



RESUMEN

ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “TECNI FERRETERIA RICAURTE”

La aplicación de un plan estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan las empresas para alcanzar el éxito y a factores externos en donde las personas tienen que enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo.

La empresa en la que se basa nuestra investigación es “Tecni Ferrería Ricaurte” considerando de manera primordial el área administrativa donde aplicaremos un plan estratégico.

La presente tesis está compuesta por cinco capítulos los cuales se detallan brevemente a continuación:

CAPITULO I

El primer capítulo trata sobre una descripción de los antecedentes históricos y conceptuales que fundamentaran el desarrollo de nuestro estudio.

CAPITULO II

En el segundo capítulo habla sobre la etapa filosófica a la que corresponde un plan estratégico es decir la misión, visión, valores y recursos que Tecni Ferrería pretende alcanzar a través de la comercialización de materiales de construcción con los que cuenta la empresa.

CAPITULO III

En este capítulo nos enfocaremos al análisis y diagnóstico situacional en cual utilizamos varias matrices consideradas muy importantes como las cinco fuerzas competitivas de mercado según M. Porter y sus barreras, estrategias genéricas, matriz FODA, Perfil Competitivo, matriz BCG. Cadena de Valor que nos ayudará diagnosticar la situación real en la que se encuentra la empresa.

CAPITULO IV

Constituye la ejecución de nuestro plan estratégico, en donde buscaremos soluciones a los problemas detectados poniendo en práctica la información obtenida en el capítulo 3; determinando los objetivos, metas estratégicas, una



descripción minuciosa de las actividades a desarrollar y los costos que incluye ejecutarlas junto a su plan de acción e indicadores.

CAPITULO V

Finalmente procedemos a dar nuestras conclusiones y recomendaciones que son el resultado de nuestro estudio, las cuales servirán de gran aporte para la empresa al ponerlo en práctica.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Planificación Estratégica, Estrategia Competitiva, Valores, Diagnóstico



INDICE

INTRODUCCION	10
---------------------	----

CAPITULO I ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes Institucionales	11
1.2. Antecedentes Conceptuales	12
1.2.1. Estrategia	12
1.2.2. Planificación Estratégica	14
1.2.3. Estrategia Competitiva	15

CAPITULO II ETAPA FILOSOFICA DEL PLAN ESTRATEGICO

2.1. Misión y Visión	17
2.1.1. Misión	17
2.1.2. Visión	17
2.2. Valores	18
2.3. Recursos	19

CAPITULO III ANALISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. Matriz de la cinco Fuerzas Competitivas	21
3.1.1. Cinco Fuerzas Competitivas	22
3.1.1.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	22
3.1.1.2. La Rivalidad entre los Competidores	22
3.1.1.3. Poder de Negociación de los Proveedores	23
3.1.1.4. Poder de Negociación de los Compradores	24
3.1.1.5. Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos	25
3.1.2. Barreras de Entrada	26



3.1.2.1. Economías de Escala	26
3.1.2.2. Diferenciación del Producto	26
3.1.2.3. Inversiones de Capital	27
3.1.2.4. Desventaja en Costos Independientemente de la Escala	27
3.1.2.5. Acceso a los Canales de Distribución	28
3.1.2.6. Política Gubernamental	28
3.2. Estrategias Genéricas	29
3.2.1. Liderazgo General en Costos	29
3.2.2. Diferenciación	29
3.2.3. Enfoque o Alta Segmentación	30
3.3. Matriz FODA	30
3.3.1. Factores Internos	32
3.3.1.1. Fortalezas	32
3.3.1.2. Debilidades	32
3.3.2. Factores Externos	33
3.3.2.1. Oportunidades	33
3.3.2.2. Amenazas	33
3.4. Matriz del Perfil Competitivo	33
3.5. Matriz BCG (Grupo Consultoría de Boston)	36
3.5.1. Las Estrellas	37
3.5.2. Las Interrogantes	37
3.5.3. Las Vacas de Dinero	38
3.5.4. Los Perros	39
3.6. Cadena de Valor	40
3.6.1. Actividades Primarias	40
3.6.1.1. Logística Interna	40
3.6.1.2. Operaciones	41
3.6.1.3. Logística Externa	41
3.6.1.4. Marketing y Ventas	41
3.6.1.5. Servicio	42
3.6.2. Actividades de Apoyo	42
3.6.2.1. Infraestructura de la Organización	42
3.6.2.2. Dirección de Recursos Humanos	43



3.6.2.3. Desarrollo de Tecnología, Investigación y Desarrollo	43
3.6.2.4. Abastecimiento (Compras)	44
3.6.3. El Marco de la Cadena	44
3.7. Encuestas a los clientes de Tecni Ferrería Ricaurte	45
3.8. Encuestas a los Potenciales Clientes de Tecni Ferrería Ricaurte	48

CAPITULO IV

EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1. Objetivos Estratégicos	51
4.2. Metas Estratégicas	51
4.3. Actividades Estratégicas	52
4.3.1. Actividades	52
4.3.1.1. Objetivo: Incrementar las Ventas	52
4.3.1.2. Objetivo: Implementar un Sistema Administrativo General Eficiente	53
4.3.1.3. Objetivo: Mejorar la Atención al Cliente	54
4.3.1.4. Objetivo Ampliar Nuestro Mercado Local	55
4.3.2. Costo de Implementar las Estrategias	58
4.3.3. Plan de Acción	59
4.3.4. Indicadores de Gestión	60

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	61
5.2. Recomendaciones	63
Bibliografía	66
Anexos	67



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
“TECNI FERRETERIA RICAURTE” PARA EL AÑO 2010”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL

AUTORAS: MELANIA SOFIA FERNANDEZ LEON

ESPERANZA CONCEPCION SINCHI PADILLA

DIRECTOR: ING. JUAN FRANCISCO CORDERO

CUENCA - ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis queridos padres Luis y Esperanza quienes con todo el amor me han inculcado muchos valores y que gracias a sus consejos han hecho de mi una persona de bien, también quiero dedicar a la persona que ha sido un pilar muy importante en mi vida y que gracias a su apoyo incondicional he podido salir adelante en los momentos que más los necesitaba mi hermano Mauricio.

Esperanza.



DEDICATORIA

El presente trabajo se lo quiero dedicar a Dios quien ha iluminado mi vida y me ha dado la sabiduría para continuar mis estudios.

Con mucho cariño y amor a mis Padres Gerardo y Ligia quienes me han brindado su incondicional apoyo a lo largo de mi carrera.

De manera especial a mi Esposo Xavier y a mi querido Hijo Jeremy, mi pedacito de cielo quienes me dieron la fuerza necesaria para culminar mis estudios.

Sofía.



AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la vida salud y fortaleza para no desfallecer en los momentos más duros de nuestra existencia y cumplir nuestro sueño.

Agradecemos a nuestro director de tesis el Ing. Juan Francisco Cordero por brindarnos su apoyo y compartir con nosotros sus conocimientos; al mismo tiempo a todos los docentes que durante nuestra carrera universitaria nos han educado y han servido como espejo para hacer de nosotros buenos profesionales y servir a la sociedad.

A nuestros compañeros por los mejores momentos compartidos en las aulas, y gracias a su amistad sincera hemos formado lasos inolvidables.

Sofía y Esperanza.



INTRODUCCION

Hoy en día las empresas se enfrentan a un mercado con grandes exigencias como los precios, la calidad, variedad, crédito, ubicación, la influencia de aspectos externos como los grandes cambios políticos y gubernamentales la economía mundial, el desarrollo de nuevas tecnologías han permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos en donde la Planificación Estratégica es fundamental para conocer las necesidades de los consumidores y como tal tomar las decisiones más convenientes para poder cumplir con los objetivos y metas estratégicas, gracias al apoyo y trabajo conjunto de todos los integrantes de la empresa.

Ya que la empresa es una organización integrada por varias personas que persiguen un fin común, esta realiza varias actividades usando recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el fin de alcanzar su meta, que en la mayoría de las veces es la obtención de utilidades.

Por este motivo es aconsejable que las empresas adopten Planes Estratégicos los que incluyen como etapa inicial su misión, visión, recursos, políticas y valores. Bajo un análisis minucioso de varias matrices que nos ayudarán a detectar los problemas que la empresa enfrenta como la matriz FODA, matriz del perfil competitivo, estrategias genéricas, las cinco fuerzas competitivas desarrolladas por Michael Porter. Todas estas matrices constituyen herramientas básicas para poder ejecutar un plan de acción óptimo.

Tecni Ferretería Ricaurte es una empresa que trabaja con capital propio, que a pesar de estar poco tiempo en el mercado ha tenido un gran crecimiento motivo por el cual se hace necesario desarrollar este tema que ayudará a la empresa a conocer mejor su potencial y demandar sus productos hacia un mercado cada vez más exigente.



CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

TECNI FERRETERIA RICAURTE es una empresa familiar que tiene 10 años en el mercado de Cuenca está dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería en general.

Esta empresa ha ido creciendo a través de los años por lo que en la actualidad se ve en la necesidad de utilizar estrategias planificadas que le permitan atender mejor las necesidades y expectativas de los clientes.

La empresa de nuestro análisis inició sus actividades en el año 2000 con recursos propios que le calificarían como una pequeña empresa cuyo propietario es el señor Luis Sinchi su nombre comercial es “TECNI FERRETERIA RICAURTE” la empresa cuenta con local propio el mismo que se encuentra situado en la parroquia Ricaurte del cantón Cuenca, calle Daniel Durán detrás de la Iglesia, cuenta con un área aproximada de 1.150 metros cuadrados.

La empresa cuenta con ocho personas trabajando, entre ellos administrador, vendedores, contador, bodeguero, choferes que entregan los materiales a domicilio en caso que el cliente lo requiera.

En el año pasado la empresa logró conseguir la distribución directa de hierro de la marca Adelca lo que les ha permitido contar con los mejores precios comparados con la competencia.

Poco a poco la aceptación de los clientes hacia los productos que ofrece la empresa ha ido creciendo, la entrega inmediata de materiales y por sobre todo la atención que se brinda al cliente es mejor que el de la competencia debido a que es una empresa familiar existe un solo objetivo y no hay diversidad de intereses.

Debido al esfuerzo de su propietario y a la ubicación física con que cuenta, la empresa ha podido ampliar su gama y volumen de productos por este motivo



ha logrado competir con las ferreterías más grandes y de mayor antigüedad que se encuentran en la zona.

Al ser una empresa familiar su aporte laboral no es considerado remunerado y las ganancias que se obtienen a través del negocio son reinvertidas dentro de la organización, sin embargo el trabajo de las personas que realizan las actividades físicas es decir de carga y transporte si son remunerados. El pago de los demás cargos no es manejado como se debe, por lo que se puede tomar medidas correctivas para contar con una mejor organización en cuanto a los sueldos de sus propietarios.

Por varios de estos motivos la empresa ha podido incrementar sus ventas a través de las entregas en sectores rurales del Azuay y Cañar como Bibin, Déleg, Sidcay, Santa Rosa, Llacao, Ochoa León, que son áreas en las cuales la empresa lidera y en las que casi no existe competencia.

Para tener una idea más clara en qué consiste un plan estratégico hemos revisado y analizado una serie de conceptos acordes a nuestro tema de tesis que servirán para el desarrollo y mejor entendimiento de los temas que abordaremos más adelante.

1.2 ANTECEDENTES CONCEPTUALES

1.2.1 ESTRATEGIA: CONCEPTO E IMPORTANCIA¹

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y

¹ MINTZBERG Henry, QUINN James Brian, 1993, El Proceso Estratégico, Prentice Hall Inc. México.



asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro. La estrategia es un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo, lo cual implica tomar decisiones concretas involucrando a los miembros de la organización.

La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión de las fuerzas externas.

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar una situación específica. Las estrategias tienen dos características esenciales; se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y desarrollarán de manera consciente y con un propósito determinado.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas.

metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas es decir si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales sin importar si la tareas individuales son o no desempeñadas con



eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

En conclusión la formulación de estrategias constituyen una base sólida que junto al apoyo y colaboración de todos los miembros de la organización podrán ser ejecutadas con éxito al mismo tiempo podremos enfrentar factores externos que nos afecten.

1.2.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA: CONCEPTO E IMPORTANCIA²

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección 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.

Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/>



1. ¿En dónde estamos hoy?
2. ¿A dónde queremos ir?
3. ¿Cómo podemos llegar a dónde queremos ir?

En síntesis la planeación estratégica sirve para trazar el camino a seguir para pasar de la situación actual en la que se encuentra una organización hacia la planificación estratégica situación futura a la que se quiere llegar por medio de estrategias que apoyan la consecución de objetivos propuestos.

1.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA : CONCEPTO E IMPORTANCIA³

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que puedan favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales.

El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa.

El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector.

³ PORTER Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial la Patria, México.



La estrategia competitiva no puede basarse de manera exclusiva en alguno de los dos aspectos citados. En una industria sumamente atractiva, una compañía puede obtener buenas utilidades aun cuando haya adoptado una posición competitiva deficiente. En cambio en una excelente posición competitiva puede desempeñarse en una industria tan pobre que no sea muy rentable y de poco le servirán los esfuerzos tendientes a mejorar su posición. Los dos aspectos son dinámicos: de manera constante cambia el atractivo de la industria y la posición competitiva. Con el tiempo los sectores industriales ganan o pierden atractivo, y en la posición competitiva se refleja una lucha interminable éntrelos competidores.

Después de haber revisado los conceptos básicos referentes a la planeación estratégica pasaremos a realizar en el siguiente capítulo la etapa filosófica del plan la cual se trata de establecer la misión, visión y principales valores de la organización.



CAPITULO II

2. ETAPA FILOSOFICA

2.1 MISION Y VISION

La Misión y Visión son una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo, su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica y le ayuda a la empresa a establecer el contexto en el que se formulan las estrategias.⁴

2.1.1 MISION

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

La misión de “TECNI FERRETERIA RICAURTE” ha sido definida como:

Una empresa dedicada a la comercialización eficiente de materiales de construcción incursionando en varias líneas y familias de productos, brindando a sus clientes un servicio de excelencia; contribuyendo con esfuerzo, entusiasmo, para ser líderes en un mercado competitivo y de esta manera apoyar al progreso y desarrollo de la sociedad.

2.1.2 VISION

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección, una imagen proyectada en el futuro de la

⁴ HILL Charles y JONES Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, sexta edición , Editorial McGraw-Hill 2004



organización que se desea; cuando hablamos de visión nos referimos a la organización que deseamos en el futuro.

“Nuestra visión y reto para el año 2012, es ser un proveedor ferretero eficaz en cuanto a la atención al cliente mediante la innovación de las instalaciones existentes para un mayor acceso a los productos, fortaleciendo cada una de las líneas comerciales que manejamos.”

2.2 VALORES⁵

Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto que ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de la empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía.

Los valores de la empresa son los siguientes:

- **Integridad.**- Respetar y valorar a las personas tratando a los demás como queremos que se nos trate. Ser honestos al representarnos a nosotros mismos y a nuestras intenciones con base en la verdad.
- **Cordialidad.**- Siempre se debe tratar al cliente con amabilidad y paciencia tratando de cubrir todas sus expectativas.
- **Compromiso.**-Comprometer con los clientes para servirles de la mejor manera, en lo que sea posible dentro de las capacidades de la empresa, dando lo mejor de sí sin escatimar esfuerzos.
- **Trabajo en equipo.**- Se debe tomar en cuenta que para alcanzar una meta se debe trabajar en equipo con miras hacia un mismo fin.

⁵ Apuntes de la materia de Estrategia Competitiva, Cordero Juan Francisco, 2007



- **Responsabilidad.-** Tenemos que aceptar que todos podemos equivocarnos y que debemos asumir nuestros errores, por lo cual debemos rectificarnos.

2.3 RECURSOS

Los recursos son los instrumentos con los cuales trabajan las empresas, la utilización adecuada de estos ayudaran a la consecución de los objetivos.

- **HUMANOS.**

La empresa cuenta con escaso personal debido al crecimiento que la empresa ha logrado en los últimos años; por tratarse de un negocio familiar se trabaja con el recurso humano básico realizando todas las labores necesarias, sin cargos específicos.

- **FINANCIEROS.**

En el ámbito financiero la empresa se maneja con recursos propios ya que cuenta con el capital suficiente para abastecerse de mercadería, de esta manera se busca minimizar costos.

- **MATERIALES O FISICOS.**

La empresa cuenta con instalaciones propias tanto para la comercialización como para el almacenamiento de los productos.

Se dispone de servicio de transporte con vehículos propios, en los cuales se realiza las entregas de materiales tanto pesados como livianos.

Los recursos materiales con los que se dispone son:

- una camioneta de carga liviana
- dos camiones de carga pesada
- una pala mecánica para mejor movilidad de materiales pesados
- un edificio con áreas de almacenamiento, comercialización y estacionamiento para mayor comodidad de los clientes.



En este capítulo se ha desarrollado tanto la misión como la visión de la empresa ya que esta no tenía identificados estos aspectos, así como se han redactado los valores e identificado los recursos con los que cuenta la empresa, en el siguiente capítulo realizaremos la etapa de diagnóstico situacional que se trata de analizar el estado actual de la empresa de manera interna como externa.



CAPITULO III

3. ANALISIS Y DIAGNOSTICO SITUACIONAL

En esta etapa se analizan varios aspectos de la organización conocer la situación actual frente al mercado dentro del cual se desarrolla, esto se realiza a través de varias herramientas y matrices.

3.1 MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS⁶

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



⁶ <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>



3.1.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

3.1.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

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

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

Los competidores ya existentes como en nuestro caso “TECNI FERRETERIA RICAURTE” se ven amenazados por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ofertando los mismos productos por lo que estas deberán aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.

En los últimos años han entrado nuevos competidores al mercado cuencano como son Kiwy, la franquicia Disensa y otros, los cuales son poderosos y acaparan el mercado local, para contrarrestar este fenómeno la empresa Tecni Ferretería Ricaurte puede defenderse trabajando en políticas de precios, publicidad, créditos, etc., es decir buscar una estrategia competitiva adecuada.

3.1.1.2. La rivalidad entre los competidores

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

Esto se refiere a la rivalidad que se da entre competidores existentes que son un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un



mismo mercado, esta rivalidad provoca que las empresas sigan esforzándose para conseguir ganar mercado.

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para “Tecniferretería Ricaurte” son las siguientes:

- Ferretería Central
- Ferretería El Constructor
- Ferretería Mabel
- Ferretería Incomin Cía. Ltda.

Para contrarrestar esta fuerza la empresa puede aprovechar la exclusividad en líneas que posee, dándose a conocer y dando una percepción de calidad de sus servicios a través de la atención al cliente.

3.1.1.3. Poder de negociación de los proveedores

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

Los principales proveedores con los que cuenta “Tecniferretería Ricaurte” para la comercialización de sus productos son:

Proveedores locales:

- Ferretería Continental
- Cemco
- Ferretería Vásquez Brito
- Comercial Pinaure
- Almacén Pauta Zalamea
- Ferripinturas
- Ferrocomercial Sarmiento



Proveedores Nacionales:

- Adelca
- Pinturas 123
- Comercial Trujillo
- Coalbro S.A.

Tecni Ferrería Ricaurte tiene una diversificada cartera de proveedores lo que le permite manejarse bien dentro de la negociación de precios y por lo tanto no influye de mayor manera el poder negociador de los proveedores.

3.1.1.4. Poder de negociación de los compradores

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

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a “Tecni Ferrería Ricaurte” un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes.

Los principales clientes de la empresa son los constructores en general y los propietarios de viviendas del sector Ricaurte y sus alrededores.

Lo que la empresa puede hacer para defenderse de esta fuerza es ampliar su mercado y no depender tan solo de pocos clientes, para que estos no afecten de mayor manera los ingresos de la ferretería.



3.1.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

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

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

Plastigama, Rival, Plastidor.

Pinturas Cóndor, Pinturas Unidas.

Edesa, Franz Viegener.

Adelca, Ideal.

Cemento Guapan, Cemento Rocafuerte.

Italpisos, Graiman.

Colombit, Eurolit.

Sika, Intaco.

Lo que se puede hacer es tener un stock suficiente de cada uno de los productos para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma ferretería y no tener que ir a buscarlos en otras ferreterías.



3.1.2. BARRERAS DE ENTRADA

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

3.1.2.1. Economías de Escala

Esta ventaja supone que las empresas, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultan a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

En el caso de “Tecniferretería Ricaurte” existe un producto que contaría con economía de escala, es el hierro que distribuye Adelca ya que ellos solo proveen a pocas ferreterías en toda la ciudad y la empresa es una de ellas por esta razón puede adquirir el producto en grandes cantidades y a bajos costos.

3.1.2.2. Diferenciación del Producto

Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para re posicionarse a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

La empresa no cuenta con diferenciación de producto debido al mayor posicionamiento que ha conseguido la competencia franquiciada por Disensa



3.1.2.3. Inversiones de Capital

Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopolísticas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

“Tecni Ferretería Ricaurte” podría aprovechar esta estrategia como ventaja competitiva ya que por contar con suficiente capital propio podría incursionar en nuevas tecnologías, ampliación de locales, incremento de stocks, etc.

3.1.2.4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

La empresa cuenta con local propio y adecuado para todas las ampliaciones pertinentes por lo cual no incurre en costos de arriendo pudiendo convertir esto en una ventaja competitiva frente a la competencia que si realiza estos gastos.



3.1.2.5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

La ferretería cuenta con sus propios canales de distribución ya que cuenta con vehículos propios para la entrega de sus productos los cuales ya son conocidos por la publicidad de sus marcas.

3.1.2.6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Esta estrategia no puede ser aplicada en gran manera ya que la empresa no realiza importación directa y por el momento no existe política gubernamental que favorezca esta rama de negocios.

La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.



El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

3.2 ESTRATEGIAS GENERICAS⁷

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

3.2.1. Liderazgo general en costos

La estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a conseguir este objetivo, este requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, en la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costos indirectos, etc.

3.2.2. Diferenciación

Esta estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. ejm diseño, marca, tecnología, etc.

⁷ Apuntes de la materia de Estrategia Competitiva, Ing. Cordero Juan Francisco, 2007



3.2.3. Enfoque o alta segmentación

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general.

En el caso de “Tecni Ferretería Ricaurte” la única estrategia genérica que se utiliza es el liderazgo en costo en ciertas líneas exclusivas que esta empresa maneja, ya que por el hecho de ser exclusiva tiene los precios más bajos en esta línea están los productos Hidro 3 que son tubos y accesorios.

3.3 MATRIZ FODA⁸

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

⁸ <http://rie.cl/?a=30567>



Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

2.- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

<p>FORTALEZAS</p> <p>Son elementos internos que permitirá sustentar la ejecución de un plan. Son aquellos aspectos en los que es posible observar niveles óptimos de desempeño.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Son elementos internos donde se presentan áreas con niveles insatisfactorios o inexistentes de trabajo.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son elementos externos que pueden influir positivamente al éxito del plan del negocio.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Son elementos externos que pueden influir negativamente al éxito del plan de negocio.</p>



Luego del análisis realizado se pudo determinar el siguiente FODA para “Tecniferretería Ricaurte”:

3.3.1 FACTORES INTERNOS:

3.3.1.1 FORTALEZAS

- Cuenta con local propio, con amplias áreas de almacenamiento y estacionamiento.
- Posee líneas exclusivas de productos.
- Agilidad y rapidez en la entrega de productos.
- Posee vehículos propios para el transporte de materiales.
- Predisposición y responsabilidad de los propietarios al trabajo grupal en función de un objetivo común.
- Competitividad de precios.
- Portafolio amplio de productos.
- Cuenta con capital propio, y por lo tanto bajos costos operativos.

3.3.1.2. DEBILIDADES

- No existe delegación de funciones y responsabilidades definidas de cada integrante.
- Falta de control de inventarios.
- Administración deficiente de la empresa en general.
- Falta de un estudio de clientes para conceder créditos.
- Escases de personal.
- Falta de publicidad.
- No se cuenta con sistemas computarizados para el manejo de inventarios.



3.3.2. FACTORES EXTERNOS

3.3.2.1. OPORTUNIDADES

- Facilidad de ampliación de local por la amplitud de terreno.
- Expansión de construcciones en el sector rural.
- Mercado insatisfecho.
- Inversión en productos diversificados.
- Asociatividad ferretera.
- Incrementar las ventas frente a la competencia por tener líneas exclusivas de productos.

3.3.2.2. AMENAZAS

- Competencia posicionada.
- Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia.
- Incremento de nuevos impuestos por parte del gobierno que afectan el desarrollo del negocio.
- Crisis mundial.
- Alza de aranceles en la importación de productos ferreteros.

3.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)⁹

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son muy amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

⁹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>



El propósito es asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

La MPC ofrece un marco para reunir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Las empresas que no movilicen y faculten a gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar las fuerzas externas clave podrían no anticipar las oportunidades y amenazas recientes y, en consecuencia, podrían seguir estrategias ineficaces, dejar pasar oportunidades y propiciar el caso de la organización.

Hemos utilizado los siguientes factores claves de éxito:

- Atención al cliente
- Precios
- Publicidad
- Tecnología
- Servicio de crédito
- Ubicación
- Variedad de Productos

Para la clasificación de ponderación se utiliza:

1=Debilidad grave

2=Debilidad menor

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza importante

Esta matriz nos permitirá obtener información decisiva sobre los competidores más importantes que tiene la empresa en la parroquia Ricaurte por lo que se ha establecido que sus principales competidores son:

- Ferretería Central
- Ferretería Mabel



MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACION	TECNI FERRETERIA		FERRETERIA CENTRAL		FERRETERIA MABEL	
		PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION
Atención al cliente	0,4	4	1,6	4	1,6	4	1,6
Precios	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Publicidad	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Tecnología	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2
Servicio de Crédito	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
Ubicación	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Variedad de Productos	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
TOTAL	1		3,25		3,55		2,65

Como podemos observar los resultados al analizar a Tecni Ferretería Ricaurte con sus competidores más próximos hemos obtenido los siguientes resultados:

Ferretería Central es el competidor más amenazante quien posee la mayor ventaja competitiva con 3,55.

En segundo puesto está Tecni Ferretería Ricaurte con 3,25 puntos.

En tercer lugar está Ferretería Mabel con 2,65 puntos debido a que no cuenta con precios bajos, variedad en productos y la ubicación con la que cuenta no es la apropiada que lo que exigen los clientes pese a que está muy cercana Tecni Ferretería Ricaurte.

Al finalizar la comparación podemos observar que las tres empresas poseen mayores fortalezas que debilidades debido a que son mayores a 2.5 y que trabajan sobre el factor de éxito "atención al cliente" por lo que para lograr una verdadera diferenciación, nuestra empresa deberá implementar ciertas estrategias que le permitirán mejorar a la competencia, incluso podrá mejorar en aquello que esté en una posición inferior.



Tecni Ferrería Ricaurte puede aprovechar las debilidades de la competencia, como ubicación, precios, variedad de productos trabajando en ellas para así lograr una diferenciación mayor frente a sus principales rivales, así mismo debe trabajar en sus debilidades como son, publicidad, tecnología y el servicio de crédito para poder atender mejor a su clientela, dándose a conocer y ampliar su mercado.

3.5 MATRIZ BCG (GRUPO CONSULTORA DE BOSTON)¹⁰

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.



¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/matrizbcg.htm>



3.5.1 LAS ESTRELLAS

Los productos ubicados en el cuadrante 1 llamados estrellas representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Estos productos son los que más se venden y tienen.

- Alta participación en el mercado.
- Alto crecimiento u oportunidades de mercado.

Los productos de mayor salida, la principal fuente de ingresos por su venta y que tienen buena acogida por los clientes en la ferretería son:

- Tubos pvc
- Accesorios pvc
- Arena
- Ripio
- Clavos

En Tecni Ferretería Ricaurte se debería adquirir mayor stock de productos estrella es decir de aquellos que se venden mucho, innovando siempre en los productos de la misma línea pero actuales, siguiendo un mejoramiento continuo.

3.5.2 LAS INTERROGANTES

Las divisiones situadas en el cuadrante 2 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos productos se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia



intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Estos productos son los que se venden muy poco y tienen:

- Baja participación en el mercado.
- Alto crecimiento u oportunidades de mercado.

Los productos interrogantes que comercializa la empresa son:

- Piso Flotante
- Porcelanato
- Tanques de reserva
- Taladros

En el caso de los productos interrogantes Tecni Ferreteria Ricaurte debería hacer publicidad de los mismos y exhibirlos para que la clientela conozca los mismos y sus servicios.

3.5.3 LAS VACAS DE DINERO

Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3 tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Estos productos son los que dan liquidez y tienen:

- Alta participación en el mercado.
- Bajo crecimiento u oportunidades de mercado.

Los productos vacas de dinero que comercializa la empresa son:

- Cemento
- Cadenas
- Varillas



- Productos de instalación eléctrica para estudiantes.

Para estos productos se recomienda la diversificación es decir varias marcas del mismo producto para que los clientes puedan escoger la que crean es la mejor opción del producto.

3.5.4 LOS PERROS

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

Estos productos son los que se venden poco y tienen:

- Baja participación en el mercado.
- Bajo crecimiento u oportunidades de mercado.

Los productos perros que comercializa la empresa son los que casi no se venden y van de bajada en el mercado son:

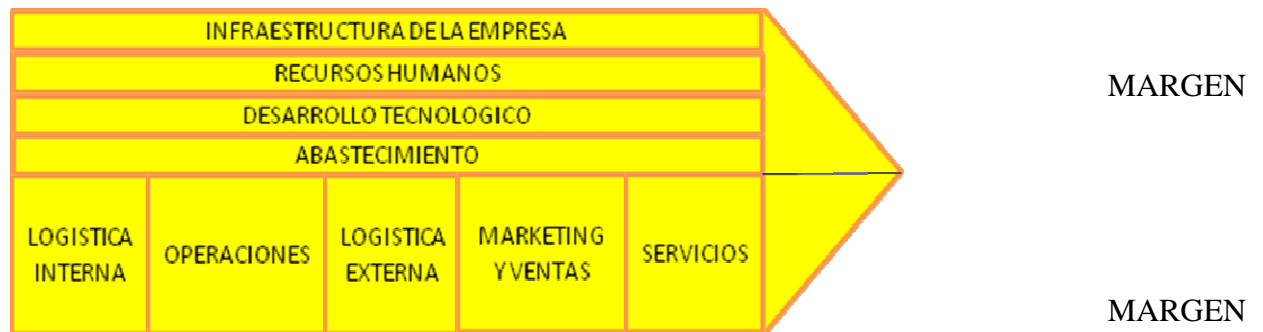
- Duelas de piso
- Focos

Para estos productos se recomienda que la empresa mantenga stocks bajos ya que no se venden mucho.



3.6 CADENA DE VALOR¹¹

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.



3.6.1 Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

3.6.1.1. Logística interna

Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

La empresa en análisis no realiza actividades de producción y transformación de ningún tipo de material, esta se basa únicamente en la comercialización.

Tecni Ferretería Ricaurte se abastece de mercaderías con proveedores locales debido a la rapidez en la entrega de ciertos productos y proveedores nacionales por los precios reducidos que le ofrecen; incluso por mayor facilidad de pago. La recepción de los materiales se lo hace de manera eficiente al no

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor



permitir productos con fallas que en el futuro la empresa no pueda vender y que representaría una pérdida.

3.6.1.2. Operaciones (producción)

Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

Los productos que se entregan a los clientes se exigen que estén en buenas condiciones.

3.6.1.3. Logística externa

Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

Para su operación la distribución física del almacén consta de la casa que incluye en el primer piso el área de ventas y exhibición de productos, cuenta con gran amplitud en su bodega, a fin de que las entregas de pedidos especialmente de productos como hierro y cemento se lo haga con eficiencia y sin pérdida de tiempo. De esta manera se brinda facilidad vehicular al cliente cuando retira ciertos productos.

3.6.1.4. Marketing y Ventas

Actividades con las cuales se da a conocer el producto.

- La empresa no cuenta con publicidad por lo que la gente posee un desconocimiento de la ubicación, y toda la variedad de productos que ofrece.
- Los clientes no están estimulados al acudir al almacén por falta de promociones.



- Por otra parte sus propietarios constantemente acuden a lanzamientos de nuevos productos, asesoramientos sobre aditivos para la construcción, pinturas, servicio al cliente, que realizan ciertas marcas; esto constituye una ventaja frente a la competencia.

3.6.1.5. Servicio

De post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Los servicios que presta la empresa son:

- Es la entrega de materiales a domicilio, dependiendo del volumen de venta, la ubicación de la construcción.
- Se reciben cheques de terceros dependiendo del cliente con la respectiva verificación del banco.
- Se brinda servicio de pala mecánica a precios muy cómodos para clientes especiales.

3.6.2Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

3.6.2.1. Infraestructura de la organización

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

- El almacén está ubicado en terrenos de propiedad de su dueño garantizando la permanencia de la empresa.



- Para mayor comodidad de los clientes cuenta con amplio parqueadero.
- Posee una distribución adecuada en productos que requieren mucho espacio.
- Hay un mejor control de salida de mercadería por la gran visibilidad que esta posee.

3.6.2.2. Dirección de recursos humanos

Búsqueda, contratación y motivación del personal.

- La mayoría del personal de Tecni Ferretería Ricaurte son sus propietarios por que no incurre en costos elevados al tener que contratar y capacitar personal calificado en especial para el área de comercialización.
- El personal que se contrata para realizar la actividad física debe tener experiencia laboral recomendaciones y vasto conocimiento en esta área.
- En vista de que sus propietarios ya llevan varios años trabajando en este negocio han adquirido experiencia en cada una de sus tareas y actividades que desempeñan
- El buen ambiente de trabajo ha permitido que sus integrantes se superen en conocimientos académico de esta forma aportaran para el crecimiento de la empresa.

3.6.2.3. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo

Obtención, mejora y gestión de la tecnología.

El almacén por las actividades que realiza en si no requiere de tecnología avanzada por lo que no constituye una actividad de apoyo.



La tecnología no constituye una actividad de apoyo para el almacén. no dispone de tecnología avanzada.

3.6.2.4. Abastecimiento (compras):

Proceso de compra de los materiales.

- Tecni Ferretería Ricaurte se abastece de mercadería:
- A través de la entrega a domicilio por sus proveedores en un 70% cubriendo con todos los costos que esto implica.
- Un 30% de abastecimiento en forma propia en productos que busca minimizar el costo para mejorar su competitividad.

3.6.3El marco de la cadena

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, y tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas).

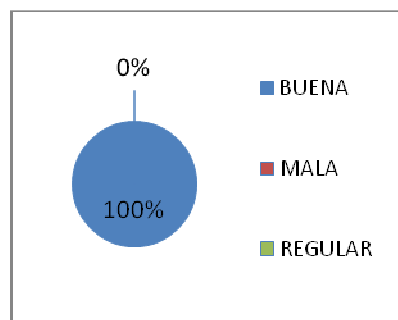


3.7 ENCUESTA A LOS CLIENTES DE TECNI FERRETERIA RICAURTE

Se ha considerado necesario realizar encuestas a algunos clientes actuales de la ferretería para evaluar también de manera externa la situación de la empresa desde la perspectiva de sus consumidores. ANEXO 1

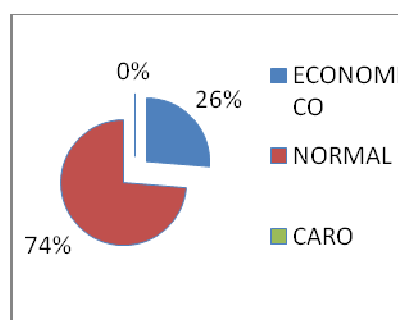
A continuación se detallan las preguntas realizadas y los resultados obtenidos:

1.-¿Cómo le parece la atención que le brinda el personal de ventas de la empresa?



De acuerdo a las encuestas realizadas a algunos de los clientes de “Tecni Ferretería Ricaurte” para conocer la atención que se les brinda hemos podido constatar que la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa es la buena atención que se da al vender el producto ya que el 100% de los encuestados han destacado la amabilidad con la que ellos son recibidos.

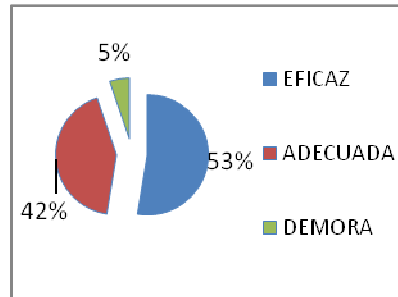
2.- El precio de los productos que ofrecemos le parece:



Los clientes perciben que el precio que brinda “Tecni Ferretería Ricaurte” es normal de acuerdo con los precios de otros proveedores en un 74% y que son económicos en un 26%, por lo cual se deberá estudiar una política de reducción de precios en la medida de lo posible.

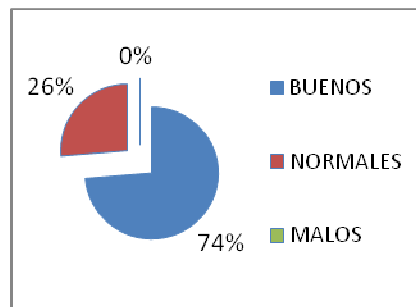


3.- La entrega de los productos que ofrece la empresa es:



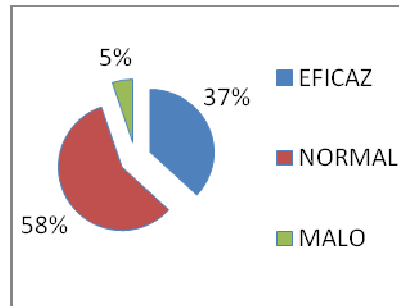
La mayoría de los encuestados es decir el 53% califica como eficaz la entrega de los productos por parte de la empresa, mientras que el 42% piensa que es la adecuada lo que indica que en este aspecto la empresa está actuando de una manera correcta. Por otro lado nos hemos dado cuenta que hay falencias en un 5% en la rapidez de la entrega vehicular de los productos, estas situaciones se presentan en ocasiones cuando no existe todo el material para ser enviado, éste problema se presenta por la falta de control de inventario.

4.- Los materiales que la ferretería vende son:



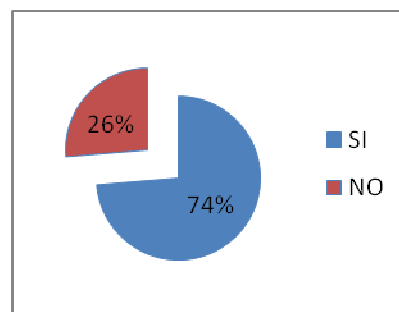
La apreciación de los clientes sobre la calidad de los productos que comercializa la ferretería es aceptable, ya que en un 74% ellos piensan que los productos son buenos y en un 26% son normales y no se respondió en ninguna encuesta que los productos son malos.

5.- El servicio de Crédito y Cobranzas le parece:



El servicio de crédito y cobranzas ha sido calificado con un 58% como normal, un 37% como eficaz y tan solo en un 5% como malo, lo cual hace creer que se debe implementar un sistema de crédito de acuerdo a ciertas condiciones después de analizar a los clientes.

6.- Ud. cree que es necesario adecuar áreas de exhibición para mejorar la venta de ciertos productos.



Un 74% de los clientes encuestados piensa que si se debería adecuar áreas de exhibición de los productos, mientras que un 26% cree que no es necesario, por lo cual se debería invertir en estas áreas para mayor satisfacción de los clientes.

Emita una opinión o sugerencia de los servicios que presta la empresa.

Algunas de las sugerencias de los clientes son, que la ferretería abra más temprano su local, mejore los precios y el stock de productos de calidad, todas estas sugerencias pueden llevarse a cabo luego del correcto análisis.

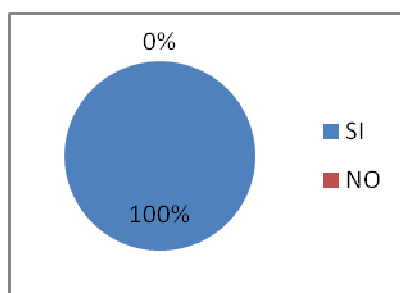


3.8 ENCUESTA A LOS POTENCIALES CLIENTES DE “TECNI FERRETERIA RICAURTE”

También se realizaron encuestas a los posibles clientes de Tecni Ferreteria Ricaurte para conocer su comportamiento y sus preferencias a la hora de adquirir materiales de ferretería. ANEXO 2

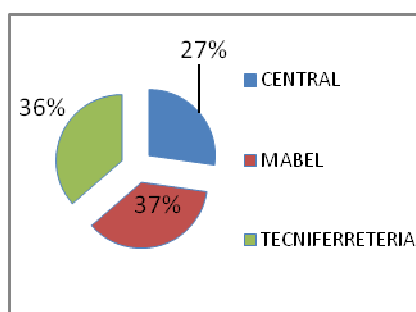
Detallamos los resultados obtenidos de las encuestas:

1.- ¿Adquiere Ud. materiales ferreteros en el sector Ricaurte?



El 100% de los encuestados prefieren hacer las compras de materiales ferreteros a proveedores de la parroquia Ricaurte por la cercanía y el ahorro de tiempo que esto representa a comparación de adquirirlos en el centro de la ciudad.

2.- ¿ A qué empresas de la zona compra Ud. Los materiales de ferretería ?

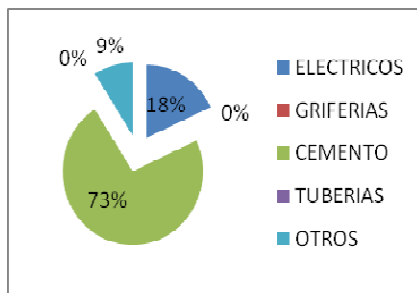


Según las encuestas la principal competencia de Tecni Ferreteria Ricaurte son Ferreteria Central con un 27% de clientela y Ferreteria Mabel con un 37% de clientes, las dos ubicadas en el centro de la Parroquia Ricaurte, así como también notamos que la empresa tiene un gran posicionamiento en el mercado con un 36% de clientes.



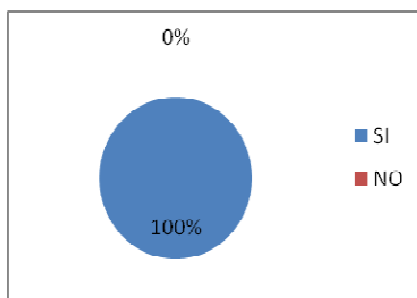
Para que las preferencias de los consumidores hacia la competencia pueden ser cambiadas la empresa deberá trabajar arduamente en aspectos como precios, calidad, políticas de crédito; esto lo realizaremos mediante la reducción de costos, convenios con los proveedores, estudiaremos la mayor ventaja competitiva que posee la empresa frente a otras.

3.- ¿Cuáles son los materiales que adquiere con mayor frecuencia?



El 73% de los encuestados adquieren con mayor frecuencia cemento, el 18% adquieren materiales eléctricos y el 9% adquieren tuberías, por lo cual la empresa debe trabajar en conseguir la distribución directa de cemento Guapan que es el más demandado.

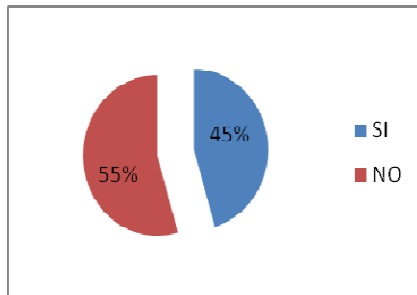
4.- ¿Los proveedores que existen en el mercado satisface plenamente sus necesidades y exigencias?



El 100% de los encuestados están satisfechos con los servicios que les prestan los proveedores existentes por lo que Tecni Ferretería Ricaurte debe aprovechar sus recursos para competir frente a las demás ferreterías de la zona.

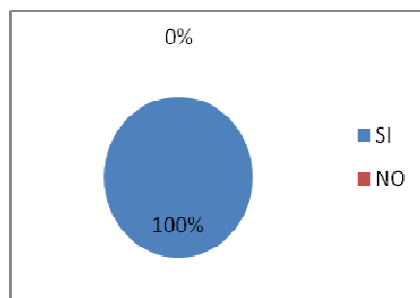


5.- ¿Ha escuchado Ud. A cerca de “TECNI FERRETERIA RICAURTE”.



Del 100% de los encuestados tan solo el 45% ha escuchado sobre esta ferretería mientras que el 55% desconoce de esta empresa por lo que se recomienda incurrir en una campaña publicitaria para dar a conocer sus servicios y ampliar su mercado local.

6.-La empresa “TECNI FERRETERIA RICAURTE” ofrece productos ferreteros de gran variedad. ¿Usted compraría en esta ferretería?



El 100% de los encuestados está dispuesto a adquirir sus productos ferreteros en Tecni Ferretería Ricaurte, por esta razón se insiste en que se debería publicitar la empresa.

Opiniones o sugerencias

La sugerencia de los posibles clientes es que la ferretería se dé a conocer.

Después de haber realizado la etapa de diagnostico situacional y conocer el estado real en el que se encuentra la empresa “Tecni Ferretería Ricaurte” debemos buscar soluciones a los problemas detectados planteando estrategias que ayuden a sus propietarios a llevar de mejor manera el desarrollo de la empresa, estas estrategias serán expuestas en el capítulo siguiente en el que se desarrolla la etapa de la ejecución del plan estratégico.



CAPITULO IV

4.EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO

La ejecución es la tercera etapa del plan estratégico, para esta etapa operativa se necesita plantear los objetivos que la empresa quiere alcanzar en el corto y largo plazo, estos objetivos deben estar acompañados de metas cuantificables y a su vez se deben desarrollar varias estrategias o actividades a realizar, estos objetivos, metas, y actividades están determinadas por la etapa de diagnóstico situacional.

4.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Para que “Tecní Ferrería Ricaurte” desarrolle un plan estratégico adecuado debe evaluar varios aspectos como atención al cliente, nivel de ventas, ampliación de mercado, competencia, personal, por lo que hemos considerado que se debe trabajar arduamente para alcanzar los siguientes objetivos:

- 4.1.1 Incrementar las ventas.
- 4.1.2 Implementar un sistema administrativo general eficiente.
- 4.1.3 Mejorar la atención al cliente.
- 4.1.4 Posicionarse en el mercado local.

4.2 METAS ESTRATEGICAS.

Las metas estratégicas a alcanzar por “Tecní Ferrería Ricaurte” se proyectan de la siguiente manera:

- 4.2.1 Incrementar las ventas en un 10% en relación al año 2009.
- 4.2.2 Implementar un sistema administrativo general eficiente.
- 4.2.3 Mejorar la atención al cliente en un 30%.
- 4.2.4 Ampliar nuestro mercado local.



4.3 ACTIVIDADES ESTRATEGICAS.

Las metas estratégicas a alcanzar por “Tecní Ferrería Ricaurte” se proyectan de la siguiente manera:

Las actividades estratégicas a desarrollarse por “Tecní Ferrería Ricaurte”, para alcanzar sus objetivos son:

4.3.1 ACTIVIDADES

4.3.1.1 Objetivo: Incrementar las ventas.

- **Actividad 1: Aplicación de métodos publicitarios:**

- Los métodos publicitarios a ser utilizados van a ser afiches que van a ser entregados por zonas rurales como Sidcay, Llacao, Ochoa León, Déleg debido a que en las encuestas realizadas muchas de las personas desconocen la ubicación de la ferretería. ANEXO 3
- Otro método de publicidad es a través de la radio más popular escuchada en el sector se trata de la radio 96.1 fm a través de cuñas publicitarias.

- **Actividad 2: Mejora de políticas de descuento:**

- En ventas al contado mayores a \$1000 se puede realizar el 4% de descuento. En ventas al contado menores a \$1000 se puede realizar el 2% de descuento.
- Descuentos en productos que tienen un bajo nivel de ventas.



- **Actividad 3: Implementar una política de crédito.**

- En créditos cuyo pago se realice antes del plazo previsto se procederá de acuerdo al monto si es mayor a \$1000 su descuento será del 3% y si el monto es menor a éste su descuento será el 1%. Esta política es implementada para dar un incentivo al cliente ante la cancelación de su factura.

4.3.1.2 Objetivo: Implementar un sistema administrativo general eficiente.

- **Actividad 4: Desarrollar un sistema de control de inventarios.**

- De acuerdo a las investigaciones realizadas el sistema más adecuado que se va a implementar en la empresa constituye un programa avanzado y muy completo para lo cual se tendrá que realizar un inventario físico de todas las existencias de la empresa y para ello el almacén tendrá que cerrar sus actividades por unos días, hasta poner su inventario en orden. Por lo que se recomienda hacerlo en días festivos.

- **Actividad 5: Delegar funciones y responsabilidades específicas a cada integrante de la organización.**

- Para poder delegar funciones a cada integrante se vuelve necesario construir un organigrama. ANEXO 4

-

- **Actividad 6: Contratar personal capacitado en el área administrativa.**

- Se puede contratar personal por lo menos hasta poder adaptarse y conocer el nuevo sistema que será manejado en la empresa.



- **Actividad 7: Aplicar sistemas computarizados para realizar las diferentes actividades.**

- El Programa a ser aplicado en la empresa se llama ABAGO, éste al ser un poco costoso le genera grandes beneficios a la empresa como: reportes de compras, ventas, retenciones del impuesto a la renta, facturación computarizada, anexos transaccionales, balances: diarios, mensuales, anuales.
- Una vez desarrolladas todas las actividades descritas para el segundo objetivo la empresa logrará proveer con eficiencia los productos a sus clientes.

4.3.1.3 Objetivo: Mejorar la atención al cliente.

- **Actividad 8: Crear áreas de exhibición para los diversos productos.**

- En base a la información obtenida de los clientes de “Tecní Ferrería Ricaurte” para poder dar cumplimiento al objetivo N. 3 la mayoría de clientes recomienda adecuar áreas de exhibición para visualizar los productos que se ofrecen, conocer, elegir el producto y con mayor rapidez efectuar la compra.
- Los productos que van a ser exhibidos son aquellos que más bajas ventas han presentado en los últimos meses y son sanitarios, fregaderos, calefones, extractor de cocina.
- Para la exhibición de estos productos fabricaremos stands de exhibición y adecuaremos las áreas existentes.



- **Actividad 9: Ampliar el local de almacenamiento existente.**

- Para brindar una atención mejorada al cliente construiremos otra bodega ya que la empresa cuenta con espacio físico suficiente; al mismo tiempo nos hemos dado cuenta que la distribución actual que tiene la bodega no es la adecuada y resulta dificultoso ubicar ciertos productos cuando se requiere con rapidez, será necesario volver a redistribuir la bodega en orden especialmente en líneas como accesorios PVC, herramientas de marca Bellota, Perfilería, Pintura en galones y canecas, Porcelana, Tubería. ANEXO 5

- **Actividad 10: Fortalecer las líneas de productos.**

- Esta actividad está fundamentada por las encuestas realizadas a un grupo de personas denominadas como posibles clientes y a sus exigencias. Para dar cumplimiento a la presente actividad la empresa necesitará contribuir con mas capital para incrementar la variedad en ciertas líneas que se cree por sus propietarios están debilitadas.
- Las líneas que la empresa cree conveniente fortalecer son: Aditivos Sika, Tuberías y Accesorios Hidro3 en $\frac{3}{4}$ de pulgada.

4.3.1.4 Objetivo: Ampliar nuestro mercado local.

- **Actividad 11: Mejorar la imagen y presentación de “Tecniferretería Ricaurte”.**

- La imagen es la carta de presentación que un proveedor proyecta a su cliente, es lo que los clientes perciben de su proveedor; la empresa trabajan día a día por forjar la mejor imagen posible ante sus clientes y la sociedad; mediante el respeto, puntualidad, limpieza y responsabilidad social.



- Las estrategias están entrelazadas; el cumplimiento de unas significa la ejecución de otras. Ante la ejecución de la actividad 8 se mejorará sustancialmente la presentación que tiene la empresa.
 - Para mejorar la presentación Tecni Ferretería hemos considerado pintar la fachada del local y ofertar los productos por medio de letreros.
- ANEXO 6

- **Actividad 12: Mejorar nuestro sistema de entrega de productos.**

La empresa podrá mejorar este sistema a través de:

- Llevar registros sobre la identificación de los clientes como:
 - Nombre
 - Dirección
 - Teléfono
- Dar preferencias en los envíos:
 - Con carácter urgente.
 - Si es un cliente potencial.
 - La cercanía del lugar.
 - Si la persona que hace el pedido es contratista, ya que en la mayoría de las veces ellos son el medio por el cual la empresa llega al consumidor.
- A los clientes se realizaran llamadas telefónicas un tiempo después de realizada la venta con el objetivo de verificar si no se están inclinando hacia la competencia y de esta manera obtener nuevos pedidos.



- **Actividad 13: Liderar en costos incrementando la exclusividad en líneas comerciales.**

- Por el momento la empresa es distribuidora exclusiva de tubería y accesorios hidro3 en todo el austro por lo que cuenta con precios muy bajos en toda la ciudad ello le ha permitido competir en esta área con grandes almacenes como Fabián Pintado, Ferretería Vásquez Brito. También distribuye productos de marca Adelca es todo en cuanto se refiere a hierro (cadenas, varillas, mallas armex, clavos); distribución que poseen únicamente tres empresas de las 11 que existen en la zona.
- Debido a que uno de los productos más demandados de acuerdo a las encuestas y ha declaraciones del propietario es el Cemento Guapan, sería muy conveniente que Tecni Ferretería Ricaurte trabaje por su distribución ya que obtener esta denominación no es tan fácil. El motivo por el cual nos hemos centrado en este producto es porque el cemento tiene mayor rotación en la empresa, incluso es el complemento de todos los demás artículos.



4.3.2. COSTO DE IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS

A continuación se detallan los costos estimados de aplicar estas actividades:

OBJETIVO	N ACT	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	COSTO
Incrementar las ventas	1	Aplicación de métodos publicitarios	imprimir 1000u de afiches	\$ 60,00
			contratar cuñas en radio por 3 meses	\$ 150,00
	2	Mejora de políticas de descuento	otorgar descuentos bajo ciertas condiciones	\$ 0,00
	3	Implementar una política de crédito	otorgar créditos bajo ciertas condiciones	\$ 0,00
Implementar un sistema administrativo general eficiente	4	Desarrollar un sistema de control de inventarios	realizar inventarios físicos	\$ 0,00
	5	Delegar funciones y responsabilidades específicas a cada integrante	diseñar un organigrama	\$ 0,00
	6	Contratar personal capacitado en el área administrativa	contratar personal capacitado por 3 meses	\$ 720,00
	7	Aplicar sistemas computarizados para realizar las diferentes actividades.	implementar el sistema abago	\$ 1.200,00
Mejorar la atención al cliente	8	Crear áreas de exhibición para los diversos productos	adecuar las áreas existentes	\$ 800,00
			construir stands de exhibición	\$ 800,00
	9	Ampliar el local de almacenamiento existente	construcción de una nueva bodega	\$ 2.800,00
	10	Fortalecer las líneas de productos	invertir en los productos más demandados	\$ 2.300,00
Ampliar nuestro mercado local	11	Mejorar la imagen y presentación de “Tecni Ferrería Ricaurte”	remodelar la fachada y decoración con letreros	\$ 500,00
	12	Mejorar nuestro sistema de entrega de productos	crear una base de datos de clientes	\$ 0,00
			establecer prioridades de pedidos	\$ 0,00
			implementar servicio de postventa	\$ 0,00
13	Liderar en costos incrementando la exclusividad en líneas comerciales.	buscar distribución de cemento Guapan	\$ 0,00	
	TOTAL			\$ 9.330,00



Puede que la inversión en estas actividades para el cumplimiento de los objetivos propuestos sea un poco alta y que sacrifique la rentabilidad en el corto plazo pero de seguro se tendrán grandes beneficios en el largo plazo.

4.3.3 PLAN DE ACCION

Es la realización efectiva de una actividad o estrategia que debe traducirse en acciones concretas por lo que se deberá asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos; evaluando sus costos.

Con la recolección de información obtenida de los clientes y el propietario de “Tecní Ferrería Ricaurte” hemos identificado que los productos de mayor salida son: Tubería, Arena, Hierro, Cemento, Herramientas; con esta información se podrán aplicar las siguientes acciones correspondientes:

- Promover la venta de estos productos a través de los medios publicitarios seleccionados anteriormente.
- Dar a conocer al cliente sobre: las políticas de descuento implementadas, los descuentos en créditos por pronto pago.
- Incrementar las ventas por medio del mejoramiento en la entrega óptima de materiales a domicilio.
- Identificar a los clientes potenciales para brindarles la mejor atención posible y así mantenerlos con nosotros; una forma de no perderlos sería darles incentivos.
- Enfocar nuestras estrategias de venta y publicidad hacia los contratistas, arquitectos, albañiles que son los que guían a los propietarios de las construcciones a inclinarse por tal o cual proveedor.



4.3.4. INDICADORES DE GESTION

A continuación se detallan los indicadores de gestión a seguir:

INDICADORES	OBJETIVOS
Atención al cliente	Mejorar la atención al cliente constituye incrementar grandes beneficios para la empresa.
Variedad Productos	Ser más competitivo en el mercado
Precios	Ser más competitivo en el mercado
Publicidad	Dar a conocer la ubicación de la empresa y los productos que ofrece por toda la ciudad.
Tecnología	Sistematizar procesos par simplificar el tiempo y proveer con mayor eficiencia los productos
Forma de pago	Brindar facilidades de pago ya que existen ocasiones en las que el cliente requiere el material con rapidez y no cuenta con el efectivo disponible.
Ubicación	Brindar comodidad a nuestros clientes, ya que constituye la base de su preferencia.



CAPITULO V

5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

- ❖ La aplicación del plan estratégico ayudara a la empresa a aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja, por medio de este plan se analiza el entorno de la empresa así como los aspectos internos de la misma, este análisis llevara a determinar las estrategias adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos.
- ❖ Después de haber aplicado y analizado los pasos de la planeación estratégica tenemos una visión clara de la situación actual de la empresa, para poder poner en práctica los correctivos que creemos necesarios.
- ❖ Para tomar medidas correctivas la empresa deberá tomar en cuenta los aspectos tratados en las diferentes matrices realizadas en la etapa de diagnostico situacional.
- ❖ La empresa no cuenta con ningún medio publicitario por lo que sus posibles clientes no conocen de sus servicios ni los productos que ofrece.



- ❖ “Tecní Ferrería Ricaurte en la actualidad cuenta con varios competidores poderosos que amenazan su crecimiento en el mercado.

- ❖ Así mismo la empresa por ser familiar no cuenta con cargos específicos ya que las personas que allí laboran realizan varias funciones cada uno de ellos sin tener una responsabilidad bien definida.

- ❖ Encontramos también que en esta empresa no se aplica de mayor manera la tecnología por lo que no se puede manejar el inventario de una manera correcta ni conocer exactamente qué cantidad de cada producto tiene en existencia la ferretería.

- ❖ La empresa tiene una gran fortaleza frente a los demás y es que cuenta con capital y local propio por lo cual no tiende a endeudarse y puede trabajar con costos bajos.

- ❖ Luego de estas observaciones creemos que la empresa debe tomar las medidas correctivas pertinentes para poder competir en el mercado y alcanzar sus objetivos por lo cual daremos algunas sugerencias.



5.2 RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis minucioso de esta empresa procedemos a dar las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento:

- ❖ En vista de que la empresa no cuenta con un sistema administrativo eficiente que no le permite generar mayores beneficios sugerimos establecer objetivos a corto y largo plazo a fin de que sus integrantes trabajen hacia la consecución de un mismo fin.
- ❖ Se recomienda implementar el plan desarrollado en este trabajo incluso realizar un análisis continuo de las reacciones de la competencia o cambios que se pueda dar en las expectativas de los consumidores, aspectos positivos o negativos que le permitirán afrontar estos hechos sin que perjudique los objetivos que se planteó.
- ❖ Se recomienda sistematizar el inventario para llevar un mejor control sobre las existencias, debido a que esto constituye una gran falencia que les impide crecer.
- ❖ Según el estudio de la matriz del perfil competitivo la competencia de Tecni Ferretería Ricaurte está centrada sobre el factor de éxito de atención al cliente lo que deberán optar por estrategias de marketing que



le permita saber realmente lo que quiere, cómo, cuándo y en donde colocarán los productos demandados.

- ❖ Establecer estrategias de venta es decir descuentos por pronto pago, ofrecer promociones variadas, descuentos por compras al contado o por pronto pago.
- ❖ Se recomienda establecer un manual de funciones para cada integrante porque sólo de esta manera podrán reforzar, evaluar, corregir su desempeño. Esta delegación de responsabilidad se lo hará según lo que cada persona sepa hacer su trabajo y lo demuestre de la mejor manera.
- ❖ Para que la empresa cuente con un mejor posicionamiento en el mercado sería recomendable que adquiriera algún método publicitario que despierte gran acogida para las personas.
- ❖ Recomendamos a sus propietarios adquirir más información sobre las características, beneficios, utilización sobre ciertos productos y que estos conocimientos puedan ser transmitidos a sus clientes por lo que constituye una forma de mejorar la atención hacia ellos. Estas acciones proporcionaran al cliente la confianza necesaria para seguir adquiriendo los productos.
- ❖ Para que la empresa pueda mantener a sus clientes potenciales sugerimos brindar incentivos en fechas especiales como navidad.



- ❖ Se recomienda adecuar mejor el local; diseñando áreas en las que se pueda exhibir productos que tienen baja rotación y aquellos que observamos en la matriz BCG considerados como perros e interrogantes.

En definitiva las recomendaciones van encaminadas hacia el área administrativa lo que nos hemos dado cuenta que la elaboración de un plan estratégico se ha convertido en una herramienta básica y de gran importancia para el mejor desenvolvimiento no solo de esta empresa sino de todas aquellas que busquen conseguir los resultados planteados en los objetivos.



BIBLIOGRAFIA

- PORTER Michael, 2007, Ventaja Competitiva, Editorial la Patria, México.
- Charles y JONES Gareth, Administración estratégica un enfoque integrado, sexta edición, Editorial McGraw-Hill 2004
- SCHOELL F, William y GUILTINAN P, Joseph, 1991, Mercadotecnia, Conceptos y Practicas Modernas. Tercera Edición, México.
- AAKER, David A., DAY, George S., 1989, Investigación de Mercados. Mc Graw Hill, México
- MINTZBERG, Henry., QUINN Brian., 1993, El proceso estratégico. Pretince Hall 2 edición.
- TERRY George, FRANKLIN Stephen, 1985, Principios de Administración. Editorial Continental. México.
- CHIAVENATO Idalberto, 1993. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, México

INTERNET

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No10/>
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>
- <http://rie.cl/?a=30567>
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/matrizbcg.htm>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- Apuntes de la materia de Estrategia Competitiva, Cordero Juan Francisco, 2007



ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA MEJORAR LA ATENCION A LOS CLIENTES DE “TECNI FERRETERIA RICAURTE”

Señale la opción que considere adecuada:

1.- ¿Cómo le parece la atención que le brinda el personal de ventas de la empresa?

Buena

Regular

Mala

2.- El precio de los productos que ofrecemos le parece:

Económico

Normal

Caro

3.- La entrega de los productos que ofrece la empresa es:

Eficaz

Adecuada

Demora

4.- Los materiales que la ferretería vende son:

Buenos

Normales

Malos

5.- El servicio de Crédito y Cobranzas le parece:

Eficaz

Normal

Malo

6.- Ud cree que es necesario adecuar áreas de exhibición para mejorar la venta de ciertos productos.



SI _____ NO ____

PORQUE.....
.....
.....

7.- Emita una opinión o sugerencia de los servicios que presta la empresa.

Gracias por su colaboración



ANEXO 2.

**ENCUESTA PARA CONOCER EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO
POTENCIAL DE LA EMPRESA “TECNIFERRETERIA RICAURTE”**

Agradecemos responda a las siguientes preguntas:

1.- ¿Adquiere Ud. materiales ferreteros en el sector Ricaurte?

SI _____ NO _____

Porque:.....
.....

2.- ¿A qué empresas de la zona compra usted materiales de ferretería.

.....

3.- ¿Cuáles son los materiales que adquiere con mayor frecuencia?

Eléctricos _____

Grifería _____

Tuberías _____

Cemento _____

Otros especifique _____

4.- ¿Los proveedores que existen en el mercado satisface plenamente sus necesidades y exigencias?

SI _____ NO _____

Porque:.....

5.-¿Ha escuchado Ud. A cerca de “TECNI FERRETERIA RICAURTE”.

SI _____ NO _____

6.-La empresa “TECNI FERRETERIA RICAURTE” ofrece los productos ferreteros de gran variedad. ¿Usted compraría en esta ferretería?

SI _____ NO _____



Opiniones o sugerencias

AGRADECEMOS POR SU GENTIL COLABORACION



ANEXO 3.

AFICHE

**TECNI FERRETERIA
RICAUURTE**

Somos distribuidores exclusivos de
las líneas Hidro 3, y Adella a
precios cómodos.

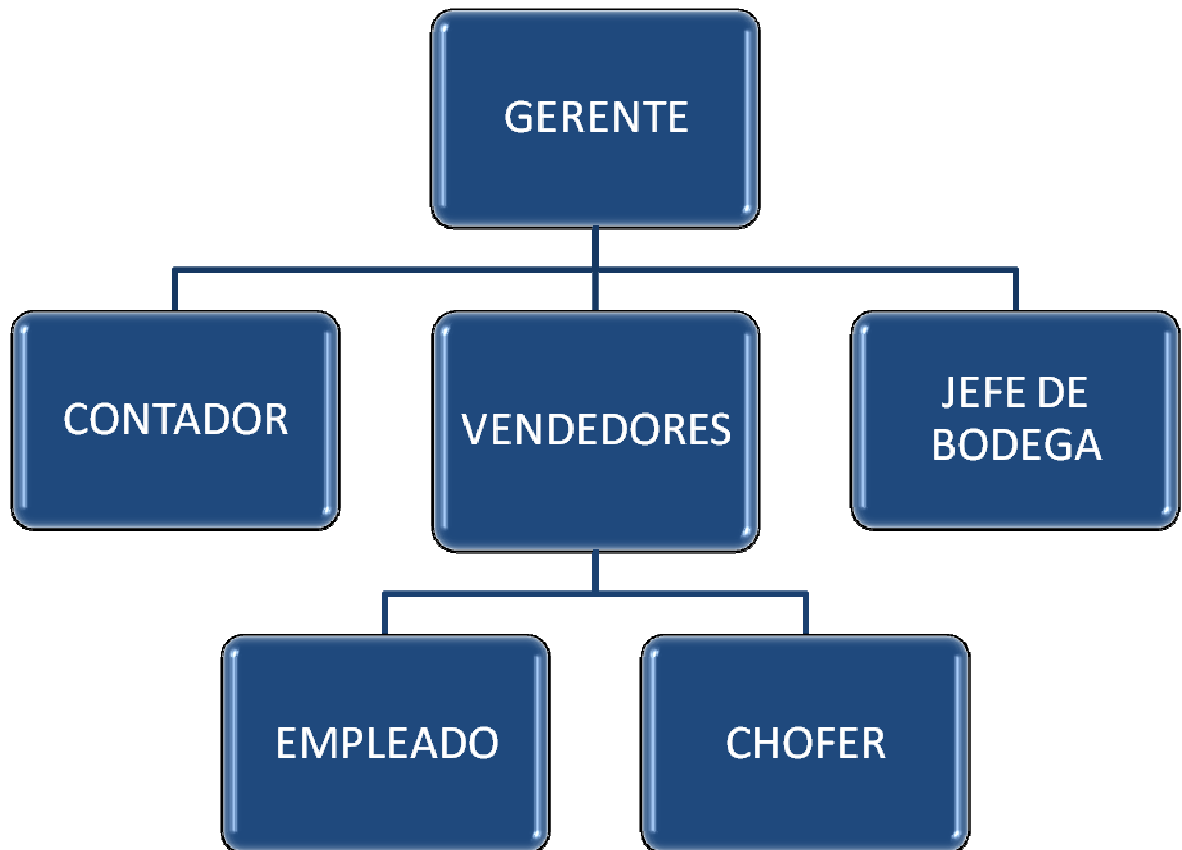
Ademas contamos con
servicio de minicargadora
y una extensa variedad
de materiales para su
construcción.

Dirección: Calle sin Nombre s/n (Ricaurte) • Cuenca - Ecuador



ANEXO 4.

ORGANIGRAMA DE “TECNI FERRETERIA RICAURTE”





ANEXO 5.

BODEGA





ANEXO 6.

MEJORAR LA PRESENTACION

