





**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRÁCTICO DE EXÁMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN  
COMERCIAL PARA EL CENTRO FERRETERO "RICKY" DE GUAYAQUIL**

**Autor:** Cornejo Moreira Elías Eduardo

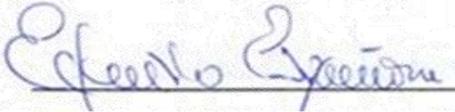
**Tutor:** Ing. Espinoza Solís Eduardo Javier

**MILAGRO, DICIEMBRE 2016  
ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **Estrategias Administrativas de Crecimiento y Expansión Comercial para el Centro Ferretero “Ricky” de Guayaquil** presentado por el estudiante **Cornejo Moreira Elías Eduardo**, para optar al título de **Ingeniero Comercial**.

Milagro, a los 7 días del mes de Diciembre Del 2016



---

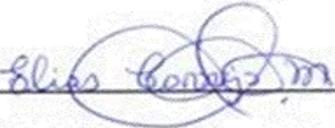
M.A.E. Espinoza Solís Eduardo Javier

C.I. 0922663638

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 7 días del mes de Diciembre Del 2016



---

Cornejo Moreira Elías Eduardo

C.I. 0923078216

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de Titulación a Dios, a mis Padres Jasmín Georgina Moreira Alvarado y Abraham Rodolfo Cornejo Peñafiel, a mi Hermana Joselyne Stefanie Cornejo Moreira, a mis amigos Sabina de Jesús Villamar Cornejo y Víctor Hugo Romero Muñoz así como a demás familiares cercanos.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud a las personas que conforman el Centro Ferretero "Ricky y en especial a su propietario el Sr. Jorge Agualongo por permitirme realizar el presente trabajo de titulación dentro de sus instalaciones, por haber compartido la información necesaria para su correcta elaboración y por la amabilidad otorgada en cada visita.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.

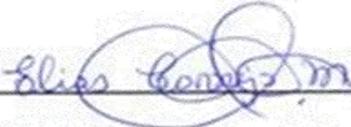
Fabricio Guevara Viejó, MAE.

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **Estrategias Administrativas de Crecimiento y Expansión Comercial para el Centro Ferretero "Ricky" de Guayaquil** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 7 de Diciembre Del 2016



---

Cornejo Moreira Elías Eduardo

C.I. 0923078216

## **ABREVIATURAS**

**CA:** Calificación Del Atractivo

**CAD:** Total De Calificaciones Del Atractivo

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

**MPEC:** Matriz De La Planificación Estratégica Cuantitativa

## ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	v
ABREVIATURAS.....	vi
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
CAPITULO II	
MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO	
2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	6
2.1.1 MARCO REFERENCIAL.....	12
2.1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.2 MARCO METODOLÓGICO.....	14
2.3 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	15
2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	15
2.5 RESULTADOS.....	15

## CAPITULO III

### PROPUESTA

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	20
3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	24
3.2 CONCLUSIONES .....	32
3.3 RECOMENDACIONES .....	33

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### APÉNDICES

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tácticas para Ampliación en la línea de productos .....	26
Tabla 2: Tácticas para Realización de Campañas publicitarias .....	27
Tabla 3: Tácticas para Generación de fidelidad en Clientes .....	28
Tabla 4: Tácticas para Creación de una Sucursal .....	29
Tabla 5: Tácticas para Mejorar el Ambiente laboral .....	30
Tabla 6: Cuadro resumen de Metas .....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación del Centro Ferretero “Ricky” .....	5
---	---

## RESUMEN

El centro Ferretero “Ricky” es un negocio ubicado en la ciudad de Guayaquil, el cual lleva ejerciendo sus actividades desde el año 1998, el nacimiento de este se dio bajo el nombre de Ricky Sport debido a la compra y venta de instrumentos deportivos que se llevaba a cabo en aquel entonces, luego de un tiempo de haberse establecido, la llegada de fuertes competidores provocaron que las actividades tuvieran que cesar, esto en respuesta a las bajas ventas que empezaron a suscitarse. Más tarde y bajo la idea de no retirarse del comercio adoptaron la línea ferretera en base a los conocimientos que el propietario tenía acerca de tales productos. A través de los años su progreso y éxito ha sido notorio, pero el hecho de haberlo logrado de forma empírica les ha impedido poder crecer y expandirse comercialmente.

Debido al estancamiento que este presenta, resulta necesario elaborar estrategias que permitan e impulsen su desarrollo; al ser una investigación de tipo cualitativa es necesario utilizar técnicas como la entrevista y observación que faciliten levantar información veraz al respecto de los factores que rodean al negocio. Una vez realizado esto y en miras de cumplir tal objetivo se analizarán los datos recogidos para proceder a elaborar un Plan Estratégico en el cual se verán detalladas las estrategias a utilizarse, las tácticas que guíen la correcta ejecución de estas y los indicadores que permitan medir de forma sencilla los resultados que se logren obtener.

**Palabras clave:** Estrategias, Crecimiento, Herramientas, Tácticas, Indicadores.

## **ABSTRACT**

The Ferretero Center "Ricky" is a business located in the city of Guayaquil, which has been operating since 1998, the birth of this was given under the name Ricky Sport due to the purchase and sale of sports instruments that are at that time, after a time of being established, the arrival of strong competitors caused that the activities had to stop, this in response to the low sales that began to arise. Later and under the idea of not retiring from the trade they adopted the iron line based on the knowledge that the proprietor had about such products. Over the years their progress and success has been noticeable, but the fact of having achieved it in an empirical way has prevented them from being able to grow and expand commercially.

Due to the stagnation that this presents, it is necessary to devise strategies that allow and promote their development; Being a research of qualitative type is necessary to use techniques like the interview and observation that facilitate to raise truthful information about the factors that surround the business. Once this has been done and in order to meet this objective, the data collected will be analyzed in order to elaborate a Strategic Plan in which the strategies to be used will be detailed, the tactics that guide the correct execution of these and the indicators that allow to measure of results obtained.

**Key words:** Strategies, Growth, Tools, Tactics, Indicators.

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de estrategias es un aspecto clave que debe contemplarse al momento de llevar a cabo la administración de un negocio. En la actualidad existe gran número de empresas que logran salir adelante de forma exitosa, sin embargo muchas veces este es alcanzado de forma empírica y no a través de herramientas que permitan el correcto aprovechamiento de sus oportunidades.

El Centro Ferretero “Ricky” ubicado en la ciudad de Guayaquil es un negocio que aunque lleva años establecido y progresando en el mercado aún no ha logrado salir de su zona de confort lo cual le ha provocado una prolongada etapa de estancamiento, a razón de esto resulta necesario elaborar estrategias que permitan corregir dicha situación.

Considerando la problemática establecida y a través del uso de información certera obtenida en base a técnicas de levantamiento como la entrevista y la observación se elaborara un análisis externo e interno que permita determinar los diversos factores que rodean al negocio y que afecten de buena o mala manera al correcto desempeño de sus actividades. De igual forma se establecerán tácticas e indicadores que señalen el modo en que se verán ejecutadas y controladas las estrategias previamente establecidas.

La elaboración de un Plan Estratégico como propuesta de solución servirá de guía y permitirá definir el enfoque y las bases en las cuales se asentaran los esfuerzos para de esta forma lograr alcanzar un mayor crecimiento y expansión comercial del negocio.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Centro Ferretero Ricky es un negocio familiar perteneciente a la Ciudad de Guayaquil, que nace en el año 1998, siendo su nombre inicial “Ricky Sport” debido a la actividad comercial que en su momento realizaban, la cual era la venta y distribución de diversos implementos deportivos, contando con un local ubicado en Ciudadela La Garzota dentro de las instalaciones del Garzocentro 2000, el negocio contaba con la debida prosperidad, hasta un momento en que fuertes competidores como lo son Marathon Sports y Kao Sport Center llegaron a la localidad. Desde entonces la rentabilidad que se obtenía comenzó a decrecer y para no contemplar la idea de dejar de emprender, se optó por la acogida de una nueva línea de productos, siendo esta finalmente la ferretera. Debido a esta y demás circunstancias que se fueron presentando a través de los años, hoy en día las actividades se llevan a cabo en un local propio ubicado en la Av. Pedro Moncayo y Alcedo.

Aun cuando a lo largo del tiempo el negocio ha logrado salir adelante, dicha prosperidad ha sido netamente alcanzada de forma empírica y no mediante recursos o herramientas metodológicas que permitan determinar el modo correcto en cómo se van a llevar a cabo las diferentes acciones administrativas que se vean requeridas.

La elaboración y presencia de estrategias dentro de una organización es el pilar fundamental al momento de incrementar los índices de progreso.

Actualmente el Centro Ferretero "Ricky" atraviesa una etapa de estancamiento y subdesarrollo que le impide poder ir creciendo con total normalidad; considerando dicho aspecto, se puede destacar como causa principal el hecho de no contar con estrategias debidamente establecidas que brinden el soporte necesario al momento de realizar toma de decisiones que puedan llegar a definir el futuro de la empresa. El basarse solo en empirismo y no contar de forma adecuada con herramientas como estas podría originar que el negocio no logre superar dificultades que se vayan presentando con el transcurso del tiempo.

El desaprovechamiento de oportunidades a causa de la poca atención que se le da al entorno es otro factor que incide en la problemática general, el no actuar de forma rápida cuando estas se presentan le resta posibilidad al negocio de acaparar mayor número de clientes y llegar a nuevos mercados.

De igual forma hay que señalar que la informalidad con la que se llevan a cabo las actividades así como la escasez de objetivos y metas ocasiona que la correcta gestión de las mismas se vea afectada; el hecho de que exista desconocimiento de metodologías necesarias o incluso el no realizar análisis internos y externos son aspectos que no deben tomarse a la ligera ni dejarse pasar por alto, el solucionarlos resultaría muy provechoso al momento de llevar a cabo una mejor atención, control y seguimiento a la forma en cómo se realizan las diligencias diarias.

Al carecer de un Plan Estratégico resulta imprescindible su inmediata elaboración, de forma que facilite la manera en que se realizan las respectivas actividades así como también el proceso administrativo que normalmente se sigue; cabe destacar que las herramientas que se utilicen definirán si el trabajo realizado lograra ser exitoso, es por esto, que aquí toma vital importancia la ejecución de una matriz FODA, debido a que nos permitirá detectar de forma concisa y precisa los aspectos relevantes para la realización del documento.

De permanecer la situación actual y al no contar con ideas claves que les permita aprovechar y delimitar los diversos aspectos que lo rodean, el negocio incurriría en

diversos inconvenientes que de alguna u otra forma podrían afectar su desenvolvimiento, rentabilidad e incluso la estadía en el mercado; así mismo, el no contar con un documento de esta índole podría repercutir en pilares claves como los son sus empleados, clientes y proveedores; todos y cada uno de ellos siempre buscan y desean el mejor trato o la mejor atención, y el no considerar dichos aspectos al momento de tomar una decisión, podría ocasionar un rendimiento laboral deficiente, molestias y destrucción de la apreciación para con la empresa.

Para evitar situaciones como las antes mencionadas se debe buscar formas de mantener actualizados los conocimientos, metodologías y herramientas que permitan al negocio obtener frutos de forma constante y organizada; la elaboración de un Plan Estratégico permitirá identificar a donde se quiere llegar, además del cómo y el para que de hacerlo, todo esto debido a que otorga la guía necesaria al momento de buscar cumplir un objetivo o alcanzar una meta y en miras del cambio y progreso que se desea obtener.

### **1.1.1 Delimitación Del Problema**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

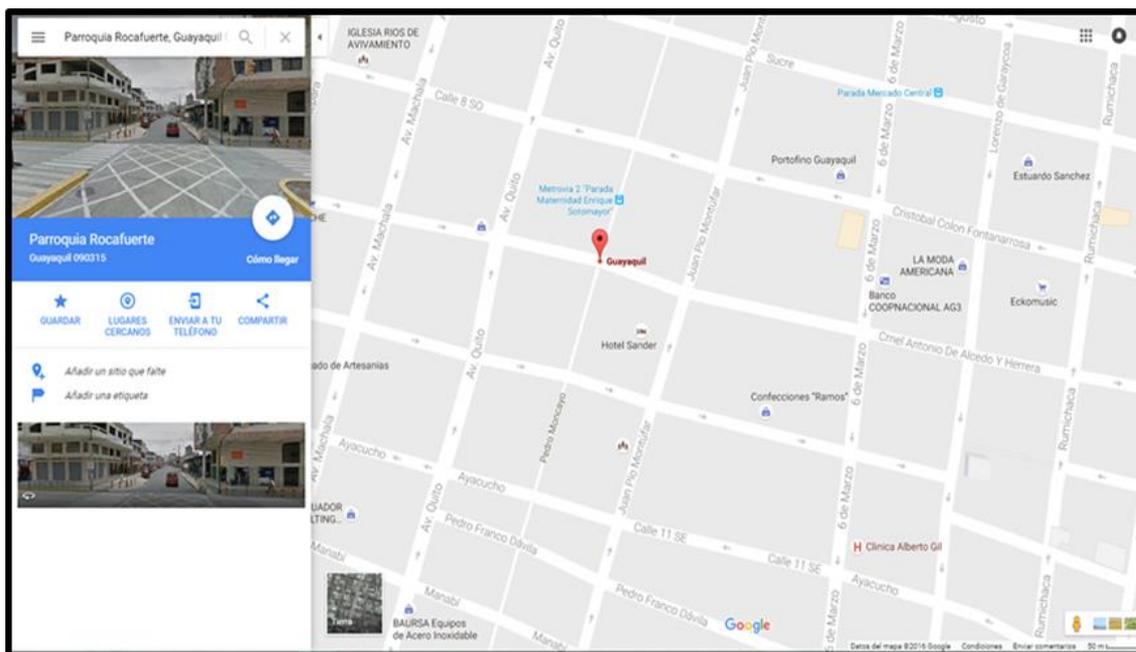
**Cantón:** Guayaquil

**Campo de aplicación:** Centro Ferretero "Ricky"

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Elaboración de un Plan Estratégico (Análisis FODA)

**Tiempo:** Periodo Actual



**Figura 1** Ubicación del Centro Ferretero “Ricky”

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar estrategias administrativas a través de un análisis FODA que permitan el crecimiento y expansión del Centro Ferretero Ricky ubicado en la Ciudad de Guayaquil.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Examinar el entorno de la empresa para de esta forma lograr identificar oportunidades que aporten a la correcta generación de estrategias.
- Elaborar un Plan Estratégico acorde a la información adquirida a través de la aplicación de metodologías que permitan corregir la informalidad con la que se llevan a cabo las actividades.
- Establecer tácticas e indicadores en relación al análisis situacional que sirvan de guía al momento de llevar a cabo la ejecución y control de las estrategias y metas establecidas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

Hoy en día la globalización y la forma en cómo ha ido evolucionando el mercado, ha permitido que aquellas organizaciones que trabajan de forma competitiva busquen mantener dentro de su administración diversas metodologías que impulsen y fomenten el progreso de las mismas. Así mismo el número de negocios o empresas que llevan su administración de forma informal, día a día continua creciendo, dando como resultado; incumplimiento de objetivos, subdesarrollo e incluso un cierre indefinido de actividades. (Ocampo Villegas, 2011)

El sector comercial es la base y pilar fundamental en la economía de todo país, mediante actividades de esta índole se logra generar una mayor circulación de dinero, lo cual permite que negocios nuevos y existentes logren desarrollarse de forma eficaz y eficiente, generando así fuentes de empleo que permitan a diversas personas alcanzar estabilidad y un mejor estilo de vida. (Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2015)

Aunque en la actualidad existen negocios que logran alcanzar un éxito envidiable se debe destacar que muchas veces dicho éxito se da de forma empírica o a través de suerte, el cual no debería obtenerse de dicha forma, sino en base a estrategias que

permitan estar preparados y hacer frente a cualquier situación que se presente, sea esta favorable o no. (D'Alessio Ipinza, 2008)

El hecho de contar con una Planeación estratégica le permite a la organización que la utiliza, llevar un control sistemático de la forma en cómo se van a cumplir los objetivos pre-establecidos, así como de los resultados que se obtengan con los mismos; la planificación estratégica relaciona las causas y efectos de una problemática específica, así como la decisión a tomar por parte de la máxima autoridad del negocio al momento de corregir dicha situación. (Cuesta Cambra, 2012)

Se entiende por Planeación Estratégica al documento que es realizado con la finalidad de adecuar las diversas situaciones que puede atravesar la empresa en la actualidad así como en el futuro, con el fin de contar con una base firme al momento de realizar una toma de decisiones. (Reyes, 2012)

A través de la elaboración de la Planeación Estratégica se busca definir de forma específica el estado actual de la empresa así como lo que se desea ser y hacer dentro de un lapso determinado de tiempo. (Vicuña Ancín, 2012)

En toda empresa resulta muy útil la elaboración de un Plan Estratégico debidamente adecuado a sus necesidades, su importancia recae en la forma en que dicho documento facilita y mejora la gestión de la empresa, provocando así una mayor productividad, crecimiento del negocio e incluso un clima laboral más favorable y apropiado.

El correcto desarrollo de un plan estratégico permite a las diferentes organizaciones conocerse mejor a sí mismas, así como también obtener el control total de sus acciones, todo esto debido a que el objetivo de un Plan no es el poder manejar las diferentes crisis que se vayan presentando sino más bien él lograr un desarrollo institucional visible ya sea este a corto, mediano o en el más común de los casos largo plazo. Entre las diversas ventajas de elaborar un Plan Estratégico Administrativo destacan las siguientes:

- Conocimiento eficaz de la identidad propia
- Detección de aspectos que requieran mejora

- Ampliación del sentido de pertenencia, motivación y productividad
- Clasificación de oportunidades de acuerdo a la prioridad de estas
- Anticipación de los cambios que se pueden afrontar
- Mejora y facilita la toma de decisiones
- Evita la pérdida de recursos y tiempo en corregir decisiones incorrectas
- Impulsa el razonamiento estratégico
- Clasifica a los problemas según su prioridad e impacto

De igual manera existen desventajas que pueden ocasionar que el plan estratégico no arroje los resultados necesarios e incluso que este no se realice, entre las resaltables están:

- Limitación debido a hechos futuros o precisión de información
- Costo monetario alto por su realización
- Impide el actuar con iniciativa
- Demora en llevar a cabo las acciones que este plantea
- Presencia de barreras psicológicas
- Dificultad de puesta en marcha

La Planeación Estratégica no funciona a modo de salvavidas, lo que se busca con su aplicación es un proceso de mejora continua. (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, Introducción al plan estratégico, 2012)

La elaboración del Plan Estratégico se lleva a cabo a través de la distinción de varias etapas o fases, las cuales estas descritas de la siguiente manera:

**Diagnostico o Análisis del Entorno:** Es un punto crucial en el proceso; esta labor previa debe ser llevada a cabo a fin de obtener los recursos y la información necesaria para la correcta formulación de las estrategias. Debido a la importancia de realizar un correcto análisis interno y externo de la empresa, resulta relevante el lograr examinar cada detalle, de esta manera se alcanzaría determinar cuáles son los factores potenciales de preeminencia competitiva y mejora continua para la empresa, así como el éxito que esta podría llegar a alcanzar. (Ayestarán Crespo, Rangel Pérez, & Sebastián Morillas, 2012)

La herramienta base para la elaboración de esta fase es aquella en la cual se identifican y describen los aspectos internos y externos que favorecen o afectan a la empresa, más conocida como Matriz FODA; esta se define como aquel proceso en que se identifican, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para de esta forma proceder a su respectivo análisis y así modificar el futuro de la empresa si fuese debidamente necesario. (Hernández, 2014)

Este instrumento permite levantar información que ayude a identificar y conocer las realidades que rodean a una empresa, sean estas organizacionales, políticas, económicas, empresariales, sociales, etc. La elección del mismo como pilar de una investigación depende de las exigencias que la situación amerite, siendo por esta razón el más importante y destacable dentro los métodos de análisis cualitativos. (Kreimer, 2006)

Cabe destacar que en esta etapa también resulta útil considerar los aspectos físicos tangibles, intelectuales o intangibles de la organización, puesto que a lo largo del tiempo estos van tomando mayor relevancia como impulsores de crecimiento y ventaja, así como el hecho de generar estrechas relaciones con proveedores, clientes y trabajadores.

**Prioridad y Formulación de las Estrategias:** En este punto se procede a tomar como base la matriz FODA elaborada con anterioridad y comenzar a relacionar cada uno de los puntos ahí descritos con el fin de establecer estrategias optimas de acuerdo a los condiciones que la empresa presente.

La elaboración de dichas estrategias se realiza mediante la aplicación de una herramienta llamada FOFADODA, la cual es un instrumento de diagnóstico que permite definir qué estrategia es más conveniente llevar a cabo a partir de la perspectiva interna y externa de la información obtenida. (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, Diagnóstico estratégico, 2012)

El objetivo específico de este instrumento se centra en:

- Corregir las Debilidades
- Confrontar las Amenazas
- Mantener las Fortalezas

- Estallar las Oportunidades

Obteniendo de esta forma una nueva matriz en la cual los aspectos internos y externos se cruzan con el fin de determinar estrategias de modo que las fortalezas permitan aprovechar una oportunidad, enfrentar una amenaza, una oportunidad elimine una debilidad, etc.

La formulación de las estrategias es aquello que va a permitir que la misión y visión de la empresa en cuestión sean alcanzadas, así como diversos objetivos planteados. Es recomendable que las estrategias sean elaboradas de forma que apunten a cuatro ejes claves en la actividad de una empresa, los cuales son ventas, producción, desarrollo y finanzas. (Torres Hernández, 2014)

**Plan de Acción:** En este paso se procede a realizar tácticas que lleven al cumplimiento de cada una de las estrategias plantadas, de esta forma responderíamos a las preguntas:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Para qué se va a hacer?
- ¿Cómo lo vamos a medir?

Para proceder a elaborar este punto, es necesario definir cuáles son las estrategias con las que se va a trabajar; si el número total de estrategias obtenidas en la matriz FOFADODA es excesivo, se procede a utilizar una matriz MPEC para de esta manera determinar las de mayor relevancia, por lo general se recomienda trabajar con un mínimo de tres a cuatro estrategias por cada Plan, para de esta forma facilitar su realización, obteniendo mejores y óptimos resultados. (Rojas Hurtado, 2014)

De esta forma se podría definir a esta herramienta como aquella que permite a los diferentes investigadores, administradores o estrategas evaluar las diversas estrategias existentes de forma objetiva para de esta manera determinar el grado de atractivo de cada una y generar una lista de prioridades; determina las mejores estrategias alternativas de todo un grupo, destacando a las que requieran mayor atención por probabilidad de éxito. (Luna González, 2014)

En esta matriz intervienen los aspectos internos y externos así como las estrategias, todo esto se pondera de manera que permita determinar que influencia tiene lo uno con lo otro, y así poder elaborar el plan de acción sin ningún inconveniente.

Una vez escogidas las estrategias de mayor prioridad se procede a continuar con la realización de esta fase; el plan de acción contempla la elaboración de una matriz diferente por cada estrategia a tratar, facilitando así su manejo. Se recomienda un mínimo de tres tácticas por cada estrategia para de esta forma definir distintos modos de cumplir el objetivo si es que se presentara el caso de que uno no funcione.

Entiéndase por táctica a aquel método o procedimiento que es utilizado con el fin de llevar a cabo un plan o conseguir alcanzar un objetivo determinado; las tácticas son aquellas que van permitir lograr cumplir con una estrategia. (Matilla Serrano, 2011)

De igual forma se debe dejar constancia del porque se va a generar esa táctica y como se va a medir su eficacia, para esto es necesario señalar los indicadores más relevantes y útiles correspondiente a cada caso en concreto; los indicadores son elementos informativos que indican como funciona y se desarrolla una actividad; son básicos en la gestión de control de técnicas, además proporcionan parámetros estables que permiten su correcta comprobación. (García, 2013)

Ejemplos de estos puede ser, encuestas, entrevistas, presupuestos, rentabilidad, nivel de ventas, porcentajes, etc. Es importante definir correctamente cada uno de estos ítems para que de esta forma los responsables de su respectiva ejecución y control lo realicen de la mejor manera. (Zambrano Barrios, 2011)

**Direccionalidad Estratégica:** El hecho de que esta sea la última etapa en la elaboración del plan estratégico no significa que su importancia se vea disminuida, es por eso que aquí se lleva a cabo la declaración de las características fundamentales de una empresa al momento de dar a conocer a sus clientes lo que es y a donde quieren llegar, estas principalmente son:

- Misión
- Visión
- Principios y Valores

La misión es el lugar donde se encuentra declarada la razón de ser de la organización, el detalle explícito de sus propósitos así como la determinación de sus tareas y los factores que intervendrán en el logro de sus objetivos. (David, 2013)

La visión es una manifestación o declaración que se encarga de especificar hacia donde se dirige una empresa o en lo que pretende convertirse dentro de un lapso de tiempo; es un contexto tanto interno y externo que está expuesto a constantes cambios. (Etkin, 2014)

De igual forma se definen como principios y valores al conjunto de creencias que determinan la cultura en la que se desenvuelven las organizaciones, estos se manifiestan a través de la forma en que se piensa y actúa; no son negociables y siempre permanecen presentes. (Martínez Herrera, 2011)

Mediante la declaración de estos puntos se determina de forma resumida la dirección en la que está encaminada la empresa, su cultura organizacional, así como las metas y objetivos a alcanzar. (Torán, 2013)

### **2.1.1 Marco Referencial**

#### **Título:**

Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Rehenia S.A ubicada en la Ciudad de Quito.

**Autor:** Karina Elizabeth Tobar Arias

**Año de Publicación:** 2007

Esta investigación resalta la importancia que existe al momento de analizar el aspecto externo e interno de la organización, para de esta forma lograr determinar dónde se encuentran concentradas las principales defensas y vulnerabilidades; obteniendo así las pautas necesarias que permitan definir el nuevo direccionamiento que regirá a la misma en base a las estrategias que fuesen realizadas, así como los objetivos a establecerse y la forma de lograr cumplirlos. (Tobar Arias, 2007)

**Título:**

Plan Estratégico de expansión y comercialización de la microempresa "Dutex" dedicada al servicio de acolchonado y maquila en la ciudad de Quito.

**Autor:** Gabriela Alejandra Portilla Duque

**Año de Publicación:** 2014

Al momento de elaborar estrategias que permitan la expansión comercial de un negocio, resulta necesario considerar la fidelidad de los clientes como factor clave para dicho objetivo; razón por la cual se recomendaría el contar con una amplitud de los productos que se ofrecen ya que de esta forma se lograría generar un mayor número de compradores, mayores ventas y por lo consiguiente mayor desarrollo. La elaboración de un plan estratégico que considere dicho enfoque, podría obtener resultados favorables de forma más rápida y visible. (Portilla Duque, 2014)

**Título:**

Plan estratégico de expansión de la empresa Sigma Móvil S.A.S [recurso electrónico]

**Autor:** Luz Aida Carvajal Hernández

**Año de Publicación:** 2014

El llevar una administración basada en empirismo logra generar necesidades puntuales como lo es dirigir y encaminar a la empresa hacia oportunidades atractivas que permitan incrementar su nivel de éxito. Siempre se debe tomar como punto de partida el correcto análisis y evaluación situacional de la empresa, para que de este modo la propuesta de valor que se plantee conste de bases firmes que permitan su correcta ejecución y control. (Carvajal Hernández, 2014)

**2.1.2 Marco Conceptual**

**Objetivo:** Es el fin definitivo al que se dirige una acción determinada; es aquello que impulsa a una persona o empresa a tomar una decisión de manera que sus aspiraciones puedan ser perseguidas y logradas.

**Plan de Acción:** Describe de forma clara el modo en que las estrategias serán llevadas a cabo con el fin de obtener los resultados esperados; es una manera de asegurar que estas se vean concretadas.

**Metodología:** Es aquel conjunto de procedimientos que permiten el logro de objetivos planteados; el contar con conocimientos metodológicos resulta fundamental al momento de llevar a cabo la administración de una empresa.

**Producto:** Es un bien o servicio que las diferentes empresas brindan a los consumidores con el objeto de satisfacer sus necesidades a cambio de un pago; es cualquier cosa que logre ofrecerse a un mercado para su correspondiente uso, consumo o adquisición.

**Análisis situacional:** Diagnóstico de las diversas fortalezas y debilidades con las que cuenta una empresa así de como las oportunidades y amenazas del entorno que la rodea.

**Planeación:** La planeación es la primera etapa del proceso administrativo; es el hecho de poder decidir las acciones futuras que se deben tomar al momento de dar solución a una problemática. Consiste en determinar el curso concreto de acción que la empresa debe seguir para lograr superarse.

**Ventaja Competitiva:** Es la capacidad que una empresa tiene o puede lograr alcanzar para de esta manera poder sobreponerse a otra del mismo sector o de la misma industria; genera desarrollo y se logra a través de técnicas debidamente establecidas.

## **2.2 MARCO METODOLÓGICO**

**Investigación Cualitativa:** La presente investigación es de tipo cualitativa debido a la carencia de aspectos numéricos que requieran un trato de mayor especificidad; al usar una investigación de esta índole se pretende estudiar y describir la calidad de diversos aspectos como lo son las actividades, sucesos, recursos, eventos, relaciones, experiencias y demás que permitan comprender de mejor manera la naturaleza de la problemática establecida.

**Método Inductivo:** Al presentar una investigación de tipo cualitativa, el método correspondiente a usar es el inductivo; a través de este método podremos ir desde premisas particulares a generales de modo que permita obtener y seleccionar información clave que contribuya con el trabajo a realizar, de igual forma ayuda a suprimir datos de poca utilidad o relevancia para el mismo.

### **2.3 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

La población establecida es de catorce, la cual corresponde al total de personas que laboran en el Centro Ferretero, lo cual significa que la población es igual a la muestra.

### **2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

**Entrevistas:** La técnica aquí utilizada fue la entrevista debido a que era la forma más factible al momento de levantar información relevante tanto de la situación de la empresa como del tema a tratar, logrando de este modo obtener diversos criterios y puntos de vista que permitan proponer el Plan Estratégico más idóneo en consideración a la situación presentada.

**Observación:** Además de la técnica anteriormente mencionada y debido a la facilidad que brinda al momento de realizar análisis empíricos, se procedió a realizar observaciones inmediatas del ambiente que presenta el negocio así como de sus alrededores, logrando de esta forma constatar y complementar la información adquirida a través de la entrevista.

### **2.5 RESULTADOS**

#### **Entrevista al Sr. Jorge Agualongo**

Propietario y Gerente del Centro Ferretero "Ricky"

**¿Cuáles cree usted que son las oportunidades con las que el negocio cuenta para poder crecer?**

Actualmente lo que estimula a la ferretería a salir adelante son los clientes que constantemente nos visitan, el contar con la disposición de proveedores, la manera con la que se mueve el mercado; estos son factores que permiten que las

actividades no hayan cesado aún con el transcurso de los años y creo que el saber explotarlas nos impulsarían aún más allá de donde nos encontramos.

**¿Considera que el nivel de clientes o la fidelidad de los mismos han decrecido a través de los años?**

Aquí manejamos clientela minorista y mayorista, por lo cual la variación de la misma es constante; se han presentado ocasiones en las que diversos clientes a detalle optaron por alejarse del negocio a consecuencia de la preferencia que se les otorga a los mayoristas, uno como propietario siempre considera aquello que resulte mejor, razón por lo cual se escapa de las manos el poder controlar estas situaciones. A pesar de esto existen clientes que llevan comprando aquí desde sus inicios los cuales contribuyen a que nuevos clientes nos visiten.

**¿Elabora e implementa estrategias que le permitan definir sus objetivos y metas a alcanzar dentro de un lapso de tiempo determinado?**

Ciertamente aquí las estrategias son dadas de forma casual según lo que la ocasión amerite, de presentarse una situación problemática mí esposa y yo e incluso los mismos trabajadores proponemos soluciones de manera que nuestras actividades no se vean interrumpidas ni afectadas. Nuestra meta siempre ha sido el progreso y gracias a Dios año a año eso se ve reflejado en la facturación.

**Análisis de la entrevista**

Aquí se puede notar que aunque hay ciertas personas que permanecen fieles, la atención siempre será un factor que influirá en la decisión que ellos tomen para con el negocio, razón por la cual se debe evitar el descuidar a cualquiera, aun cuando sean los clientes mayoristas los que brinden mayor impulso económico a la empresa; de igual forma aquí se muestra la falta de conocimiento que se posee acerca del entorno y de la importancia que tienen las estrategias al momento de llevar una correcta gestión, impidiendo de esta forma salir de la zona de confort quizás por miedo al fracaso.

## **Entrevista a la Sra. Betty Berly Núñez**

Subgerente y Propietaria del Centro Ferretero "Ricky"

**¿Considera necesario el implementar estrategias que permitan un mejor y mayor desarrollo para el negocio?**

Yo creo que si serviría de mucho ya que de esta forma habría una mejor motivación al momento de llevar a cabo las actividades que día a día se realizan en la ferretería, el saber que se está trabajando para lograr cumplir algo ya establecido, brindaría un impulso que tal vez antes no lográbamos tener.

**¿Cree usted que el amplio nivel de stock y la buena atención al cliente son factores que contribuyen al crecimiento del negocio?**

Creo que en este y cualquier otro negocio siempre va a ser importante la fidelidad que logremos adquirir por parte de los clientes, si ellos no existieran no habría razón de continuar ejerciendo una actividad comercial, por lo que si considero importantes dichos factores al momento de querer crecer; en el local siempre tratamos de ofrecer el mejor servicio y productos para que de esta forma los clientes se vayan satisfechos, por desgracia existen ocasiones en que el espacio nos limita a cumplir con los mismos.

**¿Cómo es llevada la relación con sus proveedores y cual considera usted que sea una debilidad que deba ser corregida de forma inmediata?**

La relación con los proveedores se maneja de diferentes formas, aun cuando contamos con algunos ya establecidos, el precio de la mercadería siempre va a ser algo que se considere al momento de adquirirla, por lo que no basta el tener unas cuantas opciones, siempre se buscara aquello que resulte más conveniente tanto en precio como calidad. Y aquello que considero se deba corregir es la falta de modernización, el hecho de que llevamos años en el negocio y la misma costumbre ha impedido que adoptemos maneras más ágiles de realizar las cosas.

### **¿Se han visto perjudicados en alguna ocasión por la competencia, la delincuencia o incluso por los mismos trabajadores?**

Gracias a Dios no, en los años que llevamos con el negocio no hemos tenido inconvenientes de gran magnitud; es cierto que la competencia y la delincuencia están a la orden del día más aun aquí en Guayaquil, pero eso no ha impedido que salgamos adelante, el sector en donde nos encontramos es altamente competitivo por lo que constantemente buscamos maneras de diferenciarnos; de igual forma siempre se ha tratado que la relación con los trabajadores sea buena, logrando crear un ambiente agradable en el que ellos puedan laborar sin ningún problema; se siente su compromiso y ganas, es un buen equipo con el cual contar.

### **Análisis de la entrevista**

A través de la presente entrevista se puede destacar como puntos importantes lo mencionado anteriormente acerca de la carencia de conocimientos estratégicos e innovación que aquí existe, lo cual genera una inestabilidad en el modo en que esta direccionado el negocio.

También se puede resaltar la importancia que adquieren los productos y la atención al momento de contemplar la idea de crecimiento y desarrollo, volviéndolo un aspecto a tomar en cuenta en la elaboración de estrategias, de igual forma el hecho de que la administración tenga flexibilidad al momento de realizar adquisición de mercadería permite considerar firmemente a los proveedores en las mismas, obteniendo así resultados de mayor relevancia.

Como se puede notar, ambas entrevistas brindan un gran aporte a la realización de este caso de estudio ya que proporcionan información veraz y precisa que permite la correcta elaboración del Plan Estratégico, a través del cual se busca expresar y dejar plasmado maneras de corregir las diversas problemáticas existentes.

Además de las entrevistas aplicadas se procedió a realizar ciertas observaciones empíricas que permitan conocer de mejor forma el modo en cómo se desarrollan las actividades, con estas se constataron diversas cosas respondidas anteriormente en las entrevistas como lo son el correcto desempeño de los trabajadores, la competencia que existe alrededor, el constante paso de transeúntes que de cierto

modo reduce el nivel de peligro, el tamaño de las instalaciones, los clientes y la mercadería que manejan, etc.

De esta manera, todos y cada de dichos aspectos permiten determinar el enfoque y bases que el Centro Ferretero necesita para lograr crecer y expandirse de forma efectiva y exitosa.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La elaboración de un Plan Estratégico para el Centro Ferretero “Ricky” tiene como fin el poder brindar las pautas necesarias que permitan e impulsen la expansión y crecimiento del negocio, todo esto debido al estancamiento en el que se han visto sumergidos durante años.

El negocio dirigido por el Sr. Jorge Agualongo viene desarrollando sus actividades desde 1998 y a través del tiempo los altibajos que este ha atravesado han sido varios, los clientes, proveedores y empleados se han vistos afectados de buena o mala forma dentro de esta situación, y el no contar con conocimientos que permitan brindar solución o mejoras constantes ha incitado en la existencia de la problemática debidamente mencionada.

Aun cuando su progreso ha sido notorio, la manera empírica en como la administración es aquí manejada no resulta del todo conveniente no solo por el hecho de la existencia de dificultades actuales sino también al riesgo creciente de situaciones futuras cuya dificultad impida un correcto tratamiento y solución de las mismas, ocasionando efectos drásticos y de alta gravedad que afecten de forma irreversible el funcionamiento y actividades de la empresa.

Con esta propuesta y tomando en consideración diversos enfoques se pretende aprovechar factores que tal vez estaban siendo ignorados, logrando que a través de la correcta aplicación de los mismos se consigan obtener resultados óptimos que faciliten y permitan hacer frente a la situación actual; además de esto se busca dar a conocer la importancia que tiene el brindarle un sentido de dirección al esfuerzo que aportan cada uno de los integrantes del negocio dentro de sus respectivos puestos de trabajo.

Es necesario destacar la importancia que adquiere la información en un caso como este, por lo cual resulta imprescindible hacer uso de herramientas que admitan un correcto levantamiento de la misma para así y de forma veraz lograr adquirir el conocimiento necesario acerca de la situación a tratar. El realizar un análisis del entorno a través de las distintas y respectivas técnicas permitió determinar cuáles eran los puntos débiles y fuertes del negocio; mediante la herramienta FODA se logran agrupar a los mismos dentro de los cuatro cuadrantes, obteniendo de esta forma los siguientes:

### **Fortalezas**

- Experiencia en el negocio
- Fidelidad de los clientes
- Ubicación Estratégica
- Buena Atención
- Facilidades de cobro
- Asesoramiento al cliente en los productos
- Predisposición de los Clientes
- Hábitos y preferencias de los consumidores
- Ambiente laboral adecuado

### **Oportunidades**

- Acceso a nuevas tecnologías
- Posicionamiento en el sector
- Clientes Potenciales
- Expansión del negocio

- Movimiento del mercado
- Amplitud del mercado
- Comercialización constante
- Variedad de materiales
- Exclusividad del entorno

### **Debilidades**

- Espacio limitado en bodega
- Limitado stock de mercadería
- Ineficiente manejo del inventario
- Falta de publicidad
- Funciones indefinidas
- Línea insuficiente de productos
- Falta de control en los procesos

### **Amenazas**

- Competencia
- Inestabilidad política
- Inseguridad
- Poder de negociación de los proveedores
- Inestabilidad económica
- Nuevas regulaciones e impuestos en las importaciones
- Poder de negociación de los clientes

Una vez detectados dichos factores y tomando como base a los mismos, se realizan las estrategias que permitan dar rumbo al cumplimiento del objetivo general, considerando las fuentes bibliográficas consultadas y los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera resulta necesario destacar el enfoque seguido para la elaboración de las mismas.

Para que un negocio o empresa logre crecer y expandirse es necesario señalar que el factor más importante que contribuye en esto es la fidelidad que se tiene de los clientes, dicha fidelidad se logra básicamente de dos maneras; mediante una excelente atención y a través de los productos que se ofrezcan, si el stock y servicio

de un negocio no son suficientes provocara malestar e insatisfacción en los clientes generando que estos decidan retirarse.

Luego de establecer de forma puntual los resultados obtenidos y haciendo uso de la herramienta FOFADODA se procede a relacionar los factores y enfoque anteriormente mencionados, determinando así las siguientes estrategias:

#### **Estrategias Fo:**

- Adquirir tecnologías que faciliten el sistema de cobro y mejoren el servicio al cliente.
- Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio completo, personalizado y de alta calidad.

#### **Estrategias Fa:**

- Mejorar de forma constante el clima laboral y trato con el personal.
- Realizar Campañas publicitarias que permitan dar a conocer al negocio y sus productos.

#### **Estrategias Do:**

- Ampliar la gama de productos considerando el tamaño y necesidades del mercado existente.
- Crear una sucursal en un punto estratégico de la ciudad que permita acaparar mayor número de clientes.

#### **Estrategias Da:**

- Mejorar la rentabilidad del negocio estableciendo un sistema de incentivos que permita motivar al personal.
- Contar con un registro actualizado de la situación financiera del negocio a través una base de datos actualizada.

Elaboradas las estrategias se procede a hacer uso de una matriz MPEC que permita escoger y concentrarse en aquellas que resulten más factibles de lograr al momento de ponerlas en marcha. De esta forma se procede totalizar y trabajar con las estrategias de mayor puntuación de acuerdo a la matriz, siendo estas las siguientes:

- Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio completo, personalizado y de alta calidad.
- Realizar Campañas publicitarias que permitan dar a conocer al negocio y sus productos.
- Ampliar la gama de productos considerando el tamaño y necesidades del mercado existente.
- Crear una sucursal en un punto estratégico de la ciudad que permita acaparar mayor número de clientes
- Mejorar de forma constante el clima laboral y trato con el personal.

Una vez escogidas las estrategias se procede a redactar tácticas e indicadores que permitan el cumplimiento, medición y control de las mismas; de igual forma y considerando lo realizado se procede a definir la misión, visión, valores y metas del negocio, concluyendo de esta forma con el Plan Estratégico.

Cabe destacar que las metas aquí propuestas serán definidas mediante información revisada sobre trabajos investigativos relacionados con la problemática establecida, de igual forma la línea base de los porcentajes a indicar es tomada de la misma información así como cantidades brindadas por el dueño del negocio en forma de referencia con respecto a años anteriores.



## **3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **Plan Estratégico**

#### **Reseña y Filosofía**

El Centro Ferretero "Ricky" ubicado en la Ciudad de Guayaquil es un negocio creado en 1998 con la finalidad de ofrecer a la colectividad artículos de ferretería general con bases de calidad y a través de precios accesibles, logrando de esta forma satisfacer cualquier tipo de necesidad.

## **Misión**

Satisfacer la demanda constante de herramientas ferreteras para la construcción y pequeña industria, manejando una amplia y permanente gama de productos que permita cubrir las expectativas de los clientes así como brindar un servicio oportuno de calidad en base a tecnología y a un precio competitivo a través de un personal altamente capacitado, responsable y eficiente, para de esta manera aportar al progreso personal y desarrollo del país.

## **Visión**

Incrementar las líneas de productos de tal forma que para el 2021 seamos una de las empresa líderes en el mercado ferretero, a través de la expansión de bodegas e instalaciones; logrando satisfacer así a la mayor cantidad de clientes, brindando los más altos estándares de calidad en compañía de una excelente atención; Obteniendo de esta manera logros que nos encaminen hacia la excelencia y crecimiento comercial.

## **Principios y Valores**

- Eficiente atención al cliente.
- Amabilidad en el trato a clientes, empleados y compañeros de trabajo.
- Honestidad en cada una de las actividades a desarrollarse.
- Responsabilidad en el cumplimiento de labores.
- Integridad en nuestra palabra, transparente y de fiar.

## Estrategias y Tácticas

**Tabla 1: Tácticas para Ampliación en la línea de productos**

Ampliación en la línea de productos				
Objetivo Estratégico	Táctica	Resultado Esperado	Indicador De Gestión	Meta
	¿Cómo?	¿Por qué o para qué?	¿Cómo vamos a medir?	
Ampliar la gama de productos considerando el tamaño y necesidades del mercado existente	Adquirir mercadería suficiente en base a las diferentes líneas ferreteras	Lograr Satisfacer mayor número de necesidades	Nivel de Stock	Incremento de un 10% en las utilidades de forma constante para el 2018
	Acordar con proveedores el costo de los diversos productos a adquirir	Ofrecer precios más accesibles	Variación de utilidades	
	Incrementar y adecuar el espacio en bodega de acuerdo a los nuevos requerimientos	Incrementar capacidad de inventario	Registro de entradas y salidas de mercadería	

A través de esta estrategia se podrá ofrecer mayor comodidad a los clientes al momento de adquirir mercadería, todo esto a través de acuerdos con proveedores, incremento de espacio físico en bodega, creación de una sucursal, etc. De igual forma el uso correcto de indicadores como variación de utilidades e índices de rentabilidad permitirá definir el alcance óptimo de resultados.

**Tabla 2: Tácticas para Realización de Campañas publicitarias**

Realización de Campañas publicitarias				
Objetivo Estratégico	Táctica	Resultado Esperado	Indicador De Gestión	Meta
	¿Cómo?	¿Por qué o para qué?	¿Cómo vamos a medir?	
Realizar Campañas publicitarias que permitan dar a conocer al negocio y sus productos	Definir el mensaje y atractivo con el que este será transmitido	Captar rápidamente la atención del público	Incremento en el número de clientes, nivel de ventas	Incremento en el número de clientes en un 15% - 25% para el 2020
	Determinar y utilizar los medios de publicidad más convenientes	Llegar a clientes potenciales	Incremento en ventas	
	Contratar la asesoría de un profesional en marketing	Alcanzar mejores resultados	Incremento de la participación en el mercado	

El contar con una correcta publicidad permitira identificar y acaparar clientes potenciales que no conozcan la calidad en productos y atención que ofrece el Centro Ferretero, por lo cual resulta imprescindible definir el mensaje a transmitirse y los medios de mayor acogida a utilizarse. El incremento en el numero de clientes y ventas permitira medir de forma precisa el impacto de la estrategia al momento de crecer comercialmente.

**Tabla 3: Tácticas para Generación de fidelidad en Clientes**

<b>Generación de fidelidad en Clientes</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Táctica</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador De Gestión</b>	<b>Meta</b>
	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>	
<b>Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio completo, personalizado y de alta calidad</b>	<b>Adecuar correctamente el espacio y recursos disponibles en las instalaciones</b>	Crear un ambiente cómodo que mejore la atención al cliente	Nivel de satisfacción de los clientes, encuestas	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 50% para el 2019
	<b>Mejorar el servicio de distribución y entrega de mercadería</b>	Facilitar el traslado y brindar un servicio post-venta	Itinerario de entregas y satisfacción del cliente	
	<b>Implementar sistemas de inventario y facturación electrónica</b>	Agilizar los procesos y transacciones que se lleven a cabo	Nivel de eficiencia operativo	

Los clientes son la razón de ser de todo negocio, por lo que mantener su fidelidad se vuelve un factor clave al momento de buscar expandirse; métodos como adecuar el espacio en las instalaciones, mejorar el servicio de despacho o implementar diversos sistemas electrónicos, marcan la diferencia al momento de generar dicha ventaja. El nivel de eficiencia operativo pero sobre todo la satisfacción de los clientes permitirán llevar controles minuciosos y determinar si dichas tácticas son del todo suficientes.

**Tabla 4: Tácticas para Creación de una Sucursal**

<b>Creación de una Sucursal</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Táctica</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador De Gestión</b>	<b>Meta</b>
	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>	
<b>Crear una sucursal en un punto estratégico de la ciudad que permita acaparar mayor número de clientes</b>	<b>Ejecutar una correcta Investigación de mercado</b>	Definir sectores de mayor concentración de clientes	Nivel de Clientes	Incremento de la Rentabilidad anual en un 25% para optimo 15% aceptable y 10% regular, para el 2021
	<b>Realizar un presupuesto de los costos y gastos a incurrir</b>	Determinar la inversión necesaria	Análisis financieros	
	<b>Seleccionar personal acorde a los requerimientos</b>	Llevar a cabo una correcta gestión	Nivel operativo	

El establecimiento de una sucursal facilitara la expansión física del negocio brindando una mayor cobertura, por lo cual se precisara una investigación de mercado que determine los puntos estratégicos en donde convendría mantener la ubicación de la misma; el realizar un presupuesto del monto de inversión permitirá conocer cuánto se necesitara de capital propio y ajeno. A través del número de clientes que esta atraiga, análisis financieros y rentabilidad anual se controlara la factibilidad y resultados que se esperan obtener.

**Tabla 5: Tácticas para Mejorar el Ambiente laboral**

<b>Mejorar el Ambiente laboral</b>				
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Táctica</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Indicador De Gestión</b>	<b>Meta</b>
	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Por qué o para qué?</b>	<b>¿Cómo vamos a medir?</b>	
<b>Mejorar de forma constante el clima laboral y trato con el personal</b>	<b>Brindar capacitaciones de forma continua</b>	Obtener mejores resultados a través de personal competente	Nivel de satisfacción del cliente	Incremento de las ventas totales en un 25% - 30% anual para el 2017
	<b>Ofrecer incentivos y actividades recreativas</b>	Motivar a los trabajadores para un mejor desarrollo de labores	Nivel de ventas	
	<b>Aplicar Feedback al momento de realizarse toma de decisiones</b>	Establecer acciones que beneficien a todos los integrantes del negocio	Entrevistas	

Los trabajadores son uno de los mayores impulsores de éxito en una empresa, motivo por el cual siempre serán tratados con el debido respeto y otorgándoles el valor que merecen; mantener un clima laboral en constante mejora permitirá lograr resultados eficaces y eficientes a favor de toda la organización, fomentando así el desarrollo. Las capacitaciones a razón de esto se verán realizadas de forma cotidiana, se fomentara una mayor motivación y retroalimentación que permita laborar en un ambiente cómodo y tranquilo; de esta forma la predisposición de los trabajadores, la satisfacción del cliente y el volumen de ventas se verán incrementados de manera firme.

**Tabla 6: Cuadro resumen de Metas**

<b>Metas Audaces</b>		
<b>Año</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>
<b>2017</b>	Mejorar de forma constante el clima laboral y trato con el personal	Incremento de las ventas totales en un 25% - 30% anual
<b>2018</b>	Ampliar la gama de productos considerando el tamaño y necesidades del mercado existente	Incremento de un 10% en las utilidades de forma constante
<b>2019</b>	Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio completo, personalizado y de alta calidad	Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en un 50%
<b>2020</b>	Realizar Campañas publicitarias que permitan dar a conocer al negocio y sus productos	Incremento en el número de clientes en un 15% - 25%
<b>2021</b>	Crear una sucursal en un punto estratégico de la ciudad que permita acaparar mayor número de clientes	Incremento de la Rentabilidad anual en un 25% para optimo 15% aceptable y 10% regular

**Documento Elaborado por: Elías Eduardo Cornejo Moreira**

### **3.2 CONCLUSIONES**

El contar con un Plan Estratégico resulta indispensable al momento de querer definir metas y establecer cómo lograrlas, más aun cuando el sentido principal de las mismas es el desarrollo y crecimiento del negocio.

El realizar un diagnóstico del entorno permitió adquirir la información necesaria acerca de diversos factores como lo son principalmente las oportunidades, facilitando de esta manera la elaboración de estrategias.

El documento de Plan Estratégico aquí presentado brindara un sentido de dirección al negocio, logrando que la informalidad con la que se llevaban a cabo las actividades dentro del mismo se vea disminuida.

El análisis y enfoque situacional apporto de gran manera en la realización de tácticas e indicadores para cada estrategia, definiendo de forma clara y sencilla el cómo se va lograr poner en marcha lo establecido y la manera en que se llevara el control de los resultados.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

Someterse a diversas capacitaciones que permitan actualizar conocimientos para de esta forma administrar de forma correcta las diversas situaciones que se presenten.

Efectuar controles de inventario de manera rutinaria a fin de controlar el nivel de stock, evitando de esta forma faltante de mercadería que impida una correcta atención al cliente.

Aplicar de forma constante herramientas y metodologías administrativas para de esta forma lograr que todos los integrantes del negocio estén encaminados hacia el cumplimiento de los mismos objetivos.

Buscar formas de aprovechar al máximo el nivel tecnológico que existe actualmente, logrando de esta manera diferenciarse de otros negocios del sector.

Innovar constantemente, adecuar las instalaciones y mantener una comunicación afectiva con los trabajadores para de esta forma contar con un clima laboral de mayor agrado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

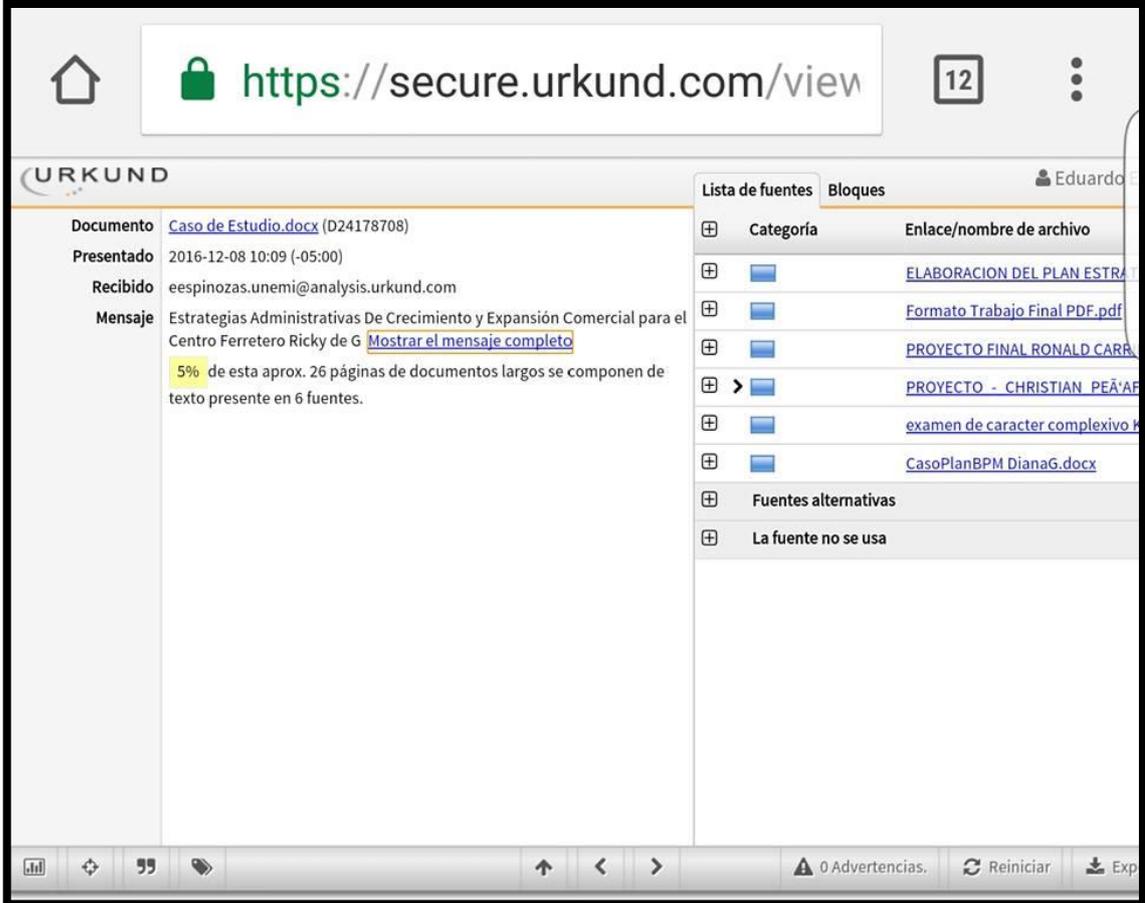
- Ayestarán Crespo, R., Rangel Pérez, C., & Sebastián Morillas, A. (2012). Planificación estratégica y gestión de la publicidad : conectando con el consumidor. ESIC Editorial.
- Carvajal Hernández, L. A. (2014). Plan estratégico de expansión de la empresa Sigma Móvil S.A.S [recurso electrónico]. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Cuesta Cambra, U. (2012). Planificación estratégica y creatividad. ESIC Editorial.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- David, F. (2013). Conceptos De Administración Estrategica. Pearson Educación.
- Etkin, J. (2014). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica.
- García, A. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bilineata Publishing.
- Hernández, E. (2014). Eres único e imprescindible. Palibrio.
- Kreimer, N. (2006). Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento. Montevideo: Arquetipo Grupo Editorial S.A.
- Luna González, A. C. (2014). Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- Martinez Herrera, H. (2011). Responsabilidad social y ética empresarial. ECOE EDICIONES.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Diagnóstico estratégico. Ediciones Díaz de Santos.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Introducción al plan estratégico. Ediciones Díaz de Santos.
- Matilla Serrano, K. (2011). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Editorial UOC.

- Ocampo Villegas, M. C. (2011). Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones. Universidad de La Sabana.
- Portilla Duque, G. A. (2014). Plan estrategico de expansion y comercialización de la microempresa "Dutex" dedicada al servicio de acolchado y maquila en la ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Reyes, O. (2012). Planeacion Estrategica Para Alta Direccion. Palibrio.
- Rojas Hurtado, G. F. (2014). Plan Estratégico 2014-2021: Facultad De Ciencias Empresariales UNDAC. NICCEX G&D SRL.
- Tobar Arias, K. E. (2007). Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rehenia S.A ubicada en la Ciudad de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Torán, F. (2013). Mision y Vision: Emprendiendo con Sentido y Rumbo. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Torres Hernández, Z. (2014). Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- Vicuña Ancín, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- Vicuña Ancín, J. M. (2015). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial.
- Zambrano Barrios, A. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad Catolica Andres.

# APÉNDICES

## Apéndice 1: Análisis de Plagio URKUND

Resultado 5%



The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL <https://secure.arkund.com/view>. The page header includes the URKUND logo and the user name 'Eduardo'. The main content area is divided into two sections: 'Documento' and 'Mensaje'.

**Documento:** [Caso de Estudio.docx](#) (D24178708)

**Presentado:** 2016-12-08 10:09 (-05:00)

**Recibido:** eespinozas.unemi@analysis.arkund.com

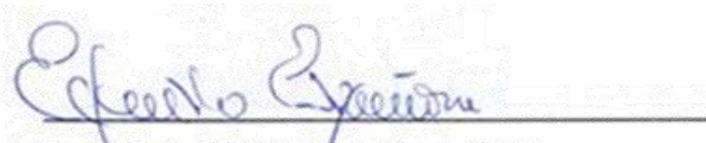
**Mensaje:** Estrategias Administrativas De Crecimiento y Expansión Comercial para el Centro Ferretero Ricky de G [Mostrar el mensaje completo](#)

5% de esta aprox. 26 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 6 fuentes.

**Lista de fuentes:**

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">ELABORACION DEL PLAN ESTRAT</a>
	<a href="#">Formato Trabajo Final PDF.pdf</a>
	<a href="#">PROYECTO FINAL RONALD CARR</a>
	<a href="#">PROYECTO - CHRISTIAN PEÁ</a>
	<a href="#">examen de caracter complejo</a>
	<a href="#">CasoPlanBPM DianaG.docx</a>
<b>Fuentes alternativas</b>	
La fuente no se usa	

The bottom of the interface shows a navigation bar with icons for home, search, and other functions, along with a status bar indicating '0 Advertencias', 'Reiniciar', and 'Exp'.



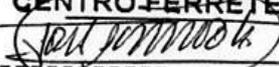
M.A.E. Eduardo Espinoza Solís

## Apéndice 2: Autorización de la Empresa

Guayaquil, 20 de Noviembre del 2016

### Carta de Autorización

Yo, **JORGE AGUALONGO** propietario y Gerente del **CENTRO FERRETERO "RICKY"** ubicado en la Ciudad de Guayaquil con Dirección **AV. PEDRO MONCAYO Y ALCEDO**, autorizo al Sr. **ELÍAS EDUARDO CORNEJO MOREIRA** egresado de la Carrera de Ingeniería Comercial, efectuar levantamiento de información dentro de nuestras instalaciones con el fin de ejercer su trabajo práctico de Fin de Carrera, **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSION COMERCIAL PARA EL CENTRO FERRETERO "RICKY" DE GUAYAQUIL**, esperando de esta manera que le sirva de provecho en la realización del mismo.

**RICKY**  
CENTRO FERRETERO  
  
-----  
*Jorge Aguálongo*  
GERENTE

---

**JORGE AGUALONGO**  
Gerente del Centro Ferretero "Ricky"

### Apéndice 3: Matriz Problema

Problema General	Causa	Objetivo
Estancamiento y Subdesarrollo del negocio	Inexistencia de estrategias	Elaborar estrategias administrativas a través de un análisis FODA que permitan el crecimiento y expansión del Centro Ferretero Ricky ubicado en la Ciudad de Guayaquil.
<b>Problemas Específicos</b>		
Desaprovechamiento de oportunidades	Falta de atención al entorno	Examinar el entorno de la empresa para de esta forma lograr identificar oportunidades que aporten a la correcta generación de estrategias.
Informalidad de actividades	Desconocimiento de metodologías adecuadas	Elaborar un Plan Estratégico acorde a la información adquirida a través de la aplicación de metodologías que permitan corregir la informalidad con la que se llevan a cabo las actividades.
Escasez de metas	Carencia de análisis internos y externos	Establecer tácticas e indicadores en relación al análisis situacional que sirvan de guía al momento de llevar a cabo la ejecución y control de las estrategias y metas establecidas.

### Apéndice 4: Análisis FODA

Análisis Foda	
Aspectos Internos	Aspectos externos
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Experiencia en el negocio	Acceso a nuevas tecnologías
Fidelidad de los clientes	Posicionamiento en el sector
Ubicación Estratégica	Clientes Potenciales
Buena Atención	Expansión del negocio
Facilidades de cobro	Movimiento del mercado
Asesoramiento al cliente en los productos	Amplitud del mercado
Predisposición de los Clientes	Comercialización constante
Hábitos y preferencias de los consumidores	Variedad de materiales
Ambiente laboral adecuado	Exclusividad del entorno
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Espacio limitado en bodega	Competencia
Limitado stock de mercadería	Inestabilidad política
Ineficiente manejo del inventario	Inseguridad
Falta de publicidad	Poder de negociación de los proveedores
Funciones indefinidas	Inestabilidad económica
Línea insuficiente de productos	Regulaciones e impuestos en las importaciones
Falta de control en los procesos	Poder de negociación de los clientes

### Apéndice 5: Matriz FofaDoda

FO-FA-DO-DA	Oportunidades	Amenazas
	(1) Acceso a nuevas tecnologías	
	(2) Posicionamiento en el sector	(1) Competencia
	(3) Clientes Potenciales	(2) Inestabilidad política
	(4) Expansión del negocio	(3) Inseguridad
	(5) Movimiento del mercado	(4) Poder de negociación de los proveedores
	(6) Amplitud del mercado	(5) Inestabilidad económica
	(7) Comercialización constante	(6) Regulaciones e impuestos en las importaciones
	(8) Variedad de materiales	(7) Poder de negociación de los clientes
	(9) Exclusividad del entorno	
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
(1) Experiencia en el negocio	<p>Adquirir tecnologías que faciliten el sistema de cobro y mejoren el servicio al cliente. F4, 5 O1</p> <p>Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio completo, personalizado y de alta calidad. F2, 8, 9 O 7,8</p>	<p>Realizar Campañas publicitarias que permitan dar a conocer al negocio y sus productos. F6 A1,6</p> <p>Mejorar de forma constante el clima laboral y trato con el personal. F9, A7</p>
(2) Fidelidad de los clientes		
(3) Ubicación Estratégica		
(4) Buena Atención		
(5) Facilidades de cobro		
(6) Asesoramiento al cliente en los productos		
(7) Predisposición de los Clientes		
(8) Hábitos y preferencias de los consumidores		
(9) Ambiente laboral adecuado		

FO-FA-DO-DA	Oportunidades	Amenazas
	(1) Acceso a nuevas tecnologías	
	(2) Posicionamiento en el sector	(1) Competencia
	(3) Clientes Potenciales	(2) Inestabilidad política
	(4) Expansión del negocio	(3) Inseguridad
	(5) Movimiento del mercado	(4) Poder de negociación de los proveedores
	(6) Amplitud del mercado	(5) Inestabilidad económica
	(7) Comercialización constante	(6) Regulaciones e impuestos en las importaciones
	(8) Variedad de materiales	(7) Poder de negociación de los clientes
	(9) Exclusividad del entorno	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
(1) Espacio limitado en infraestructura	<p>Ampliar la gama de productos considerando el tamaño y necesidades del mercado existente. D6, O 2,3,4,6,7.</p> <p>Crear una sucursal en un punto estratégico de la ciudad que permita acaparar mayor número de clientes. D1, 2 O 3,4</p>	<p>Mejorar la rentabilidad del negocio estableciendo un sistema de incentivos que permita motivar al personal. D5, A3</p> <p>Contar con un registro actualizado de la situación financiera del negocio a través una base de datos actualizada. F7, A5</p>
(2) Limitado stock de mercadería		
(3) Ineficiente manejo del inventario		
(4) Falta de publicidad		
(5) Funciones indefinidas		
(6) Línea insuficiente de productos		
(7) Falta de control en los procesos		

### Apéndice 6: Matriz MPEC

Factores Clave Para el Éxito	Pond.	Adquirir tecnologías que faciliten el sistema de cobro y mejoren el servicio al cliente		Realizar Campañas publicitarias que permitan dar a conocer al negocio y sus productos	
Oportunidades	Peso	CA	CAT	CA	CAT
Acceso a nuevas tecnologías	0,03	1	0,03	1	0,03
Posicionamiento en el sector	0,10	3	0,30	2	0,20
Clientes Potenciales	0,08	2	0,16	4	0,32
Expansión del negocio	0,08	1	0,08	4	0,32
Movimiento del mercado	0,05	2	0,10	3	0,15
Amplitud del mercado	0,08	1	0,08	3	0,24
Comercialización constante	0,05	4	0,20	4	0,20
Variedad de materiales	0,05	4	0,20	4	0,20
Exclusividad del entorno	0,08	4	0,32	4	0,32
Amenazas					
Competencia	0,10	3	0,30	4	0,40
Inestabilidad política	0,03	0	0,00	0	0,00
Inseguridad	0,07	2	0,14	1	0,07
Poder de negociación de los proveedores	0,07	3	0,21	4	0,28
Inestabilidad económica	0,05	3	0,15	2	0,10
Regulaciones e impuestos en las importaciones	0,03	3	0,09	0	0,00
Poder de negociación de los clientes	0,05	4	0,20	4	0,20
Suma	1,00		2,56		3,03

<b>Fortalezas</b>					
Experiencia en el negocio	0,12	3	0,36	3	0,36
Fidelidad de los clientes	0,12	4	0,48	4	0,48
Ubicación Estratégica	0,08	2	0,16	3	0,24
Buena Atención	0,05	4	0,20	4	0,20
Facilidades de cobro	0,03	3	0,09	2	0,06
Asesoramiento al cliente en los productos	0,04	4	0,16	4	0,16
Predisposición de los Clientes	0,05	4	0,20	4	0,20
Hábitos y preferencias de los consumidores	0,05	4	0,20	4	0,20
Ambiente laboral adecuado	0,05	4	0,20	4	0,20
<b>Debilidades</b>					
Espacio limitado en infraestructura	0,10	1	0,10	1	0,10
Limitado stock de mercadería	0,08	2	0,16	2	0,16
Ineficiente manejo del inventario	0,07	1	0,07	1	0,07
Falta de publicidad	0,05	3	0,15	4	0,20
Funciones indefinidas	0,03	0	0,00	1	0,03
Línea insuficiente de productos	0,04	3	0,12	4	0,16
Falta de control en los procesos	0,04	2	0,08	1	0,04
<b>Suma</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>		<b>2,86</b>
<b>Suma Del Puntaje Total Del Grado de Aceptación</b>	<b>2</b>		<b>5,29</b>		<b>5,89</b>

Crear fidelidad en los clientes a través de un servicio completo, personalizado y de alta calidad		Mejorar la rentabilidad del negocio estableciendo un sistema de incentivos que permita motivar al personal		Ampliar la gama de productos considerando el tamaño y necesidades del mercado existente	
CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
0	0,00	2	0,06	3	0,09
3	0,30	2	0,20	4	0,40
4	0,32	3	0,24	4	0,32
4	0,32	4	0,32	4	0,32
3	0,15	4	0,20	4	0,20
4	0,32	3	0,24	4	0,32
4	0,20	2	0,10	4	0,20
4	0,20	2	0,10	4	0,20
4	0,32	2	0,16	4	0,32
1	0,10	3	0,30	2	0,20
0	0,00	0	0,00	0	0,00
0	0,00	0	0,00	0	0,00
4	0,28	0	0,00	4	0,28
3	0,15	3	0,15	4	0,20
0	0,00	0	0,00	3	0,09
4	0,20	0	0,00	4	0,20
	<b>2,86</b>		<b>2,07</b>		<b>3,34</b>

3	0,36	4	0,48	4	0,48
3	0,36	1	0,12	3	0,36
4	0,32	3	0,24	2	0,16
4	0,20	2	0,10	4	0,20
2	0,06	0	0,00	2	0,06
4	0,16	4	0,16	4	0,16
4	0,20	0	0,00	4	0,20
4	0,20	2	0,10	4	0,20
4	0,20	4	0,20	4	0,20
1	0,10	0	0,00	2	0,20
1	0,08	2	0,16	2	0,16
1	0,07	4	0,28	3	0,21
3	0,15	2	0,10	4	0,20
0	0,00	4	0,12	0	0,00
4	0,16	2	0,08	3	0,12
1	0,04	3	0,12	1	0,04
	<b>2,66</b>		<b>2,26</b>		<b>2,95</b>
	<b>5,52</b>		<b>4,33</b>		<b>6,29</b>

Crear una sucursal en un punto estratégico de la ciudad que permita acaparar mayor número de clientes		Mejorar de forma constante el clima laboral y trato con el personal		Contar con un registro actualizado de la situación financiera del negocio a través una base de datos actualizada	
CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
1	0,03	3	0,09	1	0,03
3	0,30	4	0,40	3	0,30
4	0,32	4	0,32	2	0,16
3	0,24	3	0,24	1	0,08
4	0,20	4	0,20	2	0,10
3	0,24	4	0,32	1	0,08
3	0,15	2	0,10	4	0,20
4	0,20	4	0,20	3	0,15
2	0,16	4	0,32	4	0,32
4	0,40	2	0,20	3	0,30
3	0,09	1	0,03	0	0,00
2	0,14	2	0,14	2	0,14
4	0,28	4	0,28	3	0,21
2	0,10	4	0,20	1	0,05
1	0,03	3	0,09	3	0,09
4	0,20	4	0,20	4	0,20
	<b>3,08</b>		<b>3,33</b>		<b>2,41</b>

3	0,36	4	0,48	3	0,36
4	0,48	3	0,36	4	0,48
3	0,24	2	0,16	2	0,16
4	0,20	4	0,20	4	0,20
2	0,06	2	0,06	3	0,09
4	0,16	4	0,16	4	0,16
4	0,20	4	0,20	3	0,15
4	0,20	3	0,15	4	0,20
4	0,20	4	0,20	1	0,05
1	0,10	3	0,30	1	0,10
2	0,16	2	0,16	2	0,16
1	0,07	3	0,21	1	0,07
4	0,20	4	0,20	3	0,15
1	0,03	2	0,06	0	0,00
4	0,16	3	0,12	3	0,12
1	0,04	1	0,04	2	0,08
	<b>2,86</b>		<b>3,06</b>		<b>2,53</b>
	<b>5,94</b>		<b>6,39</b>		<b>4,94</b>

## **Apéndice 7: Formato de Entrevistas Aplicadas**

### **Entrevista al Sr. Jorge Agualongo**

**Propietario y Gerente del Centro Ferretero “Ricky”**



**El objetivo de la presente entrevista es levantar información relevante acerca del negocio para la correcta elaboración del caso de estudio. Por este motivo se agradecería poder contar con su colaboración respondiendo a la misma de forma sincera y veraz.**

**¿Cuáles cree usted que son las oportunidades con las que el negocio cuenta para poder crecer?**

**¿Considera que el nivel de clientes o la fidelidad de los mismos han decrecido a través de los años?**

**¿Elabora e implementa estrategias que le permitan definir sus objetivos y metas a alcanzar dentro de un lapso de tiempo determinado?**

## **Entrevista a la Sra. Betty Berly Núñez**

### **Subgerente y Propietaria del Centro Ferretero “Ricky”**



**El objetivo de la presente entrevista es levantar información relevante acerca del negocio para la correcta elaboración del caso de estudio. Por este motivo se agradecería poder contar con su colaboración respondiendo a la misma de forma sincera y veraz.**

**¿Considera necesario el implementar estrategias que permitan un mejor y mayor desarrollo para el negocio?**

**¿Cree usted que el amplio nivel de stock y la buena atención al cliente son factores que contribuyen al crecimiento del negocio?**

**¿Cómo es llevada la relación con sus proveedores y cual considera usted que sea una debilidad que deba ser corregida de forma inmediata?**

**¿Se han visto perjudicados en alguna ocasión por la competencia, la delincuencia o incluso por los mismos trabajadores?**

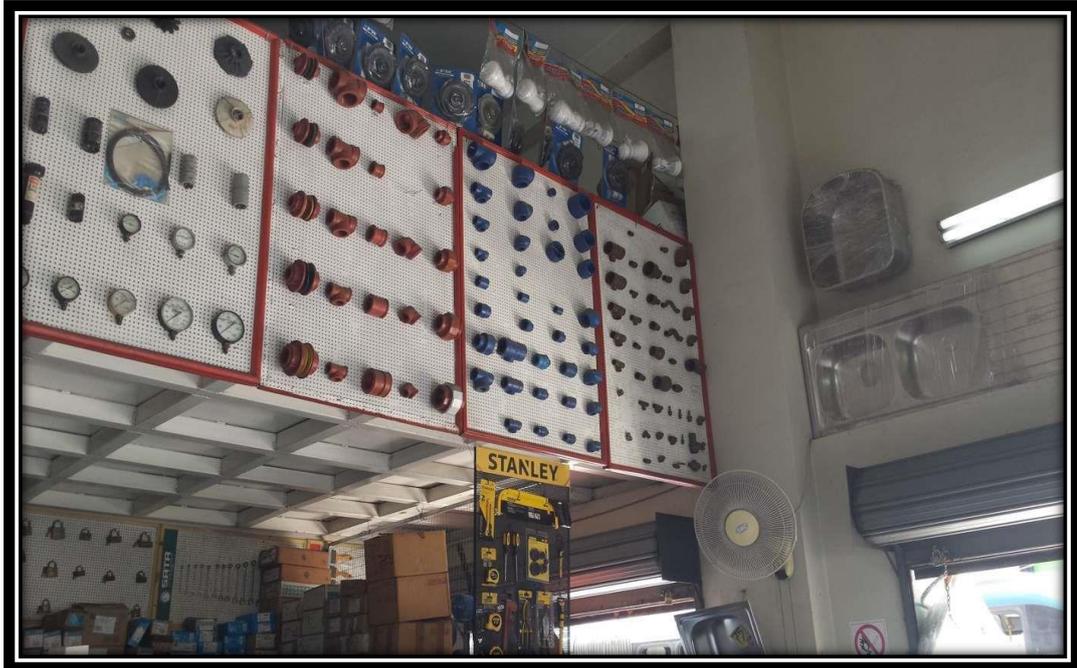
## Apéndice 8: Fotografías

Don Jorge Agualongo

Propietario del Centro Ferretero “Ricky”



## Productos de Exhibición



## Mostrador y Atención al Cliente

