



RESUMEN

En el presente trabajo es la elaboración de un “Plan Estratégico de la empresa “FERRICOMERCIO EL ARENAL FRANQUICIADO DISENSA” para el período 2012-2017, con el objetivo de mejorar su actividad comercial y sus servicios de atención al cliente, esta herramienta de planeación guiara a la Gerencia y todos sus procesos internos para una mejora continua y la toma de decisiones en cada una de sus unidades de negocio que son importantes para llegar a cumplir los objetivos y metas generales de la empresa.

Para el tema se ha utilizado técnicas de investigación exploratoria, y analítica donde se ha desarrollado temas conceptuales acercados a la realidad que afronta la empresa y se ha realizado un análisis de la situación y diagnostico interno y externo de Ferricomercio el Arenal.

El propósito de este trabajo es tomar en cuenta la importancia de este objeto de estudio de realizar un Plan estratégico para tener alineado y bien definida el camino futuro de la organización.

El enfoque que tenga la empresa será una ventaja competitiva frente a sus rivales ya que es fundamental que cada uno de los empleados y su propietario sepan de la importancia de una misión, visión, valores, políticas planteadas en el plan, para que todos se involucren en aportar ideas constructivas para la empresa.

Al finalizar el análisis del Plan Estratégico se logran establecer conclusiones más de sobresalientes y se definen algunas recomendaciones propuestas que servirán de guía para toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica, Empresa, Ferretería, FODA.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



ABSTRAC

This work is an elaboration of a "strategic plan for the business "FERRICOMERICIO EL ARENAL FRANQUICIADO DISENSA" for the time period between 2012 -2017, with the aim of improving its commercial activities and services to its customers. This is a management tool and planning guide for all of its internal processes for future continuous improvement and decision making in each of its business departments. It will help them meet their objectives and general goals for the company.

For the theme we have used investigative techniques of exploration and analysis where we have developed themes conceptualized close to the realities that confront the business and have developed an analysis and diagnosis both internally and externally of Ferricomercio de Arenal.

The purpose of this work is to take into account the importance of this focus of study and to develop a strategic plan for the company that will direct them and define their path for the future.

The focus of this report is so that the company will have a competitive advantage with its rivals. It is important that each employee and its owner know the importance of the company's mission statement, vision, values, and policies stipulated in the plan, and that everyone involved will provide shared constructive ideas.

At the end analysis of the strategic plan, recommendations will be established that will help the company achieve their goals and a guide for decision making will be defined.

KEYWORDS

Strategic planning, Enterprise, Hardware Store, SWOT

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



INDICE

INTRODUCCIÓN..... 15

CAPITULO I..... 17

ANTECEDENTES..... 17

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA..... 17

1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA..... 17

1.3 ANTECEDENTES CONCEPTUALES..... 18

1.3.1 EMPRESA..... 18

1.3.2 FERRETERÍA..... 19

1.3.3 ESTRATEGIA..... 19

1.3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTO E IMPORTANCIA
..... 20

CAPITULO II..... 22

ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 22

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA 22

2.1.1 FACTORES POLÍTICOS..... 22

2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS..... 23

2.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES..... 23

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS..... 24

2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER 24

2.2.1 PROVEEDORES..... 25

2.2.2 GRADO DE RIVALIDAD 26

2.2.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS 27

2.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES..... 27

2.2.5 COMPETIDORES POTENCIALES 28

2.3 FODA..... 28

2.3.1 FORTALEZAS..... 30

2.3.2 DEBILIDADES..... 31

2.3.3 OPORTUNIDADES 31

2.3.4 AMENAZAS..... 32

2.4 FODA CRUZADO 32

2.5 MATRIZ BCG (GRUPO CONSULTOR BOSTON)..... 34

2.5.1 ESTRELLA..... 35

2.5.2 INCÓGNITA 35

2.5.3 VACA LECHERA..... 36

2.5.4 PERRO..... 36

2.6 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)..... 37

2.7 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR 39

2.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS..... 40

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



2.7.1.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA	40
2.7.1.2 OPERACIONES	41
2.7.1.3 LOGÍSTICA DE SALIDA	41
2.7.1.4 MERCADOTECNIA Y VENTAS	42
2.7.1.5 SERVICIOS.....	42
2.7.2 ACTIVIDADES DE APOYO.....	43
2.7.2.1 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	43
2.7.2.2 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO.....	43
2.7.2.3 DESARROLLO TECNOLÓGICO	44
2.7.2.4 ADQUISICIONES.....	44
2.8 ESTRATEGIAS GENÉRICAS	44
2.8.1 LÍDER EN COSTOS.....	45
2.8.2 LÍDER EN DIFERENCIACIÓN	46
2.8.3 EL ENFOQUE	46
CAPITULO III.....	47
ETAPAS FILOSÓFICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO. PROPUESTA ...	47
3.1 MISIÓN	47
3.2 VISIÓN.....	48
3.3 VALORES EMPRESARIALES	49
3.4 RECURSOS EMPRESARIALES.....	50
3.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES	51
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	52
CAPITULO IV	55
EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	55
4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
4.2 METAS ESTRATÉGICAS	55
4.3 PLAN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS.....	56
CAPITULO V	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1 CONCLUSIONES	62
5.2 RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS.....	67
ANEXO 1	67
FERRERERIA EL ARENAL 2009	67
ANEXO 2	67
ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA	67

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 3	68
PROVEEDORES	68
ANEXO 4	70
PRODUCTOS DENOMINADOS ESTRELLAS	70
ANEXO 5	71
PRODUCTOS DENOMINADOS INCÓGNITAS	71
ANEXO 6	73
PRODUCTOS DENOMINADOS VACA LECHERA.....	73
ANEXO 7	75
PRODUCTOS DENOMINADOS PERROS	75
ANEXO 8	76
FORMATO RECEPCIÓN DE PEDIDOS VIA TELEFÓNICA	76
ANEXO 9	77
FORMATO DE SISTEMA SAFDI	77
ANEXO 10	78
BODEGA Y TRANSPORTE	78

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



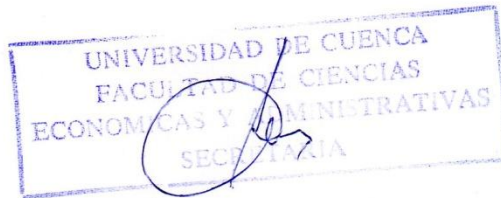
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Israel René Vera Illescas, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Israel René Vera Illescas

0105382824



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



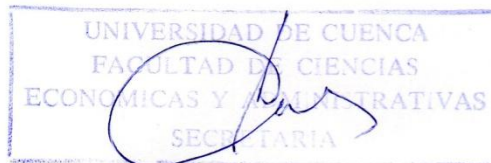
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Israel René Vera Illescas, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Israel René Vera Illescas.

0105382824



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

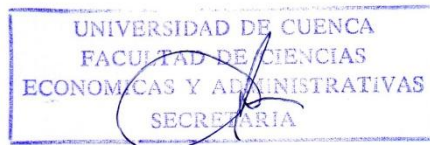


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Víctor Francisco Bermeo Quezada reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Víctor Francisco Bermeo Q.
0104200969



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

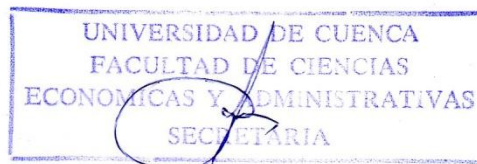


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Víctor Francisco Bermeo Quezada, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Víctor Francisco Bermeo Q.



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERRICOMERCIO EL ARENAL
FRANQUICIADO DISENSA PARA EL PERIODO 2012-2017”**

**Tesis Previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial**

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas

Director:

Econ. Pedro Mora

CUENCA-ECUADOR

2012

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Responsabilidad

*Las ideas y conocimientos expuestos
en el presente trabajo son de responsabilidad de los autores.*

Francisco Bermeo

Israel Vera

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento en primer lugar es a Dios que todos los días nos regala un día mas de vida y llenarnos de bendiciones siempre para estudiar nuestra carrera universitaria, al haber culminado una etapa de nuestros estudios con éxito.

También queremos agradecer a nuestros padres por todo el apoyo y esfuerzo brindado, por su paciencia, comprensión y guía para nuestro porvenir.

Un agradecimiento a la Universidad de Cuenca a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en especial al Econ. Pedro Mora quien con sus conocimientos fue guía para la elaboración de nuestra tesis.

Agradecemos al Sr. Agustín Saquipay por facilitarnos sus instalaciones para poder desarrollar este trabajo y por brindarnos toda su atención a nuestras dudas e inquietudes.

Agradezco a mi compañero de tesis por la paciencia y colaboración de ideas, opiniones para el desarrollo de nuestro proyecto.

Francisco Bermeo

Israel Vera

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



Dedicatoria

Este trabajo dedico a Dios por darme vida y salud iluminarme, guiarme durante toda mi vida estudiantil gracias a ti Señor conseguí uno de mis sueños y metas.

El presente lo dedico a mis padres: Efraín Bermeo y María Quezada por darme la vida y por creer en mí durante todo este tiempo de estudio son un ejemplo de lucha y esfuerzo los quiero mucho.

Quiero dedicarle con mucho cariño a mis hermanos, Omar, Alexandra que me aconsejaron y apoyaron desde la distancia, a mis hermanas Lourdes y Carlita que las tengo a mi lado por estar en las buenas y en las malas.

A mis sobrinos queridos que son una bendición de Dios y mi alegría, Domenica, Adrián y María Paz.

Te dedico de corazón a ti Isabel F. por todo este tiempo juntos y tu amor único e incondicional por tu comprensión y apoyo durante el desarrollo de mi tesis y desde que tu estas a mi lado. Gracias por todo.

Francisco Bermeo Los sueños, anhelos, metas se alcanzan con perseverancia. (El que persevera alcanza).

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



Dedicatoria

A Dios por llenar de bendiciones mi vida, y haberme permitido llegar al final de mi carrera.

A mis padres Rene y Cecilia quienes con su apoyo y confianza, me han incentivado a ser mejor cada día, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí fue lo que me hizo ir hasta el final.

A mis hermanos Viviana, Darío, Jorge y Tatiana, gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mis compañeros que conformamos el grupo de trabajo en el curso de graduación Pato, Giovanni, Mauge y Priscy, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

A mi enamorada María Fernanda que siempre estuvo ahí apoyándome, por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es.

Israel Vera

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy complejo iniciar y llevar a cabo una actividad económica sin saber qué camino seguir, por eso se ha planteado un Plan Estratégico para “FERRICOMERCIO EL ARENAL” para facilitar el cumplimiento y logro de objetivos y metas propuestas.

La empresa se dedica a la comercialización y distribución de materiales para la construcción y ferretería en general, tiene por objeto mostrar la importancia de tener una planeación estratégica para llevar los procesos internos y mejorar el servicio que brindamos, teniendo aportes muy significativos de crecimiento para Ferricomercio.

La principal ejecución del Plan Estratégico es saber ¿cuáles son los objetivos y metas a alcanzar? mediante el conocimiento de todos los colaboradores de la empresa para poder lograr una estructura bien definida de la organización.

En el primer capítulo se da a conocer sus Antecedentes Históricos estableciendo su actividad comercial, y algunos conceptos esenciales para el desarrollo de este trabajo que ayudaran analizar la importancia de una planeación y a la empresa a poderla definir su actividad a la que se dedica, el propósito de brindar un enfoque amplio de lo que constituye actualmente Ferricomercio..

El segundo capítulo trata sobre la Situación Actual de la Empresa, analizando los factores externos que afectan y favorecen el desenvolvimiento de la misma, pero se consideran factores internos como: la Cadena de Valor, el análisis FODA identificando sus puntos fuertes y débiles, las cinco fuerzas de Michael Porter, se determina una Matriz de Perfil Competitivo para saber cuáles son las debilidades de la

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

competencia, las ventajas competitivas y se considera las Estrategias Genéricas a la cual aplicara una de ellas a encaminar.

En el tercer capítulo se desarrolló la propuesta, de la misión, visión y ciertas políticas propuestas que fortalezcan la relación y compromiso laboral, dentro de la empresa, a involucrarse con el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

El cuarto capítulo trata de la ejecución del Plan Estratégico como se encamina para cumplir sus objetivos y metas planteadas a través de la realización de las actividades a llevarse cabo que facilitara el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, el quinto capítulo incluye las conclusiones y recomendaciones que se llegan a determinar luego de haber realizado el trabajo propuesto correspondiente, esperando que sirvan de aporte para la empresa.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

“FERRICOMERCIO EL ARENAL” se dedica a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería en general, comienza su actividad comercial en el año 2005, esta ubicada en la ciudad de Cuenca, su local principal se encuentra en la Av. de las Américas s/n y Nicolás de Rocha, y una instalación de bodega situada en la Av. Loja y Nicolás de Rocha.

Hoy en día la empresa brinda sus esfuerzos a prestar un servicio oportuno, sus clientes potenciales que se encuentran en las zonas rurales de la ciudad como, Baños, Control Sur, Huizhil , Misicata, Narancay, y Zhucay entre otros.

1.2 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

“FERRICOMERCIO EL ARENAL” es una empresa familiar, administrado por su propietario el señor Agustín Saquipay Arias, comenzó su actividad con el nombre comercial de “Ferretería San Agustín”, la misma que se dedicaba a la venta de materiales de construcción, como pinturas, herramientas pequeñas y la distribución de áridos, piedra, ladrillo y bloque, esta era un negocio pequeño, ya que contaba con un solo empleado, al transcurso de los años cambia su nombre comercial a Ferreteria el Arenal. **(Ver Anexo 1)**

En año 2009 pasa a formar parte de una de las franquicias más importantes del mundo como es HOLCIM, se presenta la oportunidad de adquirir la franquicia DISENSA a la empresa Comercial Salvador Pacheco

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mora, cambiando su nombre comercial a “FERRICOMERCIO EL ARENAL”. Formando parte de la cadena de distribuidores mayoristas de la venta de cemento Holcim Rocafuerte, obteniendo beneficios con varias empresas distribuidoras de materiales como: Andec S.A en hierro, Amanco en tuberías y accesorios plastigama, Intaco morteros y pisos, Ipac acero y perfilería, entre otras que ha logrado posesionarse en el mercado de la construcción, por la ubicación y la adquisición de la franquicia le permitió crecer y ser una ferretería reconocida, lo que fue necesaria ampliar su infraestructura y recursos, teniendo más exigencias para cubrir nuevas demandas de los clientes.

La ferretería actualmente se dedica a la venta de materiales directos para la construcción, remodelación, decoración de viviendas, material eléctrico, herramientas manuales y eléctricas, sanitarios y accesorios para baños, motores, motobombas, etc. Llegando de ser la primera opción en la Zona Sur siendo una de las principales empresas de la ciudad en este sector, tiene actualmente aproximadamente 2000 clientes fijos, FERRICOMERCIO EL ARENAL, vela por los intereses de sus empleados y la satisfacción de sus clientes, buscando una mejora continúa que cumpla las necesidades y las exigencias del mercado. **(Ver Anexo 2)**

1.3 ANTECEDENTES CONCEPTUALES

1.3.1 EMPRESA

“En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen”¹

En síntesis se puede definir a la empresa como una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, material, tecnológicos y cuenta con talento humano) para lograr determinados objetivos, con la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a través de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

1.3.2 FERRETERÍA

“Establecimiento comercial donde se vende útiles para la construcción para las necesidades de hogar, herramientas, utensilios de metal, suministros para trabajos de carpintería y herrería, entre otros.”²

1.3.3 ESTRATEGIA

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.³

De manera adicional al concepto antes descrito, podemos decir que los elementos más importantes que se destacan dentro de la definición de estrategia son:

¹ <http://www.promonegocios.net/empresa/cocepto-empresa.html>. 09/03/2012

² <http://www.es.thefreedictionary.com/ferreter%C3%A1>. 07/03/2012

³ KOONTZ.H. Estrategia, planificación y control. Sexta Edición, Mc Graw Hill, 1998.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



- Las estrategias generalmente se realizan en la más alta dirección de la organización.
- Se las aplica para la realización de los objetivos más importantes de la empresa.
- Requiere un estudio amplio de las relaciones de la organización con el entorno.
- Es indispensable la asignación de recursos para su puesta en marcha.

1.3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CONCEPTO E IMPORTANCIA

“Es la planeación más amplia de la organización, se caracteriza por ser de largo plazo, es decir su etapa de realización comprende varios años en el futuro. Su aplicación corresponde a la organización globalmente, considerada actualmente en una amplia gama de actividades de la empresa, al igual que los objetivos son de carácter general y está definida en el nivel más alto de la estructura empresarial”.⁴

Según Leonard D. Goodstein. Planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros, guía de una organización prevén su futuro, y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Es importante porque cuando se planifica se consigue:

- Establecer el negocio a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La planificación facilita la posterior toma de decisiones.

⁴ ECO. ARIAS Néstor, ECO. ORDOÑEZ Gustavo, ING. ORDOÑEZ Hortensia, Guía de Administración, Edición 2003.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La planificación estratégica sirve para trazar el camino a seguir para pasar de situación actual de la empresa en la que se encuentra hacia la planificación estratégica situacional futura que se quiere conseguir por medio de estrategias que ayuden consecución de los objetivos.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



CAPITULO II

ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

A continuación se procederá hacer un análisis del ambiente externo donde se desenvuelve Ferricomercio, para saber todo lo ajeno a la empresa y de qué manera lo afecta, y que pueda adaptarse a los cambios en el entorno para luego fortalecerse y crecer.

2.1.1 FACTORES POLÍTICOS

En el sector de construcción ecuatoriana, cuenta con acuerdos comerciales, leyes y reglamentos, que se tienen que cumplir con los organismos estatales como:

El IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) permite el aseguramiento de los propietarios y de los empleados brindando una oportuna atención en los servicios de salud. La Superintendencia de CIAS, SRI, organismos que autorizan el funcionamiento, Bomberos, Municipio, Ministerio del Ambiente y Salud.

A demás por pertenecer a la franquicia Disensa tiene que cumplir con ciertas reglamentos internos y políticas de exigencia de acuerdo a las normas internas que la empresa plantea, las bodegas tienen que estar abastecidas con la canasta, llevar los productos de manera ordenada y organizada en las cerchas y lugares de exhibición, y la utilización adecuada de vestimenta de los empleados impuesta por franquicia.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

La crisis global ocurrida hace varios años atrás afectó la economía Ecuatoriana ya que la mayor parte de ingresos provenientes eran las remesas de los migrantes, siendo el sector de la construcción muy afectada, por eso buscado promover un mayor compromiso por parte de las empresas en sector de la construcción, para que cumplan con la normativa a través de micro créditos, productividad, exención tributaria y otros beneficios.

“El sector inmobiliario, la construcción de viviendas fue la partida que más creció durante el 2009, respecto al año anterior, según un informe del Banco Central de Ecuador. Las cifras pasaron de 44% en el 2008 al 1% en el 2010 y para en el 2011y 2012 se prevé un aumento 16 puntos. En el año pasado el sector de la construcción ingreso 1.811.050 millones de dólares PIB Ecuatoriano.”⁵

2.1.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES

Este factor es muy importante porque hoy la tendencia en las construcciones influye de manera directa en el comportamiento del cliente, ya que en si la cultura cuencana siempre se ha caracterizado por tener buenas edificaciones, casas, urbanizaciones, etc.

Se debe recalcar el trato que se les da a las personas al momento de ingresar a una ferretería es muy indispensable, ya que la mayoría de estos individuos adquieren sus materiales donde sean mejor tratados donde se sienten recibidos y saben que son clientes importantes, claro pero siempre toman en cuenta el precio y la calidad.

⁵<http://www.oficinascomerciles.es/icex/cma/contenTypes/common/records/viewdocument>.
14/03/2012

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Antiguamente las casas se construían de adobe y bareque (mezcla de madera con barro y carrizo), hoy en día esto ha quedado atrás y más bien optan por construir sus casas de ladrillo, bloque, madera, y algunos casos dándoles terminados rústicos y buenos acabados puesto que la costumbre ha cambiado notablemente.

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es cambiante, razón por la cual se da la creación de nuevos mercados y oportunidades, las empresas deben estar atentos a los cambios tecnológicos de esto depende que sus productos permanezcan o desaparezcan en el mercado.

Los nuevos cambios tecnológicos siguen cambiando y creciendo en todas las áreas, por lo que es indispensable adaptarse nuevos instrumentos que nos ayuden y faciliten al funcionamiento de la empresa, y además estos repercuten en disminuir costos y gastos, el tiempo que es importante.

2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Se analizara el mercado donde se desarrolla Ferricomercio, para eso se ha tomado como referencia el artículo de Michael Porter, y así identificar nuestros clientes potenciales, saber qué servicios o sustitutos están prestando nuestros competidores, para imponer ciertas barreras de entrada.

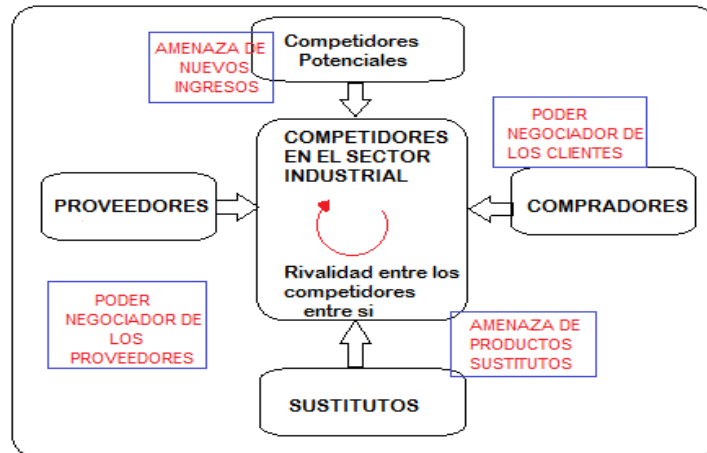
Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



Gráfico: # 1

Las Fuerzas Competitivas de Michael Porter



2.2.1 PROVEEDORES

Al pertenecer a la franquicia Disensa depende mucho de un solo proveedor de cemento que es Holcim, este proveedor tiene gran poder de negociación, debiendo regirse a las modificaciones que lo disponga en precio, calidad, montos, pero a la misma vez tiene varias ventajas ya que estos vienen a ser los proveedores potenciales para las empresas franquiciadas. **(Ver Anexo 3)**

EMPRESAS	PRODUCTOS
CONSTRUMERCADO	Cemento Holcim Rocafuerte
ANDEC	Hierro
CONSTRUGYPSUM CIA. LTDA	Tubería plastigama, pvc
INTACO	Morteros para pisos y paredes
ELECTROCABLES	Cables eléctricos
IDEAL ALAMBREC	Clavos, mallas, varillas, vigas
IPAC	Perfileria, acero, soldas

También cuenta con varios proveedores de ferretería y materiales que no tienen un alto grado de poder de negociación por simple hecho de

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

trabajar con varios de ellos la empresa puede incidir si prefiere continuar o deshacerse de los proveedores que no le convenga, estos son varios proveedores y distribuidores al por mayor.

EMPRESAS	
COMERCIAL ÁVILA OCHOA	FERREMUNDO S.A
DISTRIBUIDORA FABIÁN VÁZQUEZ	DISTRIBUIDORA ANDRADE
ALMACENES PAUTA ZALAMEA	FERRETERÍA VÁSQUEZ BRITO
FERRETERÍA CONTINENTAL	IMPORTADORA EL HIERRO
COMERCIAL PINAUCASA	GRUPO ORTIZ
ALHIEDSUR	MEGA CENTRO SIKA

2.2.2 GRADO DE RIVALIDAD

En el sector la empresa tiene la rivalidad de otra franquicia que forma parte de la cadena Disensa, los mismos brindan, publicidad, capacitación, precios, además de contar con una canasta de productos similares a la que posee Ferricomercio, la estrategia es la disminución de precios por su volumen compras, como es el caso la empresa “SAYAM de Comercio”

Ferretería “Las Américas” esta empresa ofrece servicio de transporte gratis a los clientes que compren un valor superior a los \$500 dólares, en el sector donde se desenvuelve esta ferretería que ofrecen productos de distinta marca, y que pugnan por el mismo nivel de participación en el mercado, tienen precios competitivos y cuenta con una buena ubicación en el sector.

Ferretería “Su Economía” solo ofrece ciertos materiales no cuenta con una gama de productos, su infraestructura es más reducida, brinda en su mayoría solo productos de ferretería.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se utiliza publicidad neutral, nuestros rivales no utilizan campañas agresivas ni comparativas que quieran dañar la imagen de la empresa. En conclusión no existe un grado de rivalidad mayor, con la adquisición de franquicia hace que la empresa sea sólida y atractiva para este mercado.

2.2.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS

El sector de construcción se ve afectado por materiales que tienen precios bajos, pero de mala calidad, ya que estos brindan el mismo beneficio pero su vida útil es muy corta.

La empresa no tiene una amenaza mayor en cuanto a servicios de comercialización que presta la competencia, ya que Ferricomercio ofrece y abarca gran parte de servicios, se puede complicar si los sustitutos están más avanzados en cuanto a tecnología, o ingresen al mercado con precios y costos bajos.

2.2.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

La empresa es la que pone las decisiones al momento de la venta porque es la misma que oferta sus productos y en si los clientes están dispuestos a aceptar las condiciones de venta de los materiales y productos que se ofrecen a todo público en general. Sin duda que los clientes tiene un cierto grado de negociación en la compra.

Esta empresa cuenta con ciertos clientes como constructoras, arquitectos, ingenieros, dueños de la obra, al mismo tiempo crean lealtad de compra, para ellos existen acuerdos de transporte, descuentos y formas de pago.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



Pero cuenta con clientes que no tienen una frecuencia de compra para ellos no existe poder de negociación debido a que la empresa es la que oferta el producto, los precios de sus productos ya están establecidos.

2.2.5 COMPETIDORES POTENCIALES

FERRICOMERCIO ha establecido una barrera de entrada a sus potenciales competidores, en la cual tiene la franquicia DISENSA consolidando una ventaja competitiva. La empresa que desee ingresar tiene que cumplir con varios requisitos para pertenecer a los franquiciados, en si para la competencia no es difícil enfrentar sino que también hay que cumplir diferentes reglamentos y exigencias que los competidores fuertes no estarían dispuestos a enfrentar.

Pero a la vez se ve amenazada en sector de la construcción por la presencia de ferreterías potenciales y reconocidas en el mercado como GRUPO ORTIZ, MEGA HIERRO, KIWY, FERRETERIA CONTINENTAL, GRUPO ELJURI, entre otras ya que estas ofrecen los mismos productos y servicios adicionales.

2.3 FODA

El FODA se debe enfocarse a factores claves de éxito y de identificar la estrategia de la empresa, sus puntos débiles, y de así afrontar cambios internos como externos, para que el negocio genere desarrollo a largo plazo.

“Proporciona un buen panorama de la salud general de la compañía, el análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro”.⁶

⁶ THOMPSON, Arthur, Administración Estratégica, XV Edición, Mc Graw Hill, Pág. 97

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

La fortaleza son atributos que aportan y mejoran el cumplimiento de los objetivos, procesos internos y si se tienen debilidades cuales interrumpen con el servicio que presta y no se pueden lograr metas ni objetivos propuestos.

“Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente, surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operación, investigación y desarrollo, y manejos de información de la empresa”.⁷

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS

Una oportunidad puede estar presente en la organización pero se debe saber cuándo aprovechar las ventajas del mercado, pero se debe considerar que las amenazas pueden causar daño a la empresa de forma directa o indirecta.

“Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales gubernamentales, tecnológicas y competitivas que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a la empresa en el futuro”⁸.

⁷ FRED. R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003

⁸ FRED. R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



Gráfico # 2

ANALISIS FODA	
ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
FORTALEZA Para expandir (+)	OPORTUNIDADES Para aprovechar (+)
DEBILIDADES Para corregir y eliminarlas (-)	AMENAZAS Para contrarrestarlas (-)

2.3.1 FORTALEZAS

Su principal ventaja es que cuenta con el respaldo de una importante, única red de comercialización y franquicia de materiales para la construcción (DISENSA) que está distribuida en todo el país con 510 locales.

- Ofrece diversidad de productos de la franquicia con los más altos estándares de calidad.
- Mantiene distribuciones de productos estratégicos y de enganche directo con los clientes.
- Ubicación estratégica geográfica
- La empresa cuenta con trabajadores estables para el desarrollo de la empresa
- Capacitaciones de beneficios de nuevos productos y servicios por parte de la franquicia
- Cuenta con varios proveedores, los cuales la empresa mantiene una buena relación laboral.
- Experiencia del Gerente-Propietario en el campo de los negocios y la comercialización de materiales de construcción

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Mantiene sistematizado todo su control y facturación
- Infraestructura adecuada para atención al cliente, y exhibición de productos.

2.3.2 DEBILIDADES

- No tiene un plan estratégico para la toma de decisiones
- No contar con una estructura organizacional
- No motivar la relación laboral y trabajo en equipo de los empleados
- Limitación en la adquisición de productos que están fuera de la canasta de Disensa por su compromiso con la franquicia
- Falta de personal capacitado para la atención de sus clientes actuales y potenciales
- La presión por parte de la empresa EMOV al prohibir el parqueo en la Av. de las Américas ocasionando la falta de estacionamiento

2.3.3 OPORTUNIDADES

- Acceso a nuevos mercados gracias a la proliferación de obras públicas y privadas.
- La generación de créditos por parte de las entidades bancarias y casas de préstamo (cooperativas de ahorro y crédito)
- La inversión por parte del gobierno en obras a nivel nacional
- El posicionamiento estratégico que mantiene la marca e imagen “Disensa”
- Aprovechar las falencias que la competencia ocasiona.
- La alta demanda de materiales para la construcción
- La empresa abarca un mercado grande ya que sus productos va dirigido a personas de toda clase social.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



2.3.4 AMENAZAS

- Aparición de un grandes competidores o empresas líderes con el mismo o innovado servicio
- Nuevas disposiciones estatales para la adquisición de permisos para el funcionamiento de la empresa
- Reducción de cupos de Cemento Holcim por parte de Disensa
- Inestabilidad económica del país.
- Inflación o especulación de precios.

2.4 FODA CRUZADO

Es la combinación de 4 variables: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas analizadas con el fin de conseguir y definir estrategias para solucionar las falencias internas y contribuir a mejorar las fuerzas externas de la organización.

Estrategias:

FO: como aprovechar las oportunidades del entorno con nuestras fortalezas (acciones ofensivas).

FA: Como protegerse de las amenazas con las fortalezas (acciones defensivas).

DO: Como disminuir las debilidades con las oportunidades del entorno.

DA: Como evitar las debilidades y amenazas (planes de contingencia).
--

Se procederá hacer un análisis del FODA CRUZADO de Ferricomercio, determinando algunas estrategias planteadas.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS

DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece diversidad de productos de la franquicia con los más altos estándares de calidad. • Mantiene distribuciones de productos estratégicos y de enganche directo con los clientes. • Una atención especializada a sus clientes • Ubicación estratégica geográfica • La empresa cuenta con trabajadores estables para el desarrollo de la empresa • Capacitaciones de beneficios de nuevos productos y servicios • Cuenta con varios proveedores, los cuales la empresa mantiene una buena relación laboral • Experiencia del Gerente en el campo de los negocios y la comercialización de materiales de construcción • Mantiene sistematizado todo su control y facturación • Infraestructura adecuada para atención al cliente y local adecuado para parqueadero. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene un plan estratégico para la toma de decisiones • No contar con una estructura organizacional • No motivar la relación laboral y trabajo en equipo de los empleados • Limitación en la adquisición de productos que están fuera de la canasta de Disensa por su compromiso con la franquicia • Falta de personal capacitado para la atención de sus clientes actuales y potenciales • La presión por parte de la empresa Emov al prohibir el parqueo en la Av. de las Américas ocasionando la falta de estacionamiento • No poseer una política de crédito adecuada, ya que puede llegar a ser perdida para la empresa.
---	---

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Acceso a nuevos mercados gracias a la proliferación de obras públicas y privadas.
- La generación de créditos por parte de las entidades bancarias y casas de préstamo (cooperativas de ahorro y crédito)
- La inversión por parte del gobierno en obras a nivel nacional
- El posicionamiento estratégico que mantiene la marca e imagen "Disensa"
- Aprovechar las falencias que la competencia ocasiona.
- La alta demanda de materiales para la construcción
- La empresa abarca un mercado ya que sus productos va dirigido a personas de toda clase social.

Estrategia F.O
 Aprovechar las falencias que tiene la competencia en variedad de productos e infraestructura a través de personal especializado para brindar a los clientes servicios y productos de calidad.
 Aprovechar las ventajas de patente para ofrecera los clientes los beneficios que ofrece a franquicia.

Estrategia D.O
 Motivar e incentivar a los empleados el trabajo en equipo, porque es fundamental conservar la imagen del personal para la red Disensa de ofrecer el servicio estandarizado.
 Planificar las actividades en todas las áreas para ofrecer un excelente servicio y trato personalizado nuevos clientes y mercados.

AMENAZAS

- Aparición de un grandes competidores o empresas líderes con el mismo producto
- Nuevas disposiciones estatales para la adquisición de permisos para el funcionamiento de la empresa
- Reducción de cupos de Cemento Holcim por parte de Disensa
- Inestabilidad económica del país.
- Inflación o especulación de precios

Estrategia F.A
 Capacitar a los trabajadores día a día en excelencia de calidad de los servicios ya que por su estabilidad en la empresa y duración, conocen a los clientes motivo que la competencia tiene que trabajar en mantener y conocer el mercado.
 Contribuir al posicionamiento de marca e imagen utilizando los puntos fuertes dentro de la actual situación económica con el fin de explotar nuevos mercados y evitar entrada de nuevos grupos.

Estrategia D.A
 No descuidar la eficiencia y capacidad de los clientes intemos, ya que por su experiencia, prestación de servicios esta contribuyendo con la estabilidad laboral y el país a través del empleo.



2.5 MATRIZ BCG (Grupo Consultor Boston)

La matriz BCG permite identificar cuáles son los productos que tienen mayor rentabilidad, colocar mayores recursos en estos, también permite focalizar cuáles son productos que generan gastos y tienen poca rotación.

Grafico # 3
Matriz BCG (Grupo Consultor Boston)



El eje vertical de la matriz define el crecimiento de mercado, y el horizontal la participación relativa de mercado.

“Esta matriz es útil para aquellas empresas que manejan diversos productos o bien que tienen varias divisiones de producción y de venta que se manejan independientemente; resulta de gran utilidad para empresa cuales son los productos que generan mayor utilidad, cuales necesitan acciones

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(estrategias) que los fortalezcan en el mercado para cuales productos es mejor tomar la decisión eliminarlos”.⁹

2.5.1 ESTRELLA

Gran crecimiento y gran participación en el mercado. Este producto representa una gran oportunidad de crecimiento ya que los clientes lo demandan mucho, y generan utilidades, por lo que la estrategia es que se le brindara todo el apoyo para fortalecerlas y mantenerlas en esta posición el mayor tiempo posible.

Definiendo como productos estrellas de Ferricomercio tenemos estos productos en el cuadrante I. **(Ver Anexo 4)**

- Bloque
- Ladrillo
- Madera

2.5.2 INCÓGNITA

Gran crecimiento y poca participación en mercado. Estos productos son competitivos aun cuando consumen muchos recursos para sostenerse en dicha competitividad, la estrategia consistirá si vale pena conservarlos, si hay que refaccionarlos con recursos, o si será mejor eliminarlos del mercado.

La posibilidad e implantarles una buena campaña publicidad para que puedan penetrar en el mercado de forma más agresiva.

Son productos incógnita los siguientes que se encuentran cuadrante II. **(Ver Anexo 5)**

⁹ GARCIA SANCHEZ, Estela, Planeación Estratégica: Teoría y práctica, México, trillas 2007.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



- Tanques de Reserva
- Cerámicas
- Pinturas
- Baños y accesorios

2.5.3 VACA LECHERA

Estos productos tienen una buena participación en el mercado, pero pocas oportunidades de crecimiento, no consumen muchos recursos para vivir porque ya tienen su posicionamiento en el mercado, por el contrario generan suficientes recursos para sostener otros productos. En este cuadrante III tenemos estos productos. **(Ver Anexo 6)**

- Cemento
- Hierro y Mallas
- Planchas de Eternit
- Tubería

2.5.4 PERRO

Son productos de crecimiento lento o nulo, por lo tanto no tienen buena participación en el mercado. Estos productos tienen ventas reducidas debido que los clientes no conocen muy bien estos tipos de productos y prefieren comprar productos conocidos en el mercado. Este cuadrante IV tenemos siguientes productos, estrategia sería liquidación de estos productos. **(Ver**

Anexo 7)

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



- Motobombas y Motobombas
- Carretillas
- Pernos y Tornillos
- Herramientas pequeñas

2.6 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO (MPC)

“Identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los factores importantes de éxito de un MPC incluyen aspectos tanto internos como externos”.¹⁰

Es una herramienta que facilita determinar la clara competencia de nuestro sector, estos se podrán ver en la siguiente matriz, tomando en cuenta algunos factores de éxito, dándoles una calificación a cada variable de acuerdo a la importancia de cada uno de ellos.

Matriz de Perfil competitivo de Ferricomercio el Arenal.

¹⁰ FRED. R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



Cuadro # 1
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES DE ÉXITO	PONDE.	FERRICOMERCIO		SU ECONOMÍA		LAS AMÉRICAS	
		CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE	CALIF.	PUNTAJE
Gama de productos	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Calidad de productos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Publicidad	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Ventajas de Patente	0,4	4	1,6	1	0,4	1	0,4
Ubicación	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Competitividad precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,35		2,05		2,25

Fuente: Factores Claves del Éxito, datos obtenidos mediante observación directa.

Según el análisis de Matriz Perfil Competitivo FERRICOMERCIO es uno de los principales centros de abastecimiento de productos para la construcción y ferretería en este sector comercial, al ofrecer una gama de productos de calidad, a precios competitivos en el sector donde se encuentra ubicado, haciéndole el poseedor del perfil competitivo más alto con 3.35, identificadas

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

algunas debilidades de la competencia se deben provechar para obtener un mayor mercado.

Ferretería “Las Américas” al obtener un perfil competitivo de 2.25 de competitividad es nuestro segundo competidor potencial del sector, por ultimo Ferretería “Su Economía” al obtener perfil competitivo de 2.05 de competitividad por tener un puntaje más bajo esto refleja que estas 2 empresas no tienen ventajas de marca y patente, la falta de publicidad, para tener una demanda mayor y calidad de sus productos, hace que esta empresa no sea tan amenazadora.

2.7 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

“Desde sus estado original de su materia prima hasta que es retirado del lineal por el consumidor, el producto es objeto de una serie de aportaciones de valor por parte de los diferentes agentes que participan en la cadena. Esta participación en el valor del producto por parte de las distintas fuerzas que actúan en el proceso de producción distribución (sector primario-fabricante-distribuidor mayorista-distribuidor minorista), cuyo objetivo último es aportar al consumidor el valor que requiere para satisfacer sus necesidades de consumo, es lo que se denomina cadena de valor”.¹¹

La cadena de valor es importante porque se puede identificar actividades que se les puede agregar un valor o se identifique una fuente de ventajas competitiva, y por ende en actividades que no adicionen ningún valor son consideradas como desperdicio y se deben eliminar.

¹¹ SAINZ, José María, La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas, Segunda Edición , España 2001.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas

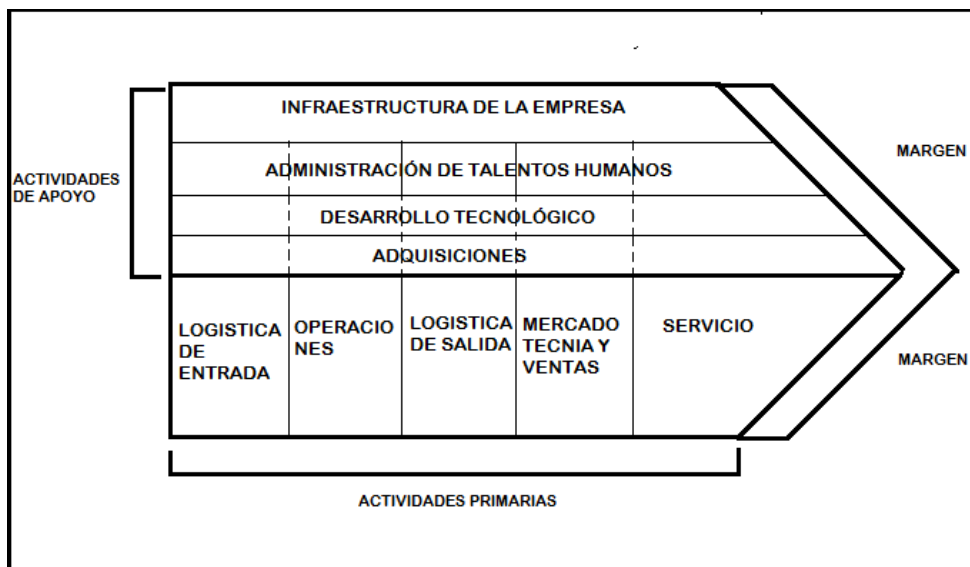


UNIVERSIDAD DE CUENCA

A continuación se procederá realizar un análisis de la Cadena Valor, primero con las actividades primarias o de entrada, y por consiguiente procederá hacer el diagnóstico de las actividades secundarias o de apoyo, para identificar las ventajas competitivas que posee Ferricomercio el Arenal.

Gráfico: # 5

LA CADENA GENERICA DE VALOR



2.7.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

2.7.1.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA

FERRICOMERCIO al ser beneficiario de la franquicia Disensa tiene sus propios distribuidores siendo una ventaja competitiva, lo cual le hace más fuerte y sólida con sus proveedores, además tiene un aprovisionamiento de productos de empresas locales, nacionales, e internacionales.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los vehículos tienen libre entrada y salida al momento que los proveedores disponen de la entrega de la mercadería solicitada, con excepción del cemento, hierro, que llega en tráiler y necesita espacio de parqueadero para descargar.

Cada producto tiene su espacio para su respectivo almacenamiento cuando llegan a bodega, dependiendo del volumen y cantidad de materiales, se encarga de recibir y controlar la persona que realiza las compras, para poder determinar si la mercadería llega en buenas condiciones o llega fuera del tiempo o con fallas.

Al realizar el control de inventarios la empresa cuenta con el sistema autorizado por la franquicia para ingresar los productos que estén en perfectas condiciones, y así no tener dificultades en las devoluciones.

2.7.1.2 OPERACIONES

La empresa solo se dedica a la comercialización y distribución de materiales productos de ferretería y materiales de construcción, cabe destacar que esta organización no realiza producción de ningún tipo.

2.7.1.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

El almacenamiento y distribución de los productos se lo realiza de manera física, también como la exhibición de los productos de manera organizada y bien definida para la vista de los compradores, para los clientes la empresa tiene definida la distribución con un día de anticipación dependiendo la orden

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

de compra (dando prioridad), la manera de despachar se realiza de forma que no interrumpa las actividades y de forma eficiente.

2.7.1.4 MERCADOTECNIA Y VENTAS

Los medios de comunicación y publicidad que utiliza la empresa son la prensa escrita, radio y televisión intermediarios que dan más realce y reconocimiento general, y también la forma más rápida e inmediata boca a boca que hace conocedora a la empresa por su marca e imagen establecida y franquicia, además implementos de propaganda diseñados y estructurados.

2.7.1.5 SERVICIOS

La empresa brinda servicio de transporte sin importar el volumen y monto de compra que se realiza desde el almacén hasta la construcción o edificación.

Ofrece servicio de asesoramiento a los clientes de manera personal, al momento de la elección de compra, de los diferentes beneficios que dan los nuevos productos.

El servicio de pago que cuenta la empresa es a crédito a sus clientes fijos dependiendo el monto y los días de plazo para cumplir el pago. Además acepta cheques que tengan su respectiva garantía.

Se presta un servicio de recepción de pedidos vía telefónica, que se realizan a los clientes fijos. **(Ver Anexo 8)**.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



2.7.2 ACTIVIDADES DE APOYO

2.7.2.1 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Al estar estratégicamente ubicada por el sector y por ser dueño de su propio local hace que la empresa tenga crecimiento continuo y sea reconocida diariamente, la misma que es familiar hace que se involucren ellos en las actividades con mayor entusiasmo.

De contar con un amplio espacio para los productos y ubicación hace que sea más eficiente a la hora de las entregas y despachos. Así como los sitios para llevar su administración dentro de las oficinas.

La instalación de bodega en otro local hace que el almacenamiento de otros productos pueda tener un amplio espacio.

2.7.2.2 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

Al no contar la empresa con un departamento de Talento Humano, la contratación del personal se lo hace a través de referencias, entrevistas personales, tiene dos personas a cargo los mismos que velan del bienestar y desarrollo progresivo de los empleados, siendo ellos los que toman las decisiones de contratar o no personal.

Los empleados cuentan con una estabilidad laboral, lo que no existe una rotación del personal alta sintiéndose ellos mismos seguros con su trabajo, realizando las diferentes actividades con optimismo, motivación, dando un buen trato y atención a todos nuestros clientes.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



2.7.2.3 DESARROLLO TECNOLÓGICO

Los procesos internos de la empresa se manejan a través de un sistema de gestión empresarial, se ha instalado un software integrado (safdi) el mismo que es controlado y autorizado por la franquicia, que ayuda al funcionamiento y facilitan un mejor manejo administrativo. **(Ver Anexo 9).**

2.7.2.4 ADQUISICIONES

Los proveedores abastecen sus productos dependiendo la situación si es pedido a nivel nacional y local estos serán entregados en su local.

Si el pedido del cliente es inmediato al momento que la empresa se encuentre sin stock, la empresa tiene que irse a abastecer en los centros de distribución que entregan los productos y para la entrega de la misma.

La empresa se abastece con un 80% de productos que llegan a las instalaciones de forma directa. Y un 20% la empresa incluye los gastos de adquisición.

2.8 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

“Permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva y que esta constituye la esencia de cualquier estrategia y que para lograrlo es indispensable tomar una decisión, la clase que desea obtener y el ámbito

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

donde lo hará. Se conseguirá la ventaja competitiva desde estas tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.”¹²

Son claves e importantes por medio de estas vamos superar el desempeño de los competidores, identificando una de ellas, para aplicar la estrategia que la empresa se pueda adaptar o ganar un mayor posicionamiento en el mercado.

Cuadro # 2

VENTAJA ESTRATÉGICA

Líder en costos Líder en diferenciación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector industrial	Liderazgo total en costos	Liderazgo total de diferenciación
	Sólo un segmento en Particular	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: Estrategia Genérica de Michael Porter

2.8.1 LÍDER EN COSTOS

“Esta estrategia genérica es la más clara. Consiste en la fabricación de productos estandarizados, a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. Las fuentes de esta ventaja son

¹² PORTER. Michael, E. Ventaja Competitiva. Sexta Reimpresión. México, 2007.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diversas y subordinadas a la estructura de la industria, pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, acceso preferencial a materias primas.”¹³

2.8.2 LÍDER EN DIFERENCIACIÓN

Es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse, puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores.

2.8.3 EL ENFOQUE

Difiere radicalmente de las dos anteriores que con lleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores, la estrategia de enfoque es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.”

Ferricomercio el Arenal aplica la estrategia de diferenciación porque tiene la más importante red de comercialización de materiales de construcción en el país y la primera franquicia de este tipo en el país, con la imagen del logo de la empresa se puede identificar fácilmente a la empresa.

¹³ PORTER. Michael, E. Ventaja Competitiva. Sexta Reimpresión. México, 2007

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los productos y servicios que ofrece están enfocados a cubrir las más altas expectativas de los clientes, cumpliendo siempre con los más exigentes estándares de calidad.

La fortaleza de la empresa se centra en el grupo humano que compone la red Disensa y que forma un canal de distribución importante.

Ofrece una amplia gama de materiales y servicios para la construcción, brindando amplias ventajas en opción de compra a nuestros clientes. De esta manera, entrega un mayor número de productos, individualmente o en paquetes, a costos competitivos y mediante una atención personalizada.

CAPITULO III

ETAPAS FILOSÓFICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO. PROPUESTA

3.1 MISIÓN

“Define la razón de ser de la organización, describe el propósito fundamental de la entidad y, en especial lo que brinda a los clientes (en el sector público y las organizaciones sin fines de lucro o a los grupos de interés)”.¹⁴

¹⁴ PESANTEZ, Fernando, 2010, Guía Didáctica de la materia Estrategia Competitiva.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un elemento importante elemento de planificación estratégica” porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiaran a la empresa u organización.

MISIÓN DE “FERRICOMERCIO EL ARENAL”

“Somos una empresa de venta y distribución de materiales para todo tipo de construcción y ferretería, que satisface las necesidades de los clientes en el mercado local, brindándoles una atención de calidad, responsabilidad, honradez y asesoramiento de compra”.

3.2 VISIÓN

“Es el futuro que desea la organización, establece lo que aspira ser y alcanzar, además la visión crea la imagen de destino de la empresa. La estrategia define la lógica (el cómo) para alcanzar la visión, por lo tanto la visión debe ser guía para la acción”.

Fleitman Jack en su obra “Negocios exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

VISION DE “FERRICOMERCIO EL ARENAL”

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Llegar a ser una empresa líder en el mercado local en la venta y distribución de materiales de construcción para el año 2017, cumpliendo con las exigencias requerimientos y expectativas de nuestros clientes”.

3.3 VALORES EMPRESARIALES

Los valores deben ser considerados como el código de ética de la organización como se comportará y vivirá en el futuro, y a su vez son los patrones de comportamiento, y plantea como se debe desarrollar sus actividades, reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social, incluye principios valores, aspiraciones, prioridades filosóficas, fundamentales e ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas.

VALORES DE “FERRICOMERCIO EL ARENAL”

- **Trabajo en equipo.-** Se debe tomar en cuenta que para alcanzar una meta se debe trabajar en equipo, sinergia, obteniendo resultados mayores.
- **Integridad.-** Respetar y valorar a las personas tratando a los demás como queremos que nos traten, al ser honestos al representarnos a nosotros mismos y a nuestras intenciones con base a la verdad.
- **Cordialidad.-** Se debe tratar al cliente con amabilidad y paciencia tratando de cubrir todas sus expectativas.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



- **Responsabilidad.-** Cada individuo de la empresa debe comprometerse para conseguir el objetivo mismo y el de la organización respondiendo con todas sus actividades designadas.

3.4 RECURSOS EMPRESARIALES

Son recursos con los que la empresa trabajara por el bienestar para la consecución de los objetivos propuestos.

➤ **Talento Humano**

En esta empresa trabajan sus 5 integrantes de la familia y 7 empleados que desempeñan diferentes funciones:

2 personas para despachar, 4 choferes, 1 auxiliar contable, 1 atención al cliente, y los hijos y su esposa que laboran en diferentes áreas, Ventas, Contabilidad, y Compras, cada trabajador tienen sus beneficios de ley y cuentan con estabilidad económica.

➤ **Financieros**

La empresa trabaja con capital propio y varias entidades financieras, como es el Banco Bolivariano y de Machala que son autorizados de la franquicia para realizar sus transacciones, y el Banco del Austro, Banco Pichincha que son utilizados para su actividad personal.

➤ **Materiales o Físicos**

La empresa cuenta con un terreno propio de 1500m² que se ocupa para el almacenamiento de los productos e infraestructura y con un espacio de

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

parqueo de 60m². A demás tiene vehículos propios para la distribución de carga, 2 livianos y 3 pesados. **(Ver Anexo 10)**

3.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

“FERRICOMERCIO EL ARENAL” no tiene políticas, por consiguiente determinaremos ciertas de ellas que servirá al buen funcionamiento que proyecte la buena imagen de la empresa.

- El horario de atención para los clientes será de Lunes a Viernes es de 07:40am a 6:00pm, y no se cerrara al medio día.
- El horario de ingreso al trabajo de lunes a viernes es 7:40 am, y la hora de salida es 5:30 pm, se permitirá un tiempo de gracia de 10 minutos. Contando con una hora para su respectivo almuerzo y descanso, El horario los días sábados se trabajara de 7:40 y la salida a las 12:30pm.
- La puntualidad es vital importancia, al no cumplir con esta disposición será sancionado todo empleado que laboran en sus instalaciones, y si requiere de un permiso lo debe hacer con un día de anticipación.
- El personal deberá utilizar su uniforme de trabajo, ya que esta representa una buena imagen y distinción personal.
- Se prohíbe dentro de las instalaciones el consumo de bebidas alcohólicas, comidas y no es permitido fumar
- Cada vendedor debe emitir la factura correspondiente, sellada para proceder entregar su producto al cliente.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Brindar al cliente una atención personalizada y responder todas las inquietudes acerca de la información de los productos.

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Un organigrama muestra la estructura orgánica interna de una empresa y de sus áreas administrativas, sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que desempeñan, así como la relación que guardan entre los órganos que la componen”.¹⁵

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

FERRICOMERCIO EL ARENAL
Franquicia Disensa



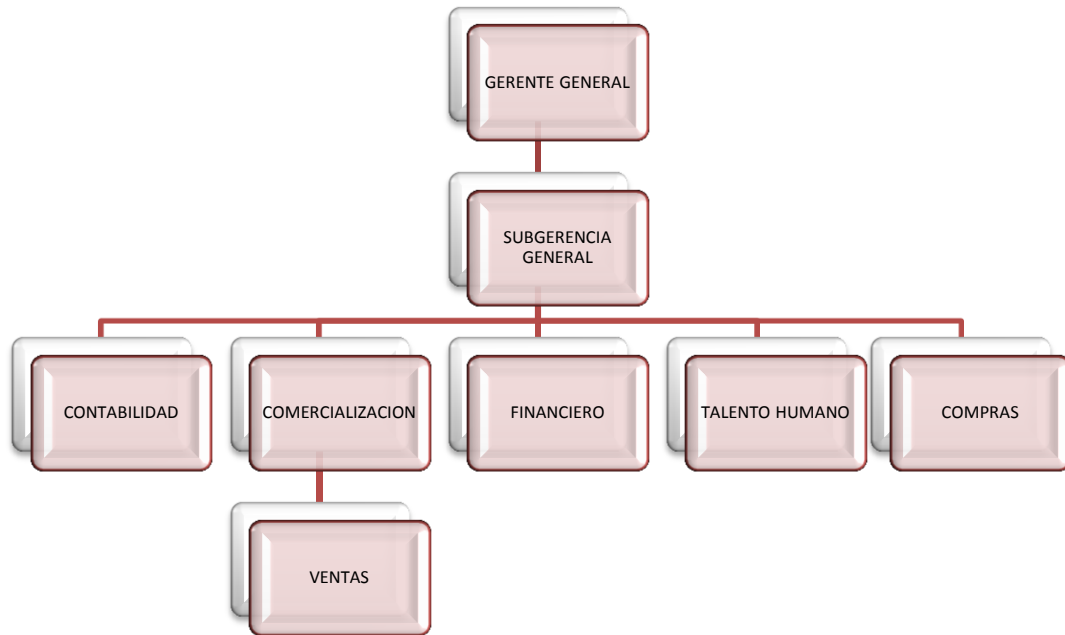
¹⁵TERRY.G.R .Etapas: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Con siguiente organigrama propuesto para Ferricomercio, se puede identificar cada departamento con sus funciones y responsabilidades, partiendo como cabeza de la organización al Gerente General quien toma las decisiones y encaminado de guiar a la empresa, contando con el apoyo del Subgerente.

Se cuenta con un departamento de contabilidad responsable de registrar todas las transacciones (Impuestos, facturas, pagos, cobros) presentando los Estados correspondientes a cada periodo, trabajando junto al departamento Financiero para saber si la empresa necesita de recursos.

El departamento de comercialización y ventas se encargan exclusivamente de la atención de nuestros clientes dándoles un servicio personalizado, el mismo que se lograra con una buena selección y reclutamiento de vendedores a través del departamento de Talento Humano.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

También se considera un departamento de compras que se encargara de mantener un control del stock de inventarios, y registro de entradas y salidas del material de bodega.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



CAPITULO IV

EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

“FERRICOMERCIO EI ARENAL” necesita de objetivos y metas estratégicas, pero para conseguir requiere aplicar de ciertas actividades en cada objetivo planteado.

4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos estratégicos pueden plantearse tanto a nivel corporativo como unidades estratégicas de gestión, y por áreas siendo indispensable que exista coherencia entre ellos, respetando sus niveles jerárquicos”.¹⁶

OBJETIVOS

1. Incrementar las ventas
2. Mejorar la atención al cliente
3. Crear el clima adecuado y vincular sistemas de recompensas entre los trabajadores.
4. Expandir e identificar nuevos mercados.

4.2 METAS ESTRATÉGICAS

¹⁶ <http://www.slideshare.net/kscanto/plan-de-accin> ,21/03/2012.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Definición de resultados específicos, como derivados de una acción o conjunto limitado de acciones y que pueden ser medidos con indicadores de resultados”.¹⁷

METAS

1. Para el año 2017 incrementar las ventas en un 20%
2. Mejorar la atención al cliente en el servicio para conseguir como mínimo el 90 % de satisfacción del mismo (relación calidad-precio).
3. Tener una excelente comunicación entre empleador empleado y que se sienta motivado para cumplir los objetivos en un 100%.
4. Expandir e identificar nuevos mercados a través de una nueva sucursal.

4.3 PLAN DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

Es el conjunto de acciones y métodos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados, es decir los planes de acción con metas establecidas.

OBJETIVO # 1

Incrementar las ventas en un 20%.

¹⁷ <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci06.html>,22/03/2012

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



ACTIVIDADES

1. Entregar los pedidos y distribuir de manera que los clientes se sientan satisfechos al momento de adquirir sus productos, de manera ordenada, organizada, brindando una atención personalizada y calidad en el servicio.
2. Mejorar de forma espectacular los procesos de ventas y marketing a través de actuales medios publicitarios con el fin de conseguir un posicionamiento en el mercado.
3. Implantar políticas de créditos, descuentos, precios accesibles para todo público.
4. Fortalecer y mantener la imagen de la marca para generar lealtad de los clientes.
5. Buscar varios proveedores que brinden productos de calidad y menos costos.
6. Contratar personal con experiencia en ventas para que estos se relacionen y ofrezcan productos directamente con los encargados de construcciones (Jefe de obra, Constructoras, Ingenieros).
7. Ampliar la instalación de la bodega para que facilite el almacenamiento de los materiales que requieren espacio físico para guardarlos.

OBJETIVO # 2

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mejorar la atención al cliente en el servicio para conseguir como mínimo el 90 % de satisfacción del mismo (relación calidad-precio).

ACTIVIDADES

1. Capacitar al personal en el área de servicio al cliente, para que pueda responder a todos los atributos que tiene el producto y servicio.
2. Realizar las promociones por la compra de los productos prioritarios para incentivar a los consumidores.
3. Responder con un servicio rápido, fiable y no tener problemas en los despachos y entregas reduciendo el tiempo, para que el cliente se sienta satisfecho, en confianza con la empresa y así lograr una relación comercial y poderlos retener.
4. Implantar áreas donde se puedan exhibir los diferentes productos que ofrece la empresa, pero manteniendo una línea de productos sólida y estable.
5. Mejorar los procesos de pedido y facturación, adquirir equipos de tecnología sofisticados y software que ayudaran a implementar y agilizar los procesos en cuanto a demora, para evitar molestias y conflicto a los clientes.

OBJETIVO # 3

Tener una excelente comunicación entre empleador empleado y que se sienta motivado para cumplir los objetivos en un 100%.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



ACTIVIDADES

1. Modelar la cultura organizacional (concienciar sobre la misión, visión, valores de empresa) y mejorar el clima laboral.
2. Incentivar o premiar a los mismos haciendo que ellos son el talento fundamental para el reconocimiento de sus labores y funciones (Empleado del mes).
3. Mediante almuerzos y cenas que se realizan en ocasiones especiales para que compartan e integren con sus colegas, familias y se sientan como invitados.
4. Involucrar al personal a la toma de decisiones así se puede tomar planes de mejora para la solución de problemas y aporten con ideas y pensamientos nuevos para el crecimiento de la empresa.
5. Realizar reuniones con todos los empleados de forma que se sientan en familia, en donde se pueden tratar temas diferentes relacionados a inquietudes, problemas, la relación diaria con los clientes, etc.

OBJETIVO # 4

Expandir e identificar nuevos mercados a través de una nueva sucursal

ACTIVIDADES

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. En el mercado se quiere lograr una integración hacia atrás, en la producción de bloque.
2. Apertura de una nueva sucursal localizada en la instalación de bodega, en un sector estratégico para ampliar su mercado actual.
3. Mejorar los productos y servicios actuales y brindar nuevos servicios.
4. Negociaciones con la cadena de distribuidores más grandes, para lograr una integración hacia adelante como es el caso de cerámica de Graitman, Rialto y entre otros.

INDICADORES DE GESTIÓN

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como el exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información han de utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades”.¹⁸

¹⁸ KAPLAN R, NORTON D, The Balanced Scorecard, Editorial Planeta Colombia, Colombia, 2004.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Objetivos	Metas	Plan de Actividades	Indicadores
		Entregar los pedidos, brindando atención personalizada y servicio de calidad	Productos Generados sin problema x 100 / Total de Pedidos Generados
		Mejorar procesos de pedido y facturación	Facturas con errores / Total de facturas emitidas
Incrementar las ventas.	Para el año 2017 tener un incremento en ventas del 20%.	Fortalecer la imagen de la marca	Cuota de mercado en articulos clave de mercadería x el precio el articulos de la marca
		Ampliación de nuevas instalaciones de bodega	Porcentaje de variedad de productucos
		Proveedores con menos costos	
		Políticas accesibles de créditos y descuentos	
		Servicio rapido y confiable al momento de despachar y entregar los productos	La entrega y pedido tal como la define el cliente
Mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente como mínimo el 90%.	Capacitacion del personal, relación (calidad-precio)	Encuesta al cliente
		Promociones por la compra	
		Exhibición de productos	
Crear un clima adecuado y vincular recompensas	Excelente comunicación con el empleado para cumplir los en un 100%.	Modelar la cultura organizacional	Autoevaluación para una mejora continua
		Incentivar o premiar al personal	La satisfacción del empleado
		Involucrar al personal a la toma de decisiones	La productividad del empleado
		Realizar reuniones con los empleados	La retención del empleado
		Apertura de nueva sucursal	Inversión en el desarrollo de nuevos servicios
Expandir e identificar nuevos mercados	Expandirse a través de nueva sucursal	Mejorar productos, servicios actuales y nuevos	Tasa de aceptación del comerciante de los nuevos servicios
		Negociación con distribuidores, estrategia de integración hacia adelante.	Número de clientes potenciales



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el siguiente Plan Estratégico para “FERRICOMERCIO EL ARENAL” en el periodo 2012-2017, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ “FERRICOMERCIO EL ARENAL” es una empresa muy competitiva dedicada al servicio de comercialización y distribución de materiales para la construcción y productos de ferretería.
- ✓ El plan estratégico le permite a la empresa definir estrategias para su crecimiento y desarrollo, saber que camino seguir.
- ✓ La empresa hasta hoy no ha establecido ningún tipo de planeación para llevar a cabo sus actividades siendo el propietario que tiene experiencia intuitiva en el área de los negocios, aportado con sus ideas para que la empresa crezca de manera permanente y así enfrentar a nuevas exigencias que aparecen el mercado a por parte de los clientes.
- ✓ Con la adquisición de la franquicia DISENSA, se ha podido abarcar gran potencial de clientes fieles a la empresa, la marca e imagen es una ventaja competitiva frente a sus rivales ya que por su posicionamiento en pocos años es una empresa que va a seguir teniendo un gran reconocimiento y crecimiento permanente.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- ✓ Ferricomercio al tener una buena ubicación de la empresa e infraestructura está localizada estratégicamente en un sector que puede atraer nuevos segmentos de mercados, y ofrecer a sus clientes servicios agregados que les ayuden a cumplir sus satisfacciones de compra.
- ✓ La empresa no puede comercializar marcas de productos similares que distribuye Disensa, al no cumplir con esta política, Ferricomercio estaría en riesgo de tener sanciones, e incluso perder la franquicia y todos los servicios que le ofrece.
- ✓ No existe una buena relación de comunicación, no se da un espacio a los empleados para que puedan aportar ideas constructivas a la empresa, y expresar alguna inconveniencia en el trabajo.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Se determinaran algunas recomendaciones que ayuden al buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Se recomienda aplicar las estrategias propuestas en el presente trabajo, para lograr los objetivos y metas propuestas e incluso para la toma de decisiones a largo plazo.
- ✓ Debe implementar promociones y descuentos constantemente, ya que la competencia no está aplicando.
- ✓ La empresa tiene una relación identificable con los clientes, (amigable, sociable) es por eso que se debe contar con un

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

personal muy capacitado exclusivamente en área de atención al cliente, y choferes, realizando e impartiendo charlas y motivaciones constantes, para que estos se encuentren actualizados en cuanto a servicios y beneficios que puedan ofrecer nuestros productos

- ✓ Crear página web ya que se ha convertido en un instrumento fundamental para que los clientes realicen sus actividades comerciales de forma virtual.
- ✓ Incentivar a los empleados en fechas especiales realizando reuniones según sea la ocasión, para fortalecer una relación laboral entre el jefe y sus colaboradores.
- ✓ Debe contratar profesionales para el área de administración, siendo de gran ayuda en la toma de decisiones futuras ya que la mayor parte de actividades recaen sobre el propietario quien además de sus funciones realiza otras tareas que no están relacionadas con su cargo.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ANDERSEN Arthur, Diccionario Espasa: Economía y Negocios, Edit Espasa, España, 1982, p. 117.

BERNAL TORRES, Cesar, Metodología de la Investigación, Pearson Educación, México, 2006.

DLUCKER, Peter F, La Gerencia, Editorial El Atlas, Argentina, 2001.

ECO. ARIAS Néstor, ECO. ORDOÑEZ Gustavo, ING. ORDOÑEZ Hortensia, Guía de Administración, Edición 2003.

FRED. R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003

GARCIA SANCHEZ, Estela, Planeación Estratégica: Teoría y práctica, México, Trillas 2007.

GOVOSTEIN, NOLDAN, Timothy M, Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá, 2004.

HERNANDEZ R, FERNANDEZ C, BAPTISTA P,
Fundamentos de la Metodología de la Investigación, Edit. Mc Graw Hill, México 2007.

KAPLAN R, NORTON D, The Balanced Scorecard, Edit. Planeta Colombia, Colombia, 2004.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

KOONTZ.H. Estrategia, planificación y control, Sexta Edición, Mc Graw Hill, 1998.

PORTER. Michael, E. Ventaja Competitiva. Sexta Reimpresión. México, 2007

SAINZ, José María, La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas, Segunda Edición, España 2001.

TAYLOR James, Planteamiento Estratégico de Éxito; Alexander Hamilton Institute, Los Ángeles, 2002.

TERRY.G.R .Etapas: Planeación, Organización, Ejecución y Control, CECSA, México, 1978.

THOMPSON Arthur, Administración Estratégica, XV Edición, Mc Graw Hill, 2008 Pág. 97.

DOCUMENTOS

PESANTEZ Fernando, Guía Didáctica de la Materia Estrategia Competitiva, 2010.

INTERNET

<http://www.promonegocios.net/empresa/cocepto-empresa.html>, 09/03/2012.

<http://www.es.thefreedictionary.com/ferreter%C3%A1>, 07/03/2012.

<http://www.eclac.org/mexico/capacidadescomerciales/SeminarioEcuadorActB/presentacionJoseFranco.pdf>, 14/03/2012.

<http://www.slideshare.net/kscanto/plan-de-acción>, 21/03/2012.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci06.html>, 22/03/2012.

ANEXOS

ANEXO 1

FERRERERIA EL ARENAL 2009



ANEXO 2

ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



ANEXO 3
PROVEEDORES

Franquicia Disensa



















Autores:
Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 4

PRODUCTOS DENOMINADOS ESTRELLAS



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 5

PRODUCTOS DENOMINADOS INCÓGNITAS



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 6

PRODUCTOS DENOMINADOS VACA LECHERA



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 7

PRODUCTOS DENOMINADOS PERROS



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 8

FORMATO RECEPCIÓN DE PEDIDOS VIA TELEFÓNICA

FERRICOMERCIO EL ARENAL
 Franquicia Disensa

PEDIDO POR TELÉFONO N°000001

Para: Norma Toaquiza

De parte de: Arq. Salazar

Empresa: Arquitectos&Asociados Teléfono: 2875789

Cant.	Detalle	Observaciones
100	qq de Cemento Rocafuerte	
2	Sika impermeabilizante	
20	Libras de alambre galvanizad	
5	Libras de clavos 2"	
5	Libras de clavos 2 1/2"	
1	Rollo de manguera	
20	Cajetines octogonales	
10	Cajetines rectangulares	
	Transporte propio	

Recibido por:	Fecha	Hora
Norma Toaquiza	18-Feb-09	08:30

Dirección: Pueblo Unido alto nº23 calle b manzana 2
frente a las canchas.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 9

FORMATO DE SISTEMA SAFDI

Sistema Administrativo para la Franq...

FERRICOMERCIOELARENAL

Principal Ayuda Cerrar sesión

Usuario: ADMINISTRADOR
Pto Vta: 002 - PUNTO DE VENTA 1 - Bodega: 001 - BODEGA PRINCIPAL
Caja: 001 - CAJA GENERAL 1

Año: 2012 v3.4

Definición de Clientes

Descripción

Núm. ident.	Descripción	Dirección	Ciudad	Estado
0107325110	YUNGA JARAMA CARLOS FAUSTO	TARQUI	CUENCA	✓
0104095013001	YUNGA LLIVISACA WILMER HERNAN	RICAURTE	CUENCA	✓
0500427174	YUNGA LUIS	LAS TRES MARIAS	CUENCA	✓
0103132965	YUNGA MARCO	CARMEN DE GUHZO	CUENCA	✓
0102901766	YUNGA MONICA	NARANCAJ BAJO CALLE RETORNO	CUENCA	✓
0102846532	YUNGA PANI MANUEL CESAR	PUNTA CORRAL	CUENCA	✓
0101703197	YUNGA QUITO VICENTE	AV 10 DE AGOSTO 8-47	CUENCA	✓
0704155159	YUNGA QUITUISACA JAIME	CAMINO VIEJO A BAÑOS	CUENCA	✓
0103412847	YUNGA ROSA	ENTRADA A MISICATA	CUENCA	✓
0102995677	YUNGA TACURI BUTH	CARMEN GUZHO	CUENCA	✓

... 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 ...

Nuevo Salir

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 10

BODEGA Y TRANSPORTE



Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



1.- DISEÑO

1.1.- INTRODUCCIÓN

Durante varios años las empresas del sector de la construcción no daban la importancia necesaria al conocimiento del mercado en el que se desenvolvían para realizar sus actividades, y el plan estratégico no era un tema del que se preocupaban, pero en la actualidad esta herramienta se ha convertido en el punto de partida para el proceso de comercialización.

En el mercado general se observa que existe una gran competencia, obligando a las empresas a realizar planeaciones previas, para conocer los factores que afectan el crecimiento de las empresas, así como su toma de decisiones administrativas y organizacionales.

El estudio de un plan estratégico hace diferentes a las empresas que trabajan de manera tradicional y diaria obteniendo resultados sin saber las metas y los objetivos de la empresa, pero más importante es contar con una adecuada definición. ¿Porque estoy en el mercado? la razón principal de pertenecer al mundo laboral ¿cuál es la actividad que me dedico?

Hoy en día las empresas de todos los sectores comerciales y de servicios se están actualizando para tomar medidas y decisiones para entrar en el mundo laboral y en el mercado, analizando que para tener una correcta administración, se debe aplicar los conceptos básicos y teóricos de la situación actual del mercado.

Para llegar a determinar si la empresa es competitiva se tiene que partir de un plan estratégico ya que es el eje importante de todas las organizaciones. Cuando se habla de empresas que se dedican a comercialización y distribución del sector de la construcción como el caso práctico a la “Empresa FERRICOMERCIO EL ARENAL., de la ciudad de Cuenca. Con el Plan Estratégico Empresarial que se realizara, la empresa podrá mejorar el servicio que brinda, contribuyendo de esta manera con aportes significativos para su crecimiento.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que asechan hoy en día las organizaciones, es no contar con un plan estratégico empresarial, que es la herramienta indispensable para toma de decisiones gerenciales partiendo de la estructura organizacional, de los métodos y procesos administrativos.

Actualmente la empresa FERRICOMERCIO EL ARENAL trabaja sin los mecanismos organizacionales. Como es en el sector de la construcción esta creciendo de manera permanente en los últimos años.

Es el motivo es implementar la misión, visión, objetivos, valores empresariales, de esta organización ya que es indispensable para el desarrollo en el futuro y no ponga en riesgo la estabilidad de la ferretería.

Por lo tanto FERRICOMERCIO EL ARENAL necesita contar con una planificación estratégica que le permita optimizar recursos y no verse desplazada en el mercado de las construcciones haciendo imprescindible una mayor eficiencia administrativa.

1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1.- Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico para “FERRICOMERCIO EL ARENAL”, que le favorezca en el futuro a tomar decisiones gerenciales y administrativas.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Determinar las etapas filosóficas del Plan Estratégico.
- Analizar y Diagnosticar la Situación Actual de la Empresa.
- Definir la ejecución del Plan Estratégico.
- Establecer Conclusiones y Recomendaciones.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



1.4.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Desde el punto de vista teórico se puntualizan conceptos fundamentales del plan estratégico empresarial, aplicado a una ferretería los mismos que han sido utilizados durante el transcurso de nuestros estudios superiores.

Lo cual nos puedan ayudar a tomar decisiones gerenciales fundamentales.

Desde el punto de vista metodológico, la realización de esta monografía se justificara porque los métodos procedimientos y técnicas que se emplearan, coinciden con los recomendados para diagnosticar la situación empresarial como el presente caso de estudio, permitiendo una vinculación de la base conceptual con la aplicación práctica.

Desde el punto de vista operativo, se justificara puesto que servirá como una herramienta importante a la gerencia que podrá ser utilizada para alcanzar los objetivos empresariales. Una planificación estratégica que le permita optimizar recursos y no verse desplazada en el mercado de las construcciones haciendo imprescindible una mayor eficiencia administrativa.

1.5.- ALCANCE

Esta implementación se realizara en la Gestión de la Organización en el periodo 2012-2017 del Plan Estratégico.

1.6.- LIMITACIONES

Para la elaboración se necesita conocer a profundidad las características de la organización y su entorno en cuanto al manejo de los procesos internos, el actual

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

control y dirección. Además de verificar el manejo de cada uno de los departamentos con sus acciones en cada una de las direcciones.

Cabe recalcar que tenemos el apoyo del gerente propietario y el acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo de investigación, ya que servirá de gran ayuda para poder llevar de una manera correcta el proceso, control y dirección para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.- MARCO TEORICO

Planeación

“En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización”.¹⁹

Estrategia

Puede definirse como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para poder alcanzar esos objetivos”.²⁰

Gerencia

“Se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa,

¹⁹ GOVOSTEIN, NOLDAN, Timothy M, 2004, Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá.

²⁰ TAYLOR James, 2002, Planteamiento Estratégico de Éxito; Alexander Hamilton Institute, Los Ángeles.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos”.²¹

Empresa Comercial

“La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no”.²²

Ferretería

“Establecimiento comercial en el que se venden útiles para la construcción, para necesidades del hogar, herramientas, utensilios de metal, suministros para trabajos de carpintería y herrería, entre otros.”²³

3.- METODOLOGIA

Se realizara el análisis situacional y diagnostico interno, como mejorar los procesos y controles internos de la dirección, examinar los factores externos de la competencia, como se encuentra actualmente en el mercado., basándonos en modelos estructurados y una investigación previa aplicada a la misma que sirva para obtener resultados para la toma de decisiones.

4.- ESQUEMA TENTATIVO

Capítulo I Antecedentes

- 1.1 Antecedentes de la Empresa
- 1.2 Reseña Histórica de la Empresa
- 1.3 Antecedentes Conceptuales

²¹ DLUKER, Peter F, 2001, La gerencia Editorial El Atlas, Argentino.

²² ANDERSEN Arthur, 1982, Diccionario Espasa: Economía y Negocios, Edit., Espasa, España, p.117.

²³ <http://es.thefreedictionary.com/ferreteria%C3%ADa,07/03/2012>.

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas



1.3.1 Empresa

1.3.2 Ferretería

1.3.3 Estrategia

1.3.4 Planeación Estrategia Concepto e Importancia

Capítulo II Análisis y Diagnóstico Situacional de la Empresa.

2.1 Análisis del Entorno de la Empresa

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

2.3 FODA

2.4 FODA Cruzado

2.5 Matriz BCG (Grupo Consultor Boston)

2.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

2.7 Análisis Cadena de Valor

2.8 Estrategias Genéricas

Capítulo III Etapas Filosóficas del Plan Estratégico. Propuesta

3.1 Misión

3.2 Visión

3.3 Valores Empresariales

3.4 Recursos Empresariales

3.5 Políticas Empresariales

3.6 Estructura Organizacional

Capítulo IV Ejecución del Plan Estratégico.

4.1 Objetivos Estratégicos

4.2 Metas estratégicas

4.3 Plan de Actividades Estratégicas

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones

5.2 Recomendaciones

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

4.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada

Israel René Vera Illescas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. GOVOSTEIN, NOLDAN, Timothy M, 2004, Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá.
2. TAYLOR James, 2002, Planteamiento Estratégico de Éxito; Alexander Hamilton Institute, Los Ángeles.
3. DLUCKER, Peter F, 2001, La Gerencia, Editorial El Atlas, Argentina.
4. ANDERSEN Arthur, 1982, Diccionario Espasa: Economía y Negocios, Edit. Espasa, España, p. 117.
5. <http://es.thefreedictionary.com/ferreter%C3%ADa>, 07/03/2012.
6. [HERNANDEZ, R, FERNANDEZ, C, BAPTISTA, P, 2007, Fundamentos de la Metodología de la Investigación, Edit. Mc Graw Hill, México, 07/03/2012.](#)
7. BERNAL TORRES, Cesar, 2006, Metodología de la Investigación, Pearson Educación,

Autores:

Víctor Francisco Bermeo Quezada
Israel René Vera Illescas