

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN EMPRESARIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE
GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE UNA
COMERCIALIZADORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
UBICADA AL SUR DE QUITO, CASO: FERRETERÍA DON GATO

NATHALY CRISTINA JURADO RUIZ

DIRECTOR: ING. JOSÉ ARAUZ MONGE, MGTR

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, AGOSTO 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgt. José Enrique Aráuz Monge

LECTORES DE DISERTACIÓN:

Ing. Ramiro Soria

Ing. David Hidalgo

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico de manera muy especial a la memoria de quien siempre fue mi más grande ejemplo de humildad y trabajo, mi abuelito Segundo Neptalí Jurado Clavijo, inspirador y protagonista de este logro, a quien, aunque ya no está entre nosotros amaré y admiraré eternamente.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por llenar mi vida de bendiciones y permitirme culminar con éxito una etapa más de mi vida.

Con mucha gratitud a mi hermosa familia, por el cariño y apoyo incondicional en las diferentes circunstancias de mi vida.

Con admiración y respeto a mis padres, Dorys y Frank y a mi hermana Doris, por ser el pilar fundamental de mi vida y por haber hecho de mí una gran mujer.

Con aprecio, a mi director de tesis, Ing. José Arauz, por sus consejos y conocimientos impartidos para el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCION	13
1. GENERALIDADES	14
1.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	14
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 LA EMPRESA.....	3
<i>1.3.1 Ubicación</i>	5
<i>1.3.2 Productos y servicios</i>	6
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	6
<i>1.4.1 Base filosófica</i>	7
1.5 OBJETIVOS DE ESTUDIO	7
<i>1.5.1 Objetivo general</i>	7
<i>1.5.2 Objetivos específicos</i>	8
1.6 MARCO REFERENCIAL.....	8
<i>1.6.1 Marco teórico</i>	8
<i>1.6.2 Marco conceptual</i>	17
2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	22
2.1 ANÁLISIS EXTERNO - MACROAMBIENTE.....	22
<i>2.1.1 Factor Económico</i>	22
2.1.1.1 Producto Interno Bruto	23
2.1.1.2 La Inflación.....	25
<i>2.1.2 Factor Político</i>	27
<i>2.1.3 Factor Social y Cultural</i>	28
<i>2.1.4 Factor Tecnológico</i>	32
2.2 ANALISIS EXTERNO - MICROAMBIENTE	32
<i>2.2.1 Modelo 5 fuerzas de Porter.</i>	32
2.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	33
2.2.1.2 Poder de negociación con los proveedores	33

2.2.1.3	Productos sustitutos	34
2.2.1.4	Poder de negociación de los compradores	35
2.2.1.5	Rivalidad entre competidores	35
2.3	ANÁLISIS INTERNO	36
2.3.1	<i>Análisis de la cadena de valor</i>	36
2.3.1.1	Actividades primarias.	36
2.3.1.2	Actividades de apoyo	37
2.3.2	<i>Análisis FODA</i>	39
2.3.2.1	Fortalezas	40
2.3.2.2	Oportunidades	40
2.3.2.3	Debilidades	41
2.3.2.4	Amenazas.....	42
2.3.3	<i>Clasificación de factores FODA</i>	42
2.3.3.1	Matriz FODA	45
2.3.3.2	Estrategias Matriz FODA	47
3.	DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO	49
3.1	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	49
3.1.1	<i>Visión</i>	49
3.1.2	<i>Misión</i>	50
3.1.3	<i>Valores</i>	51
3.1.4	<i>Cultura Organizacional</i>	52
3.1.5	<i>Políticas</i>	53
3.1.6	<i>Organigrama</i>	55
3.1.7	<i>Descripción de funciones y responsabilidades</i>	55
3.1.8	<i>Logotipo y Slogan</i>	58
3.2	OBJETIVOS	59
3.3	ESTRATEGIAS.....	60
3.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	62
4.	IMPLEMENTACIÓN	65

4.1	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	65
5.	ANÁLISIS FINANCIERO	67
5.1	REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS	67
5.2	PROYECCIÓN DE VENTAS	68
5.3	PRESUPUESTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	69
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
6.3	CONCLUSIONES	70
6.4	RECOMENDACIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXOS	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Croquis de Ubicación FERRETERÍA DON GATO.....	5
Figura 2 Pasos de la Planeación Estratégica.....	11
Figura 3 Cinco Fuerzas de Porter	12
Figura 4 PIB trimestral USD 2007	23
Figura 5 Inflación Anual.....	26
Figura 6 Población Ecuatoriana.....	30
Figura 7 Empleo en el Ecuador	31
Figura 8 Cadena de Valor FERRETERÍA DON GATO.....	39
Figura 9 Organigrama FERRETERIA DON GATO.....	55
Figura 10 Logo FERRETERIA DON GATO	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de Proveedores.....	34
Tabla 2 Ponderación de Fortalezas	43
Tabla 3 Ponderación de Oportunidades.....	43
Tabla 4 Ponderación de Debilidades	44
Tabla 5 Ponderación de Amenazas.....	44
Tabla 6 Matriz FODA	46
Tabla 7 Indicadores de gestión	64
Tabla 8 Resumen de Ingresos y Egresos	67
Tabla 9 Proyección de ventas con incremento	68
Tabla 10 Inversión Planificación Estratégica	69

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: CONTROL DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN.....	78
ANEXO 2: PÁGINA WEB	79
ANEXO 3: LETRERO VISIÓN	80
ANEXO 4: LETRERO MISIÓN.....	81
ANEXO 5: LETRERO VALORES.....	82

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está enfocado en trazar la planificación estratégica para la Ferretería Don Gato, una comercializadora de materiales de construcción ubicada al sur Quito, con el fin de optimizar su gestión administrativa y fomentar la mejora continua para que desarrollo y crecimiento sean sostenidos en el tiempo.

El proyecto se compone de seis capítulos, descritos brevemente a continuación:

El Capítulo I, proporciona toda la información general de la empresa, objetivos de estudio, marco referencial y conceptual, que servirán como referencia para dar inicio al presente trabajo.

En el Capítulo II, se realiza el análisis del micro entorno y macro entorno además del análisis interno determinado por el FODA donde se identifican las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y se desarrollan las estrategias para minimizar las debilidades y amenazas y maximizar las fortalezas y oportunidades.

El Capítulo III es el diseño de la planificación estratégica de la empresa, donde se formularon la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias dando como resultado la filosofía empresarial, la cultura organizacional y la dirección que deberá seguir la empresa durante los tres próximos años.

El Capítulo IV, es la implementación del plan estratégico a la empresa, en el cual se detalla la forma en que se dio a conocer a los miembros de la misma todo lo formulado en el plan además de resolver dudas y receptar sugerencias.

El Capítulo V, se hace un breve análisis financiero de la organización, con el fin de establecer un porcentaje de crecimiento proyectado a tres años, lo cual será consecuencia de la inversión realizada en la implementación y ejecución de la Planificación Estratégica de la Ferretería Don Gato.

Por último, en el Capítulo VI, se establecen las conclusiones y recomendaciones finales para el desarrollo del proyecto.

INTRODUCCION

El plan estratégico es el documento que contiene la visión, misión, objetivos y estrategias de una organización; la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se formulan todos los elementos mencionados anteriormente, en función del análisis interno y externo de un establecimiento; todo esto con el fin de proporcionar a la empresa los lineamientos para que su desarrollo sea coherente con sus metas y objetivos.

El contar con un plan estratégico independientemente del tamaño de un negocio, hace una diferencia significativa entre los demás, aporta ventajas competitivas a favor de su rentabilidad, ya que lo vuelve más atractivo para los clientes al proyectar una imagen de orden, disciplina y organización.

Muchas empresas, por lo general las más pequeñas, no cuentan con un plan estratégico, lo cual tiende a incrementar los índices de ineficiencia e ineficacia limitando su crecimiento económico.

El presente trabajo analizará la situación actual de la Ferretería Don Gato, su entorno tanto interna como externamente con el fin de diseñar el Plan Estratégico mediante el cual el establecimiento guiará el desarrollo de sus actividades con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.

1. GENERALIDADES

1.1 SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción es uno de los protagonistas más importantes en la economía del Ecuador, considerando el ritmo de trabajo de las constructoras, la demanda de materiales de construcción y acabados de construcción, y la generación de trabajo que producen; se podría decir que en función de aquello se originan dos actividades económicas importantes, por un lado, las comercializadoras con el abastecimiento de materia prima y servicios necesarios para la construcción y por otro lado el sector inmobiliario, mismo que comercializa viviendas y edificaciones fruto de las obras terminadas.

A causa del impulso generado por el Gobierno en los años 2011 y 2012; en los ámbitos de vivienda, infraestructura, desarrollo vial, entre otros relacionados con la construcción, la dinámica de este sector aumentó significativamente reflejando su participación como el cuarto sector con mayor aportación a la economía en función del PIB, lo cual posiciona al sector de la construcción como un eje fundamental en el crecimiento y desarrollo de la economía del país

1.2 ANTECEDENTES

LA FERRETERÍA DON GATO es un negocio familiar especializado en la comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, instaurado en los años 80 al sur de la ciudad de Quito por el Señor Neptalí Jurado Clavijo.

Al comienzo de sus actividades el propietario del negocio optó por la distribución de materiales de construcción en su matriz y dos sucursales, sin embargo, en la actualidad este establecimiento ofrece sus productos y presta sus servicios con un solo almacén a sus clientes, moradores de viviendas y construcciones aledañas al sector La Magdalena.

1.3 LA EMPRESA

LA FERRETERÍA DON GATO tiene una trayectoria de alrededor de 36 años ofreciendo a sus clientes una experiencia de compra personalizada fundamentada en el trabajo en equipo, servicio y calidad.

Este establecimiento se ha desarrollado en el mercado, basado en estrategias conservadoras y ha sido fuente importante de ingresos de una numerosa familia y sus generaciones durante su existencia, con un crecimiento constante a lo largo del tiempo que ha abierto algunas vacantes de trabajo contribuyendo así con el desarrollo del país con la generación de empleos.

La experiencia adquirida en todo este tiempo ha resultado en un importante crecimiento de las actividades económicas y a su vez en un aumento de inversión en maquinaria, vehículos de carga, mercadería y nuevos productos a favor de la satisfacción de los requerimientos de los clientes y el incremento de los estándares de servicio.

A un año de la muerte del emprendedor y propietario de este negocio, el mismo ha sido instalado a nombre de la viuda del emprendedor, la Sra. Laura Astudillo Cueva y es el mismo está considerado por el Servicio de Rentas Internas como contribuyente no obligado a llevar contabilidad.

Tomando en cuenta que el negocio cuenta con un nuevo administrador, es necesario construir una estructura administrativa que sirva de guía para tomar decisiones adecuadas y oportunas a favor de la organización velando por sus intereses y los de sus clientes y buscando una mejora continua.

1.3.1 Ubicación

LA FERRETERIA DON GATO, se encuentra ubicada en la Av. Mariscal Sucre S10-294 y Gualleturo, al sur del Distrito Metropolitano de Quito, en el cantón Quito de la provincia de Pichincha. (Sector La Magdalena). Ver Figura 1

Figura 1

Croquis de Ubicación FERRETERÍA DON GATO



Nota. Fuente: (Google Maps, 2016)

El negocio se desarrolla en un área de aproximadamente 1000 metros, los cuales están distribuidos entre local comercial, bodegas, parqueadero, zona de despachos, caja y servicios higiénicos.

1.3.2 Productos y servicios

LA FERRETERÍA DON GATO ofrece una amplia gama de productos, principalmente todo tipo de insumos y herramientas indispensables para el desarrollo de actividades como; la construcción, electricidad, gasfitería y carpintería.

A continuación, se detallan los más importantes:

- Cemento
- Morteros
- Tubería y accesorios
- Grifería
- Andamios

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

FERRETERÍA DON GATO se ha desarrollado bajo un esquema administrativo bastante convencional, basado en tendencias tradicionales y carentes de las políticas y estrategias que requiere un negocio en la actualidad, por lo que no existe una estructura administrativa definida y plasmada en un documento formal.

1.4.1 Base filosófica

El establecimiento no posee una base filosófica puntualizada, sin embargo, su fundador trabajó bajo los parámetros de humildad, compromiso, honestidad y responsabilidad, enfocado siempre a la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Actualmente la empresa contará con una nueva administración, por lo que es necesario transmitir estos valores a sus colaboradores, con el fin de que conozcan cómo se deben desarrollar las actividades.

1.5 OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.5.1 Objetivo general

Plantear la planificación estratégica como instrumento de gestión para el desarrollo de una comercializadora de materiales de construcción ubicada en el sur Quito, caso: Ferretería Don Gato"; y, realizar una propuesta para su implementación.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno en el que se desenvuelve el negocio, tanto dentro del establecimiento como fuera del mismo; a través del conocimiento de los competidores, clientes, y en el ámbito social, económico y político.
- Diagnosticar la situación actual de la Ferretería Don Gato, para identificar las fortalezas y debilidades.
- Diseñar la Planificación Estratégica pertinente para la gestión eficiente y efectiva del negocio; tomando como base el análisis del entorno y el diagnóstico de la situación actual.
- Realizar el plan de implementación de la Planificación Estratégica en el que se representen las mejoras a consecuencia de la planificación.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 Marco teórico

El presente trabajo se desarrolla con el fin de establecer alternativas de solución a los problemas, o determinar diferentes metodologías y técnicas para alcanzar los objetivos, por lo que es importante partir desde el sustento teórico.

La administración estratégica según Fred (1997), es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Podemos definir la administración estratégica como el proceso por el cual un administrador puede alcanzar los objetivos de su empresa mediante la toma oportuna de decisiones adecuadas.

El modelo de Administración Estratégica contempla 3 fases principales: la formulación; donde se enuncia la misión, objetivos y estrategias de la organización, además se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la fase de implementación donde se formulan las políticas de la organización, se asignan los recursos y se capacita al personal, y por último la fase de evaluación y control, en la cual se compara el rendimiento obtenido con los resultados deseados.

La aplicación de administración estratégica en una empresa puede traer entre otros, los siguientes beneficios:

- La organización puede controlar su futuro ya que puede emprender actividades en función de un análisis anticipado y no sólo esperar a los cambios internos o externos para responder a ellos.
- Al emplear el proceso de administración estratégica, la organización puede formular y elegir las mejores estrategias.

- La aplicación del proceso de la administración estratégica en la organización ayuda a crear ventajas competitivas o a su vez a mantener la competitividad en el mercado.

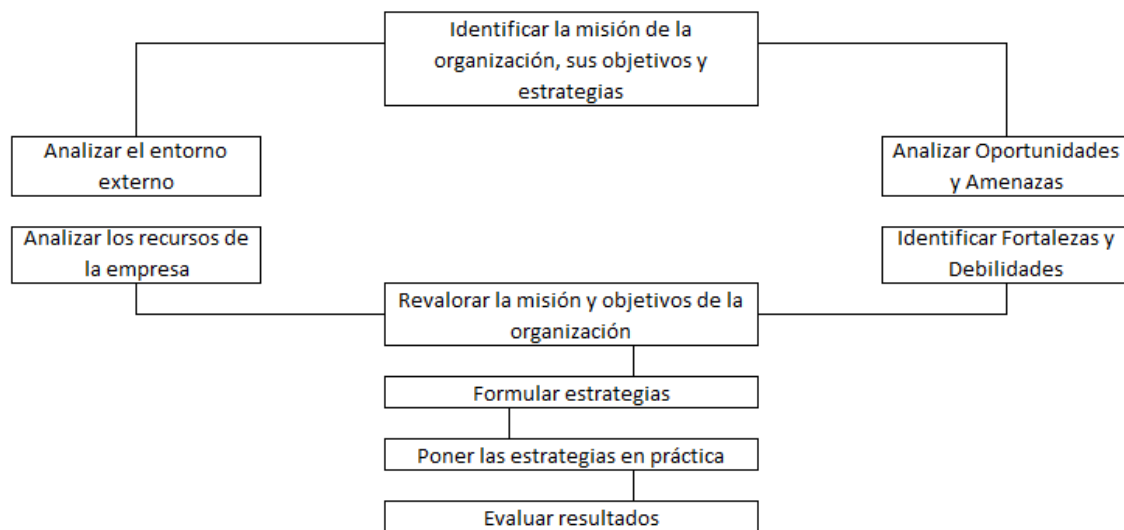
Según Apaza (2010), la planeación estratégica, es el proceso de formular, ejecutar y evaluar acciones que conduzcan a lograr objetivos para adecuar la misión de la empresa a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

En conclusión, la planeación estratégica es el conjunto de actividades que permite a las entidades alcanzar un futuro deseado, estableciendo los medios necesarios para su consecución con el fin de ajustar su razón de ser a los cambios sobrevenidos a su alrededor.

La planeación estratégica se implanta en al menos ocho pasos, de éstos; los primeros seis describen la planificación misma, su implantación y los últimos dos señalan la evaluación del proceso. Ver Figura 2.

Figura 2

Pasos de la Planeación Estratégica



Nota. Fuente: Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Perú: Instituto Pacífico. (p.13)
Elaboración: Nathaly Jurado

Apaza (2010) menciona los pasos de la Planeación Estratégica en el siguiente orden:

Paso 1: Misión, objetivos y estrategias.

La definición de la misión, objetivos y estrategias de la organización son la base fundamental para la formulación de la filosofía empresarial, pues en función de aquello se trabajarán las actividades desarrolladas por cada colaborador con el fin de alcanzarlos.

Paso 2: Entorno externo.

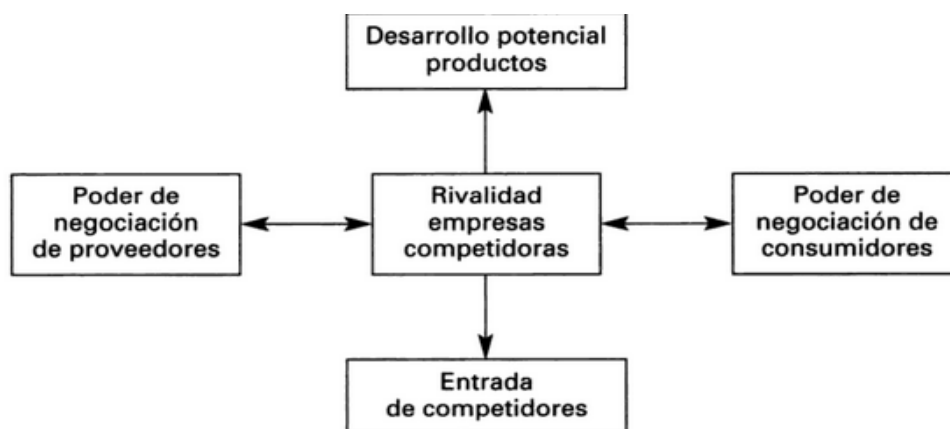
Una vez que se ha llevado a cabo el análisis crítico del entorno externo de la empresa se definirán las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, lo que contribuirá precisamente a la definición de una estrategia empresarial que se ajuste oportunamente a los cambios del entorno.

El modelo de Porter es el sistema más completo para hacer análisis de la competencia y constituye un medio importante para complementar el análisis externo compuesto por las fuerzas económicas, culturales, sociales, ambientales, políticas, legales y tecnológicas que influyen en todo momento en las organizaciones. (Fernández, 2004, P.9).

Este método permite analizar un sector mediante la identificación de 5 fuerzas competitivas. Ver Figura 3

Figura 3

Cinco Fuerzas de Porter



Nota. Fuente:

Paso 3: Oportunidades y amenazas.

En este paso se identificarán las oportunidades donde la empresa puede asignar recursos de manera conveniente, y al mismo tiempo precisar las amenazas de forma que puedan tomarse decisiones anticipadas con respecto a las mismas.

Paso 4: Recursos.

En función de la identificación de Oportunidades y Amenazas, en este paso se analizará si la empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades antes de comprometerlos precipitadamente.

Paso 5: Fortalezas y Debilidades.

Se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa con el fin de determinar si a comparación de otras empresas, ésta cuenta con una ventaja competitiva aprovechable ante sus competidores o si a su vez necesita recursos para llegar a ello.

Paso 6: Revalorización de la misión y objetivos.

En este paso se reformula la misión de la empresa y sus objetivos evaluando si los mismos están ajustados a la realidad de la empresa o requieren adaptarse a algún cambio.

Paso 7: Formulación de estrategias.

De entre todas las estrategias formuladas, se escogerán las que más se refieran a la competitividad de modo que la empresa pueda enfocarse en sus fortalezas y oportunidades mejor que sus competidores.

Paso 8: Implantación de la estrategia.

En este paso se pondrán en marcha las estrategias formuladas, tomando muy en cuenta que para este paso es importante el liderazgo de los directivos con el fin de que las estrategias sean acatadas de la misma forma en que se definieron.

Paso 9: Evaluación de resultados.

Se establecerán elementos evaluatorios, en función de los cuales se pueda medir y comparar los resultados obtenidos con los resultados deseados; con el fin de ajustar los cambios resultantes a la planeación.

Es importante considerar que, los pasos descritos como parte del proceso de planeación estratégica, corresponden a una guía u orientación para facilitar la toma de decisiones, la aplicación u omisión de cualquiera de éstos será criterio propio de los directivos de cada organización de acuerdo a las circunstancias empresariales.

El plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (Martínez & Milla, 2005, p.8)

La elaboración de un plan estratégico deja sentado por escrito el norte de la organización y es en función del mismo que se sabrá cómo desarrollar las actividades del negocio para alcanzar los objetivos.

Además, es una herramienta guía y esencial de la empresa que, en casos como rotación de personal o cambios administrativos ayuda a que la capacitación al nuevo personal sea más eficiente.

Según Apaza (2010) el plan estratégico de una organización se construirá de acuerdo a las siguientes etapas:

1. Diagnóstico
2. Análisis y diseño estratégico
3. Implementación de estrategias
4. Evaluación de estrategias

Etapa 1. Diagnóstico

Esta etapa se compone del diagnóstico externo, donde evaluamos la posición de la empresa frente al mercado con el fin de crear estrategias que fortalezcan los objetivos de la empresa en función de las amenazas y oportunidades y diagnóstico interno donde se miden las fortalezas y debilidades mismas que deben guardar armonía con las amenazas y oportunidades, es decir se crearán estrategias que permitan superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defendernos de las amenazas.

Etapa 2. Análisis y diseño estratégico

En esta etapa se formularán todas las estrategias resultantes de la combinación de los elementos del análisis FODA, se evaluarán en base a parámetros como áreas críticas, recursos, rentabilidad, prioridades entre otros que permitan concretar las estrategias más importantes para contrastarlas con la misión y objetivos de la organización.

Etapa 3. Implementación de estrategias.

En esta fase se deberá introducir a la realidad cada una de las estrategias formuladas en la etapa anterior, fijando objetivos y asignando responsabilidades.

Etapa 4. Evaluación de estrategias.

En esta etapa se contrastará el progreso de las actividades versus la realidad, midiendo el desempeño de la organización, revisando el comportamiento interno y externo con el fin de validar la vigencia de las estrategias o alertar acerca de una posible reestructuración de la planeación.

1.6.2 Marco conceptual

Es importante conocer la definición de algunos términos que serán utilizados en el desarrollo del presente trabajo con el fin de facilitar su comprensión e interpretación.

Negocio Familiar

- Es aquel en el que los dueños y los que operan toman decisiones estratégicas y operativas y son miembros de una o varias familias. (Grabinsky, 2002)
- Se caracteriza por la propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, además su toma de decisiones es una mezcla de valores familiares y de negocios. (Longenecket, 2001)

Cliente

- Un cliente es una persona que nos trae sus deseos; nuestra labor es manejarlos con provecho para él y para nosotros mismos.
(Kotler & Armstrong, 2007)

Proveedor

- Los proveedores son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. (Montoya, 2010)

Gestión

- Según Apaza (2010) es la contante toma de decisiones, cuyo fundamento es la información que debe verse sobre tres aspectos:
 - Sobre lo que sucede en cada momento, pero concentrándose en lo relevante.
 - Sobre objetivos claramente definidos, que en últimas es lo que se requiere que ocurra.
 - Sobre lo que pueda pasar fuera de nuestro control, para lo que es necesario determinar posibles escenarios futuros.

Estrategia

- Es un conjunto de elementos que hacen a una empresa ser como es, estar donde está, ir donde va. Es la decisión compuesta de varios elementos, que traza el rumbo que va a seguir la empresa. (Cedeño, 2005)

Producto

- Es un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador. (Belio, 2007).

Mercado

- Se define como la organización en que compradores y vendedores determinan el precio de los bienes. (Obando, 2000).

Competencia

- Son aquellas empresas que ofrecen productos iguales y comercializan los mismos que otra.

Ferretería

- Es el establecimiento donde se comercializan herramientas y todo tipo de materiales para la construcción y carpintería.

Materiales de Construcción

- Son todos los elementos que conforman la materia prima que se emplean en la construcción y obras civiles.

Pago al Contado

- Es el tipo de transacción en el cual se paga por un bien o servicio a corto plazo.

Pago a Crédito

- Es el tipo de transacción en el cual se paga por un bien o servicio a mediano o largo plazo.

Flete

- Es el precio por transporte de la mercadería.

Distribuidor

- Que vende uno o varios productos al por mayor para su compraventa, entre el productor y el cliente final.

Mayorista

- Que vende uno o varios productos al por mayor.

Minorista

- Que vende uno o varios productos al por menor.

Compraventa

- Es una acción bilateral en función de la cual una de las partes llamada vendedor se obliga a dar algo en favor de otra llamada comprador a cambio de un precio.

Mercadería

- Es todo aquello que puede ser objeto de comercialización, siempre que esté enmarcado dentro de la ley.

2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO - MACROAMBIENTE

El estudio del presente trabajo será desarrollado en la ciudad de Quito, en Ecuador; por lo que se analizarán los factores que componen el macro ambiente en la sociedad ecuatoriana, tomando en cuenta que en estos factores la empresa no puede ejercer control alguno, sin embargo, pueden influir en ella significativamente.

Estos factores son:

- Económico.
- Político.
- Social.
- Tecnológico.

2.1.1 Factor Económico

Los factores económicos son de esencial importancia en la creación de un negocio pues básicamente la empresa nace gracias a la inversión inicial de dinero y su desarrollo a lo largo del tiempo depende también de factores económicos.

2.1.1.1 Producto Interno Bruto

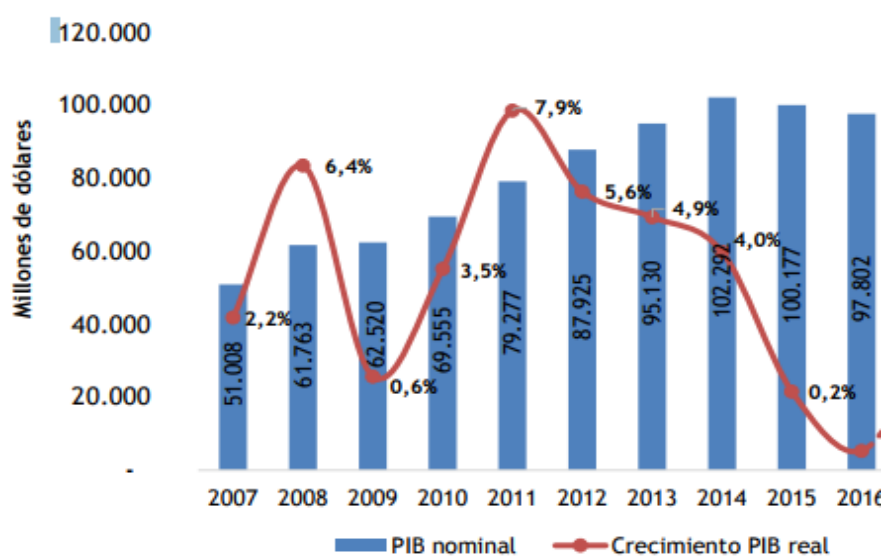
El Producto Interno Bruto es una medida del producto agregado y puede definirse como el valor de mercado final de los nuevos bienes y servicios producidos durante un periodo determinado. (Ramirez, 2001)

Es en función del PIB que, se puede explicar en parte el crecimiento o contracción de la economía de un país y determinar las condiciones en términos generales de una nación.

Como se puede observar en la Figura 4, existe una reducción del PIB.

Figura 4

Crecimiento PIB 2007-2016



Nota. Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Actualmente el Ecuador atraviesa por una contracción en su economía, y una de las potenciales causas es la caída del precio del petróleo en el año 2014; tomando en cuenta que el crecimiento de la economía del país ha tenido siempre una estrecha relación con dicha variable.

Dentro de las causas de la baja del precio del precio del petróleo podemos enunciar las siguientes:

- Aumento de la oferta de crudo por nuevos actores en la industria (Irán).
- Bajas en la demanda de crudo por desaceleración de la economía de China.
- Especulación.

Es importante también, considerar que, la contracción económica del Ecuador puede formar parte importante de los efectos del catastrófico terremoto ocurrido en el mes de abril de 2016, debido a que el Gobierno deberá correr con los gastos de reconstrucción y reparación de las zonas afectadas para lo cual será necesario renunciar a obras proyectos importantes y/o solicitar créditos extranjeros.

Por la difícil situación económica del país, el Gobierno se ha visto en la obligación de reducir la inversión pública y disminuir el gasto corriente, lo que significa que, para promover el crecimiento de la economía, generar nuevos empleos y aumentar la productividad se deberá dinamizar la actividad económica privada, lo cual es una oportunidad en la que puede participar activamente el sector de la construcción considerando que, se reconstruirán y repararán los daños causados por el terremoto de Abril 2016.

2.1.1.2 La Inflación

El término inflación corresponde al aumento progresivo en los precios de los bienes y servicios producidos en un país y que se ofrecen en el mercado.

Se dice que por lo general se debe al aumento en la cantidad del circulante, aumento de salarios, inadecuada fijación de precios, entre otros que, una vez establecido el índice de inflación se vuelven cada vez más subjetivos.

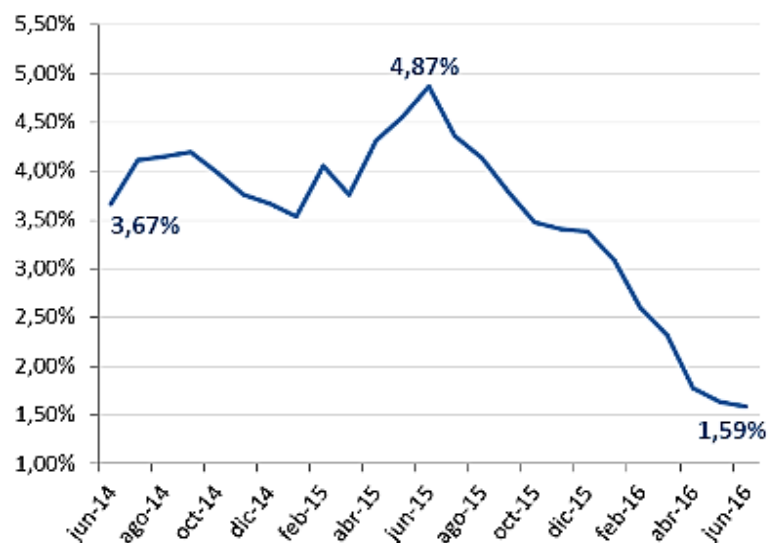
El caso del aumento descontrolado de precios se llama hiperinflación lo cual no es bueno para una economía debido a que genera inestabilidad y a largo plazo desempleo por el cierre de empresas.

El caso de la baja de precios es llamado deflación, esta situación tampoco es favorable para la economía de un país, pues se frena el consumo de bienes y servicios y se estancan las inversiones en espera de la baja de precios provocando pérdida y cierre en las empresas, lo cual también desencadena en el aumento del desempleo.

De acuerdo a lo que podemos observar en la Figura 5, el porcentaje de inflación a junio de 2016 bajó hasta el 1.59%, lo que quiere decir que las personas tienen mayor poder adquisitivo; esto puede deberse a las estrategias adoptadas por el sector comercial para activar el dinamismo en las ventas, buscando por medio de rebajas, descuentos y promociones recuperar el consumo de sus productos.

Figura 5

Inflación Anual



Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Esta variable puede beneficiar a Ferretería Don Gato, al adquirir la mercadería con sus proveedores, sin embargo, se deben considerar las estrategias de venta de las empresas de la competencia a fin de que las nuestras atraigan el consumo en el establecimiento.

2.1.2 Factor Político

Los factores políticos abarcan todas aquellas diligencias, normas, leyes y políticas establecidas por el gobierno y que regulan o inciden en las actividades de las empresas.

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo primero establece que el Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Organizado en forma de república y gobernado de manera descentralizada.

El estado ecuatoriano está conformado por cinco funciones: legislativa, ejecutiva, judicial, electoral, y transparencia y control social.

La Función Ejecutiva está asignada al Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado quien ejerce la presidencia desde enero de 2007, que, tras ser electo en 2009 por la elaboración de una nueva constitución y reelecto en las elecciones de 2013, concluirá su mandato en 2017.

La tendencia de gobierno ejercida por el Presidente de la República es de izquierda y al contar con la mayoría absoluta en la Asamblea Nacional, ha podido realizar mayores cambios políticos y económicos a través de la aprobación de leyes y cambios constitucionales, para el sector de la construcción es importante tomar en cuenta leyes aprobadas en la actualidad, tales como: ley de herencias y plusvalía, misma que causa en los inversores cierto temor acerca de lo que podría suceder con su patrimonio al invertir en este sector, además el alza del Impuesto al Valor Agregado del 12 al 14% es un factor que también afecta al sector de la construcción pues, esto significa que, los costos de producción encarecen tomando en cuenta que la mayoría de los materiales e insumos utilizados en la construcción graban este impuesto.

La toma de decisiones de la Ferretería Don Gato, puede verse condicionada por la manera en que la política y los procesos legales son gobernados en el Ecuador, porque sus acciones intervienen directa o indirectamente en las actividades de las empresas.

Además, se debe tomar en cuenta que, el año 2017 es un año electoral en el cual, la elección de un nuevo mandatario trae consigo cambios, ajustes, incrementos de políticas y demás que pueden afectar o favorecer al sector de la construcción.

2.1.3 Factor Social y Cultural

Los factores sociales y culturales permiten definir varios aspectos de una población tales como comportamientos, hábitos y decisiones que aportan significativamente al desarrollo del presente trabajo.

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural, pero, no sólo está compuesto por personas de distintas etnias y culturas, sino también de diferente raza, sexo, edad, clase social.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ecuador está conformado por alrededor de 16.637.213 personas.

Clasificación de la Población Total. Ver Figura 6

- La Población en Edad de Trabajo, está conformada por las personas que según el criterio de edad (10 años o más) están en capacidad de trabajar.

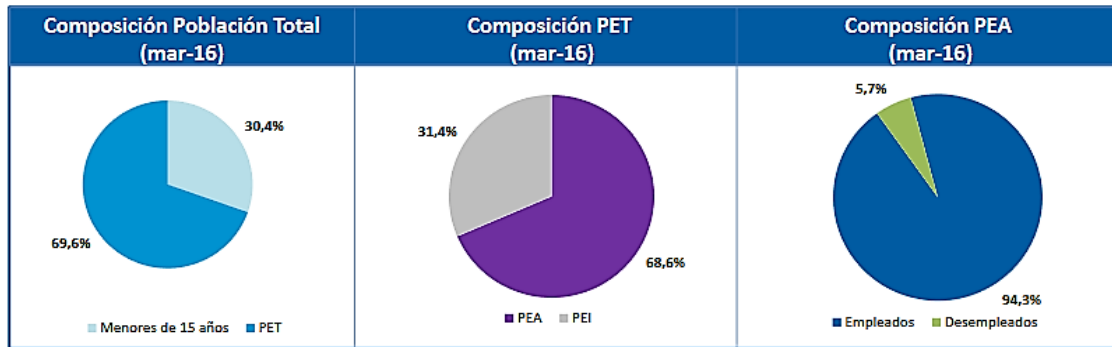
Dentro de la Población en Edad de Trabajo, tenemos:

- Población Económicamente Activa, está constituida por aquellas personas mayores de 10 años que, tienen empleo, y si no lo tienen están en aptitud y capacidad de trabajar. Dentro de la PEA están los Empleados y Desempleados.
- Población Económicamente Inactiva, las personas mayores de 10 años que no están clasificadas como ocupadas o desocupadas.

Dentro de la PEI están los jubilados, pensionistas y amas de casa entre otros.

Figura 6

Población Ecuatoriana



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva.

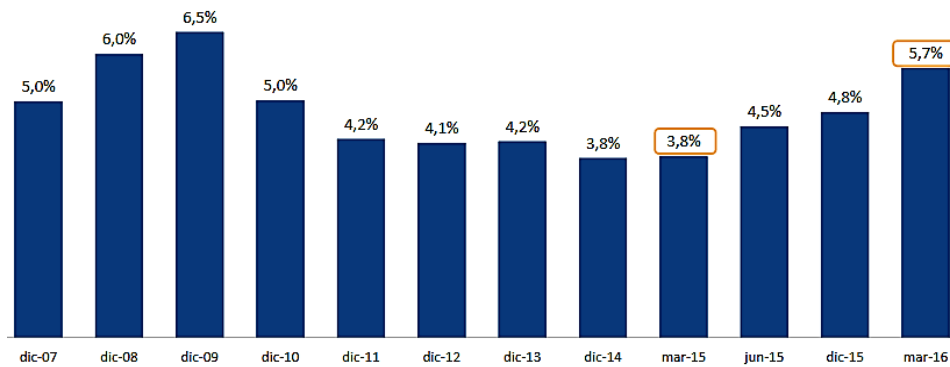
Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

El 94.3% de la Población Económicamente Activa está empleada, mientras el 5.7% se encuentra desempleada.

Tomando en cuenta que el año 2015 el porcentaje era de 3.8%, hay una variación significativa con respecto al 5.7% que se registra este año, como se puede visualizar en la Figura 7.

Esta variación puede explicarse por la crisis económica que ha golpeado al país en la actualidad a causa principalmente de la baja en los precios del petróleo; la subida de los índices de desempleo por lo general son sinónimos de pobreza, marginalidad y exclusión social en una nación.

Figura 7

Empleo en el Ecuador

Nota. Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

En el mercado laboral ecuatoriano, la falta de dinámica de los sectores económicos en la generación de empleos produce un crecimiento constante de empleos informales, los cuales en su mayoría están al margen de las disposiciones legales laborales, son mal remunerados, con condiciones deficientes que no ofrecen al trabajador estabilidad económica ni protección social, donde los derechos laborales no son respetados.

La fuerza laboral, es un componente de suma importancia para las empresas debido a que representa la capacidad intelectual y física que requiere una organización para desarrollarse adecuadamente.

El sector de la construcción demanda una gran cantidad de mano de obra a lo largo de todo su proceso económico, es por esto que se lo cataloga como un potencial generador de empleo, que puede contribuir en parte a la baja de los índices de desempleo, participando activamente en beneficio de la sociedad.

2.1.4 Factor Tecnológico

La misión de la tecnología en nuestro medio no es otra que mejorar herramientas y accesorios con el fin de facilitar nuestra vida cotidiana y mejorar nuestra calidad de vida.

Ante la actual revolución de la información en la que se encuentra la sociedad moderna, es importante detenerse a analizar y comprender la tecnología que nos rodea con el fin de no perder competitividad en el mercado y a su vez aprovechar las ventajas que nos ofrece para mejorar los niveles de atención al cliente.

El factor tecnológico constituye una oportunidad de crecimiento para la Ferretería Don Gato, pues permitiría optimizar las actividades principales tales como la facturación, las transacciones electrónicas, comercio por internet, entre otras.

2.2 ANALISIS EXTERNO - MICROAMBIENTE

El microambiente de la empresa lo constituye el entorno inmediato del que depende la misma para hacer posible su actividad comercial,

2.2.1 Modelo 5 fuerzas de Porter.

Es un modelo de minuciosa gestión que permite analizar una empresa estudiando la industria para saber cuál es la posición de la empresa analizada.

2.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

En la actividad económica desarrollada por la Ferretería Don Gato la entrada de nuevos competidores es muy baja, en primer lugar, por la crisis económica por la que está atravesando el país.

Por otro lado, el montaje de un negocio de este tipo requiere de una inversión alta en adquisición de la gran variedad de productos que requiere esta actividad económica, además de un espacio físico suficiente para la exhibición y almacenamiento de mercadería.

Es importante considerar que la Ferretería Don Gato cuenta con más de 30 años en el mercado lo que ha hecho posible una fidelización implícita de los clientes que acuden al negocio no solo en busca de los productos sino también en busca del servicio ofrecido.

2.2.1.2 Poder de negociación con los proveedores

La Ferretería Don Gato mantiene excelentes relaciones con todos sus proveedores debido a la trayectoria del negocio y a que por

tradición su fallecido propietario transaba sus pagos en efectivo y al contado, condición que los proveedores consideran como favorable respondiendo a esto con descuentos especiales y preferencia en atención y envío de pedidos.

Entre los principales proveedores se encuentran las siguientes empresas. Ver Tabla 1.

Tabla 1

Cuadro de Proveedores

PROVEEDOR	MATERIALES
DEMACO	Tubería plástica y de cobre
INTACO	Morteros
IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO	Artículos de ferretería, material eléctrico.
DISTRISA	Mangueras, sifones y desagües
MAC SUR	Cemento
PROMETIN	Sanitarios
PINTUCO	Pinturas

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

2.2.1.3 Productos sustitutos

Consideraremos productos sustitutos a las diferentes marcas de los diferentes productos que distan por la calidad y que son demandados por los clientes por su bajo costo.

2.2.1.4 Poder de negociación de los compradores

En este punto es importante mencionar que los requerimientos de los clientes son cada vez más exigentes, suelen demandar mayor calidad a un menor costo o dependiendo su capacidad económica menor calidad a menor costo, en función de esto el establecimiento se abastece de productos con diferentes calidades para poder satisfacer estas necesidades sin perder al cliente.

2.2.1.5 Rivalidad entre competidores

En el sector donde se encuentra ubicada la Ferretería Don Gato, se encuentran ubicados los siguientes competidores:

Ferretería Sánchez, es una ferretería con mayor diversidad de productos lo que podría afectarnos ya que existen clientes que no cuentan con mucho tiempo y prefieren comprar todo lo necesario en un solo lugar sin importar la diferencia de precios.

Alrededor de la Ferretería Don Gato se encuentran ubicadas pequeñas distribuidoras de bloque, arena y ripio las cuales no son

consideradas competencia por que como estrategia de ventas se ha acordado no vender esos productos.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis se lleva a cabo, con el fin de identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización de una manera eficaz y eficiente, minimizando y corrigiendo los aspectos negativos.

2.3.1 Análisis de la cadena de valor

Mediante esta herramienta podremos analizar las actividades del establecimiento con el fin de identificar el origen de las ventajas competitivas.

2.3.1.1 Actividades primarias.

- Logística de entrada.

En esta fase la empresa, procede a revisar la mercadería contra pedido y almacenar en bodegas. No existe ningún registro aparte de la orden de entrega o factura.

- Compras.

Se realizan pedidos de mercadería a los proveedores, y se gestionan los pagos.

- Logística de salida.

Se entrega la mercadería solicitada y cancelada por el cliente con su respectiva factura.

- Marketing y ventas.

No se realizan gestiones de marketing y ventas, simplemente el cliente llega al local, solicita sus productos y así inicia el proceso de venta.

- Servicios.

Dentro de esta fase, se considera el servicio de primera ya que siempre se buscan las mejores alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes ya sea antes de la venta o después de la misma.

2.3.1.2 Actividades de apoyo

- Aprovisionamiento.

Se guarda una estrecha relación con los proveedores ya que todos los pedidos se los paga en efectivo y al contado, lo que genera en ellos compromiso y buena atención.

- Desarrollo tecnológico.

No existe desarrollo tecnológico en la organización, se desarrollan todas las actividades de forma básica y manual.

- Gestión de recursos humanos.

En este aspecto se cumple con las regulaciones que exige la ley, más allá de eso no hay planes de capacitación ni de incentivos al personal.

- Estructura de la empresa.

La empresa no cuenta con una estructura definida, sin embargo, todos los lineamientos legales se cumplen de forma empírica considerando las exigencias de funcionamiento, tributarias y municipales que se solicitaron desde la iniciación del negocio.

En general la administración de la Ferretería Don Gato posee una estructura muy básica y convencional, guiada por la experiencia e intuición del fallecido dueño, sin embargo, las actividades de compra y servicio son su fuerte debido al

Es una herramienta de análisis interno de una empresa, mediante el cual se pueden determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la misma.

2.3.2.1 Fortalezas

Son todos los aspectos positivos de una organización que pueden representar una ventaja sobre las demás.

La ferretería Don Gato, presenta las siguientes fortalezas:

1. Variedad de productos.
2. Buena calidad de productos a precios razonables.
3. Experiencia de más de 30 años en el mercado.
4. Instalaciones propias.
5. Excelentes relaciones con clientes y proveedores.

2.3.2.2 Oportunidades

Son aquellas circunstancias favorables que la organización puede aprovechar para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo al análisis interno de la ferretería Don Gato, se pueden evidenciar las siguientes oportunidades:

1. Reconstrucción de viviendas y edificaciones afectadas por el terremoto.
2. Ubicación estratégica del negocio.
3. Variedad de proveedores.
4. Amplia gama de clientes.
5. Crecimiento por inclusión de nuevos productos y servicios.

2.3.2.3 Debilidades

Son aquellos aspectos que pueden minimizar la ventaja de una organización ante las demás.

1. No hay un sistema de control de inventarios.
2. Falta de conocimientos administrativos.

3. No hay planes de capacitación ni incentivos al personal.
4. No están establecidas las funciones de cada persona.
5. No hay un orden sistemático de las actividades.

2.3.2.4 Amenazas

Son aquellas situaciones que de hacerse realidad pueden perjudicar el crecimiento de una empresa.

En la ferretería Don Gato, se pudieron percibir las amenazas detalladas a continuación:

1. Cambio de gobierno por nuevo proceso electoral.
2. Entrada de nuevos competidores al mercado.
3. Escasez de productos por restricciones arancelarias.
4. Inversión alta para expansión del negocio.

2.3.3 Clasificación de factores FODA

La clasificación de factores, consiste en la ponderación de cada elemento del FODA, de acuerdo a su importancia siendo 1 Poco Importante, 2 Importante y 3 Muy Importante. Ver, Tabla 2, Tabla 3, Tabla 4 y Tabla 5

Tabla 2

Ponderación de Fortalezas

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
F1. Variedad de productos.	3
F2. Buena calidad de productos a precios razonables.	3
F3. Experiencia de más de 30 años en el mercado.	2
F4. Instalaciones propias.	2
F5. Excelentes relaciones con clientes y proveedores.	3

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

Tabla 3

Ponderación de Oportunidades

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
O1. Reconstrucción de viviendas y edificaciones a causa del terremoto.	2
O2. Ubicación estratégica del negocio.	3
O3. Variedad de proveedores.	1
O4. Amplia gama de clientes.	3
O5. Crecimiento por inclusión de nuevos productos y servicios.	2

Propia

Elaboración: Nathaly Jurado

Fuente:
del autor

Tabla 4

Ponderación de Debilidades

DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
D1. No hay un sistema de control de inventarios.	1
D2. Falta de conocimientos administrativos	2
D3. No hay planes de capacitación ni incentivos al personal.	1
D4. No están establecidas las funciones de cada persona.	3
D5. No hay un orden sistemático de las actividades.	1

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

Tabla 5

Ponderación de Amenazas

AMENAZAS	CALIFICACIÓN
A1. Cambio de gobierno por nuevo proceso electoral.	3
A2. Entrada de nuevos competidores al mercado.	2
A3. Escasez de productos por restricciones arancelarias.	3
A4. Inversión alta para expansión del negocio.	2

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

2.3.3.1 Matriz FODA

Para la elaboración de esta matriz se toman en cuenta los factores clasificados como Muy Importantes y se combinan con el fin de maximizar las Fortalezas y Oportunidades y minimizar las Debilidades y Amenazas. Ver Tabla 6.

Tabla 6

Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1. Variedad de productos.		D1. No están establecidas las funciones de cada persona.
F2. Buena calidad de productos a precios razonables.		
F5. Excelentes relaciones con clientes y proveedores.		
OPORTUNIDADES	FO	DO
O2. Ubicación estratégica del negocio.	1. Expandir el negocio con nuevos productos.	1. Construir y aplicar diagramas de flujo.
O4. Amplia gama de clientes.	2. Promocionar productos existentes.	3. Especializar al personal.
AMENAZAS	FA	DA
A1. Cambio de gobierno por nuevo proceso electoral.	1. Mantener costos y precios bajos.	1. Capacitación de personal
A3. Escasez de productos por restricciones arancelarias.	2. Abastecerse de productos sustitutos.	2. Alianzas estratégicas

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

2.3.3.2 Estrategias Matriz FODA

Las estrategias resultan de la combinación de factores maximizando las Fortalezas y Oportunidades y minimizando las Debilidades y Amenazas.

Estrategias Fortalezas – Oportunidades

- Expandir el negocio con nuevos productos.
- Promocionar productos existentes.

Estrategias Fortalezas – Amenazas

- Mantener costos y precios bajos.
- Abastecerse de productos sustitutos.

Estrategias Debilidades – Oportunidades

- Construir y aplicar diagramas de flujo.
- Especializar al personal.

Estrategias Debilidades – Amenazas

- Capacitación de personal.
- Alianzas estratégicas.

3. DIRECCIONAMIENTO CORPORATIVO

3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Es el conjunto de elementos que guían el comportamiento en el sentido ético y moral de los miembros de una organización.

Si bien una empresa tiene la finalidad de obtener y maximizar ganancias y utilidades económicas, es importante que las actividades que se desarrollan con este fin sean llevadas a cabo con conciencia e integridad bajo las directrices que la empresa propone con el fin de desarrollarlas en cada uno de sus colaboradores.

3.1.1 Visión

Se define por Jack Fleitman (2000) como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

La visión formulada para la FERRETERÍA DON GATO ES:

“Ser un establecimiento reconocido en el sur de Quito, por ofrecer materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes”.

3.1.2 Misión

La misión constituye la razón de ser de la empresa, describe las actividades que desempeña actualmente una organización, como las lleva a cabo, y en beneficio de quien se desarrollan dichas actividades.

La misión de la FERRETERÍA DON GATO se define como:

“Ofrecemos a nuestros clientes la mayor variedad en materiales de construcción y de ferretería, considerando las condiciones de precio, calidad y servicio del mercado, asumiendo el compromiso de capacitar constantemente a nuestro recurso humano, con el fin de generar un crecimiento sostenido que permita fortalecer económicamente el desarrollo del sector de la construcción”.

3.1.3 Valores

Un valor representa el conjunto de acciones que, de acuerdo a la costumbre o sociedad en que se desenvuelve un individuo, determina la correcta forma de actuar.

Los valores son los pilares a los cuales la organización se alinea para el cumplimiento de sus actividades.

La FERRETERÍA DON GATO, basa su desempeño en los siguientes valores:

- Respeto

Actuar conscientemente, escuchando y atendiendo las sugerencias de nuestros clientes en pro de mejorar continuamente.

- Compromiso

Llevar a cabo todas las actividades de forma eficaz y eficiente, con el fin de cumplir con los tiempos de entrega oportunamente, ganando así la confianza de nuestros clientes.

- Honestidad

Trabajar día a día con la verdad, justicia e integridad sobre todas las cosas con el fin de construir un buen prestigio para el establecimiento.

- Responsabilidad

Ejecutar todas las actividades laborales de acuerdo a las leyes y reglamentos establecidos para su efecto, ejerciendo nuestros derechos, pero desempeñando también nuestras obligaciones.

- Puntualidad

Cumplir con las actividades laborales a tiempo con el fin de fomentar el orden y la disciplina tanto a nivel interno como con nuestros clientes.

3.1.4 Cultura Organizacional

Para la consecución de las metas y objetivos, es importante que todos los integrantes de una organización sean y se sientan parte de la misma, por lo que la FERRETERÍA DON GATO ha establecido los siguientes lineamientos con el fin de que se fortalezca la relación entre empleadores,

empleados y clientes lo cual permite a éstos últimos confiar en que recibirán por parte de todos los empleados el mismo trato:

- Actuar de forma coherente con la visión, misión y valores del negocio.
- Llevar a cabo las actividades responsable y oportunamente procurando poner atención a los detalles.
- Mostrar siempre una actitud de servicio en pro de la satisfacción de los clientes.
- Propiciar y mantener un ambiente laboral cortés y agradable.
- Promover el uso óptimo y racional de recursos.

3.1.5 Políticas

Son las directrices documentadas que determinan los procedimientos y comportamientos que deben ejercer los empleados, las mismas deben ser socializadas, acatadas y cumplidas por todos los miembros de la empresa.

Las políticas establecidas para la FERRETERÍA DON GATO son:

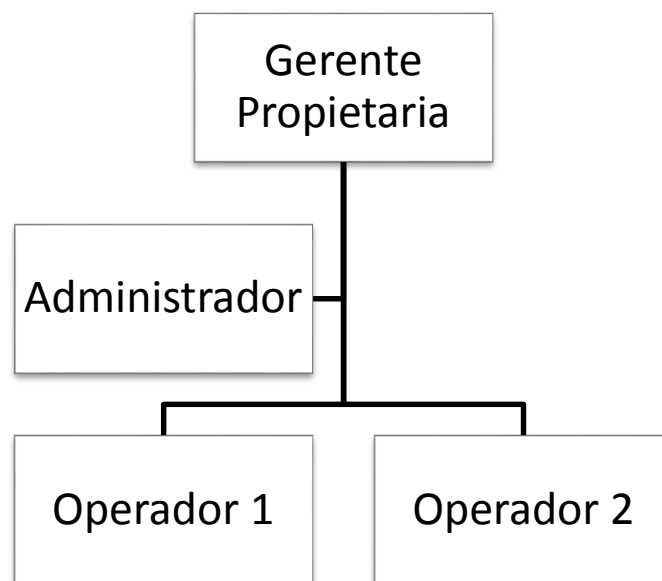
- La Filosofía Empresarial deberá ser conocida y practicada por todo el personal.
- Todos los trabajadores deberán portar sus credenciales y estar debidamente uniformados durante la ejecución de su trabajo.
- El aseo y presentación personal de los trabajadores es parte importante del servicio y respeto hacia los clientes.
- Los trabajadores deberán portar el equipo de seguridad respectivo antes de realizar trabajos operativos o de fuerza física.
- El uso del celular se limitará a los espacios de tiempo en que los clientes no están presentes, con el fin de que la atención prestada sea al 100%.
- Toda información tratada en el establecimiento es confidencial y por ningún motivo se puede difundir externamente.
- Las remuneraciones serán canceladas el último día hábil de cada mes.
- Las compras a proveedores serán canceladas solamente bajo la modalidad de efectivo.

3.1.6 Organigrama

Una de las conclusiones del análisis interno fue que la empresa no tenía definida una estructura, ni las actividades de cada uno de sus trabajadores, por lo que se diseñó un organigrama. Ver Figura 9.

Figura 9

Organigrama FERRETERIA DON GATO



Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

3.1.7 Descripción de funciones y responsabilidades

Gerente Propietaria

La función principal de la Gerente propietaria de la FERRETERÍA DON GATO, es la toma de decisiones, pues en este caso se trata de una persona de la tercera edad que ha encargado y encomendado la administración del negocio.

- Representación legal del establecimiento.
- Relaciones con proveedores.
- Relaciones con clientes.
- Evaluación y contratación de personal.

Administrador

Llevar a cabo toda la gestión que concierne al negocio, planear, organizar, dirigir y controlar el establecimiento y todos sus recursos.

- Supervisar las actividades de venta y comercialización de productos.
- Manejo de relaciones y negociación con los diferentes proveedores.
- Desarrollo de estrategias de compras, ventas y servicios.
- Coordinar la recepción de materiales.
- Coordinar la entrega de productos.

- Negociar y manejar relaciones con clientes.

Operador 1

Llevar a cabo todas las funciones asignadas por el Administrador.

- Realizar cobros de ventas.
- Elaborar facturas y comprobantes de venta.
- Atender a clientes en el almacén.
- Gestionar y captar clientes.
- Supervisar despachos de material.
- Apoyar en tareas administrativas operativas.

Operador 2

Llevar a cabo todas las funciones asignadas por el Administrador.

- Utilizar cuidadosamente los equipos.
- Despachar el material producto de las ventas.

- Mantener presentable el almacén y los productos a venderse.
- Apoyar en tareas operativas.

3.1.8 Logotipo y Slogan

El logotipo es el símbolo gráfico identificativo y representativo de una organización, por medio del logotipo se pueden transmitir conceptos, estilos, o características importantes de la empresa.

El slogan, es la frase identificativa mediante la cual la empresa busca transmitir los beneficios que oferta a los clientes.

La correcta elección de estos dos elementos constituye para la empresa un factor diferenciador de la competencia, además de facilitar el reconocimiento visual de la misma, permite posicionarse en la mente del consumidor y llamar la atención de futuros clientes.

La FERRETERÍA DON GATO, no cuenta con un logotipo y slogan, por lo que los mismos han sido diseñados de acuerdo a los conceptos mencionados anteriormente.

A continuación, se pueden observar el logotipo y slogan de la FERRETERÍA DON GATO. Ver Figura 10.

Figura 10.

Logo FERRETERIA DON GATO



“Garantía y Calidad al alcance de sus manos”

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

3.2 OBJETIVOS

Se definen como los pasos específicos que deberá dar una empresa para alcanzar las metas propuestas, mediante acciones concretas en un lapso de tiempo.

Los objetivos definidos por la FERRETERÍA DON GATO fueron planteados para los próximos tres años:

3.2.1 Objetivos estratégicos

O.E.1. Aumentar 10% de la clientela en la FERRETERÍA DON GATO, mediante la generación de estrategias que permitan sostener el desarrollo del sector de la construcción.

O.E.2. Mantener el 90% de clientes satisfechos en la FERRETERÍA DON GATO, garantizando el precio y la calidad de los productos por medio de una adecuada selección de proveedores.

O.E.3. Crear por lo menos el 70% de procesos de las actividades desarrolladas en la FERRETERÍA DON GATO, con el fin de que los trabajadores conozcan cómo realizar sus actividades correctamente.

3.3 ESTRATEGIAS

Las estrategias establecen el cómo se alcanzarán los objetivos, por lo que, a continuación, se plantearán las estrategias para cada uno de los objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico 1

Aumentar 10% de clientela en la FERRETERÍA DON GATO, mediante la generación de estrategias que permitan sostener el desarrollo del sector de la construcción.

Estrategia 1.1

Establecer contacto con clientes potenciales ofreciendo facilidades de pago mediante la implementación de un datafast para el cobro con tarjetas de crédito.

Estrategia 1.2

Establecer alianzas comerciales con el Banco Pichincha, para ofrecer el servicio de Banco del Barrio con el fin de aumentar el flujo de clientes.

Objetivo Estratégico 2

Mantener el 90% de clientes satisfechos en la FERRETERÍA DON GATO, garantizando el precio y la calidad de los productos por medio de una adecuada selección de proveedores.

Estrategia 2.1

Adoptar un programa de capacitación al personal en Servicio al Cliente.

Estrategia 2.2

Elaborar un listado de proveedores en función del análisis de productos y precios ofrecidos con el fin de determinar cual nos ofrece mayor calidad al menor costo.

Objetivo Estratégico 3

Crear por lo menos el 70% de procesos de las actividades desarrolladas en la FERRETERÍA DON GATO, con el fin de que los trabajadores conozcan cómo realizar sus actividades correctamente.

Estrategia 3.1

Construir diagramas de flujo y crear manuales de funciones para cada uno de los puestos de la organización.

Estrategia 3.2

Capacitar y especializar al personal en sus actividades propias.

3.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según Mario Apaza (2010) es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, (Apaza, 2010)

Hemos desarrollado los Indicadores de Gestión para la FERRETERÍA DON GATO, una vez que se han identificado los objetivos, ver Tabla 7.

Tabla 7

Indicadores de gestión

OBJETIVO ESTRATEGICO	DEFINICION INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE FIJACION METAS	RESPONSABLE CUMPLIMIENTO
O.E.1. Aumentar 10% de clientela en la FERRETERÍA DON GATO, mediante la generación de estrategias que permitan sostener el desarrollo del sector de la construcción.	Incremento de clientes	$(\text{Total clientes actuales} - \text{Total clientes antiguos}) \cdot 100$	Porcentaje	Anual	10%	Administrador	Ventas
O.E.2. Mantener el 90% de clientes satisfechos en la FERRETERÍA DON GATO, garantizando el precio y la calidad de los productos por medio de una adecuada selección de proveedores.	Capacitación personal	$(\text{Número de colaboradores capacitados} / \text{Total colaboradores}) \cdot 100$	Porcentaje	Anual	100%	Administrador	Administración
	Satisfacción clientes	$(\text{Ventas satisfechas} / \text{Total ventas}) \cdot 100$	Porcentaje	Anual	90%	Administrador	Ventas
O.E.3. Crear por lo menos el 70% de procesos de las actividades desarrolladas en la FERRETERÍA DON GATO, con el fin de que los trabajadores conozcan cómo realizar sus actividades correctamente.	Actividades diagramadas	$(\text{Actividades diagramadas} / \text{Total actividades}) \cdot 100$	Porcentaje	Anual	70%	Administrador	Administración

Fuente: Propia del autor

Elaboración: Nathaly Jurado

4. IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación del Plan Estratégico, una vez que el mismo se encuentra elaborado y revisado cuidadosamente, es de vital importancia, pues representa el primer paso hacia el cambio que dará la organización.

4.1 SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La socialización es el proceso mediante el cual un grupo de personas aprende, e integra a su individualidad los valores y normas de una sociedad; en este caso la sociedad es la FERRETERÍA DON GATO, misma que convocó a una reunión la presencia de todos los colaboradores del establecimiento, con el fin de dar a conocer la visión, misión, valores, políticas, organigrama, logotipo y slogan, así mismo los objetivos y estrategias que han sido definidas mediante el presente trabajo para la FERRETERÍA DON GATO, esperando que los convocados integren y practiquen lo impartido en su día a día. Ver ANEXO 1.

Por otro lado se aprovechó la reunión para resolver dudas y se receptar observaciones y sugerencias con respecto al plan estratégico propuesto, además se expusieron las actividades y la importancia del óptimo desarrollo de las mismas en cada puesto de trabajo.

Se diseñó una página web con toda la información acerca de los productos y servicios ofrecidos por la Ferretería Don Gato, incluyendo por supuesto los elementos principales de su Plan Estratégico. Ver ANEXO 2.

Como estrategia de comunicación se imprimieron rótulos con la Visión, Misión y Valores de la FERRETERIA DON GATO, los mismos fueron colocados en el almacén, bodegas, parqueadero y zona de despachos, con el fin de que los clientes y colaboradores los tengan presente en todo momento. Ver ANEXO 3, ANEXO 4 y ANEXO 5.

5. ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS

A continuación, se presenta un resumen del Registro de Ingresos y Egresos correspondiente al año 2016, de la Ferretería Don Gato, cabe recalcar que la empresa no está obligada a llevar contabilidad, de acuerdo a lo establecido en el Art. 37 del Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno por lo que la información proporcionada es una aproximación.

Tabla 8

Resumen de Ingresos y Egresos

FERRETERÍA DON GATO	
RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS	
dic-16	
INGRESOS	
Ventas	90.000,00
TOTAL INGRESOS:	90.000,00
EGRESOS	
Compras	50.000,00
Servicios básicos	1.000,00
Mantenimiento en general	2.500,00
Gastos administrativos	20.000,00
Otros gastos	1.000,00
TOTAL EGRESOS:	74.500,00
INGRESOS NETOS:	15.500,00

Fuente: Adaptado de Registro de Ingresos y Egresos Ferretería Don Gato
Elaboración: Nathaly Jurado

Como se puede observar en la Tabla 8, el Resumen de Ingresos y Egresos muestra que los ingresos cubren todos los gastos generados en el año 2016.

Con la implantación de la Planificación Estratégica se pretende que las ventas aumenten.

5.2 PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 9

Proyección de ventas con incremento

	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
		4,5%	TOTAL	4,5%	TOTAL	4,5%	TOTAL	
INGRESOS	-							
VENTAS	90.000,00	4.050,00	94.050,00	4.232,25	98.282,25	4.422,70	102.704,95	
-COSTOS DE VENTAS	40.000,00	1.800,00	41.800,00	1.881,00	43.681,00	1.965,65	45.646,65	
UTILIDAD BRUTA	50.000,00	2.250,00	52.250,00	2.351,25	54.601,25	2.457,06	57.058,31	

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

En la Tabla 9, se puede observar la proyección de un incremento del 4,5% en ventas para tres años respectivamente.

Esta proyección se la realiza en función del promedio histórico de crecimiento medido por el PIB en los años desde 2011 hasta el 2015, según el Banco Central del Ecuador, tomando en cuenta que se ha aplicado y ejecutado la Planificación Estratégica en la Ferretería Don Gato.

El porcentaje de crecimiento planteado para cada año, se lo propuso considerando que el sector de la construcción representa el 10% del producto interno bruto de la economía ecuatoriana, y que, es importante después de una recesión promover la actividad económica, para generar empleo y confianza en los agentes económicos y a su vez atraer inversión.

5.3 PRESUPUESTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 10

Inversión Planificación Estratégica

DETALLE	COSTO ANUAL
Diseño página web	350,00
Rótulos	300,00
Señalización	200,00
Capacitaciones	1.000,00
Diseño logotipo	100,00
Publicidad	600,00
Adquisición equipos tecnológicos	1.000,00
Uniformes	500,00
Anuncios Internet	250,00
Adquisición de equipo de seguridad	500,00
Remodelación almacén	2.000,00
TOTAL	\$6.800,00

Fuente: Propia del autor
Elaboración: Nathaly Jurado

La cantidad total que se invertirá en la Planificación Estratégica de la Ferretería Don Gato al año es de \$6.800, con lo cual se espera aumentar el flujo de clientes, por lo tanto incrementar las ventas y mejorar los rendimientos de la empresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.3 CONCLUSIONES

Después de realizar el proceso correspondiente a la Planificación Estratégica de la FERRETERÍA DON GATO, se pudieron determinar las conclusiones detalladas a continuación:

- La FERRETERÍA DON GATO, llevaba a cabo sus actividades comerciales bajo una perspectiva conservadora muy antigua, por lo que no tenía un Plan Estratégico definido; tampoco contaba con metas y objetivos claros, lo que conllevaba a problemas de administración. Por este motivo, se elaboró el Plan Estratégico de la organización tomando en cuenta los aspectos considerados más importantes, tanto interna como externamente con el fin de otorgar a la empresa la dirección y estructura necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- Cada uno de los temas tratados durante el desarrollo del presente trabajo compone una guía idónea para que la nueva administración de la FERRETERÍA DON GATO pueda tomar decisiones adecuadas y oportunas en función de la realidad.

- Gracias a la adecuada elaboración, implantación y socialización del flamante Plan Estratégico, la FERRETERÍA DON GATO aumentará la rentabilidad y la satisfacción de sus clientes en pro de mejorar su nivel de competitividad frente a otras ferreterías.
- El prestigio obtenido por la empresa a lo largo del tiempo constituye un factor importante que permite a la empresa sobresalir de entre las demás de la competencia gracias a su amplia experiencia, además de representar para sus trabajadores una estabilidad y progreso económico permanentes.
- Se puede determinar que, el Plan Estratégico creado a partir del desarrollo del presente trabajo es totalmente factible, debido a que el mismo ha sido elaborado en función de un análisis sensato y objetivo de la realidad, el cual establece que, a pesar de la difícil situación económica que atraviesa el país, el sector de la construcción tiene mayor oportunidad de crecimiento.
- La FERRETERÍA DON GATO, al ser un negocio tradicional, reconocido por sus clientes y con un desarrollo sostenible, requiere mejorar el servicio y atención al cliente, reforzar sus fortalezas y vencer sus limitaciones, a través de un adecuado manejo administrativo que permita tomar decisiones convenientes en el momento oportuno.
- Para finalizar, cabe destacar que, el desarrollo de la presente investigación se orientó en el análisis del macro y micro entorno de la FERRETERÍA DON GATO, con el fin de crear un Plan Estratégico que sirva como herramienta de

gestión del negocio, todo esto con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio y la satisfacción de los clientes.

6.4 RECOMENDACIONES

A continuación se resumen las recomendaciones formuladas a partir del trabajo de investigación realizado:

- Se recomienda tomar muy en cuenta el tema de la implementación y creación de procesos para cada una de las actividades desarrolladas en la organización, con el fin de mantener una mejora continua a lo largo del tiempo.
- Se debe tener en cuenta que el año 2017, trae consigo un proceso electoral para cambio de mandatario, por lo cual es importante mantenerse al margen en temas de endeudamiento, créditos y manejo de precios, hasta que el país se estabilice y alinee a los cambios y ajustes dictados por el nuevo gobierno.
- Se recomienda trabajar en todo lo concerniente al bienestar de los empleados, tanto en el plano profesional como en el personal, organizando capacitaciones, cursos y/o integraciones, a fin de mantener la motivación y ambiente laboral.

- Es importante trabajar en proyectos de descuentos y promociones de productos o incentivos de compra, como un diferenciador de la competencia, con el fin de que los clientes se sientan siempre atraídos a consumir en la FERRETERIA DON GATO.
- Se recomienda mantenerse en constante monitoreo de la competencia y de las estrategias que estas apliquen, con el fin de siempre mantenerse un paso adelante evitando darles ventaja.
- Se recomienda aprovechar las opciones tecnológicas que se ofrecen hoy en día, con el fin de automatizar procesos que se vienen manejando manualmente en la actualidad.
- Se recomienda trabajar el día a día alineados con el Plan Estratégico creado con el fin de mejorar la gestión administrativa y cumplir las metas y objetivos programados.

BIBLIOGRAFÍA

- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Perú: Instituto Pacifico.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCo yuntura/CifrasEconomicas/cie201610.pdf>
- Belio, J. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: Cómo gestionar una guerra de precios*. Madrid: Edirectivos.
- Cedeño, Á. (2005). *Administración de la empresa*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José.
- Fernandez, C. (2004). *Comportamientos Estratégicos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Fleitman, J. (2000). *NEGOCIOS EXITOSOS: CÓMO EMPEZAR, ADMINISTRAR Y OPERAR EFICIENTEMENTE UN NEGOCIO*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall

- Google Maps. (2016). *Google Maps*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionJunio2016/Reporte_inflacion_201606.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Monterrey, México: Pearson.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Montoya, A. (2010). *Administración de compras*. Bogotá: Ecoediciones.

- Obando, J. (2000). *Elementos de Microeconomía*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia de San José.
- Ramirez, E. (2001). *Moneda, Banca y Mercados Financieros*. Mexico: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1: CONTROL DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN

**SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA FERRETERÍA DON GATO**

CAPACITADOR: NATHALY JURADO

CONTROL DE ASISTENCIA

NRO	NOMBRE	CEDULA	CARGO	FIRMA
1	FRANK JURADO ASTUDILLO	1908856404	ADMINISTRADOR	
2	LAURA ASTUDILLO CUEVA	1702880775	GERENTE - PROPIETARIA	
3	DORYS RUIZ MOLINA	1711487127	OPERADORA 1	
4	ROBERTO ABARCA CHAVEZ	1723025269	OPERADOR 2	
5				
6				
7				

CAPACITADOR

ANEXO 2: PÁGINA WEB



The image shows a screenshot of a web browser displaying the website for 'FERRETERÍA DON GATO'. The browser's address bar shows the URL 'crisdabvo.wixsite.com/ferreteria dongato/servicios'. The website's header features the company name 'FERRETERÍA DON GATO' in a large, bold, black font, set against a background image of various tools including a wrench, pliers, a hammer, a saw, and a level. Below the header is a teal navigation bar with the following menu items: 'Inicio', 'Nosotros', 'Servicios', and 'Contacto'. The main content area has a light gray background and features the title 'Servicios' in a large, blue font. Below the title is a paragraph of text: 'Somos una empresa única e inigualable que contamos con un servicio eficaz y eficiente a nuestra distinguida clientela.'

VISIÓN

“Ser un establecimiento reconocido en el sur de Quito, por ofrecer materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes”

MISIÓN

“Ofrecemos a nuestros clientes la mayor variedad en materiales de construcción y de ferretería, considerando las condiciones de precio, calidad y servicio del mercado, asumiendo el compromiso de capacitar constantemente a nuestro recurso humano, con el fin de generar un crecimiento sostenido que permita fortalecer económicamente el desarrollo del sector de la construcción”.

VALORES

Humildad

Responsabilidad

Puntualidad

Compromiso

Honestidad

