero como se observa al momento de realizarlos no se concretaron debidamente provocando de esa manera divisiones, peleas y muertes entre hermanos bolivianos.

2.4 Análisis Legal

2.4.1 Ley General de Aduana (Ley N° 1990 de 28 de julio de 1999)

Según capítulo N° 1 La ley General de Aduanas coadyuva a normalizar el ingreso y salidas de mercancías en territorio nacional. Por otra parte como menciona el artículo N°3 dicha ley vigila el paso de mercancía en las fronteras para intentar disminuir el nivel de contrabando que existe en nuestro país.

Es así que la empresa S&L se maneja bajo esta ley puesto que importa accesorios de construcción del país vecino (Argentina) siendo representante de prestigiosas marcas como ser TINACOS y Weber en la ciudad de Tarija. A pesar de la existente ley podemos decir que el nivel de contrabando en el país sigue siendo una amenaza dado al manejo ineficaz por parte de sus encargados para aquellas empresas que se encuentran sometidas bajo la misma como es la empresa en estudio.

Por otra parte el artículo N° 8 indica que las personas que traen mercancía de un país extranjero (importa) tiene una obligación tributaria aduanera puesto dada a a la actividad económica realizada.

Cabe decir que las personas que no cumplan con los pagos aduaneros correspondientes como menciona el artículo N°9 serán castigados con las sanciones correspondientes.

2.4.2 Código del Comercio (25-Febrero-1977)

El código de comercio reglamenta las relaciones jurídicas de las distintas actividades comerciales con fines de lucro que se lleven a cabo según artículo N°1. En el caso de la empresa S&L de sociedad de responsabilidad limitada (capítulo I) puesto que se encuentra constituida por socios que aportan el mismo monto de capital. En cuanto a la administración (capítulo 203) está bajo el cargo de uno de los socios, el cual debe rendir cuentas a los demás socios sobre las acciones que se llevan a cabo dentro de la empresa.

2.4.3 Ley general del trabajador (D. S. 224 de 23 de Agosto de 1943)

La Ley General del trabajador rige los derechos y obligaciones de los empleados según artículo N°1 de dicho reglamento, la empresa S&L cumple con los reglamentos que son exigidos por ley. Tiene un contrato escrito de los trabajadores de la empresa y cumple con todas sus normativas. Cumple con cancelaciones de derechos como ser: aguinaldo, indemnización, desahucio estipulados por ley. Por otra parte tiene para con sus empleados asistencia médica y se respeta los días hábiles de trabajo.

2.5 Análisis Socio Cultural

En la ciudad de Tarija al momento de realizar una construcción las personas optan por llevar adelante una construcción de estilo colonial el cual se caracteriza por su calidez, sencillez y confortabilidad, siendo la misma particularidad fundamental de las viviendas en la ciudad.

Por otra en toda ciudad existen tres calificaciones que se dan a las distintas construcciones existentes (A, B, C) dependiendo de las comodidades, propiedades, estilos, etc.

A= Viviendas de calidad Alta

B= Viviendas de calidad Media

C=Viviendas de calidad Baja

Asimismo en Tarija existen principalmente las viviendas de clase Media seguida por las viviendas de clase Alta demostrado en el cuadro N°8 con lo cual se puede concluir que la calidad de vivienda es buena.

Cuadro N°8
Bolivia; Calidad de vivienda, De construcción, Según Departamento
(Censo 2001)

AREA GEOGRAFICA Y DEPARTAMEN TO	TOTAL	CALIDAD DE LA VIVIENDA			CALIDAD DE CONSTRUCCION		
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares	Hogares
Bolivia	87.157	10.199	41.153	35.805	9.994	40.126	37.037
Tarija	87.157	10.199	41.153	35.805	9.994	40.126	37.037
Área Urbana	57.429	1.772	23.919	31.738	2.171	24.978	30.280
Tarija	57.429	1.772	23.919	31.738	2.171	24.978	30.280
Área Rural	29.728	8.427	17.234	4.067	7.823	15.148	6.757
Tarija	29.728	8.427	17.234	4.067	7.823	15.148	6.757

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Cabe mencionar que en su totalidad las viviendas utilizan productos de construcción tales como: piso, revestimiento, grifería, pintura, tubería, accesorios de plomería, tanques de agua entre otros, los cuales llegan a ser accesorios esenciales para realizar una construcción.

2.6 Análisis Tecnológico

Hoy en día podemos decir que el avance tecnológico genera oportunidades y amenazas que deben ser tomadas en cuenta por los gerentes al momento del diseño de

estrategias. Se debe aprovechar las oportunidades tecnológicas de manera que se consigan ventajas competitivas sostenibles dentro de los mercados.

Cuando se habla de la constante generación de tecnologías cada vez más avanzadas en el mercado del conocimiento podemos ver claramente que es una gran oportunidad la utilización de dichas tecnologías para el mejoramiento del sistema de información gerencial y de servicio al cliente, ya sea actual o potencial.

El sector de las comunicaciones en el último decenio, es el más dinámico en desarrollo tecnológico, pasando de la comunicación por cable a la inalámbrica, bajo la tipología celular. De acuerdo a estudios realizados, el primer quinquenio del presente siglo, el sector comunicacional llegara a todos los confines de la tierra. Lógicamente, los países desarrollados llevan la vanguardia en desarrollo comunicacional, en tanto que los que están en vías de desarrollo, solo aplican la tecnología desarrollada.

El avance de las tecnologías de la información se da a un ritmo muy acelerado, es así que hoy en día se puede hablar de una serie de actividades por medio de las TI'Cs tales como: internet, intranet, video conferencia, páginas web, productos de publicidad, sistemas multimedia, capacitación de recursos humanos en información, compra y venta de materiales de construcción por correo electrónico.

En el rubro de las empresas comercializadoras de accesorios de construcción podemos decir que son pocas las empresas que logran alcanzar una tecnología adecuada para desenvolverse en el sector, debido a su escasa visión de innovar y diferenciarse, es así que la empresa S&L hace uso de la tecnología para poder realizar las importaciones correspondientes. La empresa en estudio mantiene contacto por vía internet y fax al momento de realizar sus pedidos, mantener relación constante con sus proveedores y estar a la vanguardia de nuevos productos que salen al mercado.

2.7 Análisis de la industria (las cinco fuerzas de Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un medio que nos permite identificar factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria. A continuación se muestra los factores claves que se identificaron en el entorno competitivo de la empresa de accesorios de construcción.

2.7.1 Amenazas de entrada

Las barreras de entrada difieren en función a la industria y el producto /mercado. En relación al mercado de las empresas dedicadas a la comercialización de accesorios de construcción la amenaza de entrada de nuevos competidores en este sector es alta, al ser estos accesorios indispensables para las personas al momento de llevar adelante el acabado de la construcción, motivo por el cual gran cantidad de empresas trataran de introducirse al mercado.

Por otra parte la creación de nuevos competidores depende de las barreras de entrada a los cuales tendrán que hacer frente como ser: la necesidad de capital, es de suma importancia a la hora de financiar para llevar adelante el negocio, crédito a clientes y un presupuesto para invertir en la publicidad. También podemos mencionar la experiencia, ya que las empresas que desean ingresar al mercado no tienen el mismo conocimiento y experiencia necesaria para hacer sus labores en una forma eficiente, como así también el contrabando de los accesorios que año a año aumenta de manera considerable.

En cuanto a los requisitos que se necesitan para dar apertura una comercializadora podemos decir que son de acceso fácil puesto que no son numerosos y no requiere de mucho capital.

2.7.2 El poder de negociación de los consumidores

Los consumidores son aquellas personas que adquieren el producto, el poder de negociación de los consumidores de la empresa S&L es alto, ya que imponen sus

condiciones al haber una gran cantidad de opciones y marcas en el mercado de accesorios de construcción.

El poder de negociación de los clientes se basa en:

- ✓ Los clientes detectan un poder de negociación al momento que tienen variedad de proveedores, buena atención al cliente y servicios adicionales como ser: entrega a domicilio y de esta manera brindar mayor accesibilidad y comodidad al cliente a la hora de adquirir el producto.
- ✓ El Cliente exige que el producto que se le vende tenga una garantía en caso de desperfecto.
- ✓ Exigencias en la reducción de precios

El mercado de los consumidores de la empresa de Importaciones y Representaciones S&L está constituido principalmente por las Empresas Constructoras y la Familias Tarijeñas en general:

Las Empresas Constructoras.- son clientes potenciales de la empresa en estudio a pesar que las mismas no realizan compras frecuentes de accesorios para la construcción dado a que la demanda de las constructoras se encuentra enfocada a otro tipo de materiales para la construcción.

A pesar de ello la mayoría adquiere ocasionalmente accesorios de construcción de la empresa S&L, porque consideran que brinda un buen servicio y ofrece una variedad de productos.

Por otro lado cabe destacar que existe un gran número de empresas constructoras en el medio, las cuales ocasionalmente realizan compras considerables de accesorios para construcción

Familias.- Es un sector de clientes de la empresa S&L los cuales calificaron el servicio como Bueno destacando que los aspectos que agradan de la misma es el Servicio (Entrega en Obra) y Atención al Cliente. Igualmente acentuaron que no hay aspecto que disguste aunque algunos sustentaron que les desagrada la imagen empresarial que debería mejorar puesto que la empresa se encuentra aislada de los sitios donde predomina las comercializadoras de accesorios de construcción tales como: AV. La Paz, Zona El Campesino y por otra parte la baja publicidad con la que se maneja.

2.7.3 El poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores es muy importante puesto que los proveedores son organizaciones que brindan los productos que se comercializan en la empresa.

Los proveedores para la empresa S&L son base fundamental para el desarrollo de la actividad empresarial que en este caso es la de comercializar una diversidad de marcas y productos tanto nacionales como internacionales, siendo esencia en la misma la importación y representación de diversos productos y marcas.

La empresa, por lo mismo, trabaja con mayorías de marcas internacionales, como también con convenios directos con las empresas extranjeras siendo distribuidores exclusivos de las mismas para el departamento; es así que podemos clasificar proveedores nacionales e internacionales, y las marcas con las que se trabaja.

Cuadro N°9
Proveedores Nacionales

PROVEEDOR	MARCAS	PRODUCTOS
Weedling(Santa Cruz)	Deca Eliane Papaiz	Baños Cerámica Chapas
C y C(Santa Cruz)	Astra Tramontina Japi	Accesorios Lavaplatos Grifería
Electro Gis(Cochabamba)	I.P.S Tupy	Cañería Grifería
Importadora Campero(Cochabamba)	Acindar Fv	Baños Grifería Adhesivos
Ferro Bolivia (Santa Cruz)	Ferrum Fv	Baños Grifería
Sorimen(Santa Cruz)	Faboce	Cerámica
Faboce(Santa Cruz)	Faboce	Cerámica

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°10
Proveedores Internacionales

EMPRESAS	PRODUCTOS
Weber-Igam (Argentina)	Concretos, pastinas, cemento blanco, impermeabilizantes.
Obra Plus (Argentina)	Tinacos, bases de ducha.
Cerro Negro (Argentina)	Pisos, revestimiento y porcelanato.
Lourdes (Argentina)	Pisos, revestimiento y porcelanato.
Marinelli (Argentina)	Botiquines, mesadas para baño y asientos para inodoro.

Fuente: Elaboración Propia

La empresa representa una fortaleza en cuanto a los proveedores ya que estos trabajan con la empresa por encima de los cinco años, lo que da lugar a un ámbito de trabajo confiable entre las partes y a la exclusividad de comercialización de tipo mayorista para el sur del país, y en algunos casos a nivel nacional.

2.7.4 La amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos o servicios que no son exactamente iguales a los que produce o vende la empresa pero cumple la misma función. Los consumidores pueden reemplazar un producto por otro debido a que satisfacen la misma necesidad.

Dadas a las características de uso de los accesorios de construcción ofertados en nuestro medio, podemos señalar que son escasos los productos sustitutos directos; que presenten las mismas características y ventajas de los accesorios ofrecidos por las distintas tiendas de nuestra ciudad. Sin embargo, los productos sustitutos estarían dados por la provisión propia de las personas en algunos materiales de construcción o sea fabricación propia, o en su caso con materiales rudimentarios, por lo cual podemos concluir que es amenaza muy baja en el rubro.

Entre los escasos productos sustitutos en cuanto a accesorios de construcción podemos mencionar:

Cuadro N°11
Productos Sustitutos

PRODUCTOS	PRODUCTOS SUSTITUTOS
Baño de Loza	Baño de Cemento
Tanque de Agua	Depósito de Agua
Cerámica	Piso de Hormigón
Lavaplatos	Lavadero de Cemento
Pintura	Papel Tapiz

Fuente: Elaboración Propia

2.7.5 La rivalidad entre competidores

La competencia directa en el rubro de las comercializadoras de accesorios de construcción en los últimos años ha tenido un gran crecimiento en la ciudad de Tarija por lo que día a día se encuentran en una lucha constante por destacarse del resto. Para hacer el análisis de los competidores se tomó en cuenta las empresas de las que

mayormente adquieren accesorios de construcción tanto familias como empresas constructoras según encuestas realizadas.

Como se puede observar la mayoría de las tiendas que se encuentran en el cuadro siguiente ofrecen una serie de marcas similares de productos. Las marcas que más se comercializan son:

Podemos decir que la competencia ofrece productos idénticos la única diferencia entre los mismos es la variedad de marcas aunque en su mayoría las tiendas nombradas comercializan marcas en común por la demanda y calidad de las mismas.

La competencia directa en el rubro de las comercializadoras de accesorios de construcción en los últimos años ha tenido un gran crecimiento en la ciudad de Tarija por lo que día a día se encuentran en una lucha constante por destacarse del resto.

Cuadro N°12
Servicios Adicionales de la Competencia

Empresas	Servicio (Entrega a Domicilio)	Créditos
Morales Lazcano	➤	➤
Gladymar	➤	➤
<u>Zona Av. La Paz</u>		
R y M	➤	➤
Sego Casa		
Ange Casa		
Gulemar	➤	
Bermejito		
Bremart	➤	➤
<u>Campesino</u>		
Grupo Huayta	➤	
Comercial Tejerina		
Comercial HASA	➤	
Comercial X&B		

Fuente: Elaboración Propia

Para poder presentar un plus como empresa las tiendas de este rubro tienen que presentar servicios y ventajas adicionales para diferenciarse de la gran cantidad de tiendas que existen en el rubro y no llegar a ser una más del montón es por eso que se

tomó en cuenta dos aspectos importantes como ser servicio (entrega a domicilio) y accesos a créditos.

Podemos decir que son pocas las tiendas que cubren esos aspectos que son importantes a la hora de vender es por lo mismo que cabe destacar que las que realizan entregas a domicilio son: Morales Lazcano, R&M, Gladymar, Gulemar, Bremart, Grupo Huayta y Comercial Hasa.

Por otra parte son muy pocas las tiendas que realizan créditos entre ellas podemos mencionar: Morales Lazcano, Gladymar, R&M y Bremart.

En cuanto a servicio (entrega en obra) existen muchas tiendas que realizan este servicio que es un plus extra para ganar clientes. En el siguiente cuadro se dan a conocer las empresas que brindan este servicio:

Sin embargo, empresas con años de experiencia son las que representan fuerte competencia; es así que podemos nombrar tiendas como:

Morales Lazcano, Gladimar, Ferrosur según encuestas realizadas, tienen una demanda considerable por la variedad de productos, precio, garantía de los mismos, etc. por otra parte es necesario nombrar que lo más importante de la comercialización de estas empresas es la venta al mayoreo y las importaciones de distintas marcas que realizan como ser: FERRUM (baños), TRAMONTINA (lavaplatos), LOURDES (pisos), TRUNNHER (herramientas), GLADYMAR (pisos) entre otros productos de los cuales son líderes en la ciudad de Tarija, destacando que estas empresas son proveedores de pequeños comercios situados algunos en la zona de La Loma, Mercado Campesino y Av. La Paz.

EMPRESAS COMPETIDORAS

Productos Empresas	Juego de baño	Revestimiento y piso	Lavaplatos	Grifería	Accesorios de plomería	Tubería	Tanque de agua	Herramientas
Morales Lazcano	Ferrum	San Lorenzo, Alberdi, Cerro Negro, Eliane	Tramontina	Periano, Docol, Hydros, Latina	IPS,	Plamt, IPS	Tinaco, P	Stanley
Gladymar	Edesa, Brigos	Gladymar		Brigos				
<u>Zona Av. La Paz</u>								
R y M	Jeis, Sil, Logaza, Fanaloza, Ferrum	Coboce, Jeis, Alberdi, San Lorenzo	Tramontina, Deka	FV, kerste, Ulix, Victory, Italy, Pirano	Tupy, IPS, Tigre, Coflex	Plasmar, Plamat, Basa, IPS	Tinacos, Cántaro	
Sego Casa	Fiori, Logasa	Brasileira, Faboce	Tramontina	Flusso				
Ange Casa	Ferrum, Incepa, Cera, Klipen, Fiori		Tramontina, Mi pileta	Docol, FV, Klipen, Sudamericana, Peirano				
Gulemar	Trebol	Faboce, Coboce, Cerabol, Jeis, San Lorenzo, Alberdi, Cerro Negro	Tramontina				Tinaco, Cántaro	
Bermejito	Ferrum, Jeis		Deka, Tramontina	FV, Ramos, Italianos	Tupy, IPS, Tigre, Plamat	Plamat, IPS, Tigre		Tramontina, Kamasa
Bremart	Ferrum, Fanaloza	Jeis, Coboce	Tramontina, Deka	FV, Fanaloza	Ferrawyy, Tupy, IPS	Plasmar, Tigre	Campeón, Tinaco	Tramontina, Nicnolzon
<u>Campesino</u>								
Grupo Huayta	Icasa, Ferrum, Jeis	Coboce	Tramontina	FV		Plasmar		
Comercial Tejerina	Ferrum, Jeis	San Lorenzo, Coboce			IPS, Tupy		Tinaco	Tramontina
Comercial HASA	Ferrum, Gandi		Deka			Plamat	Tinaco	
Comercial X&B	Ferrum, Serapaz, Jeis	Faboce	Tramontina, Deka	Ferrum		Plasmar, Plamat	Cántaro, Tinaco	Tramontina

EMPRESAS COMPETIDORAS (Continuación)

Productos Empresas	Pegamento	Pastina	Cemento blanco	Accesorios para gas	Termo tanque	Chapas	Botiquines, mesadas para baño y asientos para inodoro
Morales Lazcano	Weber	Klaukol	Tolteca	Peirano		Papaiz, ICSA	Astra, Ferrum
Gladymar	Caleda	Caleda					
Zona Av. La Paz							
R y M	Weber	Weber	Pingüino, Plus	Peirano, Quinox	Rheem,	Alianca, Poly, Papaiz, Bof	Astra
Sego Casa		Klaukol					
Ange Casa						Currau, Auroca	Astra
Gulemar	Klaukol	Klaukol	Pingüino		Rheem		Astra
Bermejito	Weber, Serafix, Cremer	Weber, Hércules, Segma	Pingüino	Tupy		Alianca, Ulix, Soprano	Astra
Bremart	Abro, PVC		Pingüino	Bongan	Lumbi	Papaiz, Travex	Astra
Campesino							
Grupo Huayta	Weber, Serafix	Weber	Pingüino	FG, Tenaris		Auroca, Papaiz	
Comercial Tejerina	Weber	Weber					
Comercial HASA	Weber, Serafix	Weber	Tolteca				
Comercial X&B	Weber	Weber, Segma	Pingüino				

SERVICIOS ADICIONALES DE LA COMPETENCIA

Empresas	Servicio (Entrega a Domicilio)	Créditos
Morales Lazcano	➤	➤
Gladymar	➤	➤
Zona Av. La Paz		
R y M	➤	➤
Sego Casa		
Ange Casa		
Gulemar	➤	
Bermejito		
Bremart	➤	➤
Campesino		
Grupo Huayta	➤	
Comercial Tejerina		
Comercial HASA	➤	
Comercial X&B		



3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

3.1 Investigación de mercados

La tarea de investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades de información actualizada, relevante, exacta, confiable y válida con la finalidad de conocer las características y atributos más valorados en el campo de comercializadoras de accesorios de construcción en la ciudad de Tarija y de esa manera poder implementar estrategias competitivas para la empresa S&L.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo general

Conocer y determinar las características más relevantes al momento de adquirir productos de las empresas dedicadas a la comercialización de accesorios de construcción por parte de los consumidores en la ciudad de Tarija.

3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar cuál es el actual posicionamiento de la empresa.
- ✓ Establecer el posicionamiento de la competencia.
- ✓ Determinar las características que valoran los clientes de una empresa comercializadora de accesorios de construcción.
- ✓ Conocer cuáles son los medios de comunicación más utilizados por los clientes.
- ✓ Estudiar los factores más importantes del respectivo cuestionario para implementar estrategias adecuadas para la empresa.

Se realizó dos encuestas a distintas poblaciones:

- **Población N°1:** familias
- **Población N°2:** Empresas Constructoras

3.3 Diseño de muestra

3.3.1 Definición de la población meta de las familias

- Población total del área urbana de la Ciudad de Tarija: **216138 personas.** (Ver anexo 6)



- Familias del área urbana de la Ciudad de Tarija: **43228 familias.**
- Extensión: área urbana de la ciudad de Tarija.

3.3.2 Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaran las siguientes fórmulas de muestreo:

$$n_o = \frac{Z_{(E/2)}^2 * N * p * q}{e^2 * N - 1 + Z_{(E/2)}^2 * N * p * q}$$

Dónde:

N= N° de personas de la población en estudio

(1-E)= Nivel de confianza

Z_(E/2)²=Valor abscisa visto en la tabla de distribución normal

e= Error permitido

p= Porcentaje de familias que adquieren accesorios de construc.

q= Porcentaje de familias que no adquieren accesorios de construc.

n_o= Tamaño de muestra provisional

n= Tamaño de muestra definitiva

Datos:

N= 43228

(1-E)=92 %

Z_(E/2)²=1,755

e= 8 % = 0,08

$$p = 50\% = 0,50$$

$$q = 50\% = 0,50$$

Reemplazando la fórmula:

$$n_o = \frac{(1,755)^2 * (43228) * (0,50) * (0,50)}{(0,08)^2 * (43228 - 1) + (1,755)^2 * (0,50) * (0,50)}$$

$$n_o = 119,95$$

Definitivo:

$$n_o = \frac{119,95}{1 + \frac{119,95}{43228}}$$

$$n_o = 120 \text{ Encuestas.}$$

El tamaño de la muestra al cual se dijira la investigacion es de 120 encuestas de un total de 37890 familias en la area urbana de la ciudad de Tarija.

3.4 Resultados

3.4.1 Adquisición de productos para la construcción

Tabla N° 1
Adquisición de productos para la construcción

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
SI	112	93,3	93,3	93,3
NO	8	6,7	6,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Adqu

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
SI	103	85,8	85,8	85,8
NO	17	14,2	14,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Según los datos obtenidos en la encuesta realizada a las familias se puede observar que la mayoría de las personas adquirieron en algún momento accesorios de construcción y un porcentaje mínimo no concreto una compra de este tipo de productos.

3.4.2 Compra de accesorios de construcción en los últimos años

Tabla N 2
Compra de accesorios de construcción en los últimos años



La mayoría de las personas encuestadas afirmaron que realizaron compras de accesorios de construcción en los últimos años asimismo podemos observar que hubo un pequeño porcentaje restante que no efectuó compras últimamente.

3.4.3 Tiendas comercializadoras de productos para el acabado.

TIENDAS CONOCIDAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL ACABADO DE LA CONSTRUCCIÓN.

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Morales L.- Gladimar	17	14.2	14.2	14.2
Morales L.- S&L	8	6.7	6.7	20.8
Morales L.- Faboce	3	2.5	2.5	23.3
Morales L.- Z.La Loma	2	1.7	1.7	25.0
Morales L.- Campesino	12	10.0	10.0	35.0
Morales L.- Av.La Paz	13	10.8	10.8	45.8
Gladimar - S&L	9	7.5	7.5	53.3
Gladimar - Faboce	9	7.5	7.5	60.8
Gladimar - Z.La Loma	10	8.3	8.3	69.2
Gladimar - Campesino	4	3.3	3.3	72.5
Gladimar - Av.La Paz	13	10.8	10.8	83.3
S&L - Z.La Loma	1	.8	.8	84.2
S&L - Campesino	2	1.7	1.7	85.8
S&L - Av.La Paz	7	5.8	5.8	91.7
Faboce - Campesino	1	.8	.8	92.5
Faboce - Av. La Paz	2	1.7	1.7	94.2

Campesino - Av.La Paz	7	5.8	5.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

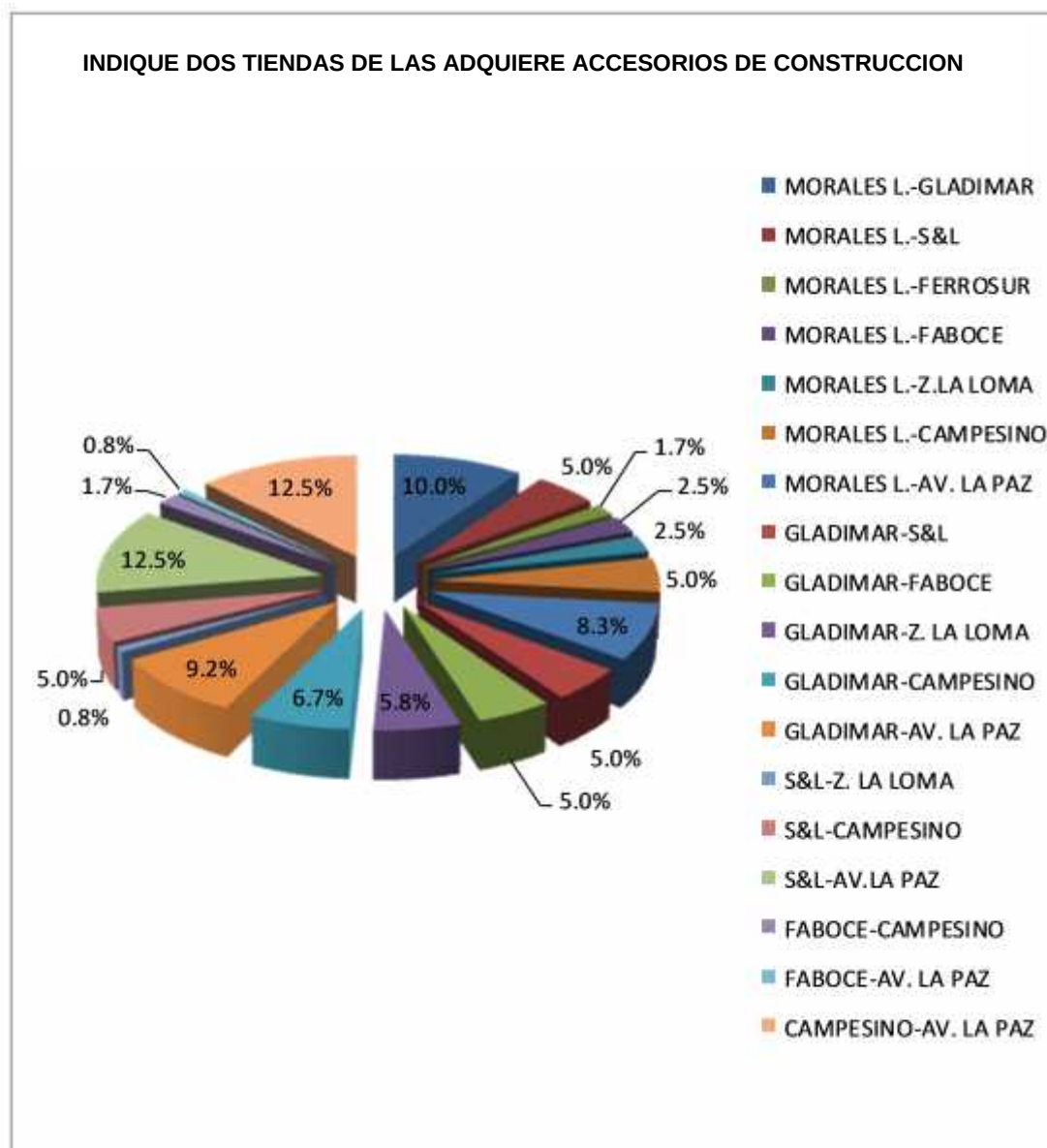


Las personas que fueron encuestadas determinaron que las tiendas más conocidas por su persona son: Morales Lazcano-Gladimar seguidamente nombraron Morales Lazcano-av. La Paz con el mismo porcentaje Gladimar-Av. La Paz posteriormente se encuentran las comercializadoras Morales Lazcano-El Campesino, consecutivamente a la misma se encuentra Gladimar- La Loma a ellas podemos distinguir con un porcentaje más bajo a S&L- Zona La Loma y las demás restantes tiene un porcentaje mínimo siendo las menos conocidas como se muestran en la gráfica.

3.4.4 Indique dos tiendas de las adquiere accesorios de construcción

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Morales L. - Gladimar	12	10.0	10.0	10.0
Morales L. - S&L	6	5.0	5.0	15.0
Morales L. - Ferrosur	2	1.7	1.7	16.7
Morales L. - Faboce	3	2.5	2.5	19.2
Morales L.-Z.La Loma	3	2.5	2.5	21.7
Morales L.-Campesino	6	5.0	5.0	26.7
Morales L.-Av. La Paz	10	8.3	8.3	35.0
Gladimar - S&L	6	5.0	5.0	40.0
Gladimar - Faboce	6	5.0	5.0	45.0
Gladimar-Z. La Loma	7	5.8	5.8	50.8
Gladimar - Campesino	8	6.7	6.7	57.5
Gladimar - Av. La Paz	11	9.2	9.2	66.7

S&L - Z. La Loma	1	.8	.8	67.5
S&L - Campesino	6	5.0	5.0	72.5
S&L - Av.La Paz	15	12.5	12.5	85.0
Faboce - Campesino	2	1.7	1.7	86.7
Faboce - Av. La Paz	1	.8	.8	87.5
Campesino-Av.La Paz	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	



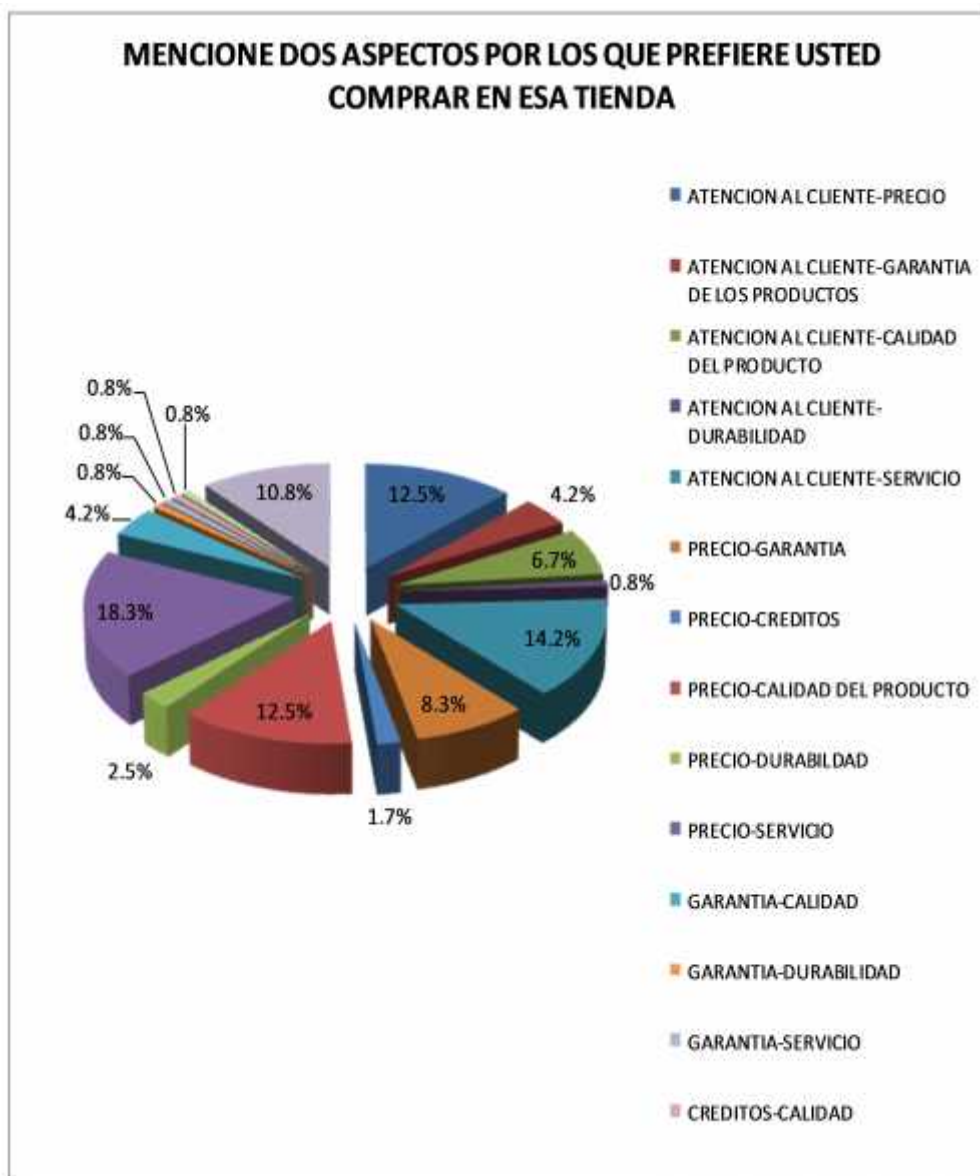
Según datos adquiridos de las encuestas realizadas las personas al momento de comprar accesorios de construcción prefieren adquirir de las tiendas S&L-av. La Paz. Que encabeza la lista, en segundo lugar prefieren comprar de las tiendas el Campesino-av. La Paz algunos optan por las tiendas de Morales Lazcano-Gladimar, otros por Gladimar



–av. La Paz y un porcentaje mínimo prefieren adquirir accesorios de Morales-av. La Paz, S&L-z. La Loma.

3.4.5 Mencione dos aspectos porque prefiere comprar en la tienda

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Atención Al Cliente -Precio	15	12.5	12.5	12.5
Atención Al Cliente-Garantía De Los Productos	5	4.2	4.2	16.7
Atención Al Cliente-Calidad Del Producto	8	6.7	6.7	23.3
Atención Al Cliente-Durabilidad	1	.8	.8	24.2
Atención Al Cliente-Servicio	17	14.2	14.2	38.3
Precio - Garantía	10	8.3	8.3	46.7
Precio - Créditos	2	1.7	1.7	48.3
Precio - Calidad Del Producto	15	12.5	12.5	60.8
Precio - Durabilidad	3	2.5	2.5	63.3
Precio - Servicio	22	18.3	18.3	81.7
Garantía - Calidad	5	4.2	4.2	85.8
Garantía - Durabilidad	1	.8	.8	86.7
Garantía - Servicio	1	.8	.8	87.5
Créditos - Calidad	1	.8	.8	88.3
Créditos - Servicio	1	.8	.8	89.2
Calidad - Servicio	13	10.8	10.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	



Los motivos que consideran importantes al momento de adquirir accesorios de construcción es primeramente el precio posteriormente el aspecto de atención al seguidamente la garantía de los productos conjuntamente con la calidad del producto con el mismo porcentaje, el servicio (entrega en obra) que no toman en cuenta demasiado y la durabilidad de los productos que fue considerado con un porcentaje mínimo.

3.4.6 Adquisición de la tienda S&L s.r.l.

Adquisición de la tienda S&L S.R.L.				
Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
SI	45	37,5	37,5	37,5



NO	75	62,5	62,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	



Según los datos obtenidos podemos observar que la mayoría de las personas que fueron sometidas a encuesta no adquirieron productos de la empresa S&L S.R.L. mientras que un porcentaje mínimo restante compraron de la empresa.

3.4.7 Calificación prestada por la empresa S&L S.R.L.

Califique el servicio de que presta la tienda S&L S.R.L.				
Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Muy bueno	13	10,8	29,5	29,5
Bueno	24	20,0	54,5	84,1
Regular	7	5,8	15,9	100,0
Total	44	36,7	100,0	
Perdidos Sistema	76	63,3		
Total	120	100,0		



La presente grafica muestra que la mayoría de las personas que adquirieron productos de la empresa S&L S.R.L. calificaron que el servicio que presta la tienda es bueno, posteriormente un porcentaje menor que al anterior consideran que el servicio brindado por la empresa es muy bueno mientras que pocas personas creen que el servicio brindado por la tienda es regular.

3.4.8 Característica más valorada de la empresa S&L s.r.l.

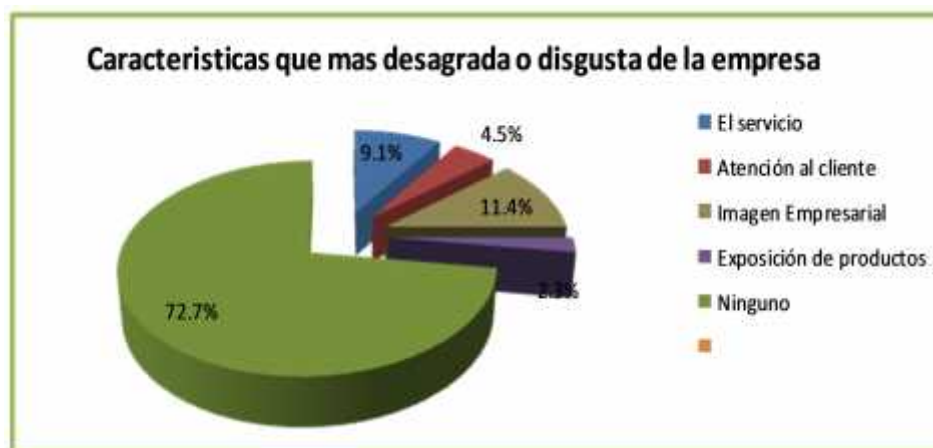
Característica mas valorada de la empresa S&L S.R.L.				
Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
El servicio	16	13,3	36,4	36,4
Atención al cliente	17	14,2	38,6	75,0
Variedad de productos	6	5,0	13,6	88,6
Imagen Empresarial	1	,8	2,3	90,9
Exposición de productos	4	3,3	9,1	100,0
Total	44	36,7	100,0	
Perdidos Sistema	76	63,3		
Total	120	100,0		



Según las encuestas realizadas las características que más valoran de la empresa S&L son atención al cliente, seguido del servicio (entrega en obra), posteriormente, podemos nombrar la variedad de productos que oferta y consecutivamente a ello, la exposición de productos e imagen empresarial que se encuentran al final de la lista con un porcentaje bajo.

3.4.9 Característica que mas desagrada de la empresa S&L s.r.l.

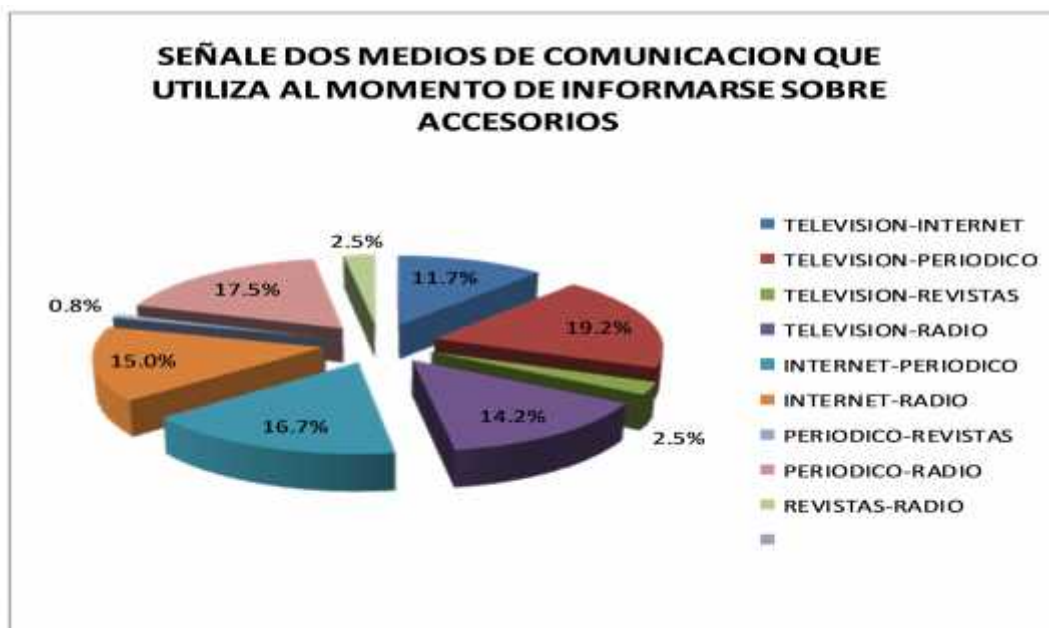
Característica que mas desagrada o disgusta de la empresa S&L S.R.L.					
Válidos		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	El servicio	4	3,3	9,1	9,1
	Atención al cliente	2	1,7	4,5	13,6
	Imagen Empresarial	5	4,2	11,4	25,0
	Exposición de productos	1	,8	2,3	27,3
	Ninguno	32	26,7	72,7	100,0
	Total	44	36,7	100,0	
Perdidos Sistema		76	63,3		
Total		120	100,0		



Según los resultados obtenidos podemos concluir que a la mayoría de las personas encuestadas no les disgusta ninguno de los aspectos de la empresa demostrado en el grafico anterior con un porcentaje elevado, por otro lado mínimos porcentajessostuvieron el aspecto que les disgusta es la imagen empresarial, el servicio y atención al cliente.

3.4.10 Medios de comunicación utilizados con mayor frecuencia

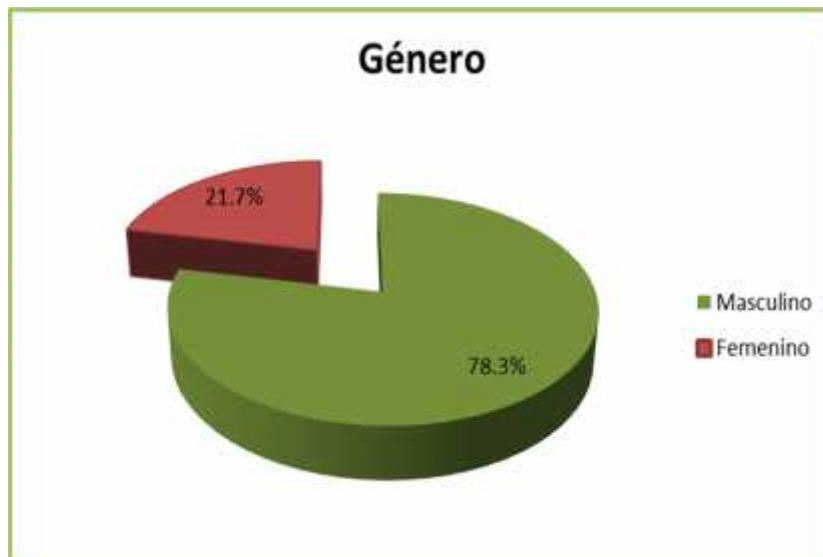
Señale dos medios de comunicación que utiliza al momento de informarse sobre accesorios				
Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Televisión - Internet	14	11.7	11.7	11.7
Televisión - Periódico	23	19.2	19.2	30.8
Televisión - Revistas	3	2.5	2.5	33.3
Televisión - Radio	17	14.2	14.2	47.5
Internet - Periódico	20	16.7	16.7	64.2
Internet - Radio	18	15.0	15.0	79.2
Periódico - Revistas	1	.8	.8	80.0
Periódico - Radio	21	17.5	17.5	97.5
Revistas - Radio	3	2.5	2.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	



Según datos obtenidos los dos medios de comunicación más utilizados al momento de informarse de material de construcción son el periódico y el internet posteriormente a los nombrados fueron destacados la radio y la televisión con un porcentaje más bajo.

3.4.11 Género

Género					
Válidos		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Masculino	94	78,3	78,3	78,3
	Femenino	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

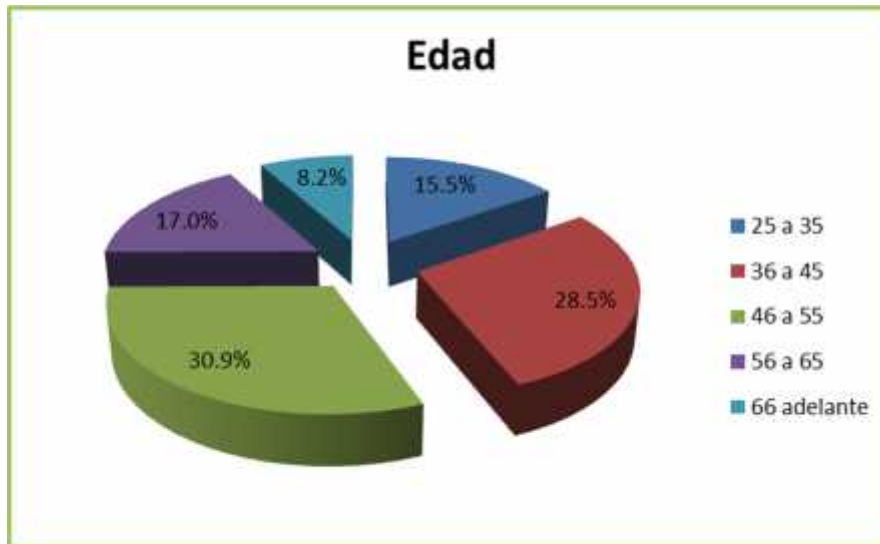


La mayoría de las personas que fueron encuestadas fueron de sexo masculino y solo un porcentaje mínimo fueron resultados de personas del sexo femenino.

3.4.12 Edad

EDAD

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
25 a 35	20	16,7	16,7	16,7
36 a 45	37	30,8	30,8	47,5
46 a 55	40	33,3	33,3	80,8
56 a 65	22	18,3	18,3	99,2
66 adelante	1	,8	8,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	



Según resultados de la encuesta realizada la mayoría de las personas tienen una edad entre el rango de 46-55, un porcentaje menor al anterior entre los 36-45 seguido de un rango entre los 56-65 y solo un mínimo porcentaje se entre rango de 25-35

3.5 Definición de la población meta de las empresas constructoras

- Población total de empresas constructoras: 127 (Ver anexo 8)
- Extensión: área urbana de la ciudad de Tarija.

3.5.1 Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizaran las siguientes fórmulas de muestreo:

$$n_o = \frac{Z_{\left(\frac{E}{2}\right)^2} * N * p * q}{e^2 * N - 1 + Z_{\left(\frac{E}{2}\right)^2} * N * p * q}$$

Dónde:



N = N° de personas de la población en estudio

$(1-E)$ = Nivel de confianza

$Z_{(E/2)}^2$ =Valor abscisa visto en la tabla de distribución normal

e = Error permitido

p = Porcentaje de constructoras que adquieren accesorios de constr.

q = Porcentaje de constructoras que no adquieren accesorios de constr.

n_o = Tamaño de muestra provisional

n = Tamaño de muestra definitiva

Datos:

$N = 127$

$(1-E) = 92 \%$

$Z_{(E/2)}^2 = 1,755$

$e = 8 \% = 0,08$

$p = 50\% = 0,50$

$q = 50\% = 0,50$

Reemplazando la fórmula:

$$n_o = \frac{(1,755)^2 * (127) * (0,88) * (0,12)}{(0,08)^2 * (127 - 1) + (1,755)^2 * (0,88) * (0,12)}$$

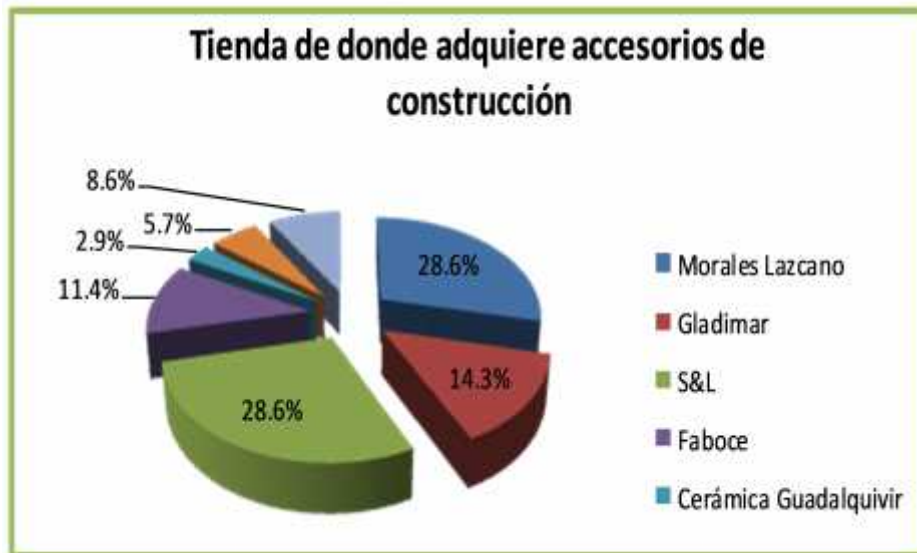
$$n_o = 34,58$$

3.6 Resultados

3.6.1 Tienda de donde adquiere accesorios de construcción

TIENDA DE DONDE ADQUIERE ACCESORIOS DE CONSTRUCCIÓN

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Morales Lazcano	10	28,6	28,6	28,6
Gladimar	5	14,3	14,3	42,9
S&L	10	28,6	28,6	71,4
Faboce	4	11,4	11,4	82,9
Cerámica Guadalquivir	1	2,9	2,9	85,7
Campesino	2	5,7	5,7	91,4
Zona Av. La Paz	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	



Como podemos ver en la tabla la mayoría de los encuestados adquieren los productos de Morales Lazcano, como sí también otro porcentaje menor adquiere de la tienda S&L y de Gladimar otros prefieren adquirir de FABOCE y de las tiendas de la av. La Paz y un mínimo porcentaje adquieren de la zona del Campesino y de la tienda de Cerámica Guadalquivir.

3.6.2 Calificación del servicio prestado por la tienda

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PRESTADO POR LA TIENDA

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Muy bueno	2	5,7	5,7	5,7
Bueno	28	80,0	80,0	85,7
Regular	3	8,6	8,6	94,3
Malo	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	



Como se puede observar en la gráfica la gran parte de las personas consideran que el servicio brindado por las tiendas de donde adquieren accesorios de construcción es bueno califican a la tienda de la que adquieren sus productos como bueno, otro porcentaje inferior consideran que es regular y un mínimo porcentaje de las personas encuestadas creen que el servicio brindado es muy bueno.

3.6.3 Que otras tiendas de accesorios de construcción conoce

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Morales L. -Gladimar	4	11.4	11.4	11.4
Morales L. - S&L	4	11.4	11.4	22.9
Morales L. - Av. La Paz	4	11.4	11.4	34.3
Gladimar - S&L	6	17.1	17.1	51.4
Gladimar - Faboce	2	5.7	5.7	57.1
Gladimar -Campesino	2	5.7	5.7	62.9
Gladimar - Av. La Paz	1	2.9	2.9	65.7
S&L - Campesino	2	5.7	5.7	71.4
S&L - Av.La Paz	3	8.6	8.6	80.0
Faboce - Campesino	3	8.6	8.6	88.6
Faboce - Av. La Paz	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	



En cuanto a las tiendas que se dedican a la comercialización de accesorios de construcción más conocidas esta la tienda de FABOCE posteriormente las que se encuentran en la Av. La Paz luego destacaron a Cerámica Guadalquivir, Gladimar, Morales Lazcano y S&L y un mínimo porcentaje nombró a las tiendas de la zona del Campesino.

3.6.4 Mencione dos aspectos por los que prefiere esta tienda

MENCIONE DOS ASPECTOS POR LOS QUE PREFIERE USTED COMPRAR EN ESA TIENDA

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Atención Al Cliente - Precio	5	14.3	14.3	14.3
Atención Al Cliente - Calidad Del Producto	1	2.9	2.9	17.1
Atención Al Cliente -Durabilidad	4	11.4	11.4	28.6
Precio - Garantía	9	25.7	25.7	54.3
Precio - Calidad Del Producto	3	8.6	8.6	62.9
Garantía - Calidad	1	2.9	2.9	65.7
Garantía - Durabilidad	6	17.1	17.1	82.9
Calidad - Durabilidad	1	2.9	2.9	85.7
Calidad - Servicio	2	5.7	5.7	91.4
Durabilidad - Servicio	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	



Según resultados de la encuesta la mayoría de las personas consideran que los motivos de preferencia por la tienda a elección son principalmente el precio con el comercializan los accesorios, seguido de la garantía de los productos y con un porcentaje inferior a los mismos consideran importante a características tales como: calidad del producto, durabilidad del producto y servicios (entrega en obra).

3.6.5 Decisión de compra en cuanto a accesorios de construcción

DECISIÓN DE COMPRA EN CUANTO A ACCESORIOS DE COSNTRUCCIÓN

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Personal de la Empresa	17	48,6	48,6	48,6
El cliente	18	51,4	51,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	



La presente grafica nos muestra que mayormente los que toman decisiones para la compra de accesorios de construcción que se van a utilizar son los clientes y en un porcentaje inferior la toma de decisiones sobre los accesorios es por parte del personal de la empresa.

3.6.6 Adquisición de la tienda S&L s.r.l.

ADQUISICIÓN DE LA TIENDA S&L S.R.L.

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
SI	19	54,3	54,3	54,3
NO	16	45,7	45,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	



Según resultados de la encuesta se puede observar que la mayoría de la población conoce la tienda S&L y un menor porcentaje no tiene conocimiento de la tienda.

3.6.7 Calificación del servicio que presta la tienda S&L s.r.l.

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO QUE PRESTA LA TIENDA S&L S.R.L.

	Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
	Muy bueno	1	2,9	5,0	5,0
	Bueno	13	37,1	65,0	70,0
	Regular	6	17,1	30,0	100,0
	Total	20	57,1	100,0	
Perdidos Sistema		15	42,9		
Total		35	100,0		



En cuanto al servicio que presta la tienda S&L la mayoría de las personas lo calificó como bueno, un porcentaje inferior como regular y un porcentaje mínimo calificó como muy bueno.

3.6.8 Características valoradas de la empresa S&L s.r.l.

¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS O CARACTERÍSTICAS QUE MÁS LE AGRADA O VALORA DE S&R S.R.L.?

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
El servicio	5	14,3	25,0	25,0
Atención al cliente	2	5,7	10,0	35,0
Variedad de productos	7	20,0	35,0	70,0
Imagen Empresarial	1	2,9	5,0	75,0
Exposición de productos	5	14,3	25,0	100,0
Total	20	57,1	100,0	
Perdidos Sistema	15	42,9		
Total	35	100,0		



Según resultados de las encuestas la mayoría de la población considera que uno de los aspectos que más le agrada de S&L es la variedad de productos que tiene, otros consideran con un porcentaje menor que los aspectos que más le agradan son el servicio que presta y la exposición de sus productos y la minoría considera que las características que más le agrada son la atención al cliente y la imagen empresarial que posee.

3.6.9 Características que desagradan de la empresa S&L s.r.l.

Características que desagradan o disgustan de la empresa S&L S.R.L.

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
El servicio	3	8,6	15,0	15,0
Atención al cliente	3	8,6	15,0	30,0
Imagen Empresarial	1	2,9	5,0	35,0
Ninguno	13	37,1	65,0	100,0
Total	20	57,1	100,0	
Perdidos Sistema	15	42,9		
Total	35	100,0		



En cuanto a las características que más le desagradan a las personas de esta tienda la mayoría manifestaron que ningún aspecto les disgusta, por otra parte un mínimo porcentaje expresó que lo que les disgusta es la atención al cliente, el servicio y la imagen empresarial que tiene.

3.6.10 Señale dos medios de comunicación utilizados con frecuencia.

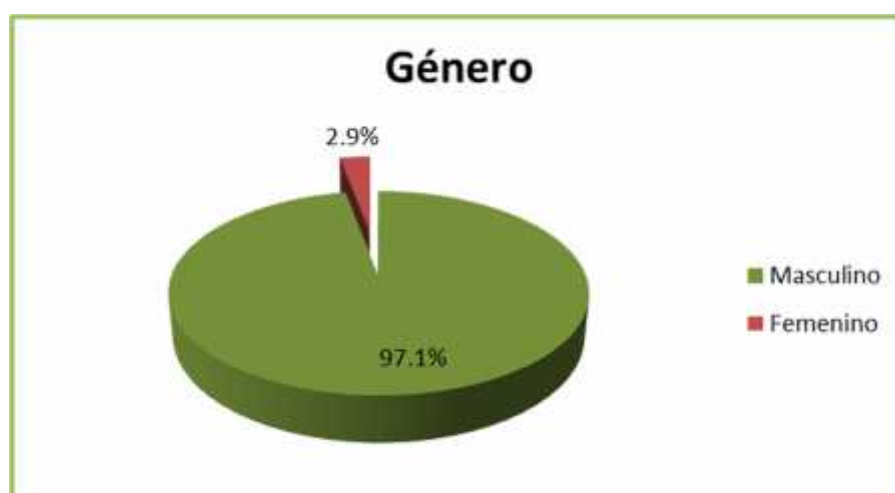
SEÑALE DOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS CON MAYOR FRECUENCIA.

Válidos	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Televisión - Periódico	6	17.1	17.1	17.1
Televisión-Revistas	6	17.1	17.1	34.3
Televisión-Radio	7	20.0	20.0	54.3
Internet-Periódico	2	5.7	5.7	60.0
Periódico-Radio	12	34.3	34.3	94.3
Revistas-Radio	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	

GÉNERO					
Válidos		Frecuencia	%	% válido	%acumulado
	Masculino	34	97,1	97,1	97,1
	Femenino	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

En cuanto a los medios de comunicación con los que más se informan a hora de adquirir material de construcción la mayoría de los encuestados respondieron que se informan a través del periódico, un porcentaje menor utiliza la televisión, y un porcentaje mínimo prefiere las revistas, la radio y el internet.

3.6.11 Género



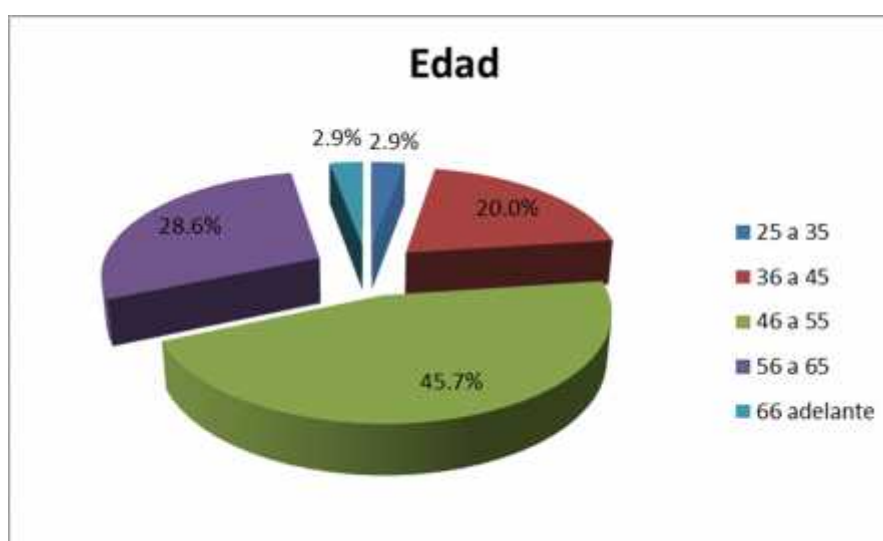


Según las encuestas realizadas la mayoría de la población es de sexo masculino y un mínimo porcentaje es de sexo femenino.

3.6.12 Edad

EDAD

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
25 a 35	1	2,9	2,9	2,9
36 a 45	7	20,0	20,0	22,9
46 a 55	16	45,7	45,7	68,6
56 a 65	10	28,6	28,6	97,1
66 adelante	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	



En cuanto al rango de edad de las personas a las que se aplicaron las encuestas la mayoría se encuentra entre 46 a 55 años, un porcentaje menor tienen la edad de 56 a 65 años, y un porcentaje mínimo está entre la edad 36 a 45 años y entre 25 a 35 años.



4 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1 La empresa

S&L es una empresa de carácter familiar que desarrolla sus actividades comerciales desde hace 23 años de manera continua, teniendo como escenario la ciudad de Tarija.

La empresa basa su fuerza corporativa en la reinversión continua y manejo adecuado de sus recursos, es así que la gerencia es llevada adelante por el propietario. En el ámbito financiero se centra principalmente en el aspecto contable, la experiencia y el conocimiento adquirido en estos años son la base en la toma de decisiones, tanto de inversión, como de determinación y designación de recursos disponibles.

En el área de recursos humanos se cuenta con seis trabajadores, cuatro de ellos como con más de cinco años de cooperación continua con la empresa dando lugar a que, como parte de la práctica tengan conocimientos en el rubro, y a la vez se desarrolle un ambiente de trabajo bajo la confianza y el respeto.

La empresa actualmente, en el desarrollo del área de procesos se encuentra totalmente centrada a la venta del producto, dejando de lado aspectos importantes como son planeación, organización, administración, haciendo evidente la falta de un modelo de servicio a seguir.

Por otro lado S&L es una comercializadora de una serie de marcas nacionales como internacionales que ofrece al mercado Tarijeño entre las más prestigiosas y son reconocidas en el mercado se encuentran:

MARCAS

Accesorios y cañería	
	
	
Revestimiento y piso cerámico	
	
	
	
Grifería	
Termo tanques	
	
Lavaplatos	
Tinacos	
Pegamento y pastina	

4.1.1 Misión y Visión

La empresa S&L no se encuentra estructurada bajo un modelo de planeación estratégica por lo que es imprescindible realizarla para trazar el futuro que se quiere para la empresa a partir del presente es decir precisar el propósito de la empresa para definir lo que se desea llegar a ser; de esa manera tener en cuenta el funcionamiento de la organización para así transmitir a los empleados y lograr que se sientan comprometidos con la misma.

La Misión y Visión de la empresa no se encuentran redactadas en un documento, ya que no tienen un conocimiento claro y preciso sobre el propósito general o razón de ser



de la organización, por ese motivo solo se puede manifestar un esbozo de lo que impartieron verbalmente:

Misión: Satisfacer al mercado Tarijeño de manera eficiente y oportuna la demanda de accesorios de construcción, con precios justos, entrega a domicilio y excelente atención al cliente.

Visión: Ser la empresa líder en accesorios de construcción dentro del mercado Tarijeño con reconocimiento y capaz de cumplir con exigencias de calidad y servicio.

4.1.2 Objetivos

La empresa S&L no posee un propósito preciso por tal motivo no se llegaron a formular los objetivos de manera concreta y detallada, asimismo es necesario dar a conocer las metas que de alguna manera fueron trazadas por la empresa como ser:

- ❖ Hacer conocer la empresa en toda la Ciudad de Tarija.
- ❖ Brindar productos de alta calidad y garantizados.
- ❖ Obtener mayor demanda a nivel local.
- ❖ Captar y mantener a los clientes potenciales.

Es necesario manifestar que la fijación de estos objetivos son realizados por el gerente propietario el cual no hace partícipe a los integrantes de la empresa de los mismos; por otra parte podemos concluir que los objetivos anteriores de cierta manera no son verificables en el tiempo y por lo mismo no guía a la organización.

4.1.3 Políticas

En cuanto a las políticas como la misión, visión y objetivos no se encuentran redactados en un documento por lo que ocasiona desorden y desorientación en cuanto a las condiciones de trabajo. A pesar de ello se tiene algunos de los lineamientos que rigen el accionar de la empresa. Como ser:

- Las decisiones primordiales son tomadas por el gerente y cualquier trabajador que tenga que tomar una decisión que afecte a la empresa deberá consultarla inmediatamente con el gerente propietario.
- El horario de entrada a la empresa es a las 8:00 a.m. de la mañana.



- Los empleados deberán permanecer en el trabajo hasta haber culminado sus labores.

Analizando las políticas existentes de la empresa que no se encuentran sociabilizadas ni escritas es preciso diseñar criterios generales de ejecución que coadyuven al logro de los objetivos y faciliten la implementación de estrategias.

4.1.4 Área organizacional

La empresa S&L S.R.L. se encuentra legalmente establecida, pero posee deficiencias en la parte organizacional ya que no cuenta con una estructura bien definida, niveles jerárquicos delimitados y tareas designadas. Asimismo es necesario indicar la jerarquía con la que se maneja la empresa hasta el momento:

- **Nivel estratégico:** conformado por el gerente propietario (una persona)
- **Nivel intermedio:** conformado por los encargados de venta, contabilidad y deposito (tres personas).
- **Nivel operativo:** conformado por los cargadores (tres personas)

La organización no cuenta con un manual de funciones que indique claramente las funciones que deben desempeñar los miembros de la organización. Sin embargo, de acuerdo a observación, la falta de manual de funciones, no limita la realización de funciones por parte del personal. A continuación se describe las principales funciones de cada cargo:

- **Gerente propietario:** Vela por el cumplimiento de las decisiones que se toman en el nivel estratégico y toma de decisiones estratégicas.
- **Encargado de ventas:** Se encarga de realizar las ventas a los clientes, recepciona pedidos, mantiene en orden las cuentas que se deben cancelar, realiza los depósitos a las distintas cuentas de la empresa.
- **Encargado de contabilidad:** Mantiene los estados contables en orden, realiza los pagos de impuestos.
- **Encargado de depósito:** controla físicamente las entradas y salidas de material, se encarga de registrar la cantidad de material en depósito.

Podemos concluir que:



Ningún miembro de la organización se ocupa de actividades de planificación, se ocupan más que todo de actividades rutinarias.

El tamaño de la organización, permite hacer modificaciones en cualquier momento, en la estructura para adaptarse a los cambios del entorno.

Es necesario contar con un organigrama y un manual de funciones formal y eficiente que coadyuve al desarrollo de la empresa.

4.1.5 Área de marketing

La empresa no posee un plan de Marketing, por lo tanto no se conoce a sus clientes a cabalidad, es decir requiere que se realice la segmentación de mercado correspondiente.

Por otra parte cabe recalcar que la empresa necesita de publicidad para que las personas conozcan las instalaciones de la empresa y también los productos que ofrece al mercado tarijeño.

4.1.6 Mezcla comercial

4.1.6.1 Producto

La empresa S&L se dedica a la comercialización de accesorios de construcción que son importados a nivel nacional e internacional. Presenta una serie de productos de construcción de diferentes marcas que oferta al mercado tarijeño. Las cuales son:

PRODUCTOS
Juego de Baños
Tanques de Agua
Grifería
Lavaplatos
Accesorios de Plomería
Accesorios de Gas
Piso
Revestimiento
Porcelanato
Pegamento
Tubería
Pintura



Tornillos
Termo Tanque

La actividad de la comercializadora es ofrecer un servicio de distribución tanto minorista como mayorista; en cuanto a las características del servicio, la atención a los clientes es personalizada y brinda servicio de asesoramiento para personas que tiene escaso conocimiento de los productos.

4.1.6.2 Precio

Los precios destinados a cada producto se encuentran fijados por el precio de adquisición más los costos de importación de los accesorios y el valor que el gerente propietario tiene que obtener por la comercialización de cada accesorio.

4.1.6.3 Plaza

La empresa S&L S.R.L. se encuentra ubicada en: la calle Daniel Campos entre Alejandro del Carpio y Avaroa de la ciudad de Tarija, aun siendo este un lugar céntrico para la facilidad de compra podemos decir que las personas al momento de requerir productos de construcción prefieren optar por la zona de La Av. La Paz o Mercado Campesino donde pueden cotizar y decidir sobre la compra en una de las diferentes tiendas existentes en el rubro.

4.1.6.4 Promoción

La empresa S&L no realiza estrategias de promoción dirigidas a lograr una mayor participación en el mercado, asimismo no se aprovecha las herramientas del marketing,; producto de la falta de habilidades y competencias para la formulación de estrategias planes de promoción.

4.1.6.5 Publicidad

En cuanto a la publicidad podemos decir que la empresa S&L S.R.L. no lleva adelante anuncios publicitarios es por ese motivo que la población tarijeña en su totalidad no conoce a la empresa a pesar de que su ubicación es céntrica y a los años de trayectoria que tiene en el rubro. Es necesario que la empresa realice spots publicitarios para atraer clientes nuevos y de esa manera pueda aumentar el nivel de ventas.

4.2 Análisis FODA





CAPITULO III

PROPUESTA

3 PROPUESTAS PARA LA EMPRESA S&L

Luego de haber realizado el análisis de la situación tanto externa como interna de la empresa S&L, la propuesta presentada se orienta a mejorar aspectos estratégicos de la empresa para así mejorar la competitividad de la empresa.

Cualquier empresa, en el sector que se encuentre, debe estar guiada por un plan estratégico ya que tiene como visión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa, para ello deberá contar con: misión, visión y valores.

3.1 Misión y visión de la empresa

3.1.1 Misión

Somos una empresa dedicada a comercializar materiales y accesorios para la industria de la construcción ofreciendo productos de calidad y prestigio garantizado; con personal calificado continuamente motivado y bien remunerado; teniendo un claro sentido de responsabilidad social y del medio ambiente; destacándonos por satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y los más altos requerimientos generando márgenes de utilidad y rentabilidad para la empresa.

La misión se genera según los siguientes principios planteados por David Fred:

1 Producto o servicio: La empresa S&L presta servicios de comercialización de materiales y accesorios de construcción.

2 Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: Pretende generar márgenes de utilidad y rentabilidad márgenes de utilidad respondiendo a los más altos requerimientos.

3 Interés por la imagen pública: La empresa refleja sentido de responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente al ofertar materiales que no dañan el mismo.

4 Interés por los empleados: La empresa cuenta con cuenta con personal calificado, continuamente motivado y bien reenumerado.

3.1.2 Visión

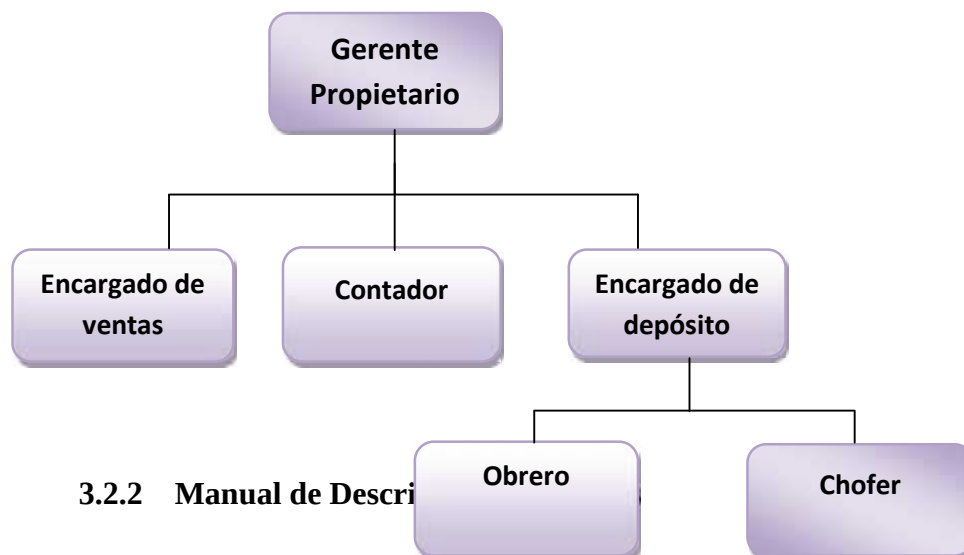
Ser reconocidos como una empresa líder en nuestra actividad, representando para nuestros clientes la mejor alternativa en el mercado contando con una amplia variedad de productos con las marcas más prestigiosas y garantizadas a precios competitivos y favorecedores para nuestros clientes.

3.1.3 Valores

- Confianza
- Calidad
- Compromiso con el cliente
- Actitud de servicio
- Ética
- Honestidad

3.2 Diseño organizacional

3.2.1 Organigrama



3.2.2 Manual de Descripción

PUESTO:	Gerente Propietario
SUBORDINADOS:	• Encargado de Ventas. • Encargado de Deposito
FUNCION BASICA:	Supervisar todas las áreas para conocer las necesidades y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de la empresa.
RESPONSABILIDADES:	• Establecer buenas relaciones a todos los niveles para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa.

	• Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas. • Mantenerse al día en noticias de la competencia para crear planes de acción que coadyuven al crecimiento de la empresa. • Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria. • Hacer una empresa inteligente, dinámica, creativa y rentable. • Asegurarse de tener buena relación con los proveedores y clientes de la empresa. • Resguardar información importante acerca de proveedores y clientes de la empresa.
--	--

PUESTO:	Encargado de Ventas
DEPENDENCIA:	Gerente Propietario
FUNCION BASICA:	Asesoramiento y atención al cliente en cuanto a la adquisición de los accesorios de construcción procurando la satisfacción de los clientes, buscando asegurar ventas a cada uno de ellos.
RESPONSABILIDADES:	• Gestionar y realizar ventas con clientes nuevos y antiguos. • Preparar informes para entregar a gerencia con respecto a la evolución de las ventas, junto con un historial donde indique el nivel de compra. • Generar negociaciones con los clientes para lograr fidelizarlos y aumentar volumen de compra de los materiales y accesorios de construcción. • Realizar el cierre de caja diario y entregar el dinero correspondiente.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Responsabilidad y conciencia con la labor designada puesto que alguna falta de atención oportuna puede representar grandes pérdidas para la empresa. Carrera cursada: Ingeniero Comercial o administrador de Empresas.

PUESTO:	Encargado de Depósito
DEPENDENCIA:	Gerente Propietario
SUBORDINADOS:	Obrero, Chofer
FUNCION BASICA:	Coordinar y supervisar todas las entradas y salidas del material, así como verificar y tramitar la documentación para el reabastecimiento oportuno en los almacenes.
RESPONSABILIDADES:	• Revisar y registrar la rotación de existencias de mercancía. • Preparación de informes para entregar a gerencia con respecto al inventario. • Realiza los pedidos correspondientes para suministrar la empresa. • Verifica que los materiales, productos estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada.

CARACTERISTICAS REQUERIDAS:	Principios y valores puestos que se debe ser consiente del riesgo que se puede correr en el cargo. Carrera Cursada: Administración de Empresas.
-----------------------------	--

PUESTO:	Contador
FUNCION BASICA:	Validar los registros contables de la empresa como así también realizar oportunamente los cierres mensuales u anuales, preparar los estados financieros básicos e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.
RESPONSABILIDAD:	• Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable. • Verificar todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la fecha correspondiente. • Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable. • Cumplir con otras actividades adicionales asignadas.
CARACTERISTICAS:	Conocimientos tributarios. Carrera cursada: Contaduría Pública.

PUESTO:	Obrero
DEPENDENCIA:	Encargado de Depósito
FUNCION BASICA:	Encargado de sacar de almacén los pedidos de los clientes, así también descarga los camiones que traen mercadería para proveer a la empresa.
RESPONSABILIDADES:	• Acomodar el material que ingresa al depósito. • Cargar la camioneta que traslada el material de entrega.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS	Capacidad física para trasladar material de gran volumen y peso.

PUESTO:	Chofer
DEPENDENCIA:	Encargado de Deposito
FUNCION BASICA:	Realizar la entrega a las diversas áreas de los pedidos correspondientes.
RESPONSABILIDADES:	• Operar el vehículo en el que se realiza las entregas de los materiales. • Descargar el material en el lugar de destino del mismo. • Abastecer de combustible a la unidad para realizar sus actividades. • Llevar a cabos las revisiones encomendadas para el mantenimiento de las unidades a su cargo.
CARACTERISTICAS REQUERIDAS	Responsabilidad en el traslado de material. Experiencia en el manejo de vehículos.

3.3 Estrategias

3.3.1 Estrategia Genérica

Lograr la diferenciación en el sector de comercialización de materiales y accesorios de construcción ofreciendo una amplia gama de productos, con un servicio de entrega garantizado y un personal motivado y constantemente capacitado.

3.3.2 Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la imagen empresarial en el mercado local y nacional a través de un plan comunicacional eficiente.
- Mejorar el posicionamiento actual de la empresa.
- Capacitar al personal para ofrecer un mejor servicio y una atención al cliente de excelencia.

3.3.3 Desarrollo de los objetivos estratégicos

3.3.3.1 Estrategia N°1

Realizar un plan comunicacional para que de esa manera la empresa S&L pueda mejorar su imagen empresarial para hacer conocer la misma exponiendo las marcas más prestigiosas en cuanto a accesorios de construcción que comercializa y de esa manera poder llegar al mercado objetivo.

3.3.3.2 Acciones para la estrategia

A través de los medios de comunicación de nuestro medio se procura aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios de la empresa, por medio de un esfuerzo de la comercialización. Esta estrategia requiere aumentar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas que respalden las actividades publicitarias.

La publicidad genera mucha notoriedad y por tal motivo se presenta a continuación una serie de medios que según encuestas son más utilizados por los segmentos a los que la empresa S&L se encuentra dirigida y se los puede utilizar para llegar principalmente a los segmentos que se los dirige.

- **Periódico:** El medio escrito es uno de los instrumentos comunicacionales más utilizados en nuestro medio por lo planteamos solicitar 9x8 cm página full color,

con precio de 400 Bs. el mes; donde resalte sobre todo el logo de la empresa. El tiempo de contrato para la publicación será de dos meses con publicaciones de lunes a sábado, considerando como tiempo prudente para que llegue a tener resultados en el auditorio meta. (Ver Anexo 10)

Cuadro N° 13
COSTO

PUBLICIDAD EN EL DIARIO NUEVO SUR			
Detalle	Costo mes	Tiempo (Meses)	Costo Total
9 x 8 cm. Full Color	400	2	800,00
TOTAL			800,00 Bs.

- **Radio:** Se realizará a través de comunicados que son menciones publicitarias en directo realizadas por el conductor de cada programa, siendo necesario los distintos pases en los horarios más convenientes.

El jingle será de 30 segundos con dos pases diarios en los programas de mayor audiencia: el primero se realizara en el programa La hora del país y el segundo en el Reventón.

El tiempo para la campaña por radio tendrá una duración de dos meses con un precio de: 500 Bs. mensual cada uno de los pases diarios. La duración de este medio de comunicación será por dos meses durante el año. (Ver Anexo 11)

Cuadro N° 14
COSTO

PUBLICIDAD EN RADIO						
Radio emisora	Programas	Duración del jingle (seg.)	N° de pases diarios	Costo mensual	Tiempo (meses)	Costo Total
Fides	La hora del País	30,00	1,00	500,00	2,00	1.000,00
	El Reventón	30,00	1,00	500,00	2,00	1.000,00
TOTAL						2.000,00 Bs

- **Televisión:** Considerando lo atractivo que resulta para los sentidos es decir; que combina “recuerdo de imagen”, “recuerdo de sonido”, y sobre todo por la atención y alcance que este medio brinda a la estrategia creativa es que se decidirá realizar la publicidad en uno de los canales locales en el horario de mayor preferencia por el lapso de un mes. El pase se realizará en el programa “La Revista” transmitido por el Canal 30 Red Unitel Tarija el cual consta de un

pase diario con un costo mensual de 2.076,00 Bs. El spot publicitario tendrá una duración de 20 segundos, (Ver Anexo 12)

Cuadro N° 15

COSTO

PUBLICIDAD TELEVISIVA					
Canal	Duración del spot (seg.)	N° de pases diarios	N° de meses	Costo del paquete mensual	Costo Total
Unitel	20	1	1	2.076,00	2.076,00
TOTAL					2.076,00 Bs.

- **Internet:** Es ineludible que en los últimos años ha aparecido en escena un medio que sin ser estrictamente publicitario, en la actualidad resulta ser mucho más atractivo que los medios anteriormente nombrados por la facilidad de acceso que brinda; es por eso que dentro de la publicidad este medio no podría faltar ya que es muy usado en nuestro medio, en la que se dará a conocer los diferentes productos con los que cuenta la empresa, promociones novedades, historia, prestigio, datos interesantes del ámbito de la construcción, consejos y sobre todo será un medio de contacto con los clientes, la misma debe ser muy dinámica y visual, siempre con el claro enfoque de resaltar aquello que es importante para el cliente.

Para Ver Página ingresar a:

www.importacionesyrepresentacioness&l.com.bo

El diseño de la página web tendrá un costo de 450,00Bs adicionalmente hay que pago anual del domino comercial que es de 600,00Bs.

Cuadro N° 16

PÁGINA WEB (Costo Anual)	
Diseño de Pagina Web	450,00
Pago de dominio comercial	600,00
TOTAL	1050,00

Objetivo N°2 “Mejorar el posicionamiento actual de la empresa.”

3.3.3.3 Estrategia N°2

Buscar un lugar en la mente del consumidor de manera que el mercado objetivo de la empresa aprecie la diferencia competitiva que S&L tiene a comparación de la competencia. De forma que las personas conserven en la mente el nombre de la empresa en cuanto a accesorios de construcción se refiera.

Cuadro N° 17
Cuadro de posicionamiento

Posicionamiento	Importaciones y Representaciones S&L
Objetivo	Posicionar a la empresa como líder en el mercado de accesorios de construcción de la ciudad de Tarija.
Segmentos	• <i>Familias.</i> • <i>Empresas Constructoras</i>
Atributos valorados	• Atención al cliente • Servicio(entrega en obra) • Variedad de Productos • Exposición de Productos
Declaración de posicionamiento	“La empresa S&L S.R.L. brinda una extensa variedad de accesorios de construcción para el acabado de la construcción a precios competitivos, con un perspectiva de brindad el mejor servicio a us clientes, todo lo dicho con el prestigio que la resguarda.

Mediante el posicionamiento del logotipo se pretende mejorar la imagen de S&L en la mente del consumidor, es por eso que se realizara:

3.3.3.4 Acciones estratégicas

- Poleras que lleven el logotipo de la empresa, dirección, teléfonos y las marcas más importantes que comercializa S&L. La entrega de las mismas será para aquellos clientes que siempre adquieren accesorios y material de la empresa y para los obreros, albañiles que disponen de las prendas para ejecutar las distintas obras ya que de esa manera pueden vender el nombre y las diferentes marcas de la empresa. Se elaboraran 100 poleras que se otorgaran en el mes de diciembre ya que es uno de los meses con mayor demanda. El costo de las mismas será de 3.800,00 Bs.(Ver anexo 12)

- Llaveros que contengan el logotipo de la empresa y los datos más relevantes de la misma, la finalidad de dicho artículo será de promoción. La entrega será para la clientela en Gral. en el mes de enero. El costo de los 100 llaveros que se realizaran será de 750,00Bs. (Ver anexo 13)
- Laminas que contengan imágenes de los nuevos baños, pisos, revestimientos y griferías que estén incluidos en un diseño de decoración y se describa sus características para que a la misma vez que se promocióne los nuevos productos de la empresa, sirva como guía para que los clientes puedan facilitar su compra. Por otra parte se dará uso de las láminas en la parte posterior para informar a la clientela sobre las ofertas que se tiene en la empresa. El costo de las 500 láminas es de 1.900,00Bs que se proporcionará en el mes de noviembre. (Ver anexo 14)

Cabe mencionar que incluso cuando los productos que compiten son iguales los compradores pueden percibir una diferencia en razón de la imagen de la empresa; así como también en los servicios que brinda la misma. En un mercado tan competitivo y cambiante la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.

CANTIDAD	UNIDAD	DETALLE	P/UNTT.	TOTAL
100	Piezas	Paleras con estampa en la espalda y en la parte delantera de pecho	38	3.800,00 Bs.
100	Piezas	Llaveros de goma	7,50	750,00 Bs.
500	Piezas	Laminas	3,80	1.900,00 Bs.
TOTAL				6.450,00 Bs.

Objetivo N°3 “Capacitar al personal para ofrecer un mejor servicio y una atención al cliente de excelencia”.

3.3.3.5 Estrategia N°3

Realizar capacitaciones al personal de la empresa S&L de manera que obtengan una mejora continua y los mismos puedan ofrecer y brindar un mejor servicio a los clientes satisfaciendo todas sus expectativas.

3.3.3.6 Acciones para la estrategia

La Calidad en la atención al cliente: En toda comercializadora un aspecto fundamental es el servicio al cliente proporcionando todas las facilidades posibles, rapidez en la atención personal capacitado en el área. El trato con el cliente debe ser cordial y amable. Es necesario prestar todo el servicio posible al cliente para proporcionarle satisfacciones cuantas sea posible.

Capacitación al Personal debe destacar lo siguiente:

➤ Como llevar adelante una entrevista de venta:

Primeramente saludando cordialmente cuando el cliente ingrese a las instalaciones. Escuchando atentamente para asegurar que es exactamente lo que dice el cliente. Pensar dos veces antes de hablar. Conversación abierta, mostrando al cliente el producto, enseñándole las características del mismo, preguntando al cliente y resolviendo todas sus preguntas.

➤ Atención al Cliente Vía Teléfono

Contestar la llamada con voz amable, identificando el nombre de la empresa. Escuchar atentamente las consultas y dudas del cliente, describiendo detalladamente las características del producto, el precio exacto, etc.

Se debe reunir a todo el personal para revisar el sistema de atención al público, hacer una especie de círculo de calidad para discutir y analizar aspectos positivos y negativos en el servicio de atención al cliente.

La satisfacción al cliente depende de un gran número de factores objetivos y subjetivos. Factores que involucran entre otros la calidad del servicio prestado el beneficio del servicio recibido (lo que el cliente espera que el producto o servicio lo plazca, además de lo que el producto o servicio es realmente)

➤ Fases de proceso de venta

El proceso de ventas cuenta con tres fases las cuales cuentan con una serie de estrategias las mismas que han sido seleccionadas de acuerdo a criterios de eficiencia con respecto a la empresa de estudio.

Contacto.- Se debe interceptar al cliente, una vez este se encuentre en el establecimiento, siendo el primer paso un cordial saludo y presentación, siempre dando lugar a que este pueda apreciar de manera tranquila la variedad de productos.

Negociación.- Deberá primeramente llamar la atención del cliente, estando preparado para resolver cualquier duda, teniendo seguridad de lo que habla, y siendo capaz de responder a cualquier interrogante. El vendedor deberá lograr una máxima atención una vez comenzada la conversación.

Fin.- Como técnicas de cierre de acuerdo al perfil de nuestros clientes seria la técnica del detalle secundario que consiste en ir realizando combinaciones distintas con otros productos, logrando armar el satisfactor adecuado, también la técnica del dilema en la cual el vendedor deberá realizar preguntas como; ¿se lo lleva o lo enviamos?, en que color lo prefiere ¿blanco o azul? Etc.

Para que los integrantes de la empresa puedan desenvolverse de mejor manera se debe incluir a la capacitación aspectos tales como la garantía de los productos, ventajas de los mismos de forma que los empleados tengan dominio de lo que se está ofertando al cliente.

La capacitación se realizará de forma anual como ya se mencionó anteriormente con una duración 3 días y si es necesario se incrementará el periodo de acuerdo a las necesidades del personal a capacitar.

Cuadro N° 18
COSTO

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
REFRIGERIO			
Empanadas	6	2.50 Bs	15 Bs
Gaseosas	2	7 Bs	14 Bs
MATERIAL			
Lapicera	5	2.00Bs	10Bs
Hojas de papel bond	100	0.07 Bs	7Bs
Experto en el Tema	1	200	200
TOTAL			246,00 BS.

Objetivos	Meses 2012 (Enero a Diciembre)
-----------	--------------------------------

3.4 Cronograma de Implementación

En los siguientes cuadros se establece el cronograma de implementación del plan estratégico, también el presupuesto requerido para dichas actividades

3.4.1 Cronograma de Actividades

[illegible]

2.-Mejorar el posicionamiento de la empresa													
• Poleras												3.800	
• Llaveros	750												
• Laminas											1.900		
3.- Ofrecer un mejor servicio y una atención al cliente de excelencia													
Capacitación al personal											246		
Total	837,5	87,5	87,5	87,5	2163,5	587,5	587,5	487,5	87,5	87,5	2233,5	4287,5	11.622,00

3.4.2. Presupuesto Final

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Conclusiones

Después de haber realizado los análisis e investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- Se cumplió con los objetivos establecidos en la propuesta para el mejoramiento de la empresa.
- Mediante la investigación de mercados se pudo determinar las características más valoradas por el mercado objetivo y determinación de la competencia, las mismas que fueron base para el desarrollo de la propuesta.
- La empresa tiene cierto posicionamiento en el mercado, sin embargo, esta es débil ante la competencia, por lo que deberá reforzar su imagen hasta lograr el liderazgo y mantenerlo en el largo plazo.
- La empresa cuenta con grandes ventajas competitivas, que le permiten hacer frente a la competencia, además de brindarle herramientas suficientes para lograr el liderazgo en el rubro.
- Por último, se determinaron los recursos necesarios para la implementación de la propuesta establecida para mejorar el posicionamiento empresarial; así mismo, se hace necesario mencionar que el presupuesto ha sido desarrollado en base a recursos que la empresa dispone y ve necesario invertir en mejoras para la misma.

3.2 Recomendaciones

- Se recomienda al lector tomar en cuenta el plan diseñado anteriormente y hacer una revisión y modificación del mismo, para adaptarlo a las nuevas coyunturas que puedan suceder a nivel Macro y Micro en su ambiente.
- Se recomienda que se formalice y aplique el presente plan estratégico lo antes posible, ya que el ambiente donde se desenvuelve la empresa es muy dinámico.
- Basado en el análisis de dicha investigación, se recomienda a la empresa tomar en cuenta los atributos valorados por el consumidor y aprovechar su ventaja competitiva, para posicionar la marca ante la competencia.
- Una vez implementado el plan estratégico, se recomienda realizar el control del mismo, permitiendo llevar adelante acciones correctivas.
- La empresa debería determinar un porcentaje anual de recursos destinados específicamente a la estrategia comunicacional.