

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ECONOMÍA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA  
FERRETERA ALMACÉN ULLOA S.A EN EL CANTÓN  
CENTRAL DE HERDIA PARA EL AÑO 2018**

**LYANA JOSÉ FERNÁNDEZ ÁLVAREZ**

**TUTOR: LIC. ROBERTO MÉNDEZ TORRES**

**SEDE CENTRAL  
SAN JOSE, ABRIL 2018**

## CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del Problema .....	1
Objetivos de la Investigación .....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos .....	2
Justificación de la investigación .....	3
Antecedentes de la investigación .....	5
Proyecciones de la Investigación .....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	9
Conceptualización de una empresa.....	9
Conceptualización de una ferretería.....	10
Características administrativas de la empresa ferretera .....	12
Plan Estratégico .....	14
Visión empresarial .....	15
Misión empresarial.....	16
Objetivo empresarial.....	16
Valores organizacionales .....	17

Estructura organizativa .....	18
Macroentorno .....	18
Microentorno.....	19
Entorno económico .....	20
Entorno Tecnológico.....	20
Entorno demográfico y Social .....	21
Organigrama .....	22
Perfil de Puesto .....	24
Producto Interno Bruto .....	25
Competencia .....	26
Ventaja Competitiva .....	26
Producto .....	27
Servicio .....	29
Cliente.....	29
Posicionamiento de Mercado.....	32
Etapas de Vida empresarial .....	33
Análisis FODA.....	35
Historia de la ferretería .....	37
Productos.....	38
Servicios.....	38

Competencia .....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	40
Enfoque de la Investigación.....	40
Diseño de la investigación .....	41
Población.....	42
Variables de Investigación .....	43
Plan estratégico .....	47
Satisfacción del cliente .....	47
Satisfacción del personal .....	47
Instrumentos Utilizados en la Investigación .....	47
Proceso para la recolección de datos .....	49
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA .....	87
Apéndices .....	90

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Porcentaje de empleados que conocen el plan de negocios de la empresa.....	p.50
Gráfico N°2: Porcentaje de encuestados que realiza el plan estrategico.....	p.52
Gráfico N°3: Porcentaje de empleados que aplica un proceso de gestión administrativa.....	p. 54
Gráfico N°4: Porcentaje de encuestados que consideran que se debe mejorar la forma en que se desarrollan las funciones.....	p.56
Gráfico N°5: Porcentaje de personas que desarrollan funciones que no le corresponden.....	p.58
Gráfico N°6: Porcentaje de la cantidad de veces que se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa .....	p.60
Gráfico N°7: Porcentaje del control de actividades que desarrollan los empleados.....	p.62
Gráfico N°8: Porcentaje de los recursos que cuenta la empresa para desarrollar bien sus actividades.....	p.64
Gráfico N°9 Porcentaje según el liderazgo de la empresa.....	p.66
Gráfico N°10: Porcentajes de acuerdo a la calificación de la administración actual de la empresa.....	p.68
Gráfico N°11: Porcentaje de acuerdo con la estructura administrativa adecuada.....	p. 70
Gráfico N°12: Porcentaje que realiza monitores para medir el nivel de satisfacción de los clientes.....	p.72

Gráfico N° 13 : Porcentaje de empleados que está de acuerdo con realizar el plan estratégico.....p.74

## **TABLA DE CUADROS**

Tabla N°1: Cantidad de empleados que conocen el plan de negocio de la empresa.....	p.49
Tabla N°2: Cantidad de personas que aplica el plan de negocios.....	p.51
Tabla N°3: Cantidad de empleados que aplican un proceso administrativo.....	p.53
Tabla N°4: Cantidad de empleados que consideran que hay que mejorar la forma en que se desarrollan las funciones.....	p.55
Tabla N°5: Cantidad de empleados que considera que se aplica la segregación para las funciones.....	p.57
Tabla N°6: Se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa.....	p.59
Tabla N°7: Existen herramientas para el control de las actividades que desarrollan los empleados dentro de la organización.....	p.61
Tabla N°8: Cuenta la empresa con todos los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades.....	p.63
Tabla N°9: Existe un liderazgo en la administración actual con todos los miembros de la empresa.....	p.65
Tabla N°10: Cómo califican los empleados la actual administración.....	p.67
Tabla N°11 La estructura administrativa es la adecuada.....	p.69

Tabla N°12: Realización de monitoreos para medir el nivel de satisfacción de los clientes.....	p.71
Tabla N°13: Cantidad de empleados que están de acuerdo con la aplicación del plan estratégico.....	p.73

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mi madre Cristina Álvarez, a quién agradezco enormemente su apoyo incondicional, sus enseñanzas. Le doy gracias por siempre motivarme a ser mejor, porque siempre me enseñó a ser fuerte a pesar de los problemas y siempre me ayudó a lograr mis metas.

También dedico esta tesis a mi padre porque siempre me apoyo y me dio la oportunidad de estudiar en la universidad.

Por último, a mis hermanos Luis Javier y Andrés gracias por su apoyo y cariño. Les deseo muchos éxitos en sus vidas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, quiero agradecerle a Dios por permitirme lograr esta meta.

Agradezco enormemente a los profesores(as) de los diferentes cursos de la Universidad Internacional de las Américas que me brindaron sus conocimientos y me ayudaron a crecer tanto de manera profesional como personal.

A mi tutor Lic. Roberto Méndez Torres, por haberme brindado todo su apoyo y conocimientos así también como la paciencia brindada para la realización de mi tesis.

A mí lector Fernando Navarrete, por la atención brindada en la revisión de mi trabajo, sus comentarios y sugerencias.

Al director de carrera de Administración de empresas, MBA Errol Solís Mata, por brindarme su apoyo y atención durante el desarrollo de mi tesis.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del Problema de la Investigación**

Un plan estratégico es un elemento de suma importancia para que las empresas alcancen con éxito sus operaciones, es una herramienta que permitirá un adecuado manejo y distribución de funciones, mejorar los procesos de distribución de productos, permite ser más eficientes y adaptarse a las necesidades del mercado, así lograr los objetivos propuestos.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A en Heredia. Para poder cumplir con el objetivo propuesto, esta investigación requiere definir cuáles son las debilidades y amenazas en la que se enfrenta la empresa ferretera y así proponer diferentes mejoras que se pueden hacer para que el Almacén Ulloa pueda ser más rentable y tener un alto grado de competencia con las demás empresas relacionadas.

Con el pasar del tiempo las técnicas de planeación se han ido mejorando y reestructurando para acoplarse de la manera más efectiva a las demandas del mercado y con esto cada empresa pueda satisfacer las necesidades y los gustos de sus clientes. La situación actual que se busca para la empresa Almacén Ulloa se concentra en su planificación estratégica, es fundamental analizar si la empresa cuenta con un organigrama adecuado en la cual cada colaborador cumpla con las funciones asignadas.

Verificar si hacen falta estrategias que ayuden a mejorar el negocio y así lograr el desarrollo deseado para la ferretería en el cantón de Heredia. La existencia de un plan estratégico muy débil a causa de factores como funciones y procesos poco claros e inadecuada administración de recursos humanos, está generando un crecimiento no controlado, dificultades en el proceso de toma de decisiones, dificultad en el planteamiento y el logro de los objetivos organizacionales, pérdida de recursos físicos, económicos, humanos y pérdida de competitividad, entre otras problemáticas.

Ante dicha situación surge la siguiente pregunta, la cual se le dará la respuesta con el desarrollo de este proyecto:

¿Cuál es el plan estratégico de la empresa ferretera almacén Ulloa en la provincia de Heredia para el año 2017?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general**

Analizar el plan estratégico para la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A, ubicado en el cantón Central de Heredia.

### **Objetivos específicos**

Identificar la gestión administrativa aplicada en la empresa Almacén Ulloa S.A.

Determinar los factores internos y externos que interfieren con el buen funcionamiento de la empresa.

### **Justificación de la investigación**

Cada empresa, necesita desarrollar y tener a su alcance, un plan estratégico que le permita desarrollar de manera adecuada las funciones de cada uno de los miembros que la componen, tener un manejo eficaz de los inventarios, reducir costos y alcanzar las metas de ventas propuestas mes a mes. Summers (2006), expone que:

Los planes estratégicos permiten que los líderes de la organización traduzcan la visión y la misión de la misma en actividades mensurables. El desarrollo del plan estratégico exige hacer una revisión sistemática de la organización, para averiguar cómo se relaciona cada una de sus partes con el todo. (p.117).

Las compañías requieren del plan estratégico, además para identificar cuáles son los factores más importantes donde se enfatizan sus clientes y de esta manera, mejorar los procesos que realizan para ofrecer productos de mejor calidad a un menor precio.

Algunas empresas enfocan muy bien ciertas actividades de su plan estratégico, pero descuidan factores necesarios de integrar, por lo que se hace necesario que todas las funciones trabajen de manera conjunta y el plan estratégico a un medio para mejorar de forma integral, sin descuidar ninguna área, brindándose apoyo entre sí.

Por otra parte, el plan estratégico se hace indispensable para centrar el norte de la empresa hacia el futuro, integrando las demandas del ambiente externo junto con los recursos internos que posee la empresa o compañía, para alcanzar de este modo, los objetivos de corto y

largo plazo debido a que “un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la empresa y gira en torno a ella.” (Stoner, p.292).

Actualmente, existen muchas empresas o negocios familiares que fueron creados sin tener en cuenta bases esenciales para fundar y mantener un negocio, dejando de lado, el tener una correcta planeación estratégica que les contribuya a ser competentes ante nuevas tendencias, por consecuente es obligatorio, que la parte gerencial tome decisiones correctas para ser altamente competitivos. También es importante que la estrategia llegue a todo el personal administrativo, para que cada uno se identifique con la causa y se logren las metas y objetivos en el tiempo establecido.

Con este proyecto, se pretende elaborar y desarrollar una planeación adecuada que genere buenos resultados para que la ferretería Almacén Ulloa S.A por medio de un plan estratégico que logre expandir su cartera de clientes y funcionalidad interna, así como también ofrezca a sus empleados y colaboradores un ambiente estable que le permita el crecimiento continuo, debido a que en la actualidad, el sector de servicios ferreteros, se ve afectado por un mercado exigente, donde cada empresa debe estar preparada para competir y colocarse firmemente dentro del segmento.

## **Antecedentes de la Investigación**

Las ferreterías, pertenecen a un sector indispensable dentro del desarrollo cotidiano de las sociedades. Busca incentivar que los compradores fabriquen o reparen cosas por ellos mismos, de modo que ahorren dinero, se entretengan y aprendan al mismo tiempo. En pocas palabras, es una forma de incentivar la autoproducción con productos, herramientas y materiales de construcción que deben ser muy versátiles y fáciles de usar para incentivar a los compradores a crear. Una de las necesidades principales por la cual surgió el sector ferretero, hace referencia a la necesidad de abastecer materiales y herramientas a los artesanos, fontaneros, electricistas, albañiles, entre otros, convirtiéndose estas actividades desde sus inicios en una de las fortalezas que mantienen estos negocios.

En cuanto a investigaciones relacionadas con el tema de estudio se consultarán dos tesis de corte internacional y tres de corte nacional. La primera tesis consultada fue la de Castro Aguilera Adriana (2011) para la carrera de Administración de empresas con énfasis en Gestión Estratégica de la Universidad ICESI de Cali, Colombia, cuyo título es “Planeación estratégica de Ferretería Su Casa Constructora 2012 – 2015”, el objetivo de este trabajo fue una formulación estratégica para la empresa Ferretera Su Casa Constructora, en la que en conjunto con los empleados se formuló la misión, la visión, los valores y objetivos corporativos, facilitando el desarrollo de la organización y le permitiera a la empresa desarrollar un buen desempeño y ser más competitiva.

Esta investigación concluyó que la formulación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado. Con base en el análisis externo realizado se pudo determinar que Ferretería Su Casa Constructora cuenta con oportunidades claves que facilitarán su crecimiento económico como lo es la creciente demanda de productos ferreteros y el crecimiento del producto interno bruto (PIB).

La segunda investigación consultada fue la de Figueroa Tomalá Orlin Darío (2013), para la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península Santa Elena de Libertad, Ecuador, cuyo título es “Plan estratégico para la ferretería Solís ubicada en el cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, 2014-2018”. Con esta investigación el estudiante tiene como objetivo crear un plan estratégico para la ferretería Solís en la cual se encuentran soluciones concretas al problema de gestión, se establecen estrategias para la mejora del negocio, se formulan la visión, la misión que inciden en el desarrollo de la empresa.

Mediante la aplicación del plan estratégico propuesto se ayudará a los directivos de la empresa Ferretería Solís a establecer estrategias adecuadas para lograr una eficiente gestión administrativa, también se determinará el camino a seguir, las funciones de los gerentes y la manera de cómo realizar sus labores, la manera de cómo hacerlo y desarrollarlo en el tiempo oportuno.

Como conclusión el estudiante pudo comprobar la veracidad de la hipótesis, la misma que le dio la facultad de desarrollar un plan estratégico para la empresa Ferretería Solís, lo cual permitió que la empresa se dirija al desarrollo organizacional y empresarial, implementando programas y proyectos adecuados para la consecución de los objetivos que se plantearon.

La siguiente investigación consultada fue de carácter nacional y es la tesis de Kühn Hernández Miguel (2009) para un Postgrado en Administración y dirección de empresas de la Universidad de Costa Rica, con el título “Diseño de una propuesta de un Cuadro de Mando Integral para mejorar la toma de decisiones en Ferretería La Victoria”. Este estudio tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un cuadro de mando integral para mejorar la toma de decisiones en la ferretería La Victoria, a la vez, optimizar la operación diaria de su tienda mediante el control y seguimiento de los indicadores.

La investigación concluyó que el cuadro de mando integral ayudó a la empresa a definir su estrategia al mismo tiempo se buscó proyectar los objetivos estratégicos en el largo y el corto plazos. El cuadro de mando integral constituye una herramienta fundamental para el planeamiento y la toma de decisiones futuras, por lo que su adecuada implantación y aplicación traerá grandes beneficios para la ferretería.

La siguiente investigación fue la de Jiménez Valerín José Manuel (2015) para la carrera de Administración de empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas, cuyo título es “Plan estratégico para la compañía Extintores de Centroamérica, que le permita alcanzar un crecimiento competitivo, para el segundo semestre del año 2015”. Dicho estudio buscaba elaborar una estrategia de cambio para la compañía Extintores de Centroamérica que le permita definir objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, también proponían diseñar una serie de herramientas que facilitarían el desempeño de las labores diarias dentro de la empresa, con el objetivo de lograr el crecimiento competitivo requerido.

La investigación propone que el gerente junto con su equipo de trabajo debe elaborar una nueva estrategia de negocios, de acuerdo con las fortalezas y debilidades de la compañía; asimismo, hay que reformular la misión, la visión y los objetivos de la empresa, con el fin de que los colaboradores participen de una manera más activa en las decisiones que afectan a la compañía.

### **Proyecciones de la Investigación**

La empresa ferretera Almacén Ulloa S.A, presenta necesidad de reajuste en su plan estratégico, por lo que, a través de la presente investigación, se pretende analizar el mismo, con la finalidad de obtener información sobre el sistema de gestión administrativo empleado y ejecutar cambios que contribuyan para alcanzar una mayor productividad y eficiencia, tomando en cuenta aspectos como: la planificación, el control, la organización y dirección, que de manera integral, ayuden a generar estrategias significativas de ejecución y evaluación en plazos establecidos.

Asimismo, se hace fundamental, conocer los factores internos y externos internos que interfieren en el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta aspectos relacionados con horarios, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y un análisis CAME que complemente el FODA.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### Conceptualización de una empresa

Una empresa es una organización de personas que comparten un mismo objetivo con el fin de obtener beneficios, constituye una unidad de producción dedicada y agrupada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro.

Las empresas se pueden clasificar según la actividad a la que se dediquen, se puede hablar de empresas del:

- Sector primario (agricultura)
- Sector secundario (industria)
- Sector terciario (Servicios)

Por otro lado, de acuerdo con la constitución una empresa se puede clasificar en diferentes tipos:

- Empresas individuales
- Sociedades anónimas
- Sociedades de responsabilidad limitada
- Cooperativas y entre otros.

De acuerdo con el tamaño de la empresa se pueden clasificar en tres tipos:

Microempresa: es aquella que posee menos de diez trabajadores y un volumen de facturación anual inferior a dos millones de euros.

Pequeña empresa: es la que tiene un máximo de cuarenta y nueve trabajadores y un volumen de facturación inferior a diez millones de euros.

Medianas empresas: son las que tienen menos de doscientos cincuenta trabajadores y un volumen de facturación inferior a cincuenta millones de euros.

Grandes empresas: son aquellas empresas que sobrepasan el volumen de facturación de las anteriores.

Se puede decir que la empresa, desde la perspectiva económica es “la organización de los factores de la producción con el fin de obtener una ganancia limitada” (Ruiz de Velasco y del Valle, 2007 p.27). La empresa es un conjunto organizado de actividades y bienes que dispone y realiza un empresario para llevar a cabo su fin y cumplir los objetivos de la empresa.

### **Conceptualización de una ferretería**

A través de la historia de la humanidad, el hombre, se ha dedicado a ejecutar diferentes tipos de “trueque” que más adelante, se convirtieron en pequeños negocios familiares y posteriormente en empresas de diferente tamaño, pero la mayoría con un objetivo en común, el cual se basa en ofrecer productos determinados según las necesidades de los clientes. La ferretería, es uno de los mercados más cotizados desde sus inicios, esto debido a que, en este tipo de establecimientos, las personas encuentran materiales que les permiten construir y reparar sus viviendas, así como, otros que le facilitan la realización de sus labores.

Se define el concepto de ferretería, como una “Tienda donde se venden diversos objetos de metal o de otras materias, como cerraduras, clavos, herramientas, vasijas, entre otros” (Real Academia Española). Etimológicamente la palabra ferretería significa tienda del hierro. En la actualidad, las ferreterías ofrecen novedosos productos que atraen a los clientes cada vez más. Las exigencias del mercado han exigido a los dueños y empresarios, a innovar y ofrecer otro tipo de artículos que años atrás no se encontraban en este mercado, ejemplo de estos, son: muebles para cocina y otras áreas de la casa u oficina, basureros y artículos de plástico, adornos para el hogar y otros espacios, plantas ornamentales, abonos y muchos más que se han enlistado a los productos que se pueden encontrar en estos establecimientos.

La competencia es un factor el cual ha influido para que las ferreterías sean cada vez más eficientes para la demanda de sus clientes, por lo que se necesita que las mismas, se ubiquen en puntos estratégicos, ofrezcan servicios de calidad, personal altamente calificado y especializados según los artículos que ofrecen pues la asesoría se ha vuelto factor indispensable para los consumidores.

Por otro lado, al existir la competencia, se hace indispensable, exteriorizar ofertas realmente atractivas, donde el cliente, se sienta atraído por los precios y los beneficios que los mismos ofrecerán a su economía. Por lo consiguiente, las ferreterías de estos días son en sí, amplios o pequeños espacios, las cuales ofrecen variedad de productos en función de clientes con diversas necesidades.

### **Características administrativas de la empresa ferretera**

La empresa como sistema complejo, mezcla una gran cantidad de factores económicos, sociales y de relación con el medio, por lo que se hace necesario que mantenga una buena organización, la cual le beneficiará en su funcionamiento. Dentro de esta organización se distinguen diversas áreas funcionales:

- a) Económica-financiera: Esta actividad existe desde el momento en que se utiliza el dinero como valor e instrumento de cambio de cualquier tipo de transacción. La corriente monetaria en una empresa viene definida, dentro del ciclo productivo, por dos flujos de dinero, una corriente de fondos que sale de la empresa como consecuencia de la adquisición de bienes y servicios de todo tipo y la segunda, por una corriente, en sentido contrario, constituida por las aportaciones de los socios, fondos públicos, las ventas y por las obligaciones de créditos bancarios.
  
- b) Comercial y Marketing: El marketing es el estudio de las relaciones de intercambio de valores, cómo se inician, facilitan y consumen. La función del marketing estratégico es identificar el mercado de referencia, analizar y evaluar su atractivo y evolución, así como los segmentos actuales y potenciales que lo integran.
  
- c) Producción: Un sistema de producción es, fundamentalmente, un sistema de transformación de unos bienes iniciales en otros finales. Es el mecanismo para

convertir los inputs (entradas) en outputs (salidas de productos). El objetivo del plan de producción consiste en intentar ajustar la producción a la demanda futura, es decir, hay que producir lo que se vaya a demandar y disponer de los recursos necesarios para ello.

- d) Organización y Recursos Humanos: Dentro de la planificación estratégica general, debe tener un lugar destacado la planificación estratégica de los recursos humanos. Para su máxima eficacia se deben gestionar bajo una misma responsabilidad, las funciones de organización y recursos humanos.

Adicionalmente, es indispensable en una empresa, hacer énfasis en las funciones administrativas, las cuales, no son privativas de la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Según Hurtado (2005):

El acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración, estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc, como actividades administrativas esenciales. (p.36).

Las cinco funciones administrativas estipuladas por el autor son las siguientes:

Planear: anticipar el futuro y trazar el plan de acción.

Organizar: mantener tanto la estructura material como social de la empresa.

Dirigir: guiar y orientar al personal.

Coordinar: armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Asimismo, las funciones administrativas ofrecen a las empresas los beneficios siguientes:

Descentralización controlada de las responsabilidades administrativas.

Vista rápida de las asignaciones de productos, tanto por usuario como por producto.

Funcionalidad para asignar cuotas a administradores de productos.

De todas las funciones administrativas, se hace hincapié a que, “la planificación es la más importante y la más difícil” (Claudes, 2005, p.78), por lo tanto, en una empresa una deficiente planificación, provoca dudas, acciones poco asertivas y debilidades a nivel general, que por consiguiente, podrían traer el cierre de la empresa.

### **Plan Estratégico**

Un plan estratégico se define como una herramienta que tiene como función diseñar y construir el futuro para una empresa u organización. Es un proceso sistemático que le permite a la empresa a desarrollar y a implementar propósitos y estrategias para alcanzar los objetivos del negocio a corto, medio y largo plazo.

El plan estratégico se basa en la definición de tres elementos: misión, visión y valores. “Un plan estratégico establece los grandes objetivos de marketing y estrategia, a partir del análisis de la situación y las oportunidades actuales del mercado. Es un instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos de la empresa” (Best, 2008, p.76).

Por lo tanto, el plan estratégico es más que un cronograma de acciones, es la guía que responde a las necesidades del ambiente y el accionar de una empresa, por lo cual se puede decir, que a través de un plan estratégico la compañía permite diferenciarse del resto que interactúan en el mercado y ofrecer mucho más que sus competidores.

### **Visión empresarial**

La visión “es una imagen mental del estado futuro que desea conseguir una empresa: es la descripción propia y específica de una situación atractiva que pretende alcanzar” (Urcola, 2000, pág. 32). La visión estimula a los empleados a asumir su responsabilidad con un desempeño óptimo, proyectándose a lo que quiere escalar dentro de la empresa en un futuro cercano.

Ferretería Almacén Ulloa S.A, tiene como visión, según lo estipulado por el gerente general de la empresa Joaquín Iglesias “Ser la distribuidora ferretera número uno a nivel nacional brindando un servicio personalizado y de alta calidad”.

### **Misión empresarial**

Definir cuál es la misión de la empresa, constituye uno de los elementos fundamentales en la misma. La misión, permite saber dónde se encuentra la empresa, en relación con los demás, hablando en términos de mercado, por lo “que hablar de misión empresarial, es conocer su naturaleza, su propósito, que debe ser exterior a la empresa misma, en el mercado, en la sociedad” (Manso, 2003, p.16). La misión, constituye el primer elemento del proceso de dirección estratégica, es la razón de ser de la empresa.

La ferretería Almacén Ulloa S.A, presenta como misión, según lo expresado por el gerente general Joaquín Iglesias: “Ser una empresa importadora de productos ferreteros de calidad, distribuidos a nivel nacional, que busca la rentabilidad y la satisfacción de nuestros clientes”.

### **Objetivo empresarial**

La dirección es la función clave de la administración de una empresa, la misma se hace indispensable, para lograr exitosamente las actividades de producción, organización de recursos, control de bienes y otros aspectos.

Para dirigir, resulta necesario establecer un objetivo empresarial, el cual es “un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de trabajo” (Martínez, 2003, p.32). Al contar con un objetivo empresarial, se puede

analizar, describir y valorar la actuación de cada uno los miembros que laboran en la empresa, tomando en cuenta la eficiencia y la eficacia, por lo cual tiene un gran efecto sobre el rendimiento laboral.

El objetivo de la ferretería Almacén Ulloa S.A, según el gerente general Joaquín Iglesias, se establece como: “contar con un inventario confiable, rentable y continuo”

### **Valores organizacionales**

Los valores organizacionales de una empresa son definidos como el “ideal, el principio hecho u objeto, que despierta el aprecio y el gusto, para actuar de cierta manera” (Peña, México, p.18), por lo que las empresas u organizaciones definen sus valores como parte de sus factores constitutivos, por lo que forman parte de su esencia y su razón de ser.

Entre los valores organizacionales de la ferretería Almacén Ulloa S.A:

- **Confianza:** Confiamos en nuestra Visión, nuestra capacidad de emprendimiento y en la capacidad de nuestros colaboradores que trabaja con nosotros, ofrecemos materiales con precios accesibles y económicos.
- **Responsabilidad:** Nuestros productos y servicios se orientan a satisfacer las necesidades de nuestro cliente a corto y largo plazo.
- **Eficiencia:** Procuramos realizar satisfactoriamente nuestras funciones y buscamos optimizar continuamente nuestra forma de realizar nuestro desempeño.

- Vocación de Servicio: Nos entusiasma entregar lo mejor de nosotros para exceder las expectativas de nuestros clientes.

### **Estructura organizativa**

La estructura es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes. Constituye una forma de repartir el trabajo entre los diferentes miembros que laboran en la empresa. Para organizar y sistematizar el trabajo, se hace indispensable definir quién lo realizará, además de cómo y dónde. Además, se necesita asignar y delimitar los recursos que se establecen para lograr los objetivos y planes propuestos. Por lo consiguiente, la estructura “es la forma de organización, que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” (Tafira, España, 2008, p. 13).

### **Macroentorno**

El macroentorno de una empresa es un término que se utiliza para dominar a cada una de las variables externas que afectan la actividad de la empresa; pero no solo a la empresa en sí, sino que también afecta a la sociedad y sus actividades.

El macroentorno estudia y valora aspectos primordiales como la demografía, la economía, las características culturales los aspectos legales y políticos, así como el medio ambiente y la tecnología.

García (2008) destaca que “el macroentorno afecta a todos por igual, aunque lógicamente las consecuencias no serán las mismas” (p.7). Es necesario entonces, analizar las tendencias generales, los factores involucrados y sus intereses ya que gracias a esa visualización la empresa podrá contar con un punto de vista más claro de como el ambiente que le rodea puede impactar a la empresa; en consecuencia, se podrán definir las amenazas que podrían afectar el éxito empresarial.

### **Microentorno**

El microentorno también como entorno específico “engloba el conjunto de factores externos y no controlables por la empresa que están más próximos a su relación de intercambio y que, por lo tanto, influye de modo más directo sobre su actividad” (Rodríguez, p.82), por lo consiguiente se puede inferir que el microentorno esta básicamente formado por el mercado en el que opera la empresa, sus proveedores, así como los intermediarios y la competencia.

Los clientes constituyen la variable de mayor importancia para la empresa. En función de ellos la empresa toma decisiones para detectar necesidades y cambios con el fin de que sigan adquiriendo sus productos y servicios.

Los proveedores son las empresas que proporcionan recursos a la empresa para producir bienes y servicios mientras; mientras que los intermediarios son empresas que ayudan a la compañía a encontrar clientes o realizar ventas.

La competencia es la variable que motiva a la empresa a mejorar su potencial en la capacidad de organización para satisfacer a sus clientes, con el fin de adaptarse a las necesidades del público y ser mejor que las demás empresas.

### **Entorno económico**

El entorno económico involucra todo aquello que nos rodea y nos afecta o que, en algún momento, puede llegar a hacerlo. Constituye las condiciones comerciales dentro de las cuales una empresa opera. Es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno, y donde interactúan cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. El entorno económico tiene un impacto importante “ya que comprende el poder de compra, ingreso neto, ingreso disponible, ingreso discrecional, precios, ahorros, disponibilidad de crédito y las condiciones económicas generales” (Malhotra, 2006, p.72); por lo tanto, el mismo influye en la disposición de los consumidores y empresas para contratar y adquirir productos, así como gastar e invertir en un plazo determinado.

### **Entorno Tecnológico**

El entorno tecnológico es uno de los que tiene mayor impacto en una empresa. La tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se transforma en nuevas cosas. La repercusión de esta se manifiesta en una empresa a través de nuevos productos, maquinaria, materiales y servicios. Además, gracias a la tecnología se da una mayor productividad, mayor variedad de productos y estándares más altos en la vida del ser humano.

Maqueda (Madrid, España, 2006) estipula que el desarrollo tecnológico:

Beneficia a las grandes empresas, ya que son las que investigan o adquieren los resultados de la investigación de otras empresas, y perjudican a las nuevas empresas que no cuentan con los derechos a utilizar, los procedimientos de productos u obtener los productos que siga el mercado (p.89).

Ante esto resulta necesario que las empresas optimicen sus modelos de gestión y adquieran o desarrollen tecnologías para satisfacer las carencias y necesidades del mercado. Fomentar la capacidad de la organización e innovarse tecnológicamente es indispensable en cualquier empresa que quiera mantenerse competente en esta era, asegurándose su sostenimiento a largo plazo.

### **Entorno demográfico y Social**

Los factores sociales y demográficos son relativos a las características y modelos culturales, por lo tanto, incluyen los valores y modelos básicos de la sociedad, los valores ecológicos los cuales en la actualidad son uno de los más importantes ya que las empresas deben promover acciones directas al cuidado del medio ambiente. Asimismo, incluyen las modas y los estilos de vida que de otra forma obligan a las empresas a actualizar el aspecto externo e interno de la misma, así como también todas las variables demográficas en sí (sexo, edad, natalidad, mortalidad, migraciones, entre otras) que se pueden convertir en una oportunidad o amenaza para cualquier empresa.

Sánchez (2006) establece:

Son muchos, los factores demográficos que pueden afectar el rendimiento de la empresa y más aún en el caso de empresas que están presentes en multitud de países. El crecimiento de la población, así como su distribución por edades deben ser aspectos fundamentales a tener en cuenta por estas empresas. (p.11).

Por lo tanto, cualquier empresa, dada su condición de sistema abierto debe adaptarse a los requerimientos del entorno social y demográfico, tomando en cuenta que el entorno no es algo estático por lo que debe conocer cada uno de los agentes que lo componen, para poder influenciar exitosamente sobre el medio que las rodea.

### **Organigrama**

El organigrama es un tipo de esquema donde se representa gráficamente la estructura de una organización, empresa u organismo público. A través de él se muestra con claridad las jerarquías relaciones y en algunas ocasiones, la función de cada departamento y personal que labora para la empresa.

El organigrama representa más que la estructura de una organización a lo que estipula Hernández (2007):

La forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los diferentes niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y por lo tanto debe ser representada gráficamente mediante el organigrama. La palabra organigrama proviene del prefijo organi que implica organización y grama que significa gráfico. Quiere decir gráfico de organización. (p.78).

Por lo tanto, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa porque además de representar los departamentos, funciones, distribución y otros, simboliza los principios filosóficos en los que se basan la compañía.

Un organigrama puede ser representado en diversas formas:

**Organigrama Vertical:** Se organiza a partir del puesto que ocupa la mayor autoridad en el tope, de esta forma los departamentos disminuyen su rango mientras descienden en el plan.

**Organigrama Horizontal:** Muestra las distribuciones de manera ramificada de izquierda a derecha, por lo tanto, los departamentos descienden en sus responsabilidades conforme se avanzan hacia la derecha.

Organigrama Mixto: Combina el organigrama horizontal y vertical.

Organigrama Circular: En este tipo de organigrama el puesto de mayor jerarquía se encuentra representado en el centro del esquema, por lo que los departamentos se apartan del centro hacia los extremos por medio de ramificaciones.

Organigrama escalar: Es un esquema representativo que utiliza el uso de sangrías para mostrar la jerarquía de la empresa entre más grande sea la sangría, menor es la autoridad del cargo.

Organigrama Funcional: En este tipo de organigrama se encuentran especificadas las funciones, competencias y atribuciones de cada departamento.

### **Perfil de Puesto**

El perfil del puesto es una herramienta que organiza y agrupa los recursos y habilidades que se requieren para ocupar un cierto puesto de trabajo este tipo de método permite tener en cuenta las características que se necesitan para el puesto, así como las habilidades y condiciones que deben tener a la persona por emplear.

Palomo (2006) define el perfil de puesto como:

Por lo tanto, es importante que a la hora de elegir al candidato de un puesto se tomen consideración, nivel de estudios, experiencia, conocimiento, así como aptitudes y características de personalidad que mejor se ajusten con la vacante. (p.34).

## **Producto Interno Bruto**

El producto interno bruto por sus siglas el PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador constituye un reflejo de la competencia que existe en la industria.

El crecimiento del PIB es muy importante ya que indica la competitividad de las empresas costarricenses; si la producción no crece, quiere decir que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas. Por tanto, no se generan un aumento en el número de empleos.

Si el PIB crece por debajo de la inflación, significa que los aumentos salariales van a propiciar la disminución de estos. Tener un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos.

Si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión directa de empresas y fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo. Por consiguiente, el PIB es “el valor de la producción anual de bienes y servicios finales a precio de mercado, producidos por los factores de la producción dentro de las fronteras de un país (espacio geográfico), con independencia de su nacionalidad” (García,2007, p.120).

## **Competencia**

La competencia es una situación en la cual todos avanzan, constituye una situación en la cual un agente económico tiene la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, para elegir a quienes compran y donde adquieren sus bienes y servicios. Se dice que la competencia puede darse en dos tipos, una denominada competencia perfecta y la imperfecta.

Al referirse a una competencia perfecta se presenta una situación en la cual las empresas que ofrecen un producto son un número infinito pues no existen barreras en la entrada de nuevos oferentes del mismo producto por lo que ninguno de ellos tiene el control sobre el mercado ni sobre el precio de dicho producto.

Por lo tanto, el término competencia, se relacionan con el “deseo de vencer y evitar los fracasos a toda costa. Cuando existe una situación de equilibrio y poder, ninguna de las empresas participantes posee tal dominio que haga pensar a las demás que les sería imposible lograr un aumento” (O’ Shaughmessy, 2006, p.13).

La importancia de la competencia radica en que a través de ella se regula el mercado mejorando o que se conoce “como la ley de la oferta y la demanda”.

## **Ventaja Competitiva**

Una ventaja competitiva es cualquier atributo de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, colocándole en una posición relativa superior para competir.

La ventaja competitiva fue desarrollada por Michael Porter, en la cual él tenía como objetivo solucionar los problemas a los que se enfrenta la teoría de la ventaja comparativa o absoluta que consiste en el costo de oportunidad al que se enfrenta en la producción de cada bien.

Michael Porter (2014) diferencia dos tipos de ventaja competitiva, que podrán dividirse según la segmentación de mercado:

Liderazgo en costes: Se compete por tener unos costos más bajos.

Diferenciación de producto: en este caso el precio de venta del producto será más elevado, compitiendo con un producto de mayor calidad.

Segmentación del Mercado: Se toma en cuenta en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

Por lo tanto, una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las necesidades y condiciones de mercado.

## **Producto**

Un producto es un objeto producido o fabricado de manera natural o artificial, elaborado con el propósito de que sea utilizado para el consumo. Existen diferentes tipos de productos, por

ejemplo, productos duraderos y no duraderos. Un servicio también es un producto, pero constituye un producto no material.

En el mercado un producto se ofrece con la intención de satisfacer al consumidor y proporcionar lo que necesite o desea, por lo que el producto debe incluir atributos psicológicos y simbólicos que atraigan a los consumidores.

Valdivia (2003) indica que:

Únicamente el cliente puede determinar si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos con expectativas y que también lo hace. Esta decisión depende de la experiencia real del cliente con el producto o el servicio. Los consumidores toman en cuenta sus experiencias, requerimientos y necesidades pasadas y combinan esa información para establecer su juicio. (p.18).

Por lo consiguiente, el desarrollo de productos ha cambiado a lo largo del tiempo, dependiendo de la tendencia que las empresas desarrollan sobre los productos y servicios por ofrecer. Buscan características en sus productos que además de cubrir una necesidad o un deseo, ofrezca gratificación al ser comprado o adquirido, lo que garantiza que en una nueva compra o adquisición del bien se realice con la misma compañía o empresa proveedora.

## **Servicio**

Un servicio se define como el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para poder responder y satisfacer las necesidades de un cliente. Es un bien, pero se diferencia de este porque siempre se consume en el momento en que es brindado.

Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un desempeño o un esfuerzo que implican por lo general la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlo o almacenar. Por consiguiente, “el concepto de servicio es una forma de expresar la idea de que la organización se propone resolver ciertos tipos de problema de una manera determinada”. (Grönroos, 1994, p.112).

Esto significa que el concepto de servicio tiene que incluir información sobre lo que propone una empresa en un segmento concreto de clientes, cómo debería lograrse y con qué tipo de recursos.

## **Cliente**

Un cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización, el motivo principal por el cual se crean produce, fabrican y

comercializan productos y servicios. Cada empresa y cada cliente necesita un proceso de adaptación según sus características y particularidades propias.

El primer paso es identificar los clientes potenciales, aquellas personas, empresas u organizaciones que pueden llegar a adquirir el producto o servicio. Para el fin en mención, se establecen estrategias como:

Investigación de mercados: Ya sea formal o informal, pero que estén orientadas a la identificación de la mayor cantidad de clientes potenciales.

Recolección de sugerencias de clientes actuales: Consiste en acudir a los clientes actuales para solicitarles referencias de personas, empresas u organizaciones que a su criterio puedan necesitar el producto o servicio.

Revisiones regulares de publicaciones nacionales y locales: Directorios, revistas especializadas y hasta periódicos pueden ayudar a identificar clientes potenciales.

Creación de interés: Para ello, se pueden realizar anuncios en medios masivos (televisión, radio y periódicos) y/o en medios selectivos (como revistas especializadas) con la finalidad de crear un interés que atraiga a los clientes potenciales hacia el producto o servicio, ya sea directamente a la empresa o a los canales de distribución.

El segundo paso consiste en la clasificación de los clientes potenciales, después de identificarlos se les debe de clasificar considerando su disposición de compra, su capacidad

económica y autoridad para decidir a comprar. Los clientes potenciales se pueden clasificar en dos tipos:

**Candidatos a Clientes:** Son aquellas personas, empresas u organizaciones que tienen un fuerte interés (predisposición) para comprar el producto o servicio, la capacidad económica para hacerlo y la autoridad para decidir la compra.

**Candidatos Desechados o en Pausa:** Son aquellos que se rechazan porque, aunque tengan la predisposición o interés por adquirir el producto o servicio, no tienen la capacidad económica para efectuar la compra (candidatos desechados). Sin embargo, se debe considerar que existen clientes potenciales cuya falta de liquidez es temporal, por lo que conviene no perderlos de vista para ganarlos como clientes en un futuro próximo.

Por último, es importante convertir a los clientes de primera compra en clientes frecuentes, es decir, clientes que compran otros productos o servicio de forma reiterada o que compran productos que pertenecen a la misma empresa, esto se puede lograr realizando los siguientes servicios:

**Brindar servicios posventa:** se realiza un seguimiento a la entrega del producto para constatar que llegó en buenas condiciones y en la fecha acordada, efectuar capacitaciones para que el cliente conozca cómo usar apropiadamente el producto y cumplir con las garantías ofrecidas, entre otros.

**Conocer al cliente:** se llevan a cabo actividades (por ejemplo, encuestas periódicas) para conocer el nivel de satisfacción del cliente luego de la compra.

Brindar un trato especial: se puede incluir descuentos especiales por compras frecuentes, servicios adicionales o exclusivos, atenciones especiales (como hacer llegar una tarjeta de felicitación el día de su cumpleaños), créditos personalizados y por supuesto, recibir y prestar atención a sus sugerencias e inquietudes.

### **Posicionamiento de Mercado**

El posicionamiento es el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de un consumidor, en relación con otros de la misma categoría, por lo que resulta muy subjetivo: obedece a múltiples causas (la publicidad y el marketing influyen, pero también las circunstancias y experiencias personales del consumidor) y suele diferir de una persona a otra. Para llevar a cabo una estrategia de posicionamiento de mercado es importante tener en cuenta los siguientes factores:

La diferenciación junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja. El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, se perderán la oportunidad de diferenciarse.

El posicionamiento de la marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor. Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.

La posición que se desea alcanzar debe ser rentable. El posicionamiento de la marca debe entenderse como su proceso de perfeccionamiento, incremento del valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

El posicionamiento de mercado “es el sistema que permite encontrar ese lugar mental para que sea ocupado por los consumidores a fin de que cuando se compare con los del resto de los competidores, los diferencien y los seleccionen para su adquisición” (García, 2013, p.16).

Por consiguiente, es así como el posicionamiento se convierte en una de las ventajas competitivas que posee toda empresa y se puede interpretar de diversas formas:

Técnica: es utilizada para crear una imagen o identidad para un producto, marca o empresa.

Lugar: es el que ocupa un producto o una empresa en un mercado determinado.

Algo: se sitúa en la mente de los consumidores.

Modo: es la forma en que los clientes perciben el producto.

### **Etapas de Vida empresarial**

Las diversas etapas por las que pasa una empresa en su desarrollo varían de acuerdo con cada caso particular, su duración y cómo se desenvuelven en cada fase es variable. La gestión del empresario o del líder a cargo es tratar de prolongar su existencia hasta donde sea posible, aunque para muchos la idea de convertirla en una empresa inmortal es un ideal que se busca alcanzar.

Existen varias etapas por la que una empresa puede atravesar:

Nacimiento: esta etapa se caracteriza por tener decisiones centralizadas con el fundador ya que la empresa tiene una estructura pequeña y muchas veces con procesos rudimentarios. El objetivo es buscar un espacio en el mercado y poder generar las ventas para sostener el negocio.

Para que no ocurra la muerte rápida o temprana de la empresa, el emprendedor deberá mantener controlados los costos.

Crecimiento: la empresa tiene un desarrollo sostenido, se va haciendo conocida en el mercado, los ingresos crecen y se incrementan y se fidelizan los clientes, se mejoran los productos o servicios, los puntos de venta aumentan, entre otros; en esta etapa se amplía la estructura, partiendo de una base más estable y profesional, con la aplicación de políticas internas más desarrolladas.

Madurez: finalmente la empresa ha superado exitosamente todos los obstáculos que supone el inicio de una empresa. Las ventas continúan creciendo y se tiene un tamaño óptimo en el mercado. Aquí el objetivo es alcanzar la mayor eficiencia de costos y de procesos posible. Se mejoran los productos, generando valor agregado, se cuidan los márgenes, los servicios. Se coopera con otras empresas para lanzar nuevos proyectos, muchos de los cuales requieren mucha inversión inicial o de un fuerte componente de investigación y desarrollo.

Muerte de la empresa: se puede producir en cualquier etapa, ya sea al inicio o cuando está en crecimiento o en la madurez. Esto porque la empresa comete errores en la adaptación al mercado al no entender el comportamiento del público al ver que cambia y la empresa no toma ninguna acción al respecto.

La tecnología es un factor clave y aquellas empresas que no pueden realizar inversiones en investigación y desarrollo están destinadas a fracasar. Asimismo, una organización que no cambia o es muy burocrática tiene más riesgo de morir o ser liquidada, si no se toman las decisiones correctas.

La etapa de vida es definida como el “conjunto de etapas que recorre una determinada entidad desde que inicia su existencia hasta que la termina y es aplicable a realidades muy diversas como personas, edificios, empresas u organizaciones” (Riba, 2002, p.20). Por lo tanto, el ciclo de vida de la organización obedece a la capacidad de adaptación y crecimiento continuo.

En un ambiente de negocios cambiante, se depende del aprendizaje institucional, los emprendedores y empresarios deben capacitarse adecuadamente ya que sin conocimiento no hay cambio ni innovación ni sobrevivencia.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, se estudia lo que son las fortalezas, oportunidades, debilidades ya amenazas, al obtener este análisis se pueden tomar decisiones acordes con los objetivos y facilita la formulación de una estrategia que se adapte a las necesidades de la empresa.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las dificultades en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas y solo se puede tener injerencia sobre ellas, modificando los aspectos internos.

Martner (2001) define el FODA como:

Un análisis hacia adentro y hacia fuera de la organización, un diagnóstico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios que se ofrecen. El mismo, apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis. (p.2)

La matriz FODA se basa en cuatro aspectos:

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### **Historia de la ferretería**

La ferretería comenzó desde el año mil novecientos ocho, sus primeros pasos comenzaron como una venta de comida para los que estaban construyendo el Liceo de Heredia, tiempo después se montó una Ebanistería y Pulpería en lo que hoy es el Banco Popular; poco a poco fue creciendo con esfuerzo y tesón de su fundador Sr. Guillermo Ulloa Moya (EPD).

En el año mil novecientos sesenta y cuatro, el Sr Guillermo Ulloa Lizano (hijo) pasa a ser propietario del Almacén Ulloa, del cual se hace cargo su esposa la Sra. Thelma Fonseca Estrada (EPD) haciendo crecer el Almacén hasta lo que es en la actualidad. Desde mil setecientos setenta y nueve, el Sr. Joaquín Yglesias Piza, entra a Almacén Ulloa a regir como gerente general, con su apoyo y entrega va siguiendo las pautas de la familia Ulloa, dándole continuidad al trabajo.

Hoy se regocijan en festejar cien años de vida al servicio de la comunidad herediana y agradecen a su clientela la fidelidad por todos estos años.

## **Productos**

El Almacén Ulloa tiene a la venta diferentes productos ferreteros, entre los cuales se enlistan: lijas, brochas, martillos de diferentes tamaños, serruchos, cedazos, llavines para puertas, calentadores de agua, productos de plomería y la ferretería cuenta con una línea de productos HT, marca de la cual el almacén es el importador directo. Además, ofrece productos como: seguetas, discos laminados, brocas de concreto, lijas y pintura en aerosol de buena calidad y cobertura, así como también distribuyen accesorios eléctricos como interruptores, adaptadores, tomas para teléfonos y televisión, portalámparas, entre otros.

## **Servicios**

La empresa ferretera Almacén Ulloa S.A ofrece servicios de preparación de pinturas, servicio de copia de llaves y visitas solo en casos específicos; como en el caso de que algún cliente tenga un inconveniente con cierto producto o la pintura no es la que solicitó.

La misión es la frase que refleja la razón de ser de la empresa, la visión indica el norte de la compañía, o sea, donde quiere posicionarse en un tiempo determinado y los valores son los principios que marcan el código de conducta por medio del cual la empresa se compromete a conseguir su visión.

## **Competencia**

La competencia que afecta a la ferretería Almacén Ulloa S.A es amplia y variada. La ubicación de la planta física de esta empresa (Heredia Centro) hace que la misma se encuentre rodeada de otras ferreterías, que también ofrecen a los clientes servicios de calidad, así como una amplia gama de productos, algunos que no se encuentran en al Almacén Ulloa. Entre estas ferreterías cabe hacer mención de las siguientes:

Ferretería Brenes ubicada al costado sur del Parque de los Ángeles, Ferretería y Depósito los Ángeles localizada doscientos metros hacia al sur de la Iglesia de los Ángeles, Ferretería y Depósitos Villa, ubicado a quinientos metros del Parque de los Ángeles, Ferretería Nanán Zúñiga, localizada al costado este del mercado central de Heredia, así como otras ferreterías que se encuentran en un radio no mayor de dos kilómetros como el Depósito y Ferretería Irazú.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

Para poder comprender sobre el enfoque con mayor amplitud en el cual se basa el estudio, se hace importante definir el concepto de investigación, según lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2014) es “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Por lo tanto, lo que se deduce que una investigación es una serie de procesos que se llevan a cabo para resolver un problema ya planteado.

La investigación puede tener dos enfoques según las variables del objeto de estudio, las cuales son cualitativa y cuantitativa. Independientemente del tipo de enfoque, emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos con el objetivo de generar conocimiento.

Para la presente investigación se utiliza el enfoque cuantitativo. La investigación cuantitativa según Hernández (2014) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.4).

El objeto de estudio que se abordará es el análisis del plan estratégico de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A., se medirá a través de diversos instrumentos como tablas y

gráficos. Asimismo, se identificarán los diferentes factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa.

### **Diseño de la investigación**

Dentro de todo proyecto se necesita determinar o establecer la estrategia de investigación que se desea realizar para obtener la información adecuada, con el propósito de resolver el planteamiento del problema. Lo antes mencionado se determina con base en diferentes factores de la investigación como el planteamiento del problema, objetivos, proyecciones, alcances, entre otros.

El enfoque utilizado en la presente investigación es de tipo descriptivo- explicativo, en el cual según lo mencionado por Hernández, Fernández, y Baptista (2014), “la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan”(p.92).Un estudio descriptivo tiene como objetivo especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, por lo que solo se mide y se recoge información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

El enfoque antes citado para describir y explicar el funcionamiento del plan estratégico de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A y especificar detalles positivos o negativos en relación con el mismo.

## **Población**

En el campo de la investigación, la población es un conjunto de personas que cuentan con características parecidas. Ese grupo de personas, se conocen como colaboradores de un estudio. En la investigación se puede usar la población universo, cuando está formada por la totalidad de los objetos del estudio.

Cuando la población del estudio no es considerada en su totalidad, entonces se dice que lo que utiliza es una muestra poblacional, por tal razón se hace necesario saber escoger la población del estudio y definirla muy bien; por cuanto se tiene que constatar con cualquiera de los dos tipos de población. Con respecto a la población, se cita que: “Los sujetos son aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra si se utiliza en cada caso” (Barrantes, 2014, p.124).

Con el objetivo de adquirir información confiable, se aplicará una entrevista a todos los colaboradores de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A, por lo tanto, esta investigación no cuenta con una muestra debido a la poca cantidad de trabajadores que tiene la empresa a nivel global.

## **Variables de Investigación**

Las variables son construcciones hipotéticas o propiedades que pueden adquirir distintos valores; deben definir conceptual y operativamente.

Las conceptuales o constituidas exigen de otras palabras que expresan conductas o funciones que se pueden observar y están asociadas a estas variables.

La definición operativa asigna significado a una variable mediante la especificación de actividades u operaciones necesarias para medirla. No hay investigación científica sin observación y esta debe responder a instrucciones claras y específicas sobre qué y cómo medir.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que una variable “es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105). De manera que se entiende como cualquier característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno variable, en efecto puede ser medido o evaluado.

Para la presente investigación se utilizan variables cuantitativas que son aquellas cuyos valores al ser medidos pueden expresarse numéricamente y en diversos grados.

Para lograr una mejor operatividad de la empresa Almacén Ulloa S.A es preciso identificar las variables que influyan en el buen funcionamiento de la empresa y conocer cuál es su influjo en el desempeño de la empresa.

## **Plan estratégico**

Para la aplicación del primer objetivo es necesario conocer el plan estratégico de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A, que es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa.

### ***Definición Conceptual***

Un plan estratégico se refiere a los principales aspectos de una organización, entre los cuales se mencionan productos, servicios, finanzas, tecnología y recursos humanos “el plan estratégico determina los objetivos estratégicos, es decir aquellos que permitirán conseguir una posición de competitividad económica y de calidad de vida superior” (Hitt, 2006, México, p.271).

### ***Definición Operacional***

Por medio de la investigación los colaboradores de la empresa brindarán información importante sobre el plan estratégico de la ferretería con el objetivo de replantear mejoras en el mismo.

### ***Definición Instrumental***

Entrevista realizada a los colaboradores de la empresa sobre el plan estratégico utilizado en la ferretería Almacén Ulloa S.A

## **Satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente se refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas.

### ***Definición Conceptual***

La definición de cliente satisfecho hace referencia a “aquel cliente que percibió que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Al estar complacido genera una afinidad emocional con la marca y esto genera su lealtad” (Vega,2009, p.89).

### ***Definición Operacional***

Mediante la investigación realizada a los clientes de la ferretería Almacén Ulloa S.A se pretende conocer si la empresa les proporciona un servicio de calidad, así como las posibles mejoras por solucionar en un tiempo establecido.

### ***Definición Instrumental***

Se aplicará una entrevista dirigida a los clientes de la empresa sobre la satisfacción del servicio ofrecida por la Ferretería Almacén Ulloa S.A

### **Satisfacción al personal**

#### ***Definición Conceptual***

Los empleados son los clientes más importantes para la dirección de una empresa especialmente para aquellas empresas en la que la calidad del producto de los servicios y la atención del cliente dependan del empleado. Kotler (2001) expresa que “los empleados satisfechos proporcionan servicio de gran labor, el cual crea clientes satisfechos y estos a su vez crean ventas y utilidades para la compañía” (p.87).

#### ***Definición Operacional***

Mediante la investigación realizada a los empleados de la ferretería Almacén Ulloa S.A se indagará el grado de identificación que los mismos sienten por la empresa, tomando en cuenta la motivación y otros factores primordiales que toda compañía debe poner en práctica con su personal.

#### ***Definición Instrumental***

Cuestionario realizado a colaboradores de la empresa y distribuidores de productos de la ferretería. Además, información de fuentes secundarias.

### **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

Los instrumentos son los medios que se adecuan de forma natural para obtener y archivar la información requerida para la investigación. Para la presente investigación se aplica el cuestionario como instrumento para adquirir información por parte de los colaboradores de la empresa, clientes de la ferretería y competencia, asimismo se implementa la técnica de la entrevista como un medio de recopilación de datos relevantes por parte del dueño de la empresa.

La encuesta consiste en un conjunto predeterminado de preguntas normalizadas, que recopila información directamente de una muestra seleccionada a fin de obtener datos estadísticos sobre opiniones, hechos u otras variables.

Una entrevista es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la reunión para conversar y, a su vez, intercambiar información entre una persona (entrevistador) y una (entrevistado) o varias (entrevistados)” (p.403).

Un cuestionario es un conjunto de preguntas para obtener información de otros individuos respecto a una o más variables por medir y se utilizan con frecuencia en la investigación de encuestas. Puede ser autoadministrado y por entrevista, por medio del correo,

teléfono, a través de entrevistas cara a cara, por vía electrónica (correo electrónico o cuestionarios basados en la Web).

Según Hernández et al (2014) el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Existen dos tipos de preguntas que se pueden aplicar en los cuestionarios de los trabajos de investigación.

- Preguntas abiertas: según Hernández et al (2014) “no delimitan las alternativas de respuestas. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p.220).

- Preguntas cerradas: según Hernández et al (2014) “son aquellas que contienen opciones de respuestas previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar” (p.217).

En el presente estudio se elaborarán tres entrevistas, una tendrá en su totalidad preguntas cerradas para recolectar información, mientras que las otras dos harán uso de preguntas abiertas. Una entrevista se aplicará a los empleados de la ferretería del Almacén Ulloa S.A y la otras se aplicarán a clientes del Almacén Ulloa y Clientes de la Ferretería Brenes.

Según Hernández et al (2014) “las preguntas deben estar organizadas para que sea más fácil responder el cuestionario. Es importante asegurarnos de numerar las páginas y preguntas” (p.230). Las entrevistas de la investigación contarán: una, con trece preguntas y la otra con cuatro preguntas, donde se evaluarán los elementos más importantes para la investigación, no se realizarán preguntas innecesarias para no exceder el tiempo de la entrevista y no se vuelva fatigoso para quienes lo responden.

### **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

Según Hernández et al (2014) “recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198). Según lo mencionado en la cita anterior, para realizar una investigación es necesario contar con un plan con el fin de obtener los datos pertinentes para el estudio.

Este plan incluye determinar:

- ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos?
- ¿Dónde se localizan tales fuentes?
- ¿A través de qué medio se recolectarán los datos?
- ¿De qué forma van a prepararse para que puedan ser analizados?

En la investigación se utilizarán dos fuentes para obtener datos, como lo son las fuentes primarias y las secundarias.

Según Hernández et al (2014) las fuentes primarias “proporcionan datos de primera mano provienen de documentos los cuales incluyen los resultados de estudios correspondientes, algunas fuentes fiables son: libros, antologías, disertaciones, documentos oficiales, artículos periodísticos, etcétera.” (p.66). Las fuentes primarias para la elaboración de este proyecto contemplan toda la información escrita que se ha recopilado de las entrevistas aplicadas a la muestra en el estudio.

Para Hernández et al (2014) esta clase de fuentes se refiere a los “documentos, listas y resúmenes de referencia relacionadas con un área de estudio en particular. Dicho en otras palabras, reprocessar la información que proviene de documentos como tesis, artículos, libros, periódicos, etc.” (p.66).

Entre las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación se pueden mencionar: libros de diferentes autores, también algunas tesis de alumnos que ya culminaron sus estudios de diferentes universidades tanto del ámbito local como del extranjero, páginas de internet relacionadas con el tema y que sean fuentes seguras, reportajes de periódicos nacionales, entre otros.

Los datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos serán procesados de una forma cuantitativa, es decir, que se procesarán mediante tablas y gráficos que se efectuarán mediante el programa de Microsoft Office llamado Excel.

Toda información obtenida servirá como base para realizar un análisis exhaustivo de los datos y así brindar una respuesta al problema presentado en la investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se mostrará el análisis e interpretación de los datos obtenidos, una vez aplicados los instrumentos que sirvieron para la recopilación de la información pertinente para el desarrollo de este proyecto de investigación.

Para analizar las variables definidas en esta investigación, se realizó una entrevista con el dueño de la empresa, Sr. Joaquín Yglesias, y se desarrollaron tres cuestionarios, el primero dirigido al personal de la ferretería almacén Ulloa S.A compuesta por trece preguntas, el segundo dirigido a los clientes de la ferretería en mención y finalmente, el tercer cuestionario fue dirigido a clientes de otra ferretería que forman parte de la competencia directa.

### **Cuestionario aplicado los empleados de la ferretería almacén Ulloa S.A.**

A continuación, mediante el uso de tablas y gráficos se muestran los datos obtenidos con la entrevista:

A los entrevistados inicialmente se les preguntó si conocen el plan de negocios aplicado en la empresa, el cual es una herramienta indispensable para el buen funcionamiento desempeño de roles que debe ejecutar cada uno de los colaboradores dentro de la ferretería.

**Tabla N°1**

#### **Cantidad de empleados que conocen el plan de negocio de la empresa**

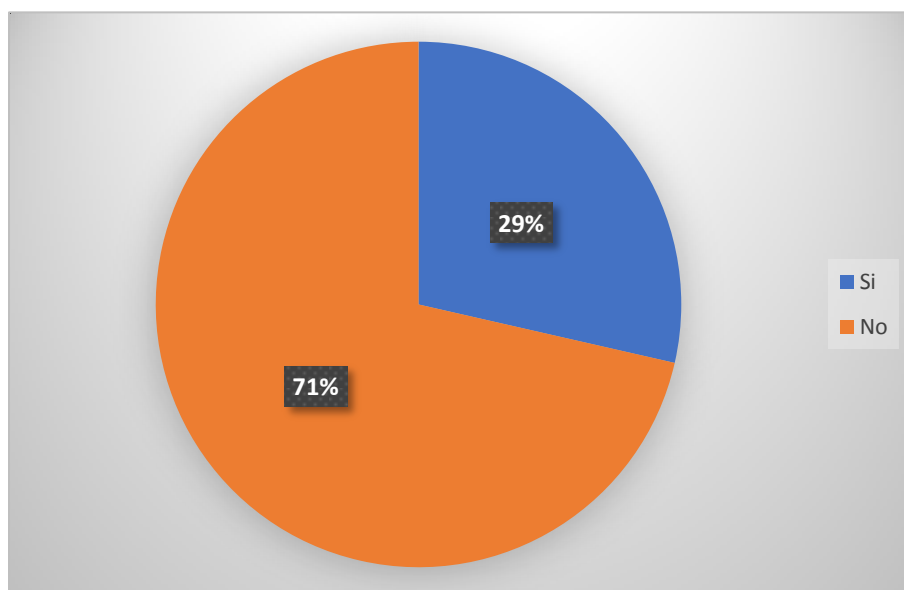
<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

De los siete encuestados dos respondieron que sí conocen el plan de negocios que utiliza la ferretería, mientras que la mayoría de los trabajadores lo desconocen. Ante esto, se hace evidente que la ferretería Almacén Ulloa S.A presenta debilidades administrativas importantes de solucionar.

### Gráfico N°1

#### Porcentajes de empleados que conocen el plan de negocios de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N°1 muestra que el plan de negocios de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A, es conocido por un solo 29% de la población total de los empleados. El restante 71% pertenece al personal que carece de conocimiento del mismo.

Como segunda pregunta se les cuestionó si en la ferretería aplican un plan como guía para el buen funcionamiento de cada colaborador, el cuál es una herramienta indispensable en todo negocio o comercio.

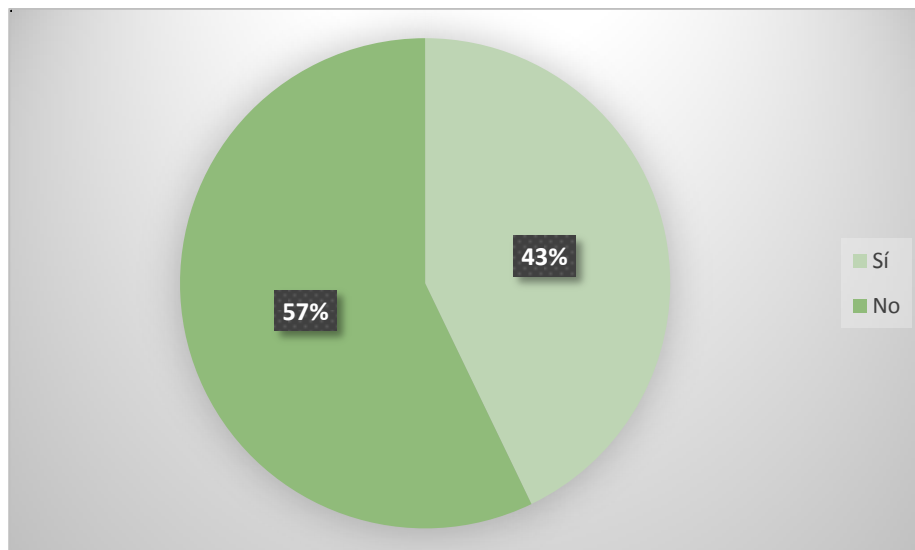
**Tabla N°2**

**Se aplica el plan de negocios**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>3</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

De los entrevistados tres indicaron que sí y cuatro no aplican el plan de negocios.

**Gráfico N°2****Porcentaje de encuestados que aplican el plan de negocios**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico anterior muestra que un 57% de los entrevistados no aplica el plan de negocios de la empresa, mientras que un 43% sí lo aplica.

En la siguiente pregunta de la entrevista a cada participante se le preguntó que, si consideraba que la empresa aplicaba un proceso de gestión administrativo, a fin de conocer si la ferretería posee un adecuado manejo de inventarios y adecuado manejo de funciones.

**Tabla N°3**

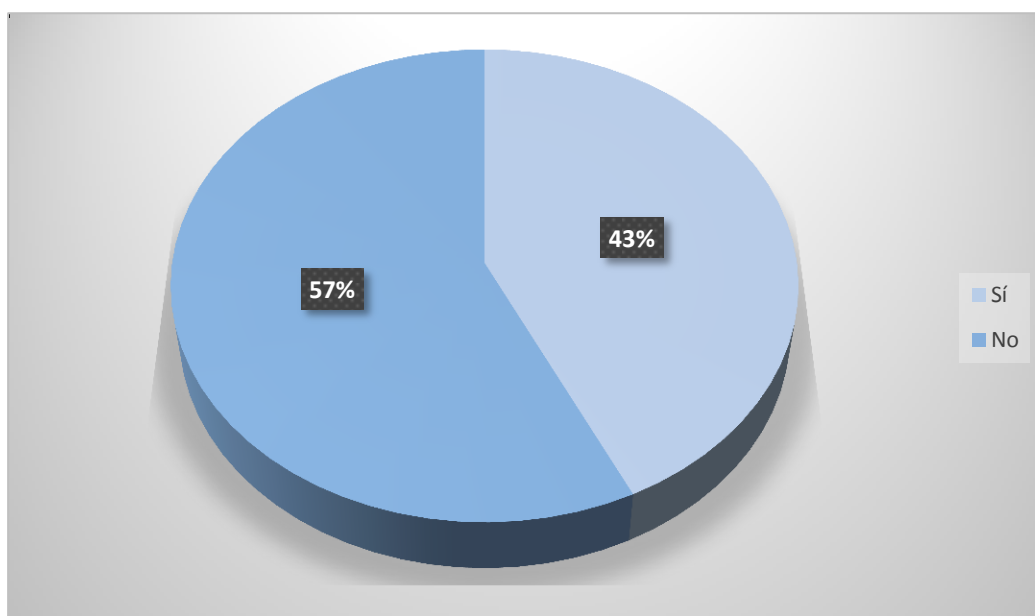
**Cantidad de empleados que aplican un proceso administrativo**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>3</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2018

La tabla muestra que del total de entrevistados tres aplican un proceso administrativo y cuatro no.

Gráfico N°3

**Porcentaje de empleados que aplica un proceso de gestión administrativo**

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los resultados de esta pregunta indicaron que el 57% de los empleados no aplica un proceso de gestión administrativo, por lo que es necesario hacer uso de las herramientas de administración como una buena estrategia en la gestión administrativa.

La pregunta N°4 se realiza para conocer si los colaboradores de la ferretería consideran necesario que se mejore en cuanto al tema del repartimiento de funciones y la evaluación de las mismas, ambos procesos necesarios para mejorar el clima laboral.

**Tabla N°4**

**Cantidad de empleados que consideran que hay que mejorar la forma en que se desarrollan las funciones**

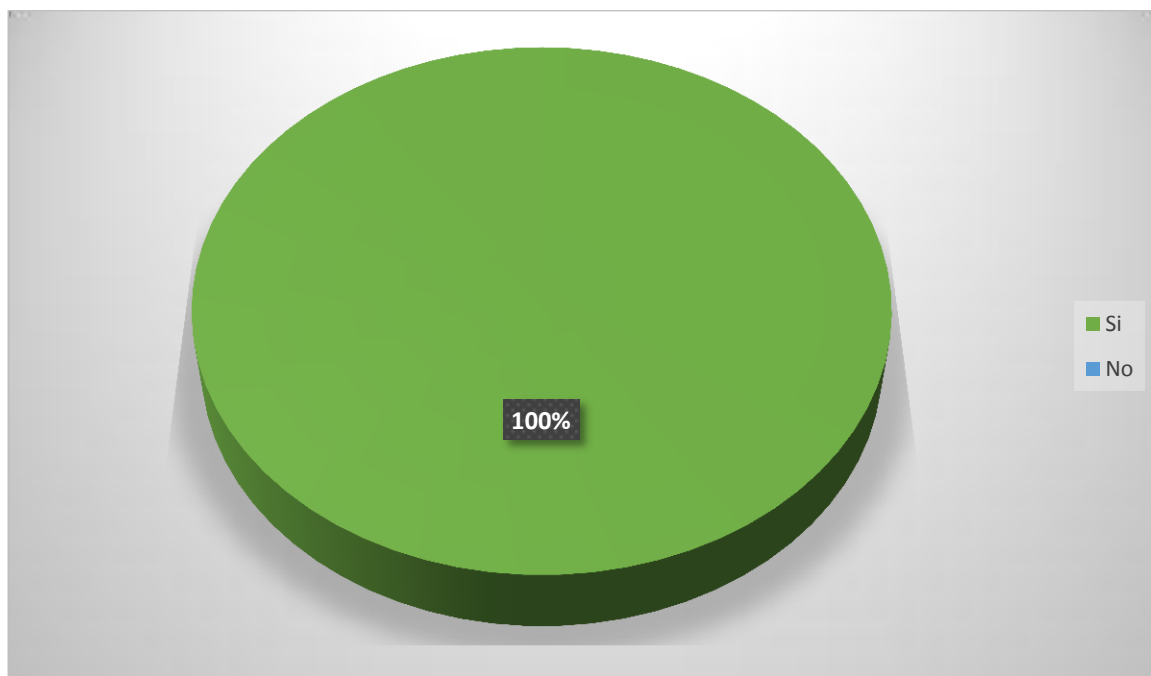
<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>7</b>
<b>No</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

La tabla muestra que todos los siete colaboradores consideran que la forma en que se desarrollan las funciones no es la adecuada.

Gráfico N°4

**Porcentaje de encuestados que consideran que se debe mejorar la forma en que se desarrollan las funciones**



Fuente: Elaboración propia, 2018

El 100% de los colaboradores de la empresa considera que se debe mejorar la forma en la que se desarrollan las funciones del personal ya que no se tiene asignado una clara dirección de mando y cada colaborador no cuenta con la correcta asignación de tareas.

La pregunta N°5 hace referencia a la importancia de que cada uno de los colaboradores efectuó su función en el área previamente establecida según el organigrama de funciones. A través de este proceso ninguno de los trabajadores se sobrecarga con funciones que no le corresponden.

**Tabla N°5**

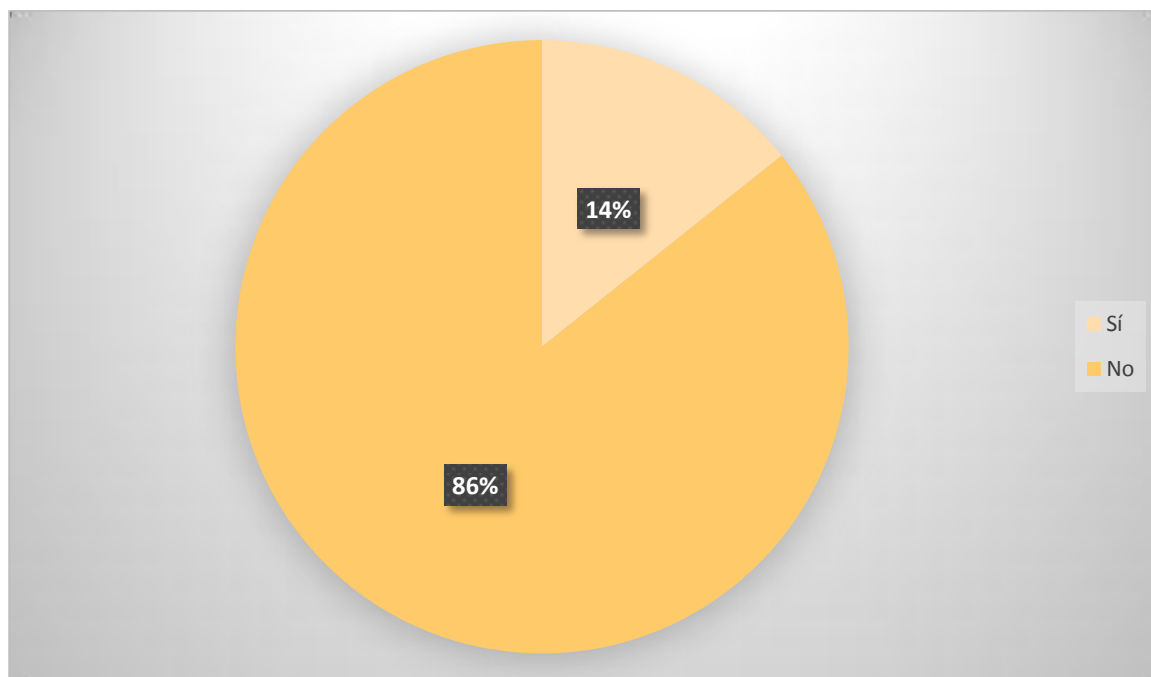
**Cantidad de empleados que considera que se aplica la segregación para las funciones**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>1</b>
<b>No</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

De los siete entrevistados en la tabla se muestra que seis de ellos no considera, que en la ferretería se dé una adecuada segregación de funciones, mientras solamente una persona si considera que se da el proceso.

Gráfico N°5

**Porcentaje de personas que desarrollan funciones que no le corresponden**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N°5 muestra que un 86% de los participantes de la entrevista no tiene el conocimiento sobre las funciones que le corresponde a cada empleado y un 14% sí consideran que se aplica la segregación de funciones.

En la entrevista se les preguntó a los empleados si se ha realizado un análisis interno y externo a la ferretería Almacén Ulloa S.A, de las siete personas que se entrevistaron solo tres personas respondieron que sí, pero que no estaban totalmente seguros de que el análisis se ajustó a la empresa, por el otro lado, las cuatro personas quienes respondieron que no recalcaron que es necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Un elemento primordial para la presente investigación fue determinar si la empresa ferretera almacén Ulloa S.A cuenta con un control de las actividades que desarrolla cada empleado, con el fin de establecer una herramienta que haga cumplir estos controles.

**Tabla N°6**

**Se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa**

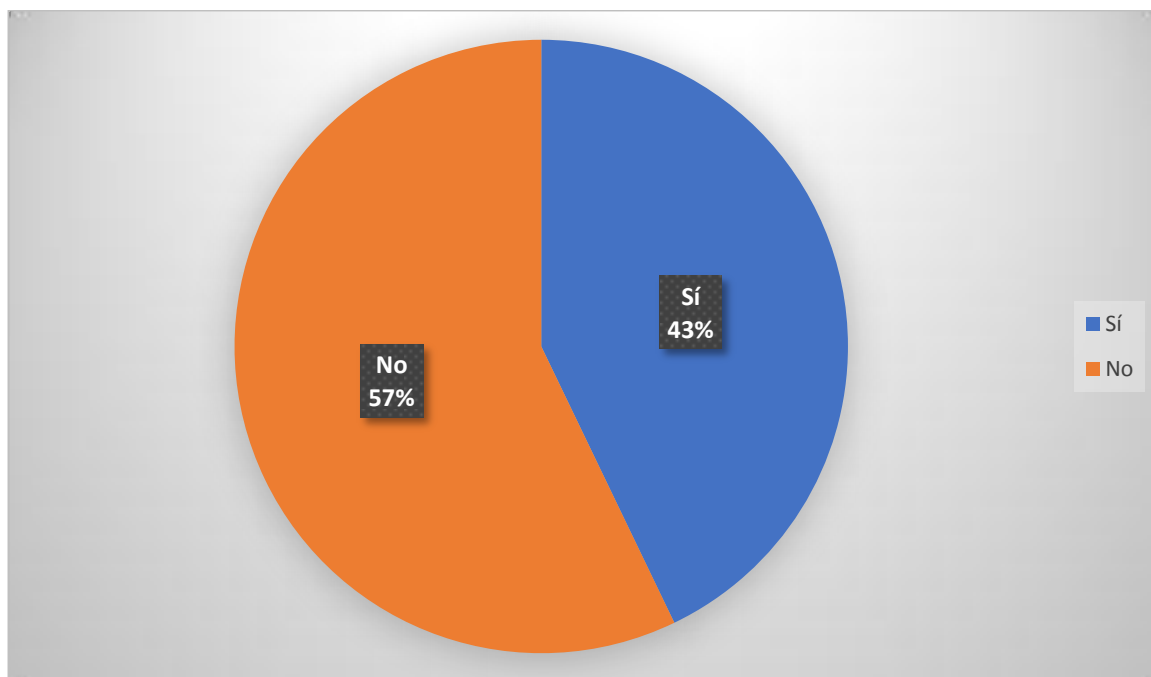
<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>3</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

De los siete entrevistados cinco respondieron que no tenían herramientas de control, lo que puede representar un factor negativo para la empresa ya que no se están monitoreando las funciones que desempeña cada colaborador.

Gráfico N°6

**Porcentajes de la cantidad de veces que se ha realizado un Análisis Interno y Externo en la empresa**



Fuente: Elaboración propia, 2018

De acuerdo con los datos recopilados un 57% no ha realizado un análisis interno y externo de la empresa.

En la pregunta N°7 se cuestiona a los trabajadores de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A si existen herramientas para el control de las actividades que deben de realizar en su rutina diaria, la cual les proporciona claridad con respecto a lo esperado según su desempeño.

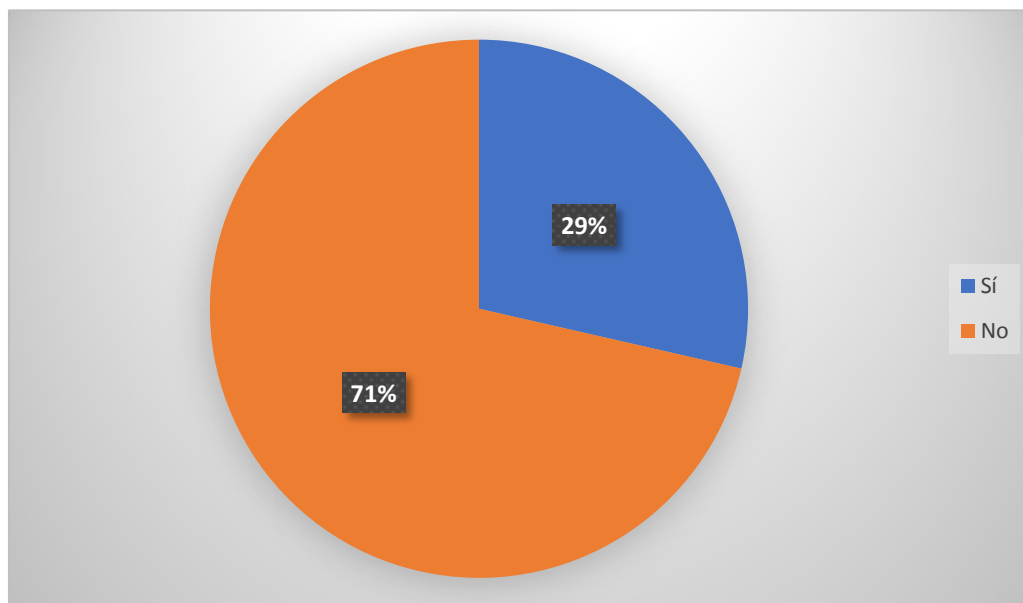
**Tabla N°7**

**Existen herramientas para el control de las actividades que desarrollan los empleados dentro de la organización**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De los siete entrevistados cinco respondieron que no existen herramientas para el control de las actividades, mientras dos exteriorizaron que si existe.

**Gráfico N°7****Porcentaje del control de actividades que desarrollan los empleados**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N°7 evidencia que un 71% de los empleados no están monitoreados bajo un control de actividades.

El conocer si la empresa cuenta con los recursos necesarios es de suma importancia ya que permitirá desarrollar a los empleados, sus funciones, de una manera más adecuada. Esto ayuda a identificar las necesidades que afronta la empresa y así brindar soluciones.

**Tabla N°8**

**Cuenta la empresa con todos los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades**

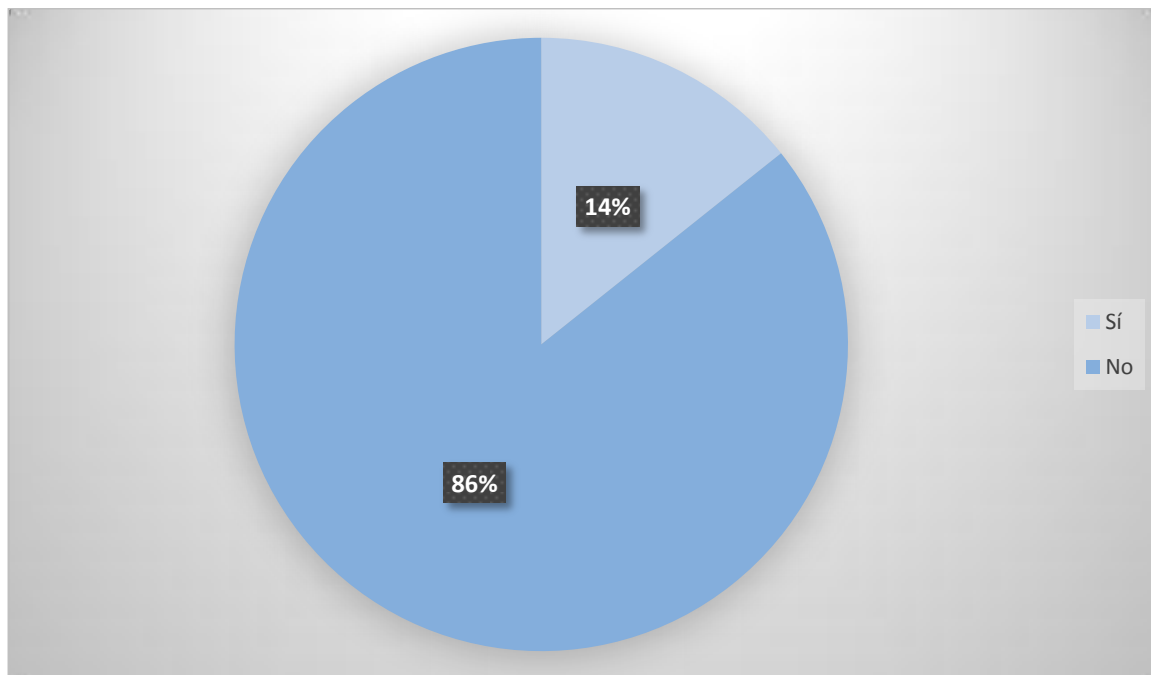
<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>1</b>
<b>No</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Con la tabla se evidencia que de los entrevistados seis consideran que la empresa no cuenta con los recursos necesarios para que se dé un desarrollo adecuado de las actividades que se ejecutan.

**Gráfico N°8**

**Porcentaje de los recursos que cuenta la empresa para desarrollar bien sus actividades**



Fuente: Elaboración Propia, 2018

El gráfico N°8 refleja que el 83% de los empleados no cuenta con los recursos necesarios para poder desempeñar de la mejor manera sus funciones.

En la siguiente pregunta de la entrevista se les consultó a los empleados si la actual administración ejerce un liderazgo con todos los miembros de la empresa. El liderazgo es un factor fundamental ya que a través del mismo los empleados y jefes se retroalimentan de puntos estratégicos o mejoras a emprender.

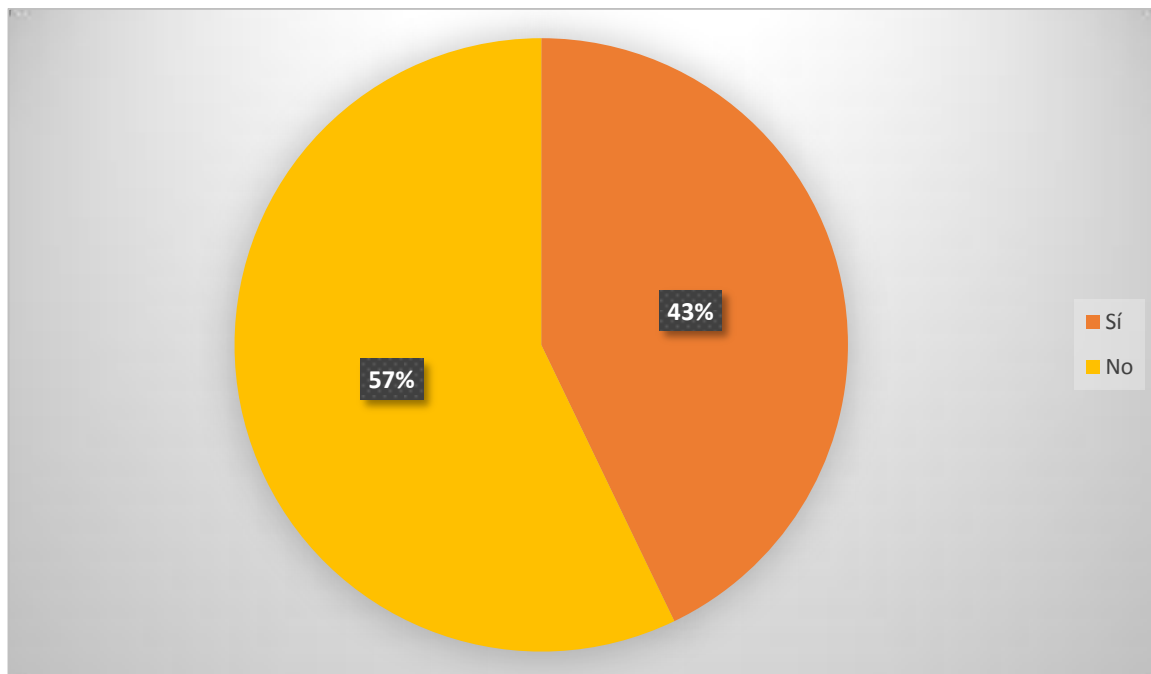
**Tabla N°9**

**Existe un liderazgo en la administración actual con todos los miembros de la empresa**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>3</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuatro empleados respondieron que no pues hay empleados que asumen el papel de jefe y no hay una adecuada estructura para liderar o guiar a los colaboradores.

**Gráfico N°9****Porcentajes según el liderazgo de la empresa**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N°9 muestra que el 57% de los empleados no sienten que exista un liderazgo con todos los miembros de la empresa, mientras el 43% si lo considera.

En la pregunta N°10 de la entrevista, se les cuestiona a los empleados sobre la administración de la empresa. Una administración deficiente puede terminar con el ciclo de vida de la empresa, mientras que una administración potencial y competente mantiene la estabilidad y genera cambios beneficios a través del tiempo

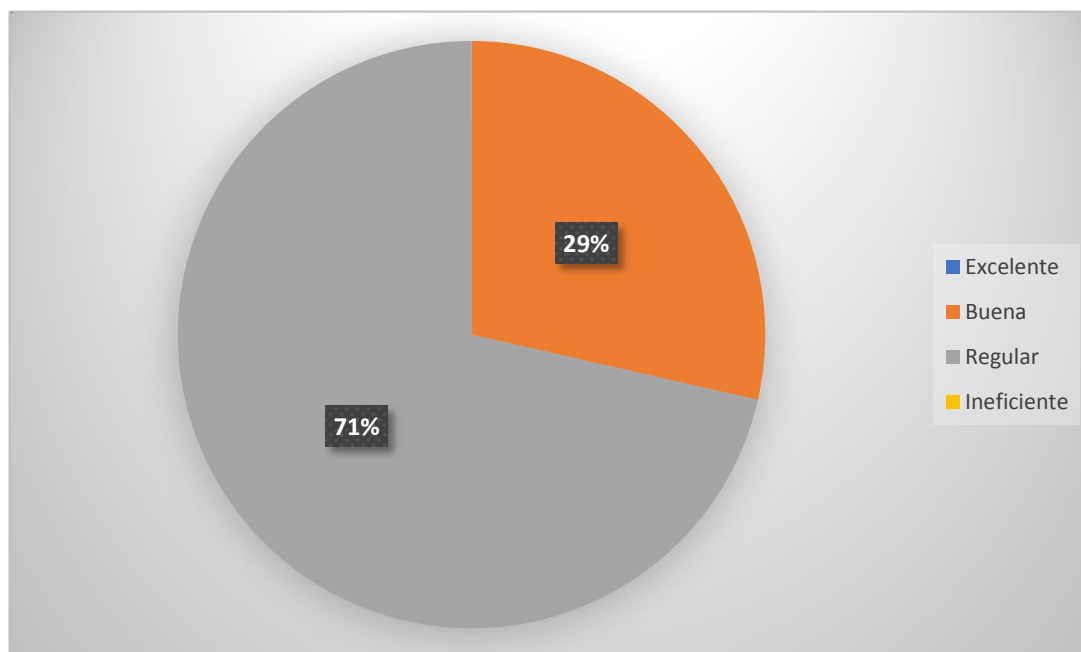
**Tabla N°10**

**Como califican los empleados la actual administración**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Excelente</b>	<b>0</b>
<b>Buena</b>	<b>2</b>
<b>Regular</b>	<b>5</b>
<b>Ineficiente</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración Propia, 2018

Cinco de los empleados calificaron la administración de la empresa regular y dos empleados buena. No se obtuvo ninguna clasificación excelente o ineficiente.

**Gráfico N° 10****Porcentajes de acuerdo a la calificación de la administración actual de la empresa**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N° 10 evidencia que un 71% de los empleados consideran la administración actual de la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A como regular, a su vez también demuestra que el 29% la consideran con un buen desempeño.

En la pregunta N°11 del cuestionario se les consultó a los empleados si la estructura administrativa de la ferretería cumple con los estándares necesarios para el buen funcionamiento de la empresa en general, aspecto claves para generar resultados positivos

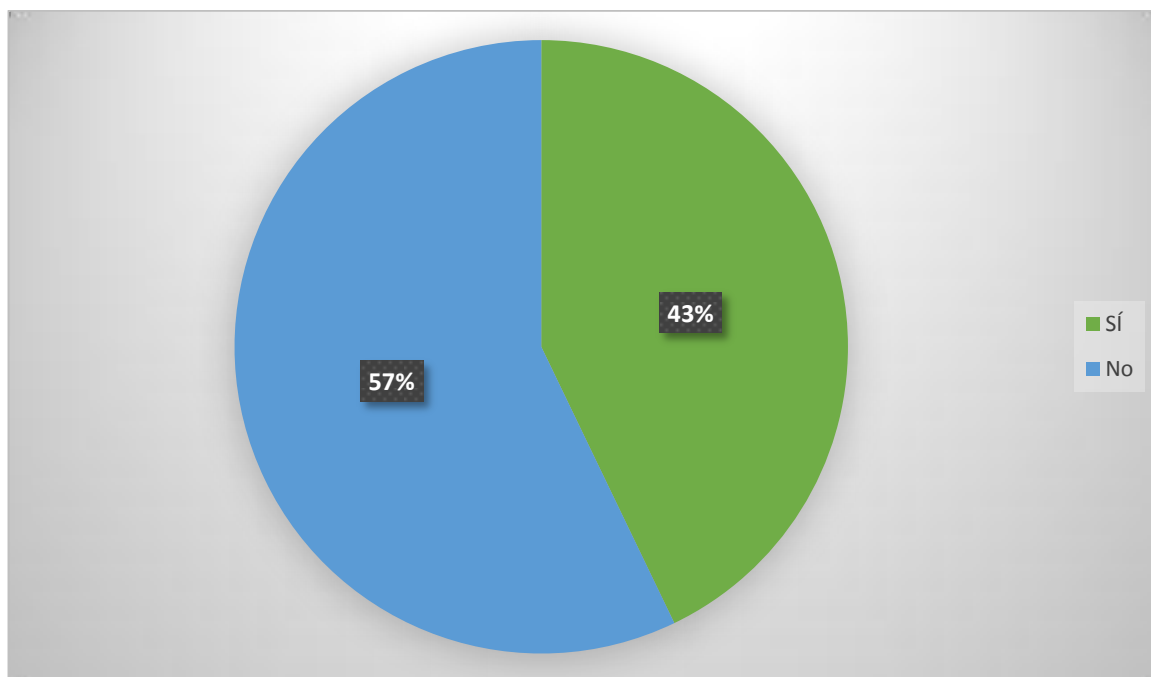
**Tabla N°11**

**La estructura administrativa es la adecuada**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>3</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Elaboración: Elaboración propia, 2018

Del total de entrevistados, tres manifestaron que la estructura administrativa es adecuada para el buen funcionamiento de la ferretería. Por otro lado, cuatro estuvieron en contra de dicha posición.

**Gráfico N°11****Porcentaje de acuerdo con la estructura administrativa adecuada**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N°11 evidencia que un alto porcentaje mayor a la mitad del total considera que la estructura, y un 43% está a favor de la misma.

La pregunta N°12 cuestiona sobre la aplicación de monitoreos a nivel externo, para conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la ferrtería.

Si una empresa se preocupa por satisfacer claramente las necesidades y sugerencias de sus clientes, ellos se identificarán con la misma creando lazos de fidelidad.

**Tabla N°12**

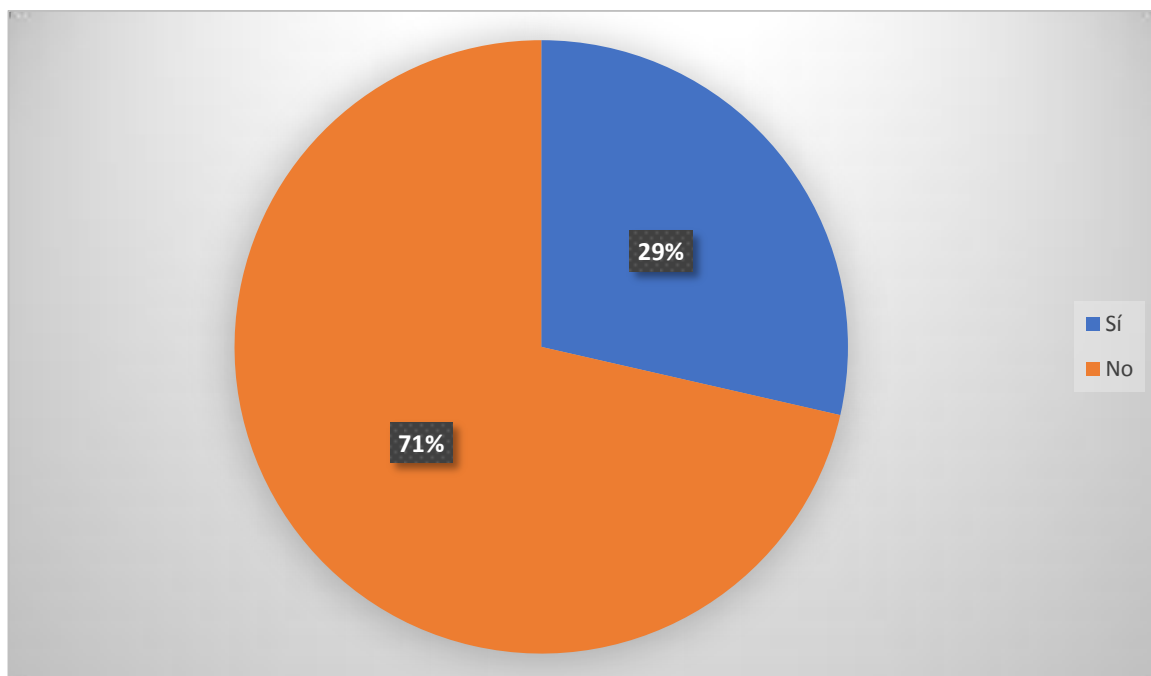
**Realización de monitoreos para medir el nivel de satisfacción de los clientes**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

De acuerdo a los datos de la tabla solamente dos empleados respondieron de forma afirmativa a la realización de monitoreos hacia los clientes, mientras que los cinco restantes exteriorizan que nunca han realizado este tipo de sondeo.

Gráfico N° 12

**Porcentaje que realiza monitoreos para medir el nivel de satisfacción**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico N°12 muestra que un 71% de los empleados no realiza monitoreos para medir el nivel de satisfacción de los clientes y solo el 29% lo efectúa en especial en casos muy específicos.

Por último, se les cuestionó a los empleados si consideran necesario la elaboración del plan estratégico para la ferretería. El mismo es necesario porque el plan permite a todos los colaboradores conocer y ejecutar con asertividad las funciones correspondientes, así como también trabajar por una meta en un común bajo una misma línea.

**Tabla N°13**

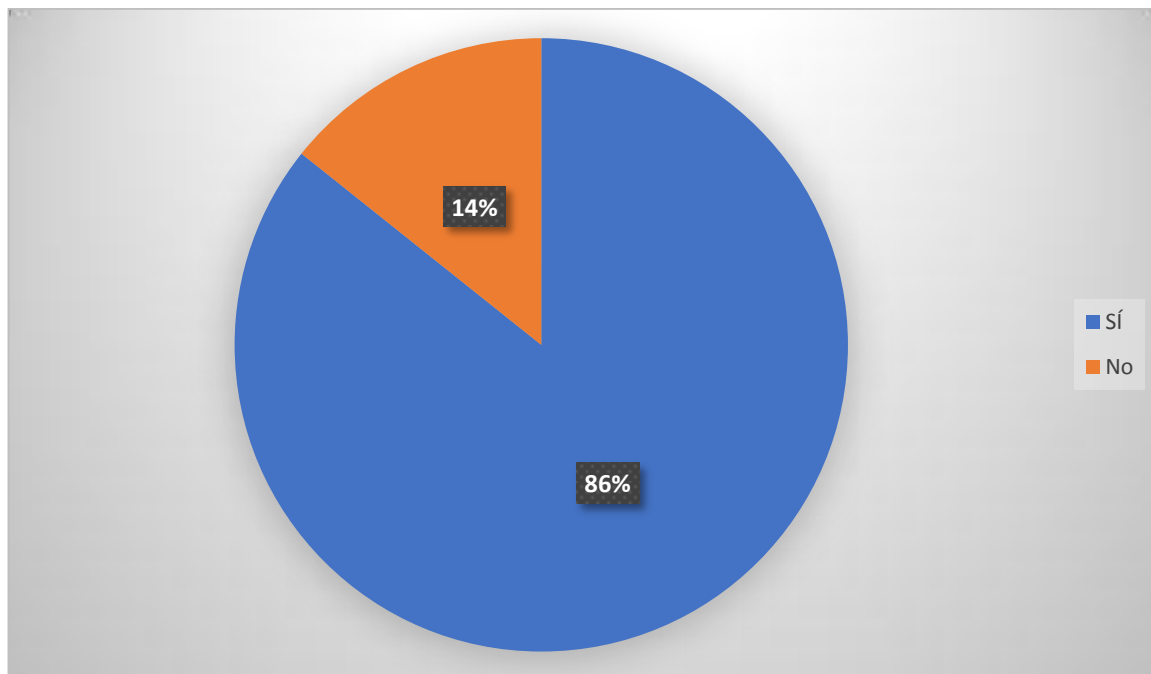
**Cantidad de empleados que están de acuerdo con la aplicación del plan estratégico**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Personas</b>
<b>Sí</b>	<b>6</b>
<b>No</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

Fuente: Elaboración propia , 2018

Seis de los colaboradores manifestaron que, si están de acuerdo y consideran necesario el tener un plan estratégico como base para el funcionamiento adecuado, por el contrario, un trabajador exteriorizó no estar de acuerdo con la implementación del mismo.

Gráfico N°13

**Porcentaje de empleados que está de acuerdo con realizar el plan estratégico**

Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico muestra que el 86% de los colaboradores de la empresa ferretera almacén Ulloa S.A están de acuerdo con que se realice el plan estratégico como una herramienta de organización para la compañía, mientras que un 14% no lo considera necesario.

## **Cuestionario dirigido a los clientes de la ferretería almacén Ulloa S.A.**

A continuación, se describen los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario aplicado a los clientes de la ferretería Almacén Ulloa S.A

### **Pregunta N°1**

#### **¿Con qué frecuencia compra usted en la ferretería Almacén Ulloa S.A?**

De los entrevistados la mayor parte de ellos manifestaron que frecuentan realizar compras en la ferretería Almacén Ulloa S.A muy pocas veces, algunos una, una vez al mes, otros dos veces al año y parte de la población manifestó que era la primera vez.

### **Pregunta N°2**

#### **¿Qué tipo de productos compra en esta ferretería?**

Entre los productos externados se encuentran: tornillos, pinturas, lijas, brochas, martillos, serruchos, clavos y varios clientes nombraron el servicio de copia de llaves.

### **Pregunta N°3**

#### **¿Por qué prefiere visitar este negocio?**

De los clientes entrevistados, la mayoría manifestaron que prefieren visitar el Almacén Ulloa S.A por su cercanía al centro de Heredia, mientras que otros externaron que lo prefieren porque brindan atención rápida y hacer largas filas.

**Pregunta N° 4**

**¿Además de comprar en este comercio, adquiere productos en otras ferreterías? Si su respuesta es sí, ¿cuáles visita y por qué razón(es)?**

Todos los entrevistados manifestaron que sí compran en otros almacenes o ferreterías, la mayoría debido a que esos comercios son cercanos a sus lugares de residencia o tienen mayor variedad de productos.

**Entrevista dirigida a los clientes de otra ferretería**

A continuación, se describen los resultados obtenidos en la aplicación de las cuatro preguntas abiertas que conforman la entrevista dirigida a los clientes de otra ferretería.

**Pregunta N° 1**

**¿Con qué frecuencia compra usted en la ferretería?**

De la población entrevistada la mayoría frecuenta comprar al menos de una o dos veces al mes y otros manifestaron comprar semanalmente en este comercio.

**Pregunta N°2**

**¿Qué tipo de productos compra en esta ferretería?**

Los productos que se venden en este establecimiento con mayor frecuencia: pintura, cerámica, madera, brochas, tubos de abasto, tornillos, clavos, lijas, material de decoración de interior y exterior u otros.

**Pregunta N°3****¿Por qué prefiere visitar este negocio?**

La mayor parte de los clientes entrevistados prefiere visitar la ferretería por la variedad de productos que ofrecen al consumidor, así como su ubicación estratégica donde se encuentra su planta física. Otros clientes manifestaron que se sienten satisfechos con la atención al cliente y las constantes promociones ofrecidas.

**Pregunta N°4**

**¿Además de comprar en este comercio, adquiere productos en otras ferreterías? Si su respuesta es sí, ¿cuáles visita y por qué razón(es)?**

Los clientes manifestaron que sí adquieren productos en otras ferreterías, especialmente porque en las mismas se encuentran cercanas a su lugar de residencia, ofrecen transporte de material gratuito y porque no deben esperar haciendo largas filas para ser atendido.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez analizados los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de investigación, se procede a realizar las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

### **Objetivo específico I:**

- Identificar la gestión administrativa aplicada en la empresa Almacén Ulloa S.A.

### **Conclusión:**

Se concluye que la empresa ferretera Almacén Ulloa S.A cuenta con una gestión administrativa deficiente, en cuanto a que en primera instancia no existe un proceso formal de planificación y, por consiguiente, no hay un plan estratégico que marque un rumbo definido para el accionar de la empresa. Las funciones gerenciales son ejercidas por una sola persona, lo cual tiende a dejar áreas abandonadas o con poco desarrollo administrativo en las actividades de planificación, inventarios, así como estrategias de marketing las cuales permitan que la empresa tenga mayor apertura en el mercado.

**Recomendaciones:**

Se recomienda elaborar un plan estratégico que incluya todas las áreas administrativas, el mismo debe incluir la misión, la visión, los valores empresariales, el análisis de la situación actual de la empresa, las prioridades estratégicas para abordar, así como el plan de acción junto con la evaluación y los períodos respectivos en que se aplicará la misma.

Después de elaborado el plan estratégico, el encargado de la empresa, debe de retroalimentar al personal sobre el contenido y los puntos importantes por desarrollar por medio del plan. Ante esta situación es necesaria la capacitación constante para que los colaboradores de la empresa se encuentran actualizados en temas administrativos.

Aplicar una estructura organizacional simple debido a que esta empresa no cuenta con gran cantidad de personal por lo que no se hace necesario hacer mención de trabajos especializados.

Desarrollar perfiles de puesto donde se indiquen las tareas por desarrollar, los conocimientos y aptitudes, para que los colaboradores conozcan lo que deben cumplir con su labor.

Realizar un programa que facilite el control del inventario. De esta manera será más fácil conocer los productos que son de mayor consumo, por lo tanto, deben estar siempre disponibles para la venta.

### **Objetivo Específico II**

- Determinar los factores internos y externos que interfieren con el buen funcionamiento de la empresa.

### **Conclusión**

Se concluye que existen factores internos y externos que disminuyen o afectan la adecuada funcionalidad de la ferretería Almacén Ulloa S.A. Entre los factores internos se hace mención de la carencia de un plan estratégico que fundamente la función que desempeña cada empleado dentro de la empresa, la deficiente comunicación interna entre el gerente general y sus colaboradores, así como otros factores determinantes por medio de esta estructura, el inadecuado manejo de funciones por parte el personal ya que se tienden a confundir los roles, lo que aumenta las discrepancias entre los mismos.

Al no tener un plan claro que muestre que quiere alcanzar la empresa y como quiere ser visto por el mercado, la percepción que se tiene es que no tiene el mismo posicionamiento que sus competidores.

Los factores externos que disminuyen la rentabilidad de la empresa se sitúan los siguientes:

Entorno empresarial, debido que la ferretería almacén Ulloa S.A se encuentra ubicado en una zona de máxima competencia, donde se localizan alrededor de cinco ferreterías de gran amplitud, variedad y clientes. Asimismo, otro factor interno es la falta de publicidad que tiene esta empresa, evidenciando falta de rotulación, apertura de publicidad en redes sociales o página web.

La ferretería, no realiza promociones que logren captar la atención del cliente y como consecuencia los mismos, buscan otras alternativas que les aseguren la misma calidad de los productos a un costo menor.

### **Recomendaciones**

Para mejorar lo factores internos se recomienda:

Realizar reuniones quincenal o mensualmente con el objetivo de que se retroalimenta la gerencia y los facilitadores de las necesidades, carencias y aspectos positivos del período transcurrido.

Capacitar al personal en áreas de servicio al cliente y uso de herramientas tecnológicas que pueden servir para mejorar la comunicación entre ellos mismos, así como también en su relación con los clientes.

Especificar claramente dentro del plan estratégico las funciones de cada uno de los colaboradores para eliminar controversias entre los mismos.

Realizar una evaluación constante y sistemática del desempeño mostrado por cada uno de los empleados para que posterior a la misma se valoren los aspectos por mejorar.

Rotular con publicidad llamativa las zonas cercanas a la ubicación física de la ferretería con el objetivo de contrarrestar la propaganda que existe en la zona sobre empresas ferreteras que generan competencia.

Usar la comunicación como un elemento fundamental dentro de las relaciones con los servidores de la empresa y consumidores en general, de esta forma podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de objetivos, mejorar el clima laboral y coordinar adecuadamente el trabajo al interior de la empresa y fuera de ella.

Monitorear el servicio ofrecido a los clientes por medio de llamadas telefónicas o mensajes de texto. A través de este servicio la ferretería tendrá una noción detallada sobre la calidad que ofrecen sus facilitadores a los clientes, posibles necesidades de abastecimiento de productos y otros factores que pueden crear un vínculo de fidelidad a la empresa por parte del cliente.

Modernizar el equipo, el proceso y la gestión. Proyectar la empresa hacia el futuro, adaptándose a los constantes cambios tecnológicos que como beneficio paralelo le traerá a la empresa el poder mantenerse a través del tiempo.

Para mejorar los factores externos se recomienda:

Motivar a los empleados y consumidores. Por medio de la motivación sus empleados tendrán una actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan por lo que, serán más productivos y velarán por el bienestar de la empresa y satisfacción de los clientes. Por otra parte, resulta indispensable motivar a los clientes y también por medio de actividades como: rifas de productos, descuentos especiales, regalías, servicio postventa, entre otros.

Promocionar los servicios y productos que ofrece la ferretería Almacén Ulloa S.A en diferentes medios de comunicación masiva. Es indispensable que se dé una actualización en el

campo de la informática y la tecnología con el fin de llegar al cliente a través de redes sociales como: Facebook, Whatsapp, Twiter, Instagram, entre otros, así como también crear una página web donde el cliente pueda tener acceso a los catálogos de productos, promociones y realizar sus pedidos, comentarios y sugerencias por este medio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benjamín, E. F. (2007). Auditoría Administrativa: gestión estratégica del cambio . Mexico: Editorial Pearson.
- Best, R. (2008). Marketing Estratégico. España: Editorial Vértice.
- Case, K. E. (1997). Principios de microeconomía . México: Editorial Pearson.
- Claudes, G. J. (2005). Historia del pensamiento administrativo. México: Editorial Pearson.
- Desslev, G. (2201). Administración del Personal. México: Editorial Pearson.
- Drucker, P. F. (2014). La Gerencia de Empresas. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bogotá, Colombia: Editorial Bilineata, Publishing.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de Servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Hernandez, C. (2007). Analisis administrativo: Técnicos y métodos. Costa Rica: EUNED.
- Hitt, M. A. (2006). Administración. México: Editorial Pearson Educación.
- Hurtado, D. (2008). Principios de Administración. Colombia: Editorial ITM.
- Kotler, P. (2001). Marketing. México: Editorial Pearson.

- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado. España: Editorial Pearson.
- Manso, F. (2003). Diccionario Enciclopédico de estrategia empresarial. España: Editorial Díaz de Santos.
- Maqueda, J. (2006). Marketing Estratégico para empresas de servicios. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Martínez, M. d. (2003). Gestión Empresarial. España: Editorial Díaz de Santos.
- Martner, G. (2001). Planificación y presupuesto por programas. Argentina: Editorial Siglo XXI.
- Palomo, T. (2008). El perfil competencial del puesto de director/ a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid. España: Editorial ESIC.
- Pérez Gregorio, M. G. (25 de Abril de 2016). PublicacionesDidacticas.com. Obtenido de <http://publicacionesdidacticas.com/hemeroteca/articulo/069027/articulo-pdf>
- Pérez, M. S. (2006). Cursos de Marketing y Estratégica. España: Editorial UOC.
- Rodríguez, I. (2006). Principios y estrategias de Marketing. Barcelona.
- Romeva, C. R. (2002). Diseño Concurrente. España: Editorial Univ. Politécnica de Catalunya.
- Sánchez, M. D. (2008). Manual de Marketing. Madrid: Editorial ESIC.
- Sánchez, R. P. (1999). Modelo Educativo para la transmisión de Valores organizacionales en una empresa manufacturera. México: Instituto Tecnológico de Monterrey.
- Schmalbach, J. C. (2010). La gestión de la calidad en los servicios ISO 900112008. España: Eumed-Universidad de Malaga.

- Shaughnessy, J. O. (2006). Marketing Competitivo: Enfoque Estratégico. España: Editorial Díaz de Santos.
- Soto, R. G. (2004). Moneda, banca y política monetaria . Costa Rica: EUNED.
- Stoner, J. (2006). Administración . México : Prentice-Hall.
- Summers, D. (2206). Administración de la calidad. México: Editorial Pearson.
- Tafira, A. (2008). Estructuras Organizativas. España: Editorial Vértice.
- Urcola, J. L. (2000). Factores Claves de la dirección orientados a la obtención de resultados. Madrid: ESIC.
- Valdivia, J. A. (2003). Comercialización de servicios y productos en pequeños negocios o microempresas. México: Editorial IC.
- Valle, A. R. (2007). Manual de Derecho Mercantil. Madrid: Editorial Universidad Pontificia Comillas.
- Vega, M. d. (2009). Atención al cliente en limpieza de pisos en alojamientos. España: Editorial Vértice.

## **Apéndices**

### **Apéndice A**

#### **Instrumento 1 aplicado a la presente investigación**

Como parte del proyecto de graduación de la Universidad Internacional de las Américas, se está realizando un estudio de la carrera de administración de empresas. El mismo se va a desarrollar en conjunto con la ferretería Almacén Ulloa S.A por lo cual es necesario realizar una entrevista a los trabajadores de la empresa, agradezco su colaboración. Todas las respuestas dadas serán guardadas bajo total confidencialidad.

#### **Entrevista**

1. ¿Conoce el plan de negocios que se aplica a la empresa?  
 Sí  
 No
2. ¿Se aplica el plan de negocios?  
 Sí  
 No
3. ¿Considera usted que la empresa aplica un proceso de gestión administrativo?  
 Sí  
 No
4. ¿Hay que mejorar la forma en qué se desarrollan las funciones del personal?  
 Sí  
 No
5. De acuerdo con su experiencia laboral y considerando la gestión administrativa, ¿se aplica la segregación en las funciones de la empresa?  
 Sí  
 No
6. ¿Se ha realizado un Análisis Interno y Externo en la empresa?

Sí

No

7. ¿Existen herramientas de control de las actividades que desarrollan los empleados dentro de la organización?

Sí

No

8. ¿Considera usted que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar bien sus actividades?

Sí

No

9. ¿La administración actual ejerce un liderazgo con todos los miembros de la empresa?

Sí

No

10. ¿Cómo califica usted la administración actual de la empresa?

Excelente

Buena

Regular

Ineficiente

11. ¿Cree usted que la estructura administrativa es la adecuada?

Sí

No

12. ¿La empresa realiza monitoreos para medir el nivel de satisfacción de los clientes?

Sí

No

13. ¿Está usted de acuerdo con que se realice un plan estratégico para la empresa? Si su respuesta es Sí, explique el porqué.

Sí

No

---

---

---

## **Apéndices**

### **Apéndice B**

#### **Instrumento 2 aplicado a la presente investigación**

Como parte del proyecto de graduación de la Universidad Internacional de las Américas, se está realizando un estudio de la carrera de administración de empresas. El mismo se va a desarrollar en conjunto con la ferretería Almacén Ulloa S.A por lo cual es necesario realizar una entrevista a los clientes de la empresa, agradezco su colaboración. Todas las respuestas dadas serán guardadas bajo total confidencialidad.

#### **Preguntas**

1) ¿Con qué frecuencia compra usted en esta ferretería?

---

---

2) ¿Qué tipo de productos compra?

---

---

3) ¿Por qué prefiere visitar este negocio?

---

---

4) ¿Además de comprar en este comercio, adquiere productos en otras ferreterías? Si su respuesta es sí, ¿cuáles visita y por qué razón(es)?

---

---

## Apéndices

### Apéndice C

#### Instrumento 3 aplicado a la presente investigación

Como parte del proyecto de graduación de la Universidad Internacional de las Américas, se está realizando un estudio de la carrera de administración de empresas. El mismo se va a desarrollar en conjunto con la ferretería Almacén Ulloa S.A por lo cual es necesario realizar una entrevista a los clientes de este comercio, agradezco su colaboración. Todas las respuestas dadas serán guardadas bajo total confidencialidad.

#### Preguntas

1) ¿Con qué frecuencia compra usted en esta ferretería?

---

---

2) ¿Qué tipo de productos compra?

---

---

3) ¿Por qué prefiere visitar este negocio?

---

---

4) ¿Además de comprar en este comercio, adquiere productos en otras ferreterías? Si su respuesta es sí, ¿cuáles visita y por qué razón(es)?

---

---