UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA FERRONORTE EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración de Empresas

Profesor Guía
Ing. Niky Edison Armas Cardenas

Autor
Renato Alejandro Corral Carrera

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

_____

Ing. Niky Edison Armas Cardenas
C.I.: 1710119312

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes".

Renato Alejandro Corral Carrera
CI: 060394161-8

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en desarrollar un plan de mejoramiento para la empresa FERRONORTE ubicado en la ciudad de Riobamba, misma que tiene como principal actividad la comercialización de materiales de construcción y acabados.

La industria de la construcción es un pilar fundamental para el desarrollo de una sociedad, por cuanto el entorno en que se despliega la empresa FERRONORTE mantiene un constante crecimiento y ofrece un futuro prometedor y sustentable en el tiempo, debido a la demanda inmobiliaria que existe en la actualidad.

La empresa FERRONORTE cuenta con más de 20 años de experiencia en el mercado local, lo que ha permitido que a través de su permanencia, cuente con gran prestigio en la ciudad, generando alianzas estratégicas con las marcas más reconocidas del país y de la misma manera con las comercializadoras de materiales de construcción.

La idea del presente plan de mejoramiento surge de la necesidad urgente de implantar un cambio interno en los procesos que mantiene la empresa, debido a que, en la actualidad el mercado es muy competitivo y es necesario innovar constantemente los procesos para subsistir en el mundo globalizado en el que se desenvuelve.

El desarrollo del presente plan tendrá dos ejes fundamentales para generar competitividad en el mercado, los cuales son mejoramiento de procesos internos , la implementación de una planificación estratégica y la creación de un plan de Marketing por lo que de esta manera se logrará eficiencia frente a los competidores que hay en el mercado.

Se cuenta con 3 segmentos de clientes a los que se enfocará la empresa, y estos son: constructoras y profesionales de la construcción, minoristas y consumidor final, de los cuales se determinarán diferentes beneficios como precios, condiciones de compra, crédito, promociones entre otras herramientas

que podrán satisfacer sus necesidades y generar una fidelización con la empresa y los productos que expende.

La inversión destinada para llevar a cabo el presente plan es de 54.760,00 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, los cuales estarán detallados en el capítulo 9 del presente plan, adicionalmente se propone un incremento en gastos necesarios para que las áreas operativas y administrativas de la empresa comiencen a trabajar generando efectividad en el día a día.

La inversión provendrá de fondos propios debido a que la empresa dispone de liquidez, y luego del respectivo análisis financiero desarrollado en el capítulo 9 se determina que se tendrá mayor beneficio si se usan fondos propios para la inversión que requiere el proyecto.

El valor actual neto (VAN), que se obtuvo como resultado del estudio financiero en un escenario normal es de $78.303,75 y la tasa interna de retorno (TIR) en el mismo escenario es de 50,81%, lo que indica que es favorable el proyecto.

El presente trabajo de titulación, consta de 11 capítulos en donde se presentará a detalle todo el desarrollo de esta propuesta de negocios llegando a las conclusiones donde se determinará si la propuesta es viable o no para los inversionistas.

ABSTRACT

This titling paper consists on developing an improvement plan for the company Ferronorte located in the city of Riobamba, same as its principal which activity is, marketing of building materials and finishing products.

construction industry is a key pillar for the development of a society, as the environment in which the company deploys Ferronorte maintained steady growth and offers a promising and sustainable future in time due to the housing demand in the today.

Ferronorte as a company has over 20 years experience in the local market, allowing that through its permanence its name has great prestige in the city, by creating major strategic partnerships with the most recognized brands in the country as with building materials marketers.

The idea of this improvement plan arises from the urgent need to establish an internal change over the processes that keeps the enterprise, due to that now a days the market is very competitive, constant innovation processes are necessary to survive in the globalized world it currently operates.

The development of this plan will have two main axes to generate competitiveness in the market which are; improving internal processes and developing a marketing plan, thus will achieve efficiency versus to competitors in the market.

There are three segments of customers that the company will focus on, those are: construction and building professionals, retailers and consumers, to them will determinate different benefits like price, terms of purchase, credit developments among other tools that will meet their needs and generate loyalty to the company and products that sells.

the investment intended to carry out this plan is $ 54,760.00 american dollars, detailed in Chapter 9 of this plan, also intends an increased

expenditure necessary for the operational and administrative areas of the company to start working effectively day by day.

This investment will come from own funds, due to the company is solvent and after the respective financial analysis developed in Chapter 9, it is determined greater benefit by own funds investment to develop the project.

The net present value (NPV), which is obtained as a result of the financial study in a normal scenario is $ 78.303,75 and the internal rate of return (IRR) on the same stage is 50,81%, indicating that it is a favorable project.

This titling paper consists of 11 chapters which presents in detail throughout the development of this business proposal, coming to conclusions which will determine if the proposal is viable or not for investors.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1. ANTECEDENTES 2
1.2. OBJETIVOS 3
1.2.1. Objetivo general 3
1.2.2. Objetivos específicos 3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS 5
2.1. LA INDUSTRIA 5
2.1.1 Clasificación 5
2.1.2 Tendencias 5
2.1.3. Estructura de la Industria 7
2.1.4. Factores económicos y regulatorios 9
2.1.4.1. PIB NACIONAL Y PIB PER CÁPITA 9
2.1.4.2. Inflación 11
2.1.4.3. Empleo y Desempleo 12
2.1.4.4. Remuneraciones, sueldos, salario. 13
2.1.4.5. Tasa de interés 15
2.1.4.6. Poder adquisitivo 15
2.1.4.7. Político 16
2.1.5. Canales de distribución 16
2.1.6. Las 5 fuerzas de Porter 17
2.1.6.1. Nuevos participantes 17
2.1.6.2. Amenaza de los sustitutos 18
2.1.6.3. Poder de negociación de los compradores 18
2.1.6.4. Poder de negociación de los proveedores 18
2.1.6.5. Intensidad de la rivalidad 19
2.2. La compañía y el concepto del negocio 20
2.2.1. La idea y el modelo de negocio 20

2.2.2. Estructura legal de la empresa 21
2.2.3. Filosofía Organizacional 21
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 23
3.1. DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA FÍSICA. 23
3.2. Diagnóstico 25
3.2.1. Área administrativa. 26
3.2.2. Área de Recursos Humanos. 27
3.2.3. Área Financiera. 28
3.2.4. Área de Mercadeo, Comercial y Ventas. 29
3.3. DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. . 29
3.4. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS. 30
3.5. ANALISIS FODA 30
3.6. MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA FERRONORTE 32
3.6.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) 32
3.6.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 33
3.6.3. Matriz Foda 34
3.6.4. Matriz de la Gran Estrategia 34
3.7. Gestión por procesos actuales de Ferronorte 35
3.7.1 cadena de valor 35
3.7.2 Comercialización y Operaciones 36
4. FORMULACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA 42
4.1. PROPUESTA DE MEJORA 42
4.2. ÁREAS A INTERVENIR EN FUNCIÓN A LOS PROCESOS. 43
4.2.1. Cadena de valor Ferronorte 43
4.2.2. Mapa de procesos nivel 0 44
4.2.3. Mapa de procesos nivel 1 45
4.2.4. Diagrama de Flujo General 54
4.2.5. Cuadro de Mando Integral 55
4.3. MAPA ESTRATÉGICO BASADO EN PROCESOS 56

4.3.1 PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS FINANCIERAS 58
4.3.2. PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS HACIA EL CLIENTE 59
4.3.3 PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS HACIA PROCESOS INTERNOS 60
4.3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS HACIA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 61
5. PLAN DE MARKKETING 62
5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING 62
5.1.1. Diferenciación 62
5.1.2. Bajos costos 63
5.1.3. Mejores costos 63
5.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS 64
5.3. MARKETING MIX 65
5.3.1. PRODUCTO 65
5.3.2. Fijación y política de precios 68
5.3.3. Plaza o Distribución 71
5.3.4. Promoción 72
5.4. TÁCTICA DE VENTAS 78
5.4.1. Ferreterías minoristas 79
5.4.2. Profesionales de la construcción y empresas construcoras 79
5.4.3. Consumidor final 80
6. EQUIPO GERENCIAL 81
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 81
6.2. ORGANIGRAMA 81
6.3. PERFIL DE CARGOS 82
6.4. SALARIOS 86
7. RIESGOS CRITICOS Y PROBLEMAS 87
7.1. RIESGOS Y POSIBLES PROBLEMAS 87
7.1.1. Falta de liquidez 87

7.1.2. Resistencia a cambio 88
7.1.3. Nuevas tendencias en la construcción 88
8. PLAN FINANCIERO 89
8.1. INVERSIÓN PLAN DE MEJORA 89
8.2. FUENTE DE INGRESOS 90
8.3. ESTRUCTURA DE COSTOS 90
8.3.1. Costos fijos 90
8.3.2. Costos variables 92
8.4. MARGEN BRUTO Y OPERATIVO 92
8.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO 92
8.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO 94
8.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 94
8.8. DEPRECIACIÓN ANUAL 95
8.8. FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL SIN APALANCAMIENTO 96
8.9. INDICES FINANCIEROS 97
9. PROPUESTA DE NEGOCIO 99
9.1. FINANCIAMIENTO DESEADO 99
9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA 100
9.3. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA 101
9.3.1 ESCENARIO SIN APALANCAMIENTO 101
9.3.2 ESCENARIO CON APALANCAMIENTO 101
10. CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES 102
10.1. CONCLUSIONES 102
10.2. RECOMENDACIONES 103
REFERENCIAS 105
ANEXOS 107

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo se enfocará en brindarle al lector una perspectiva general del actual trabajo de investigación el cual es un Planteamiento de Mejoras para la empresa FERRONORTE ubicada a la ciudad de Riobamba

El trabajo de investigación tiene como su principal finalidad desarrollar una serie de planes y programas para la empresa FERRONORTE que generen una base sólida y sustancial para un crecimiento organizado y estandarizado hacia un éxito empresarial planificado.

FERRONORTE es una empresa que se dedica a la comercialización de materiales de construcción en la ciudad de Riobamba, y aunque presenta un posicionamiento en el mercado local, sus accionistas siempre han tenido en mente el desarrollo de generar una expansión hacia otras provincias del territorio ecuatoriano.

Parte de la motivación para el desarrollo del presente Plan de mejoramiento, es que cuando se realizó una visita física a sus instalaciones, se pudo apreciar a primera vista el gran potencial no explotado del negocio, por lo que se le propuso al actual Gerente General de la empresa el Sr. Patricio Corral Montalvo su autorización para el desarrollo de dicho plan, lo cual accedió con total apertura.

La propuesta del actual plan de mejora tiene entre otros alcances el generar un nuevo concepto en la manera de interacción con el cliente por lo que generar una nueva imagen innovadora hacia sus clientes enfocándose en sus procesos internos, imagen corporativa, correcto servicio al cliente, ya que todas estas propuestas son fundamentales para que FERRONORTE logre un mayor posicionamiento que generé una permanencia a través del tiempo.

Todas las mejoras que se propondrán, se realizarán en función de la situación actual de la empresa con miras hacia un futuro ordenado y planificado en función de sus objetivos.

1.1. ANTECEDENTES

FERRONORTE es una empresa que tiene como su actividad principal la comercialización al por mayor y menor de todo tipo de materiales de construcción y de ferretería en general abarcando líneas completas de productos que son la línea de baño y cocina, Herramientas y material eléctrico, herramientas manuales, cerraduras y herrajes, plomería, seguridad industrial y Materiales de Construcción en general.

FERRONORTE abrió sus puertas al público un viernes 10 de junio de 1988, de la mano de dos personas innovadoras domiciliadas en la ciudad de Riobamba, el Sr. Patricio Corral y el Sr. Edgar Galán. Tras mantenerse dos años y luego de ciertos estancamientos económicos, el Sr. Edgar Galán accionista del 50% de la empresa decide vender en su totalidad su participación, por lo que el actual Gerente General y accionista el Sr. Patricio Corral Montalvo, asumió la empresa en su totalidad con mucha convicción de que FERRONORTE sería una de las principales comercializadoras de materiales de construcción de la provincia de Chimborazo. Desde entonces y tras años de constante trabajo FERRONORTE adquirió de gran prestigio en el sector de la construcción en la provincia de Chimborazo.

FERRONORTE tiene más de 20 años en el mercado y a través de toda su trayectoria ha logrado ciertas alianzas estratégicas con fábricas y comercializadoras nacionales de materiales de construcción, logrando ser proveedor de las marcas más reconocidas en el sector de la construcción entre las cuales se encuentra Acerías del Ecuador ADELCA, PLASTIGAMA, CEMENTO CHIMBORAZO, FV, ELECTROCABLES, EDESA, 3M, TUBASEC, KUBIEC entre otros, y esto ha hecho que en la actualidad cuente con alrededor de 2000 ítems y con gran variedad de opciones para ofrecer a sus distinguidos clientes .

A pesar de la permanencia en el mercado, es necesario un cambio estructural urgente ya que los competidores actuales y potenciales son cada vez más agresivos en sus estrategias de mercado y poco a poco absorben parte importante del mismo.

FERRONORTE se encuentra legalmente constituida como compañía Limitada conformada por cuatro accionistas, con domicilio tributario en la Ciudad de Riobamba según el servicio de rentas internas se encuentra categorizada como Contribuyente Especial.

La empresa FERRONORTE realiza sus actividades de acuerdo a la ley y con la regulación de algunos entes gubernamentales como son el Servicio de rentas internas, La superintendencia de Compañías, Ministerio de relaciones laborales, entre otros.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de mejoramiento para la empresa FERRONORTE ubicada en la ciudad de Riobamba, por medio de la implementación de procesos internos y la creación de estrategias e innovaciones tecnológicas, adaptando la empresa a las competencias actuales del mercado y de esta manera cimentar unas bases sólidas para un crecimiento organizado y proyectado hacia el futuro de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Realizar una investigación de la industria donde se desenvuelve FERRONORTE, desde el ámbito del micro entorno y macro entorno
- Realizar una investigación del diagnóstico actual de la empresa FERRONORTE donde se incluyan los procesos actuales, el estudio del FODA, y el análisis de los factores internos y externos.

- Desarrollar una misión y misión de la empresa en función a su realidad y a su alcance
- Desarrollar objetivos generales y específicos para la empresa, con la primicia de que deben ser alcanzables y medibles.
- Desarrollar una propuesta de mejora desde los procesos internos por medio de la generación de estrategias con sus respectivos indicadores.
- Desarrollar un plan de marketing que se acople a las necesidades de la empresa por medio de la creación de una imagen corporativa, y que este enfocada en el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor.
- Desarrollar un organigrama de la empresa que satisfaga sus necesidades de talento humano con la creación de sus respectivos perfiles de cargos.
- Realizar un cronograma de actividades donde se plasmen los tiempos en los que se va a implementar la mejora.
- Desarrollar un plan financiero que determine la vialidad de la propuesta de mejora
- Desarrollar las conclusiones y recomendaciones del plan de mejoramiento para la empresa FERRONORTE.
- Determinar si el presente plan de mejoramiento para la empresa FERRONORTE en la ciudad de Riobamba es viable o no.

CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1. LA INDUSTRIA

La industria es, el sector que se encarga de transformar materias primas en bienes de consumo **((s.f), 2010)**.

2.1.1 Clasificación

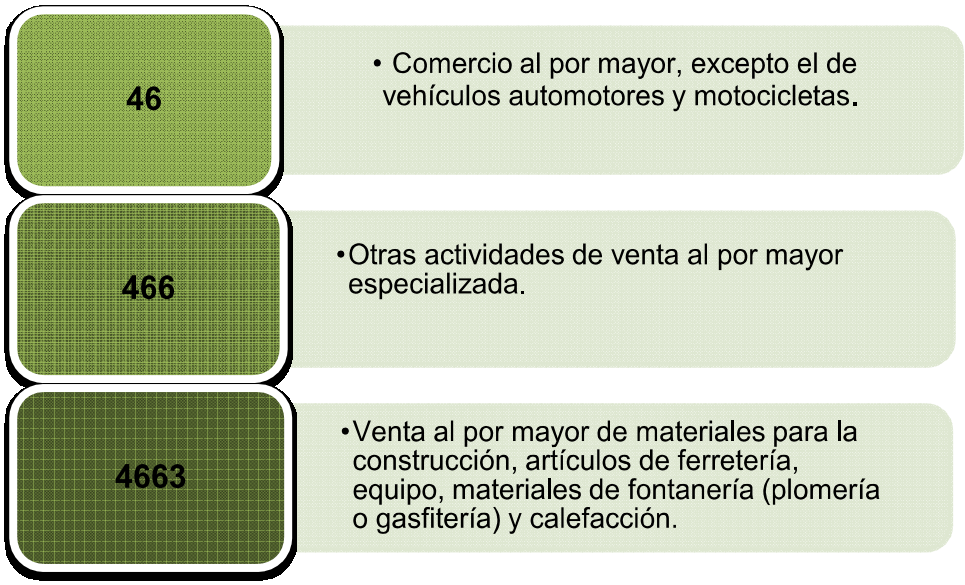


Figura 1. Clasificación de la industria.
Tomado de: CIIU4 Instituto Nacional de estadísticas y Censos

2.1.2 Tendencias

La industria de la construcción es de trascendental importancia en el desarrollo económico del país con gran participación en el PIB nacional aportando una cantidad importante de fuentes de empleo. El crecimiento y participación de actividades económicas que están ligadas a la construcción en todas sus ramas es muy importante abarcando fabricantes, distribuidores, comerciantes, constructores, etc. Según datos del INEC, existen 14.366 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a la industria de la

construcción como: Fabricación de productos metálicos, de hierro y acero (6.562), Actividades especializadas de construcción (2.053), Fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón (2.001), Extracción de madera y piezas de carpintería para construcciones (1.912), Venta al por mayor de materiales para la construcción (910), Construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil (778) y Fabricación de equipo eléctrico, bombas, grifos y válvulas (150) **(INEC, 2014)**.

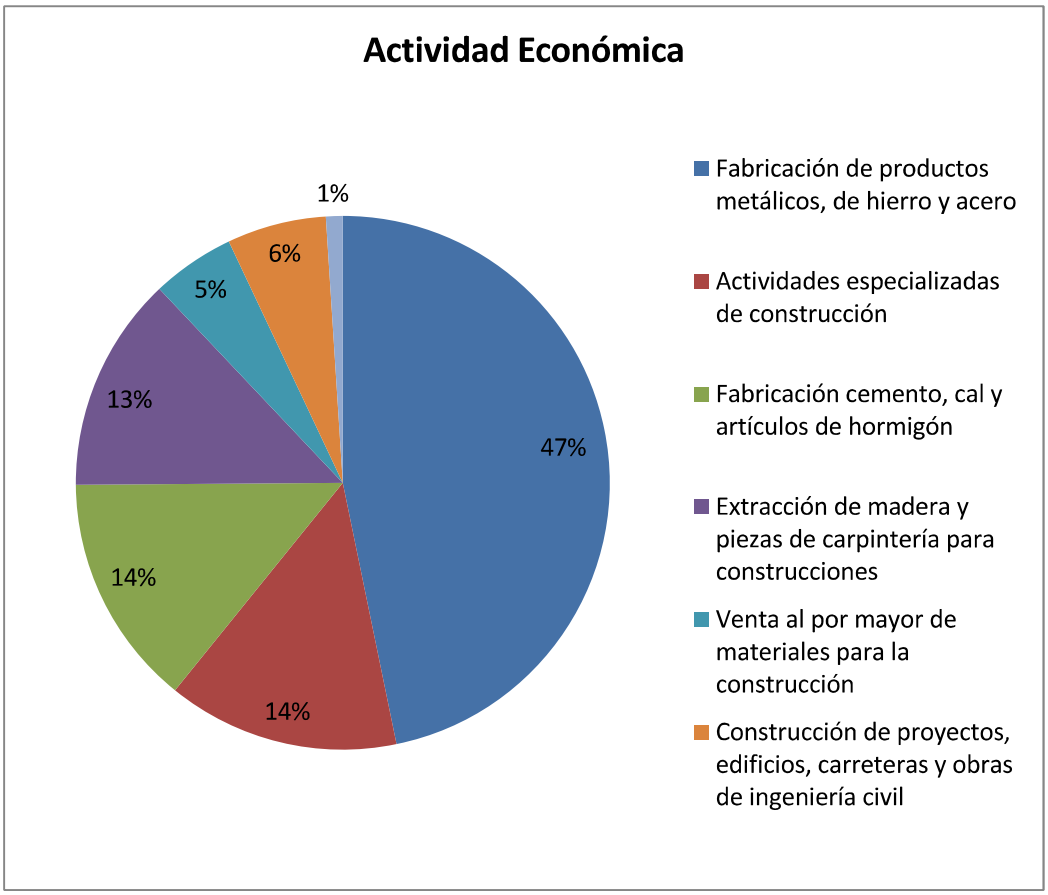


Figura 2. Actividad Económica
Tomado de: Censo Nacional Económico 2010, INEC.

La tendencia en la industria de la construcción es positiva y va en aumento teniendo un impacto fundamental en el desarrollo del país. El mercado demanda cada vez más bienes inmuebles, las empresas constructoras requieren en abundancia materiales de construcción y lo más importante es

que hay un crecimiento acelerado de la población. Los avances de la tecnología y la facilidad de financiamiento son pilares fundamentales para la estabilidad de la industria, y de esta manera se ha convertido en una de las más estables y rentables del factor productivo nacional.

2.1.3. Estructura de la Industria

De acuerdo al Clasificador Internacional Industrial Único (CIIU4) la industria de la comercialización de materiales de construcción está compuesta de la siguiente manera:

- Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
- Otras actividades de venta al por mayor especializada.
- Venta al por mayor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, equipo, materiales de fontanería (plomería o gasfitería) y calefacción.

En el Ecuador el comercio de materiales de construcción tiene gran competencia, entre grandes y pequeñas empresas como: Ferrisariato del Grupo el Rosado, Kiywi de Corporación la Favorita en lo que es materiales de construcción en acabados de ferretería. Adicionalmente tenemos empresas como DEMACO, Megaprofer, Comercial Puruha entre otros. Según datos del Inec existen 910 comercializadores al por mayor de materiales de construcción, lo cual genera una industria muy competitiva pero igualmente con muchas oportunidades de crecimiento.

La industria de la construcción a pesar de la gran competencia que genera entre los entes involucrados, es portadora de grandes oportunidades a la sociedad, ya sea desde el punto de vista del profesional de la construcción, los empresarios que invierten en fabricar y comercializar productos necesarios para la construcción y los clientes, ya que es una gran fuente de trabajo que está en constante crecimiento y genera grandes márgenes de utilidad.

2.1.3.1. Competencia

"La competencia es la situación en la que los agentes económicos (empresas y consumidores) tienen una efectiva libertad, tanto de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quién y en qué condiciones los adquieren" (Jaurlaritza, 2013).

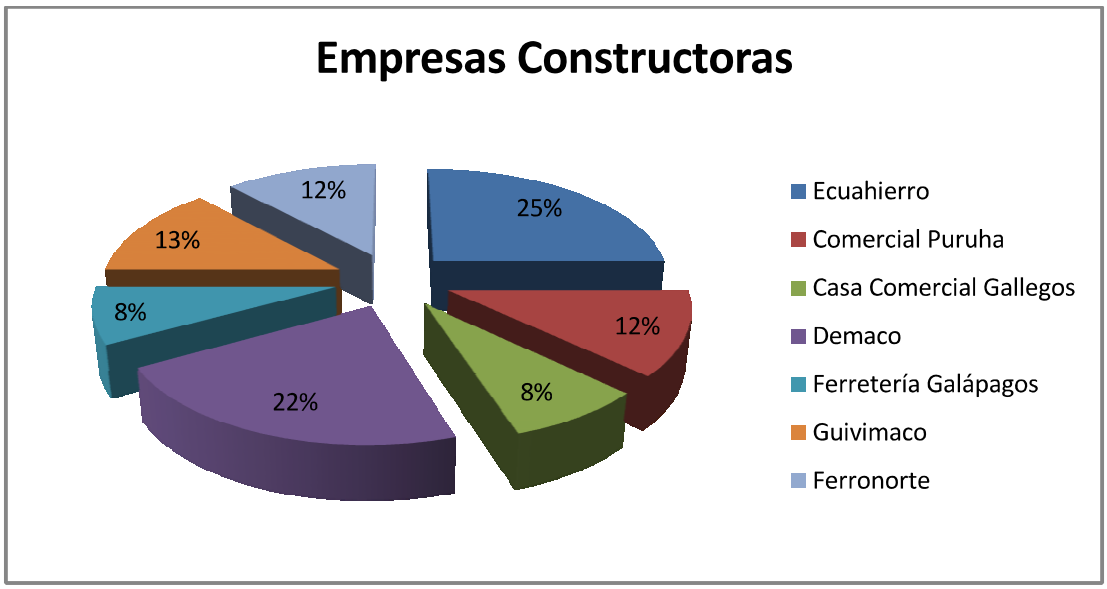


Figura 3. Empresas de Construcción en Riobamba

Existen 41 establecimientos dedicados a la construcción en la provincia de Chimborazo, de los cuales en el pastel se presentan los más importantes. **(Ecuador en cifras, 2010)**

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2006			AÑO 2007			AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
CHIMBORAZO	438.097	202.565	235.532	443.522	211.450	232.072	449.271	220.650	228.621	455.212	230.035	225.177	461.268	239.527	221.741
RIOBAMBA	***209.822***	***160.232***	***49.590***	***212.420***	***167.260***	***45.160***	***215.173***	***174.538***	***40.635***	***218.019***	***181.962***	***36.057***	***220.919***	***189.470***	***31.449***
ALAUSI	46.480	7.142	39.338	47.055	7.455	39.600	47.665	7.781	39.884	48.295	8.111	40.184	48.938	8.445	40.493
COLTA	48.518	2.946	45.572	49.119	3.076	46.043	49.756	3.209	46.547	50.413	3.346	47.067	51.084	3.485	47.599
CHAMBO	11.441	4.672	6.769	11.583	4.877	6.706	11.733	5.089	6.644	11.888	5.305	6.583	12.046	5.524	6.522
CHUNCHI	13.539	4.379	9.160	13.707	4.571	9.136	13.884	4.770	9.114	14.068	4.973	9.095	14.255	5.178	9.077
GUAMOTE	38.216	2.455	35.761	38.690	2.562	36.128	39.192	2.674	36.518	39.709	2.788	36.921	40.238	2.904	37.334
GUANO	41.123	8.823	32.300	41.632	9.210	32.422	42.172	9.610	32.562	42.730	10.019	32.711	43.298	10.432	32.866
PALLATANGA	11.722	4.057	7.665	11.867	4.235	7.632	12.021	4.419	7.602	12.180	4.607	7.573	12.342	4.797	7.545
PENIPE	7.039	912	6.127	7.126	952	6.174	7.218	993	6.225	7.314	1.035	6.279	7.411	1.078	6.333
CUMANDA	10.197	6.947	3.250	10.323	7.252	3.071	10.457	7.567	2.890	10.596	7.889	2.707	10.737	8.214	2.523

Figura 4. Ventas en materiales de construcción Riobamba

Nota: los datos usados para la elaboración de la presente figura, fueron otorgados por el presidente de la cámara de la construcción Riobamba

2.1.3.2. Cadena de valor de la industria

La Cadena Productiva de la Construcción está compuesta por distintos eslabones: Desarrollador, diseño, aprovisionamiento de insumos, ejecución, comercialización, cliente.

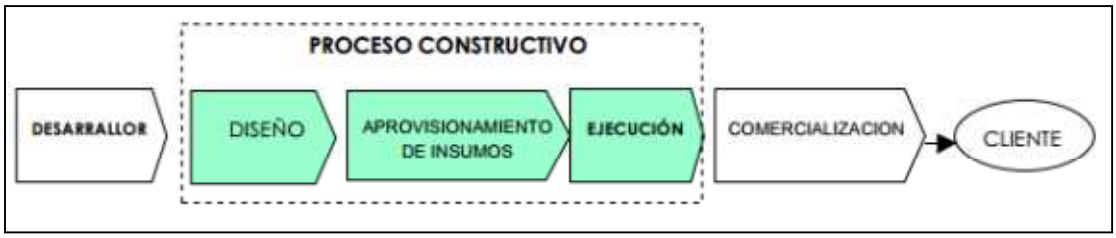


Figura 5. Cadena de valor de la construcción
Nota: los datos usados para la elaboración de la presente figura, fueron otorgados por el Gerente General de la empresa FERRONORTE

2.1.4. Factores económicos y regulatorios

La regulación económica tiene su principal origen en las fallas de mercado, sin embargo, cuando el Estado interviene para paliar dichas fallas, también surgen debilidades por parte de este último, principalmente debidas al manejo de la información en los procesos reguladores; dichos procesos han sido profundamente desarrollados y tienen una característica común: la creación de agencias reguladoras independientes del poder político y las firmas reguladas.
Entre estos factores regulatorios constituyen los indicadores económicos del sector o área como es la construcción y además las normas y reglamentos que deben mantener las empresas constructoras de acuerdo al gremio al que pertenezcan.

2.1.4.1. PIB NACIONAL Y PIB PER CÁPITA

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) En el 2014; oscilará entre el 4.5% al 5.1%, que es un crecimiento bastante bueno, superior al de América Latina, incluso superior al histórico. Esto, sin descartar que el PIB por habitante ascienda a US$6,364, lo cual convierte a Ecuador en un país de renta media. (Ortiz, 2013)

En 2013 se desaceleró el crecimiento del producto interno bruto (PIB) en comparación con 2012 (5%) y 2011 (7,4%) (Fig.6), pero la tendencia cambiará y la “economía vuelve a acelerarse” en 2014 (El Telegrafo, 2014).

El PIB Per cápita de Ecuador en 2012 fue de5,425$, mayor que el de 2011, que fue de 5,235. Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2002 cuando el PIB per cápita en Ecuador era de 2.309. (Datos Macro, 2014)

Tabla 1.PIB per cápita del Ecuador

PIB PERCAPITA EN EL ECUADOR		
Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2013	5.720$	2,10%
2012	5.425$	12,10%
2011	5.235$	7,00%
2010	4.633$	11,80%
2009	4.242$	5,40%
2008	4.267$	11,10%
2007	3.588$	-1,70%
2006	3.351$	10,10%
2005	3.025$	11,40%
2004	2.700$	0,90%
2003	2.435$	-6,70%
2002	2.180$	8,20%
2001	1.907$	34,60%
2000	1.458$	5,40%

Tomado de: Datos macro.com. http://www.datosmacro.com/pib/ecuador

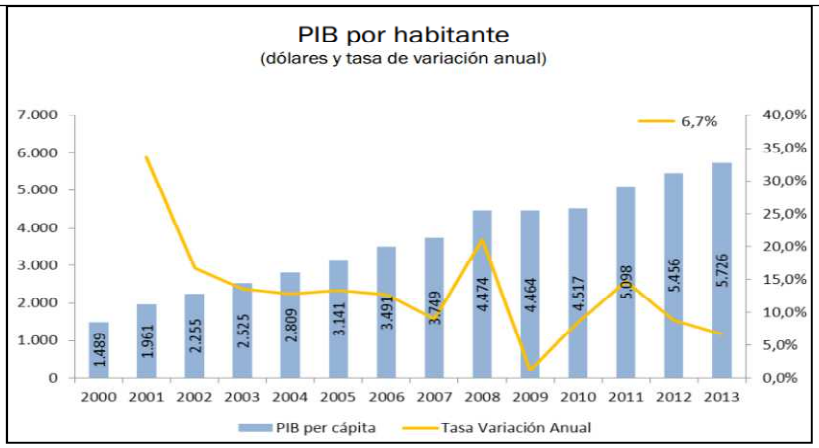


Figura.6 PIB por habitante

Tomado de Banco Central del Ecuador

2.1.4.2. Inflación

La tendencia de la inflación en los últimos años ha sido decreciente, hasta el año 2011 que cerró en 2,77 %, pero para el año 2012 creció a 4,16 %. A pesar de este aumento el gobierno de Ecuador espera que la inflación anual sea inferior al 4% durante los próximos años, 3,67 % a Junio del 2014 y 3,58 % en promedio para el 2015. Lo cual refleja que no se dará variación de costos y precios año a año. (BCE, 2013)

Tabla. 2 Inflación mensual del Ecuador

FECHA	VALOR
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Figura. 7 Inflación nacional
Tomado de Banco Central del Ecuador

2.1.4.3. Empleo y Desempleo

De acuerdo a estos datos, el desempleo nacional se ubicó en 4,65%. En junio de 2013 esta cifra fue 3,91%. Esta diferencia es estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2014)

La Ocupación Plena nacional llegó en junio 2014 a 44,02%, y el subempleo, a 51,07%, en comparación con el 38,35% y el 56,39%, respectivamente, de junio 2013. Estos cambios también son estadísticamente significativos.

Según la encuesta, en este mes, para el área urbana la ocupación plena para el área urbana llegó a 52,78%, el subempleo se ubicó en a 41,15% y el desempleo a 5,72%.

De la misma manera, en junio 2014, en el área rural, la ocupación plena se ubicó en 24,57%, mientras que el subempleo registró un 73,10% y el desempleo un 2,3%. (INEC, 2014)

Tabla. 3 Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %

Tomado de: Banco Central del Ecuador

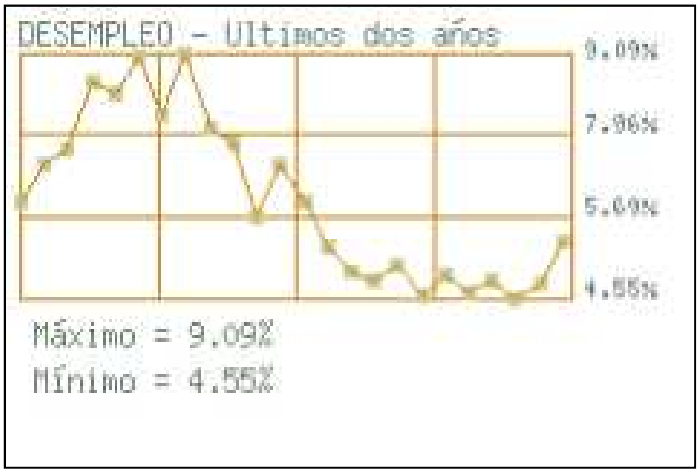


Figura. 8 Desempleo nacional
Tomado de Banco Central del Ecuador

2.1.4.4. Remuneraciones, sueldos, salario.

El índice general de remuneraciones, toma como cálculo todos los ingresos que percibe un trabajador; durante el período enero – diciembre, en el 2012 tuvo un incremento igual a 54,4 puntos, equivalentes a 18,78% de variación.

Los índices de Sueldos presentan un crecimiento de 59,9 puntos lo que equivale a la variación de 19,36%. Los salarios presentan un alza de 40 puntos lo que representa una variación de 16,91%. (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2012).

De acuerdo a los datos antes mencionados se evidencia un incentivo por parte del gobierno a las retribuciones de ingresos de los empleados.

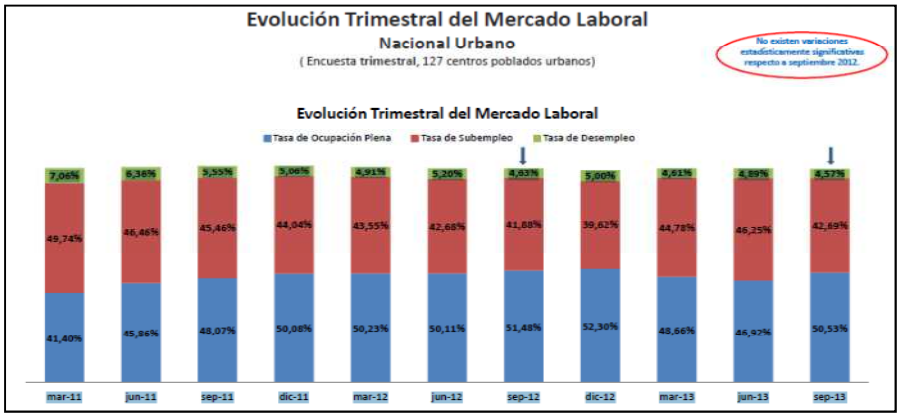


Figura.9 Evolución Trimestral del Mercado Laboral al 2013
Tomado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/

2.1.4.4.1. Salario básico unificado

El salario mínimo unificado es de 340,00 USD, que rige a partir del año 2014, el mismo que incrementó en 7% al salario del 2013. Basado en esto, el costo real de mano de obra para los trabajadores que no se encuentre en ninguna de las tablas sectoriales es (Ministerio de relaciones laborales, 2013):

Tabla. 4 Salario básico unificado

INGRESO REAL MENSUAL	396,66
1 Remuneración básica mínima unificada	340
2 Décima tercera remuneración	28,33
3 Décimo cuarta remuneración	28,33
COSTOS ADICIONALES	55,48
1 Aporte al IESS (11,15%)	37,91
2 CNF (11,15%)	1,7
3 IECE (11,15%)	1,7
4 Vacaciones	14,17
COSTO TOTAL POR TRABAJADOR	452,14

Tomado de: Ministerio de Relaciones Laborales, Acuerdo ministerial NO. 215 Registro Oficial NO. 867, del 10 de enero 2013.

2.1.4.5. Tasa de interés

Para la inversión del proyecto es fundamental tener en cuenta las tendencias económicas de la tasa de interés.

En el mes de Febrero 2014 la tasa referencial para el crédito en el cual el proyecto está calificado es decir: productivo PYMES es 11,20%, la tasa máxima es de 11,83%. (Banco Central del Ecuador, 2013)

2.1.4.6. Poder adquisitivo

El incremento fue de USD 22 en relación al sueldo mínimo vital del 2013 en el que se incrementó 26 dólares y se da en base dos factores: la inflación y productividad.

Sumados sobresueldos y extras en Ecuador el salario mínimo vital alcanzaría a 425 dólares por encima de los 397 dólares que se estableció como salario digno. El poder adquisitivo de las personas en Ecuador al 2014 aumento con respecto al año 2013.

2.1.4.7. Político

Hoy en día Ecuador tiene como presidente al Economista Rafael Correa Delgado. El Gobierno ha sido el más propenso a la inversión pública, por lo que se dio una mayor presión tributaria y demanda de financiamiento, sin embargo ha contado con los mayores ingresos en la historia del Ecuador. (Pontón, 2012).

Como aspectos a favor de la forma de gobierno manejada en la actualidad tenemos un aumento en inversión social, excelente relación deuda/PIB, mayor presión tributaria, dolarización estable, más gobernabilidad. Como aspectos negativos el volumen de inversión extranjera directa ha disminuido; se ha dado demasiada carga ideológica en las relaciones internacionales. (Pontón, 2012).

La situación política en el país tiene falencias preocupantes para el sector privado ya que contamos con un sinnúmero de impuestos que no son analizados en función a la realidad de cada industria.

2.1.5. Canales de distribución

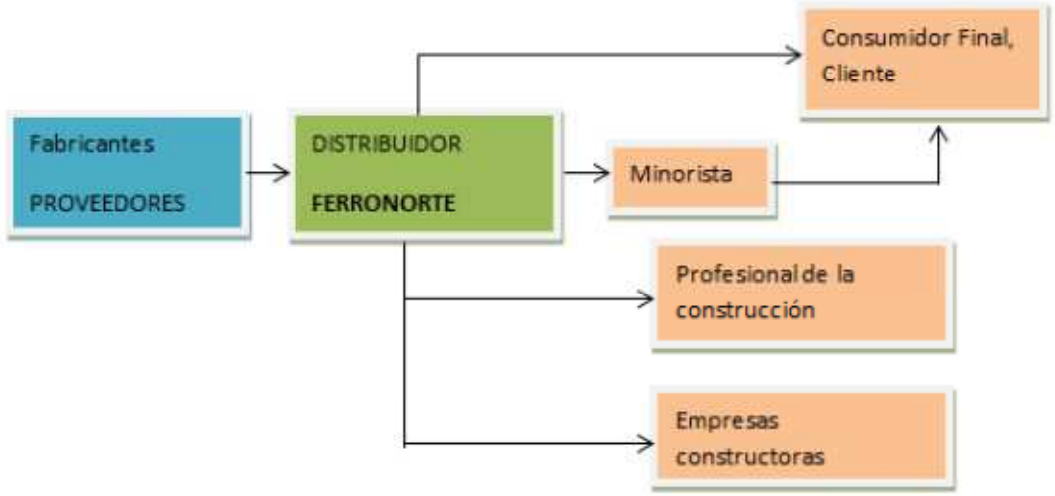


Fig.10 Canales de distribución

Nota: los datos usados para la elaboración de la presente figura, fueron otorgados por el Gerente General de la empresa FERRONORTE

Los principales proveedores de materiales de construcción son empresas como Adeca, Cemento Chimborazo, Cubiec, Pintuco, todos estos con canales de distribución directa hacia los distribuidores y estos a su vez con el mismo tipo de distribución directa hacia el consumidor final, ya que como son productos de trabajo pesado es necesario contar con canales de distribución propios con gente capacitada ya que el consumidor final no tiene la capacidad de hacer este tipo de trabajos que requieren talento humano y tecnológico calificado.

2.1.6. Las 5 fuerzas de Porter

Para analizar la industria se lo realizará a través de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. (Correa, 2009)

2.1.6.1. Nuevos participantes

El ingreso de nuevos competidores es alto ya que el constante crecimiento del mercado y la gran demanda que hay, el mercado requiere cada vez más de empresas comercializadoras de materiales de construcción, esto se debe al auge inmobiliario que está atravesando el país.

Las barreras de entrada a la industria de la construcción es baja, ya que en su gran mayoría se comercializan productos nacionales, incluyendo los rubros más fuertes en construcción de obra muerta como todo lo que abarca al acero, cemento, pinturas, bloques, ladrillos, tubería, etc.

La ley antimonopolios que está vigente en el gobierno actual es otro incentivo para la entrada de nuevos consumidores, ya que las grandes fábricas no necesariamente deben tener sus distribuidores autorizados para comercializar sus productos, caso contrario cualquier persona natural o jurídica puede

acceder a una compra directa desde la fábrica y esto unido a la gran demanda del mercado, tienta a comercializar materiales de construcción como una alternativa económica.

2.1.6.2. Amenaza de los sustitutos

La competencia de productos sustitutos es baja, ya que generalmente las comercializadoras materiales de construcción necesariamente deben tener una cartera de productos extremadamente extensa pues cada material es complemento de otro.

La tendencia futurista en el ámbito de la construcción será trabajar con ambientes completos prefabricados como cuartos, salas, comedores, e incluso casas enteras se fabricarán para solo ser instaladas como se lo hace en Estados Unidos, esto se realizará cuando el valor de la mano de obra sea muy representativa en costos para los constructores.

2.1.6.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio, los materiales de construcción son productos de mucha necesidad y de alto valor económico y por la gran cantidad de oferta, los competidores tienen la decisión de dónde comprar sus productos, a su vez como estos son productos que generalmente se compran en altas cantidades, depende mucho del volumen de las ventas para generar un poder de negociación con los clientes.

2.1.6.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es alto y esto se da porque solo existen 1800 empresas que comercializan materiales de construcción, en su gran mayoría los fabricantes necesitan de los distribuidores para comercializar sus productos ya que estos son el principal canal de distribución hacia el consumidor final.

Generalmente en el mercado hay productos de iguales características pero de diferente fabricante y esto genera un alto poder de negociación para las empresas comercializadoras ya que hay muchas opciones para elegir.

2.1.6.5. Intensidad de la rivalidad

La mayor parte de los competidores actuales son empresas de similares características y que se reparten el pastel en proporciones similares. Particularmente en la Provincia de Chimborazo existen 17 comercializadoras fuertes de 41 negocios que están vinculados en la industria de la construcción incluyendo FERRONORTE, entre ellas se encuentra: Ecuahierro, El Puruha, Comercial Gallegos, Demaco, Ferretería Galápagos, Guivimaco entre otros.

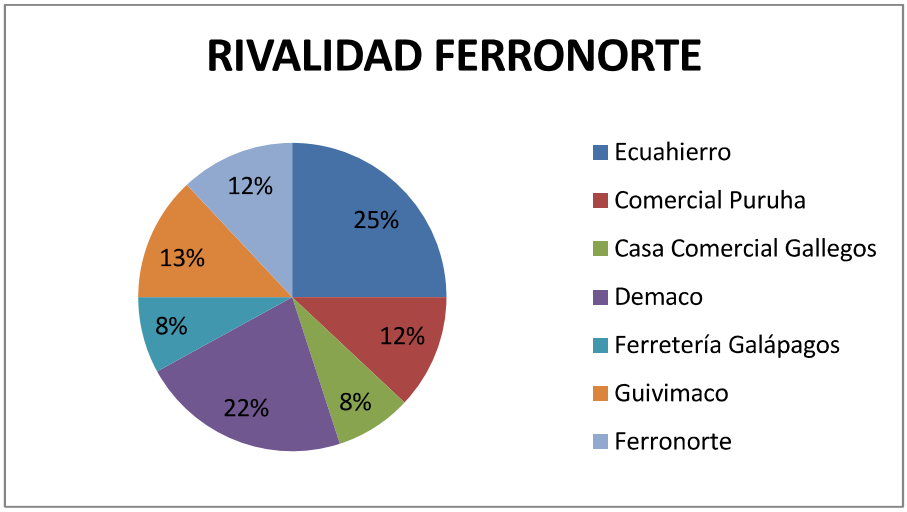


Figura 11. Rivalidad FERRONORTE

Nota: Los datos usados para la elaboración de la presente figura, fueron otorgados por el Gerente General de la empresa FERRONORTE

Existen otros competidores fuertes como Kiywi, Ferrisariato, que son importadores directos y están respaldados de un gran poder económico y gran poder adquisitivo.

Figura 12. Cinco fuerzas de Porter

2.2. La compañía y el concepto del negocio

2.2.1. La idea y el modelo de negocio

FERRONORTE es una empresa dedicada a la comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción, cuenta con más de 20 años en el mercado lo cual genera permanencia del negocio.

A lo largo de su trayectoria, FERRONORTE ha logrado obtener acuerdos comerciales para ser distribuidor directo de las más importantes marcas de productos y materiales para la construcción como: Acerías del Ecuador ADELCA, Cemento Chimborazo, Cubiec, Plastigama, FV, entre otras, esto permite que en la actualidad FERRONORTE cuente con alrededor de 2,000.00 productos para ofrecer al consumidor final o a pequeñas ferreterías locales para de esta manera ser el proveedor principal de las mismas.

FERRONORTE tiene como sus principales clientes a arquitectos, constructoras, ferreterías minorista que recién se están iniciando, pero a pesar de tener clientes fijos y del gran crecimiento en los últimos años en el mercado, no dispone de una organización técnica, no cuenta con un organigrama estructural interno y sus procedimientos operativos se han tornado

obsoletos por la falta de implementación de nuevas tecnologías lo cual es indispensable para un futuro crecimiento y para seguir manteniendo un crecimiento sustentable en el tiempo.

2.2.2. Estructura legal de la empresa

La empresa está constituida legalmente como Compañía Cía. Ltda., regulada por la superintendencia de compañías, contribuyente especial para fines tributarios.

Cuenta con cuatro accionistas que son: Juan Pablo Corral Carrera, Patricia Corral Carrera, Renato Corral Carrera y Patricio Corral Montalvo. Administrada legalmente y bajo elección de sus accionistas por su representante legal Patricio Eduardo Corral Montalvo por el lapso de 2 años a partir del 15 de noviembre del 2013.

El domicilio de la empresa es: Av. Lizarzaburu NA y José Joaquín de Olmedo, cantón Riobamba provincia de Chimborazo, ubicada a media cuadra de la Universidad autónoma de los Andes.

2.2.3. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional es una pieza clave para determinar que es la empresa y cuáles son sus proyecciones a futuro, por lo que es el eje fundamental para formar bases sólidas necesarias en la organización para generar un crecimiento organizado, manteniendo los ideales de la empresa.

3.2.3.1. Misión

“Ferronorte es una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción que abastece a toda la zona centro del país, “

3.2.3.2. Visión

“Ser la Empresa líder en el mercado local en comercialización de materiales de construcción hasta el 2020“

CAPÍTULO III

3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se analizará a la empresa en la actualidad y esto servirá para determinar las mejoras que se realizarán, el análisis incluye la revisión del área física de la empresa, un diagnostico general donde determinamos los puntos críticos, se analizará el porqué de estos aspectos negativos, se realizará un análisis FODA con sus respectivas matrices de evaluación factores internos (EFI) y evaluación de factores externos (EFE), y finalmente se analizará la situación de la empresa en función de un mapeo de los procesos actuales, todo esto con el fin de determinar exactamente los factores críticos de éxito de la empresa para poder realizar una propuesta de mejoras efectiva y viable para la empresa FERRONORTE.

3.1. DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA FÍSICA.

FERRONORTE cuenta con un local propio que tiene un área total de 1300 Mts2 repartidos de la siguiente manera:

Perchas: Las perchas tienen un área de 400 mts2 donde se almacenan todos los productos y materiales que tengan un volumen pequeño como Pinturas, herramientas, uniones de tuberías, materiales eléctricos entre otros.

Figura. 13 Bodegas FERRONORTE
Tomado de: Archivos FERRONORTE

Galpón: El galpón tiene un área aproximada de 700 mts2, en esta área se mantiene bajo cubierta materiales como el hierro, cemento, correas, tanques de agua, bondex, entre otros. Esta área también es utilizada como área de carga y despacho ya que ingresan camiones de gran capacidad para el montaje y desmontaje de los materiales. La mayor cantidad de productos se los almacenan en pallets para que sea más eficiente la carga debido a que se lo hace con Montacargas.

Figura. 14 Patios FERRONORTE
Tomado de Archivos FERRONORTE

Figura. 15 Parqueadero FERRONORTE
Tomado de: Archivos FERRONORTE

Parqueadero: La empresa FERRONORTE cuenta con un área de 100 mts2 para parqueadero exclusivo para sus clientes.

3.2. Diagnóstico

El diagnóstico es fundamental para identificar la situación actual y para esto se ha dividido su análisis en cuatro etapas que son: Administrativo, Talento Humano, Financiero contable, y comercial - ventas.

Los parámetros para esta selección es la siguiente:

Verde: Existe el factor en la empresa y tiene un correcto funcionamiento.
Amarillo: Existe el factor en la empresa, pero hay que mejorar.
Rojo: No existe el factor, hay que implementar.

3.2.1. Área administrativa.

Tabla. 5 Diagnóstico área administrativa

DIAGNOSTICO			
ÁREA	ESTADO		
ADMINISTRATIVA	FUERTE	NEUTRO	DEBIL
POLÍTICAS DEL ÁREA			
SISTEMA DE INFORMACIÓN			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
MISIÓN			
VISIÓN			
VALORES			
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			
CÓDIGO DE COLORES			
VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	0		0%
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	1		14%
VARIABLE CRÍTICA, AJUSTES URGENTES	6		86%
TOTAL	7		100%

El área administrativa es de vital importancia para el correcto desempeño de la organización, debido a que con el buen uso de estas herramientas se puede determinar que es y a donde se dirige la empresa en el mediano y largo plazo con una identidad definida. A su vez es necesaria para que tenga una base sólida y en función de la misma se puedan desarrollar de mejor manera todas las áreas de la empresa para un crecimiento sustentable en el tiempo.

El diagnóstico realizado en esta área determina que la empresa no cuenta con planeación estratégica, ni una misión, visión y valores, También se determinó que no cuenta con objetivos ni estrategias que dirigen el crecimiento en el mediano plazo.

3.2.2. Área de Recursos Humanos.

Tabla. 6 Diagnóstico área de Recursos humanos

TALENTO HUMANO	FUERTE	NEUTRO	DEBIL
POLÍTICAS DEL ÁREA			
SISTEMA DE INFORMACIÓN			
SELECCIÓN			
CONTRATACIÓN			
CRITERIOS DE SELECCIÓN			
FORMA DE REMUNERACIÓN			
PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO			
DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS			
ESTABILIDAD LABORAL			
CAPACITACIÓN			
MOTIVACIÓN			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
CÓDIGO DE COLORES			
VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	**4**		**33%**
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	**1**		**8%**
VARIABLE CRÍTICA, AJUSTES URGENTES	**7**		**58%**
TOTAL	**12**		**100%**

Se entiende por recurso o talento humano a una parte fundamental de la organización, principalmente porque es el motor de la organización debido a que es el personal que se distribuye en diferentes áreas de la empresa el que aportando con su capacidad e intelecto genera un correcto desempeño de sus funciones.

El diagnóstico realizado en esta área determina que la organización cuenta con factores favorables de la misma como el sistema de contratación, la selección del personal, la estabilidad laboral, y la forma de remuneración que tiene la empresa. Como aspectos negativos se determina que la empresa no cuenta con políticas formales en esta área, tampoco cuenta con un lineamiento claro de los perfiles que debe tener cada cargo, sobre todo los que están relacionados con el equipo directivo.

3.2.3. Área Financiera.

Tabla. 7 Diagnóstico Financiera

FINANCIERO	FUERTE	NEUTRO	DEBIL
POLÍTICAS DEL ÁREA			
SISTEMA DE INFORMACIÓN			
LIQUIDEZ			
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO			
CAPITAL DE TRABAJO			
CÓDIGO DE COLORES			
VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	**3**		**60%**
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	**0**		**0%**
VARIABLE CRÍTICA, AJUSTES URGENTES	**2**		**40%**
TOTAL	**5**		**100%**

El área financiera al igual que las otras áreas es determinante para que la empresa se mantenga en funcionamiento ya que con el buen desempeño de la misma se obtendrán los fondos necesarios para el correcto cumplimiento de los objetivos planteados en diferentes áreas.

El diagnóstico realizado en esta área determina que la organización cuenta con una estructura financiera sólida con muchos puntos a favor como gran capacidad de endeudamiento y buena liquidez, pero tiene una falencia, no tener una política clara de cobros y manejo de cartera vencida.

Los recursos económicos generan estabilidad en la empresa, y es claro que la empresa gira entorno a obtener la mayor rentabilidad posible pues este es el objetivo principal de toda organización con fines de lucro como es el caso de la empresa FERRONORTE, y aunque se le puede catalogar a la actividad de la empresa desde sus comienzos hasta hoy exitosa es necesario fortalecer y estandarizar las políticas de crédito hacia los clientes para evitar problemas de liquidez con el fin de mantener los recursos necesarios para cubrir todas las obligaciones que mantiene la empresa es sus actividades cotidianas.

3.2.4. Área de Mercadeo, Comercial y Ventas.

Tabla. 8 Diagnóstico área de mercadeo, comercial y ventas

MERCADEO, VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN	FUERTE	NEUTRO	DEBIL
POLÍTICAS DEL ÁREA			
SISTEMA DE INFORMACIÓN			
TACTICA DE VENTAS			
PROVEEDORES			
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			
PRECIO			
SERVICIO AL CLIENTE			
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA			
CÓDIGO DE COLORES			
VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	**4**		**40%**
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	**1**		**10%**
VARIABLE CRÍTICA, AJUSTES URGENTES	**5**		**50%**
TOTAL	**10**		**100%**

El área comercial y de ventas es fundamental para generar ingresos, el correcto manejo de esta área contribuye en la obtención de nuevos clientes, de que la marca o los productos que se comercializan sean conocidos, y que se genere una fidelidad Proveedor-empresa, empresa-cliente para solidificar a la empresa.

El diagnóstico realizado en esta área determina que la empresa no cuenta con políticas claras en esta área, no tiene una planeación estratégica y no cuenta con un plan de marketing para la misma, pero si cuenta con gran portafolio de productos, tiene conocimiento de la competencia y maneja políticas de precio atractivas lo que hace que los productos expendidos atraigan a los clientes.

3.3. DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Luego de realizar el diagnostico exhaustivo de cada área que tiene la empresa, se han determinado algunos factores críticos en las diferentes áreas, esto se debe a la falta de implementación de nuevos procesos y tecnologías, por tal

motivo es estrictamente necesario enfocarse en estos puntos para realizar una mejora en la empresa ya que con la gran cantidad de oferta en el mercado, estos puntos pueden generar una debilidad ante la competencia.

Los factores negativos que se han determinado han sido seleccionados luego de evidenciar la carencia de políticas útiles para la operatividad del negocio y esto entorpece su funcionamiento desembocando en mala atención, reducción en ventas, crecimiento muy lento y sin dirección, y la carencia de un equipo de trabajo que aporte con su conocimiento a la organización.

3.4. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS.

Los motivos de las falencias que existen en la empresa y por lo que se determinan los factores críticos se deben en un principio a la carencia de estrategia operativa y esto se da debido a que la empresa es manejada de manera reactiva en el día a día.

Todas las operaciones se realizan de manera empírica, y no con un orden adecuado, ni siguiendo una secuencia de pasos ordenados para que se estandarice la operación en la organización.

El equipo de trabajo cuando no puede apersonarse de las tareas a las que se le designan tiende a perder efectividad en sus funciones y esto se da porque no hay una correcta inducción ni capacitación por lo que en cada situación deben acudir a su superior, pero esta manera de trabajar se da debido a que no existe una correcta designación de funciones.

3.5. ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que proporciona un buen panorama de la salud general de la empresa. De igual importancia, un correcto análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar (Thompson,2008)

En el análisis FODA se consideran los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de la organización, y la información que estos provean será útil para la planificación estratégica.

A continuación se mostrará a detalle los elementos del FODA, siendo oportuno señalar que su análisis y el planteamiento de las medidas que sirven para reforzar los aspectos positivos y reducir el impacto de los aspectos negativos se desarrollarán en capítulos posteriores

Tabla. 9 Factores internos y externos

FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS** - Conocimiento del mercado - Cartera de clientes - Proveedores de las marcas de materiales de construcción más nombradas en el País - Reputación ante los proveedores - Ubicación establecimiento	**DEBILIDADES** - Falta Planificación Estratégica - Falta Estructura Organizacional - Falta de correcto reclutamiento de talento humano - Falta de un eficiente control de los inventarios - No hay Plan de marketing
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES** - Crecimiento poblacional de la ciudad. - Gran demanda de materiales para la construcción - Oportunidad de expansión hacia cantones aledaños -Crecimiento de la industria en un 4% anual	**AMENAZAS** - Nuevas tendencias en la construcción -Pocas barreras de entrada para nuevos competidores - Guerra de precios - Muchos competidores para el tamaño de mercado

Una vez determinados los factores se puede ver claramente que la empresa tiene fortalezas fuertes pero debe trabajar en sus debilidades motivo por el cual se desarrolla el presente plan de mejoras.

3.6. MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA FERRONORTE

Las matrices estratégicas servirán para ponderar al análisis FODA y así poder determinar cómo se encuentra actualmente la empresa y como está respondiendo ante las variables internas y externas que intervienen.

3.6.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla. 10 Factores criticos internos

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRITICOS INTERNOS				
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO		**Peso**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
FORTALEZAS				
1	Conocimiento del mercado	0,11	3	0,33
2	Cartera de clientes	0,12	4	0,48
3	Proveedores de las marcas mas nombradas de pais	0,05	3	0,36
4	Reputación ante los proveedores	0,12	4	0,48
5	Ubicación del establecimiento	0,08	3	0,24
SUBTOTAL		0,48		1,89
DEBILIDADES				
1	Falta Planificación estratégica	0,1	1	0,1
2	Estructura organizacional	0,15	1	0,15
3	Poca tecnoligía	0,05	2	0,1
4	No hay control de inventarios	0,12	1	0,12
5	No hay estrategía de Marketing	0,1	2	0,2
SUBTOTAL		0,52		0,67
TOTAL		**1**		**2,56**

Los resultados de la matriz EFI demuestran que el total ponderado de la empresa es 2,56 lo que significa que ligeramente se encuentra sobre la media, pero a pesar de este resultado la empresa no está aprovechando al máximo sus fortalezas y no cuenta con estrategias para contrarrestar sus debilidades.

Por otro lado también se puede analizar el peso de cada una de las variables que se analizaron y se determina que las debilidades tienen un peso mayor que las fortalezas en la organización, por lo que las mejoras que se propondrán se determinarán en función de que las fortalezas se solidifiquen, para que de esta manera las debilidades se minimicen.

3.6.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla. 11 Factores criticos externos

ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRITICOS EXTERNOS				
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO		**Peso**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento pobacional de la ciudad	0,15	2	0,3
2	Gran demanda de materiales para la construcción	0,2	3	0,6
3	Oportunidades de Expanción dentro y fuera de la ciudad	0,15	2	0,3
4	Crecimiento de la industria en un 4 %	0,15	1	0,15
SUBTOTAL		0,65		1,35
AMENAZAS				
1	Mercado local muy pequeño	0,15	3	0,45
2	Pocas barreras de entrada para nuevos competidores	0,1	3	0,6
3	Inestabilidad de precios	0,1	2	0,2
SUBTOTAL		0,35		1,25
TOTAL		**1**		**2,6**

La Matriz EFE Denota claramente que la empresa responde de manera favorable a las oportunidades y amenazas que brinda el mercado, sobrepasando a la media que es 2,5 por 0,10 dando un total de 2,6 pero, si bien la empresa se encuentra por encima de la media, no se están aprovechando estos factores de la mejor manera, también se puede determinar que el total ponderado de las oportunidades es superior al de las amenazas por lo que existe un entorno favorable de la industria para la empresa.

La propuesta de mejoras se realizará en función de que las oportunidades se capitalicen y no se conviertan en amenazas.

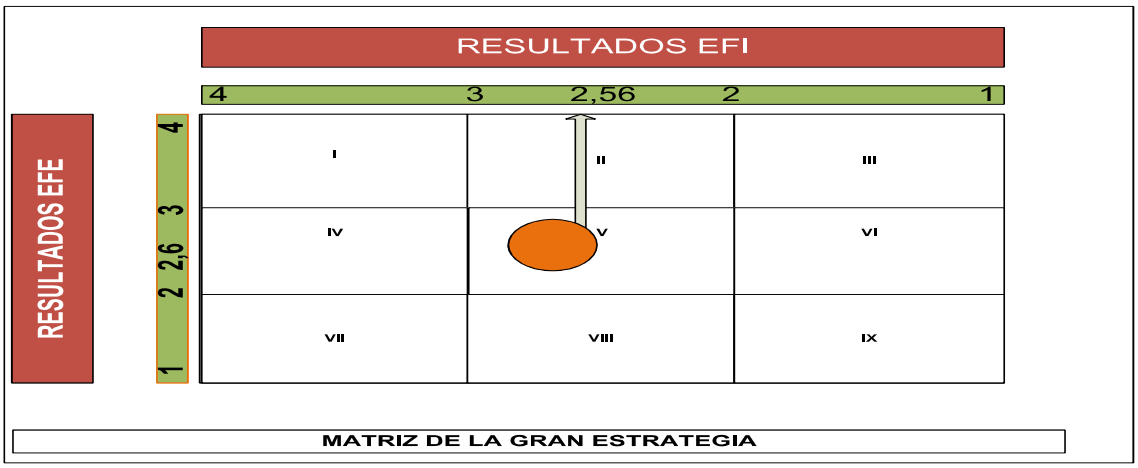
3.6.3. Matriz Foda

Tabla. 12 Matriz FODA

MATRIZ FODA	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Falta planificación estratégica	Conocimiento del mercado
	Falta estructura organizacional	Cartera de clientes
	Falta correcto reclutamiento de talento humano	Proveedores de las marcas mas renombradas del pais
	Falta eficiente control de inventarios	Reputación ante los proveedores
	No hay plan de marketing	Ubicación del establecimiento
OPORTUNIDADES	**DO**	**FO**
Crecimiento poblacional Gran demanda Expansión hacia cantones cercanos crecimiento de la industria en un 4%	En funcion del crecimiento poblacional y de la industria, generar una planificación estrategica y mejora de procesos para abastecer el mercado que no está atendido	Aprovechar el conocimiento del negocio y la reputacion ganada, para generar una expansión hacia los cantones aledaños
AMENAZAS	**DA**	**FA**
Nuevas tendencias en la construcción Pocas barreras de entrada Guerra de precios Muchos competidores para el tamaño de mercado	Enfocar el crecimiento de la empresa integrando las nuevas tendencias de la construcción, y generar un plan de marketing enfatizando productos que se acoplen a la nueva tendencia.	Aprovechar el conocimiento de mercado y la ubicación del establecimiento para quitar espacio a los competidores pequeños

3.6.4. Matriz de la Gran Estrategia

Tabla. 13 Matriz de la gran estrategia



La empresa se encuentra en el cuadrante V lo que significa que debe resistir y mantener, las estrategias que se usan en el actual cuadrante son las de penetración y desarrollo de mercado por lo que las el plan de mejoras se enfocará desde el punto de vista de esta estrategia.

3.7. Gestión por procesos actuales de Ferronorte

A continuación se representará a la empresa FERRONORTE en función de sus procesos actuales.

3.7.1 cadena de valor

FERRONORTE genera su cadena de valor a partir de la adquisición de materiales y productos para la construcción, siendo regulado actualmente por regímenes de control estatales, más no genera controles internos que son fundamentales. Como mecanismos habilitantes cuanta con sus recursos físicos y financieros, pero no cuenta con un talento humano adecuado por lo que entorpece la cadena.

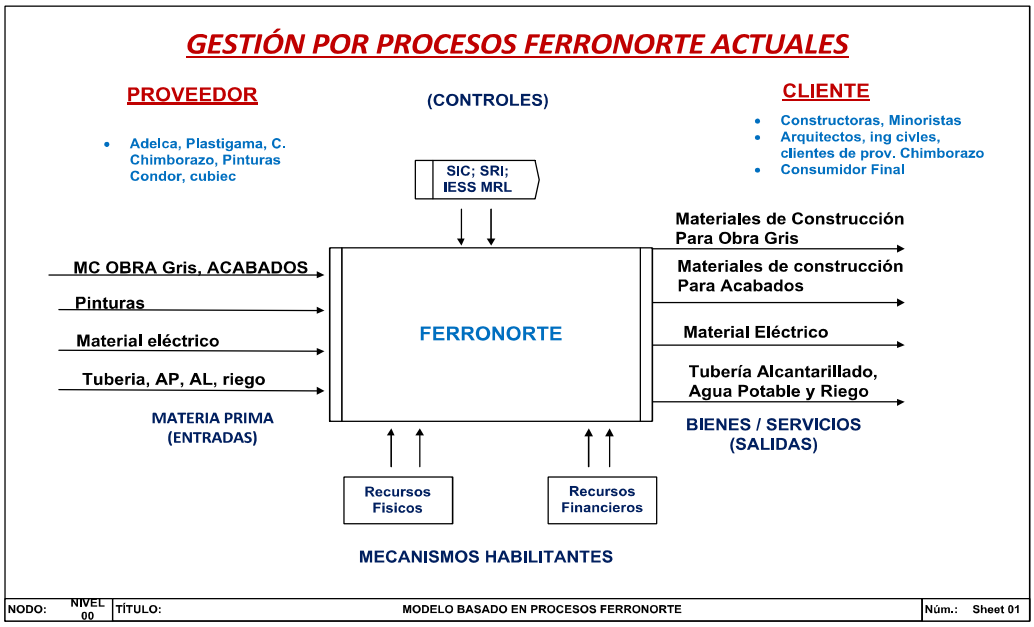


Figura. 16 Gestión por procesos actuales

Con sus proveedores FERRONORTE ha realizado una gran gestión debido a que en su gran mayoría son las fábricas más importantes a nivel nacional en el área de la construcción, de igual manera la Empresa a través de los años se ha hecho acreedora de un prestigio local consiguiendo clientes fieles, pero en la actualidad no es suficiente, las empresas deben innovar y constantemente

todos sus departamentos para ser competitivos en el mundo globalizado en el que se desenvuelve.

3.7.2 Comercialización y Operaciones

3.7.2.1. Mapa de proceso nivel 0

El siguiente mapa de proceso se ha desarrollado en función a las actividades actuales que tiene la empresa y en función de esto se determinarán los procesos faltantes que se implementarán en la mejora

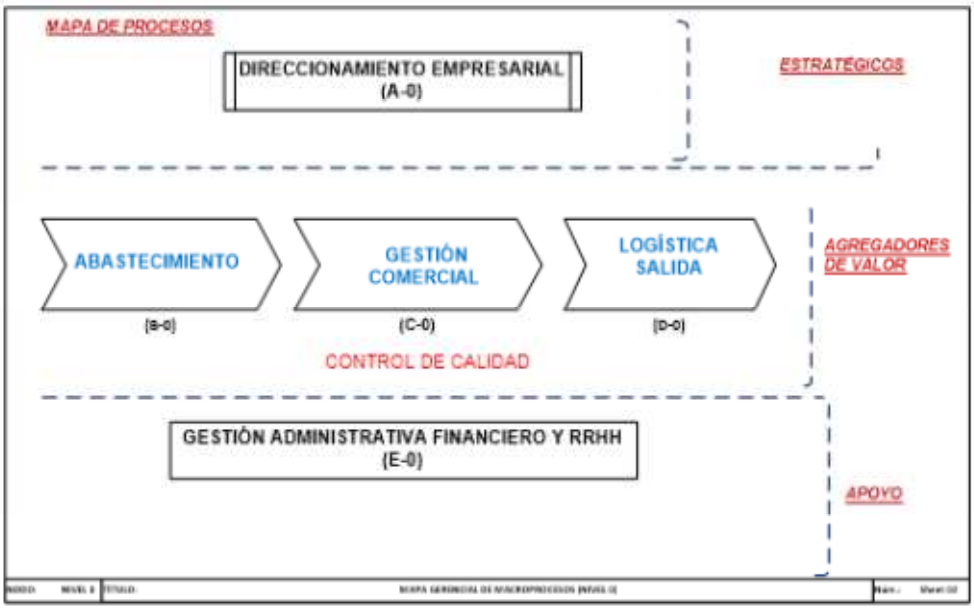


Figura. 17 Mapa de procesos nivel 0

En la parte estratégica de la empresa que son los pilares en los que se debe cimentar el desarrollo de la misma, no se cuenta con Direccionamiento institucional que será parte de la mejora.

Los agregadores de valor de la empresa se encuentran incompletos por lo que hay que complementarlos, así mismo con los departamentos de apoyo, pues existen pero no desarrollan sus funciones de la manera adecuada y esto genera un estancamiento en las operaciones de la empresa que afecta directamente a la rentabilidad de la misma

Del mapa de procesos nivel 0, ampliamos al mapa de procesos nivel 1 donde analizamos profundamente cada uno.

3.7.2.2. Mapa de proceso nivel 1

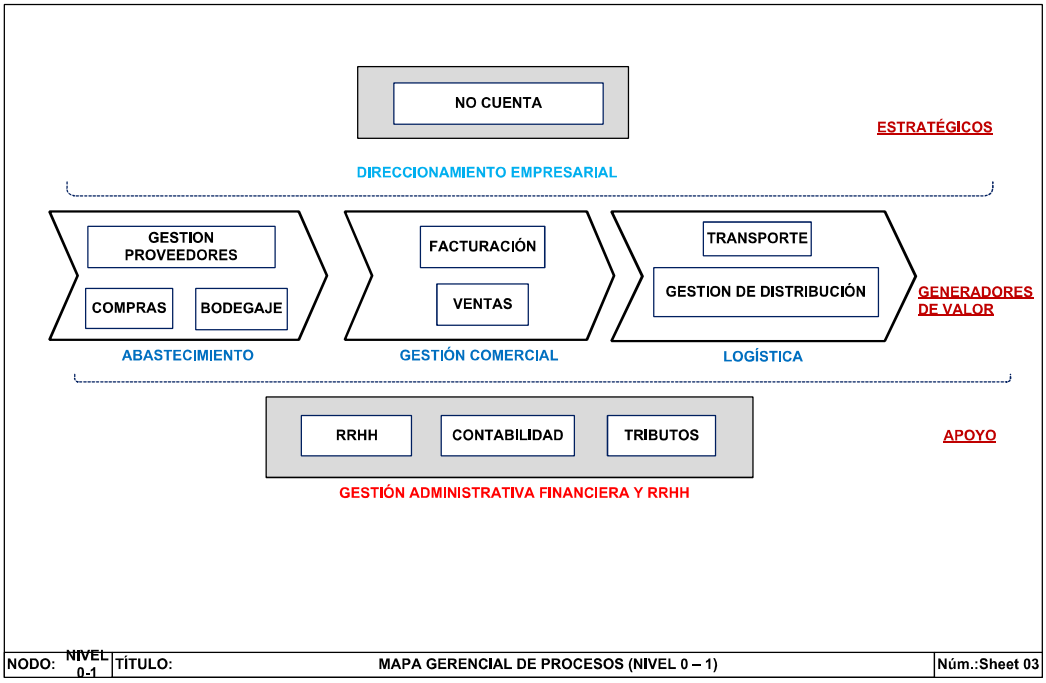


Figura. 18 Mapa de procesos nivel 1

Como se puede observar en el mapa, se determina que la empresa no cuenta con los procesos necesarios para una operación optima, pues no cuenta con herramientas de marketing, la gestión de talento humano es muy débil, no cuenta con un direccionamiento empresarial claro, el abastecimiento y la gestión comercial mantienen procesos muy limitados por lo que se propondrá una restructuración de estos procesos.

Este déficit en los procesos interrumpe y entorpece el desarrollo de las actividades diarias con normalidad pues no hay un direccionamiento claro sobre las áreas fundamentales de la empresa por lo que se genera desorden en el trabajo diario.

A continuación se analizarán los macro procesos de cada proceso que se encuentran en el cuadro anterior, para tener un panorama claro de las falencias de cada uno de ellos.

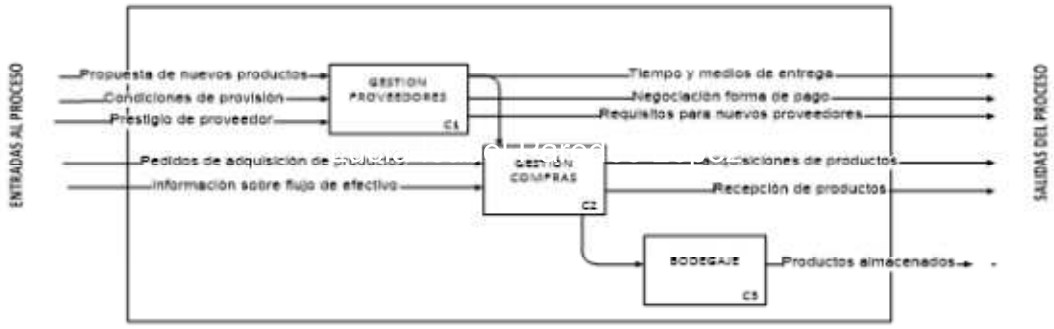


Figura. 19 Hoja de planificación abastecimiento

3.7.2.2.1. Hoja de planificación abastecimiento

Propósito estratégico: Contar con medidas proactivas que aseguren el correcto abastecimiento sincronizando Proveedores.

Alcance: Desde la gestión de los proveedores, administración de las compras hasta el almacenamiento de los productos adquiridos.

Competencia corporativa:

-Gestión proveedores: se encarga de identificar nuevos proveedores, nuevos productos, negociación de precios, formas de pago, medios y tiempos de entrega de productos.

-Gestión de Compras: en función de políticas definidas se adquiere en las cantidades adecuadas para alcanzar descuentos, se recibe los productos y se realiza las devoluciones de los defectuosos.

-Bodegaje: se ingresa en bodegas el producto recibido y en buenas condiciones para su custodia en normas de seguridad.

Responsable: GERENTE GENERAL

El abastecimiento es primordial en este negocio pues mantener a la empresa dotada de toda la gama de productos que se ofrece garantiza una buena atención al cliente y evita molestias que se generarían si el cliente no encuentra lo que desea.

3.7.2.2.2. Hoja de planificación de gestión comercial

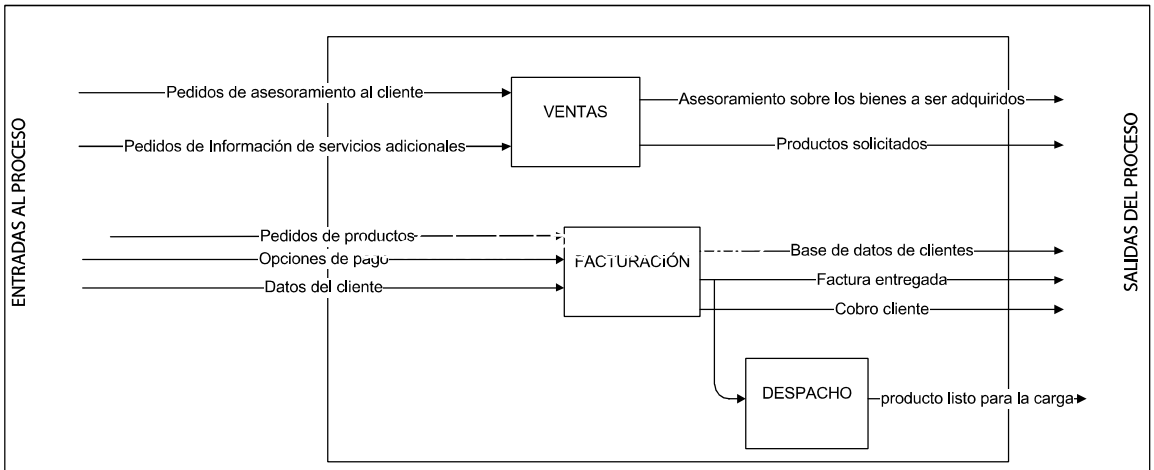


Figura. 20 Hoja de planificación gestión comercial

Propósito estratégico: Garantizar el proceso de expendio de los productos y la correcta facturación y cobros a cliente.

Alcance: Dar seguimiento al proceso de venta y una facturación eficiente sin demoras ni molestias para el cliente desde que el cliente solicita asesoramiento del producto, hasta que el producto esté listo para su despacho

Competencia corporativa:

- Controla el proceso de venta
- Controla el manejo de facturación
- Coordina el despacho del Producto

Responsable: EJECUTIVO DE VENTAS

3.7.2.2.3. Hoja de planificación de logística

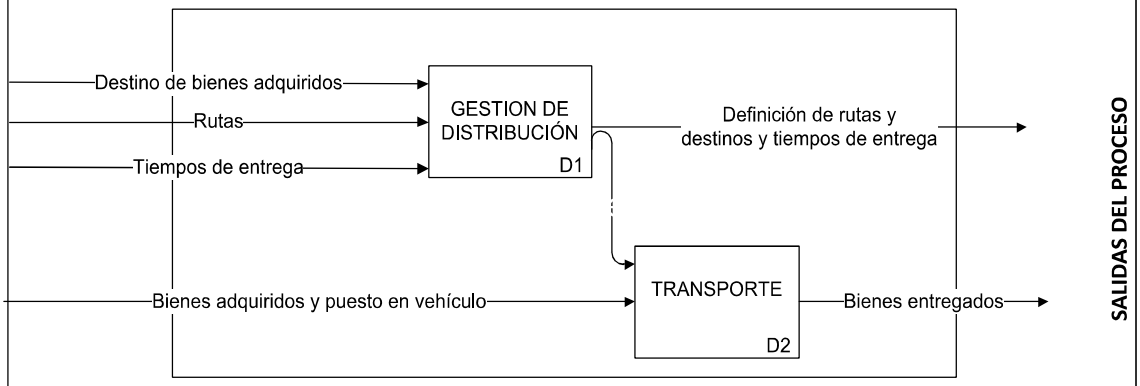


Figura. 21 Hoja de planificación logística

Propósito estratégico: Coordinar la carga, transporte y distribución del producto.

Alcance: Desde el manejo de la logística se logrará mantener eficiencia en la entrega y la distribución del producto, sin retrasos ni molestias de los clientes

Competencia corporativa:

- Eficiente Manejo de despachos
- Cumplimiento de los tiempos de entrega al cliente
- Servicio de transporte como valor agregado
- Interacción directa con el cliente
- Alcance de transporte a otras partes de la provincia

Responsable: BODEGUERO

3.7.2.2.4. Hoja de planificación de gestión administrativa

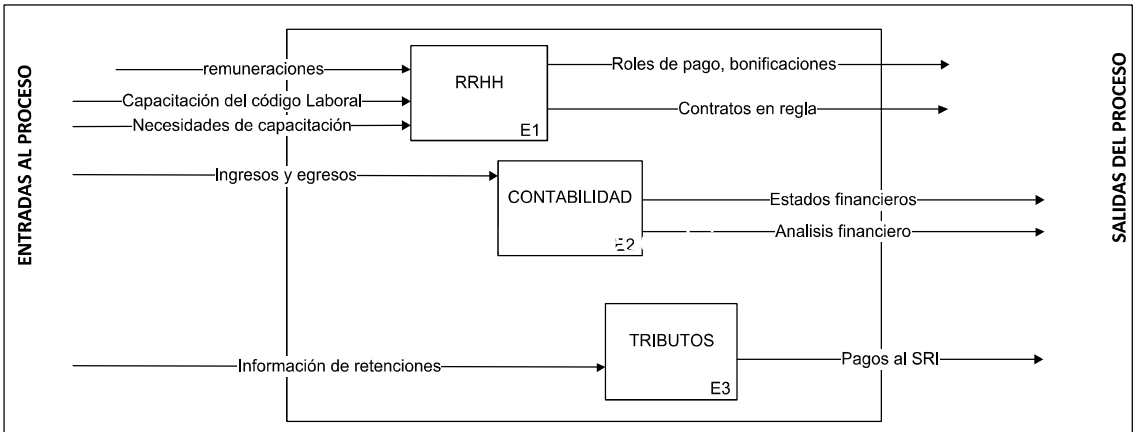


Figura. 22 Hoja de planificación gestión administrativa

Propósito estratégico: Coordinar la gestión administrativa donde intervienen los RRHH, Contabilidad, y los Tributos que se le pagan al estado

Alcance: Desde la Gestión administrativa regular la nómina de trabajadores, el manejo de la contabilidad y el pago de tributos al estado

Competencia corporativa: Mantener en de acuerdo a la ley todos los contratos y remuneraciones de los trabajadores. Presentar a tiempo los estados financieros, y realizar su respectivo análisis- Mantener todos los pagos del SRI al día - Generar los perfiles adecuados en función de las necesidades de la empresa. **Responsable:** CONTADOR

CAPÍTULO IV

4. FORMULACION DE LA PROPUESTA DE MEJORA

En este capítulo se desarrollará la propuesta de mejora para la empresa FERRONORTE ya que luego de hacer un profundo análisis donde se pudo determinar el estado actual de la empresa, se llega a la conclusión de que es trascendental generar una transformación integral dentro de la organización.

FERRONORTE ha mantenido un esquema de trabajo de más de 20 años sin desarrollar una intervención para mejorar los procesos internos, y como consecuencia de esto no ha podido crecer paralelamente con el crecimiento de su industria, ya que en la actualidad con el mercado globalizado en el que se desarrolla es fundamental innovar constantemente los procesos para ser competitivo.

4.1. PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora que se presenta se enfoca directamente en implementar nuevos procesos internos, y mejorar los procesos ya existentes enfocándose en la situación actual de la empresa y en sus objetivos en el corto mediano y largo plazo.

El fin de la propuesta es cimentar bases para que de aquí en adelante se genere una forma de trabajo estandarizada en sus procesos dentro de la organización generando un crecimiento homogéneo entre todos los departamentos de la empresa.

La mejora que se propone estará enfocada en 4 ejes fundamentales que son:

- Direccionamiento empresarial
- Mejoramiento en las áreas de Abastecimiento, Gestión Comercial y Logística.

- Gestión administrativa, financiera y talento humano.
- Desarrollo de un plan de Marketing.

Tomando en cuenta la profunda importancia que tiene la gestión de Marketing en la organización, se determina que esta propuesta se desarrollará exclusivamente en el siguiente capítulo donde se presentará el Plan de Marketing para FERRONORTE.

4.2. ÁREAS A INTERVENIR EN FUNCIÓN A LOS PROCESOS.

Para realizar esta intervención primeramente se ha desarrollado la cadena de valor esperada, el mapa e procesos de nivel 0, el mapa de procesos nivel 1 y los mapas de procesos individuales de cada área a mejorar en las cuales se detallará cada intervención

4.2.1. Cadena de valor Ferronorte

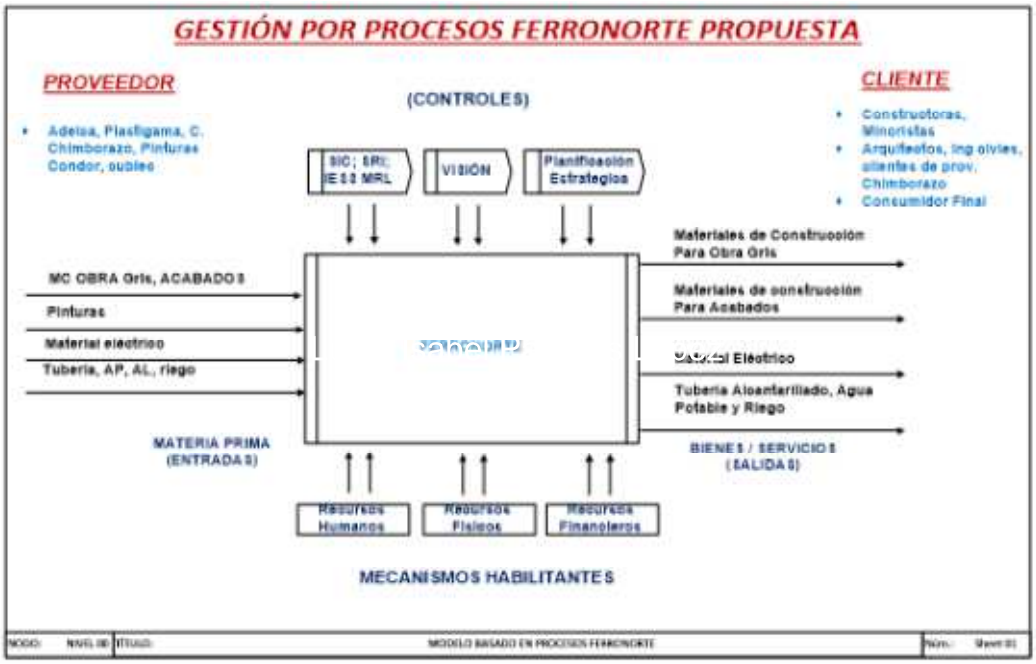


Figura. 23 Gestión por procesos propuesta

En la cadena de valor propuesta se ha incluido como régimen de control aparte de los organismos gubernamentales a la visión y a la planificación estratégica de la empresa como eje fundamental, debido a que estos controles nos indicarán hacia donde se dirige la empresa y los objetivos que se deben cumplir, para que de esta manera se pueda evaluar si está encaminada hacia un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

En los mecanismos habilitantes se incluye al talento humano como otro eje del proceso de cambio debido a que esta área es el motor de la empresa y tener un buen equipo de talento humano es determinante para generar una diferencia con la competencia.

Con respecto a los proveedores y a los clientes, la empresa ha logrado mantener estabilidad que favorece la operación y brinda poder de negociación ante los mismos.

4.2.2. Mapa de procesos nivel 0

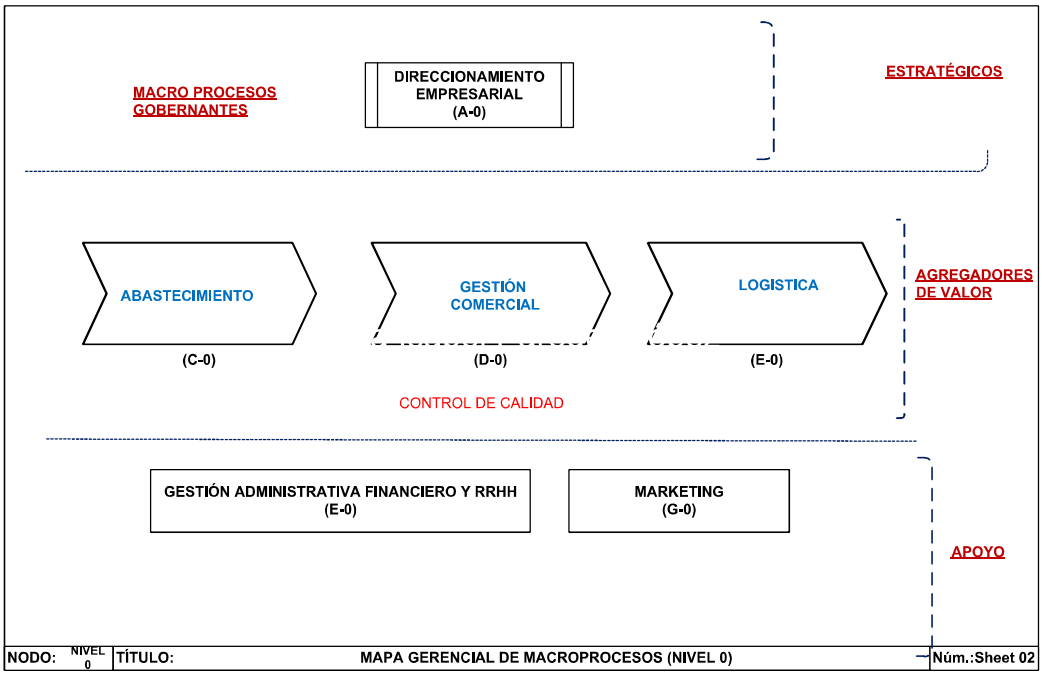


Figura. 24 Mapa de procesos nivel 0 propuesta

El mapa de procesos nivel 0 demuestra las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa las mismas que serán intervenidas y se detallarán en el mapa de procesos nivel 1.

El mapa claramente expone áreas fundamentales para el desarrollo eficiente de una empresa por lo que el enfoque de las mejoras que se propondrán se enfocara a estos factores clave.

4.2.3. Mapa de procesos nivel 1

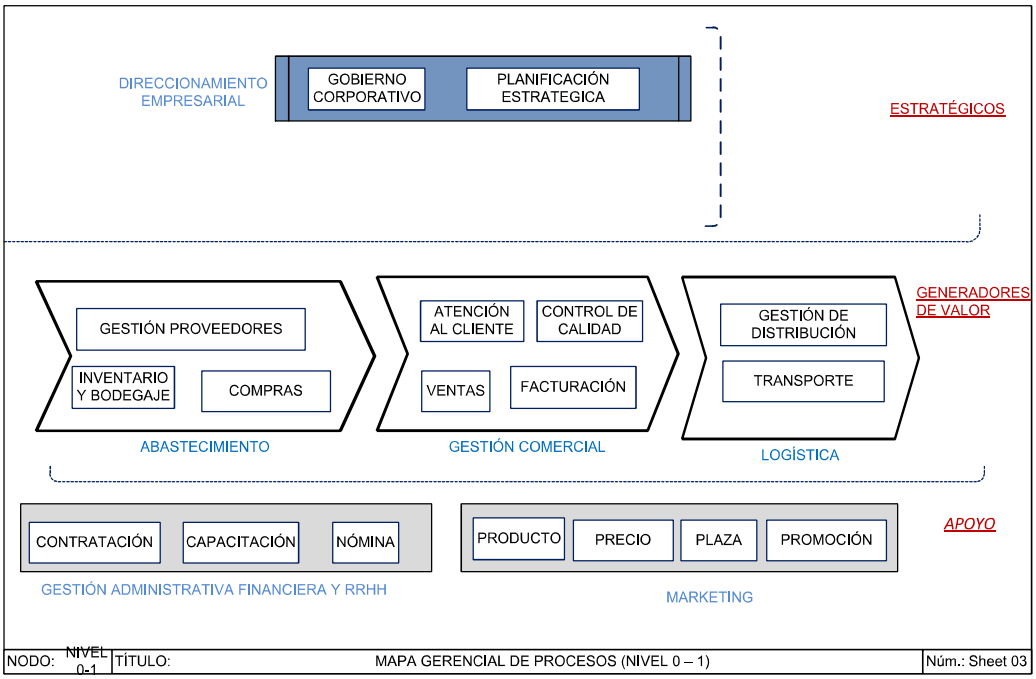


Figura. 25 Mapa de procesos nivel 1 propuesta

En el mapa de procesos nivel 1 demuestra las áreas en las que se van a aplicar las mejoras detalladamente basándose en tres ejes que son los estratégicos, los generadores de valor y los de apoyo.

Las implementaciones que se proponen en direccionamiento empresarial son la implementación de un gobierno corporativo y una planificación estratégica.

Para los generadores de valor se propone la restructuración de los procesos actuales con la creación de una secuencia de pasos ordenados que estandaricen los procesos de abastecimiento, gestión comercial, y logística

Para la gestión administrativa, financiera y RRHH, se propone la implementación de políticas en el manejo del personal en el cual se desarrollara un perfil adecuado de los diferentes cargos que existen en la organización.

A continuación se detallan los mapas de procesos individuales donde se explica el propósito estratégico, el alcance, la competencia corporativa y el responsable, para luego presentar la mejora.

4.2.3.1 direccionamiento empresarial

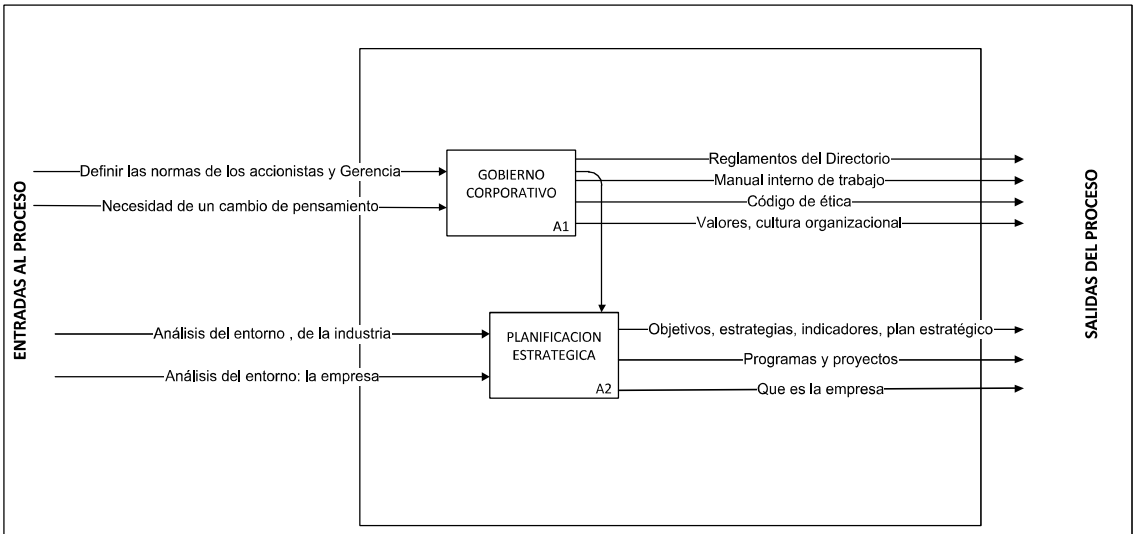


Figura. 26 Direccionamiento empresarial

Propósito estratégico: Contar con un direccionamiento estratégico que enrumbe a la organización a su continuo crecimiento y permanencia en el mercado

Alcance: Plasmar en la mente de toda la organización el direccionamiento empresarial de tal manera que se convierta en el eje principal y en las bases de la empresa sabiendo quienes somos y a dónde vamos.

Competencia corporativa:

- Desarrollar un direccionamiento estratégico acorde a la realidad de la empresa y a sus proyecciones futuras.

- Generar un profundo cambio institucional que generé una identidad para la organización.
- Fortalecer los valores corporativos de la empresa
- Definir la misión, visión, valores, cultura organizacional.
- En la alta Gerencia, definir y hacer cumplir los lineamientos de Buen Gobierno Corporativo

Responsable: GERENTE GENERAL

4.2.3.2. Abastecimiento

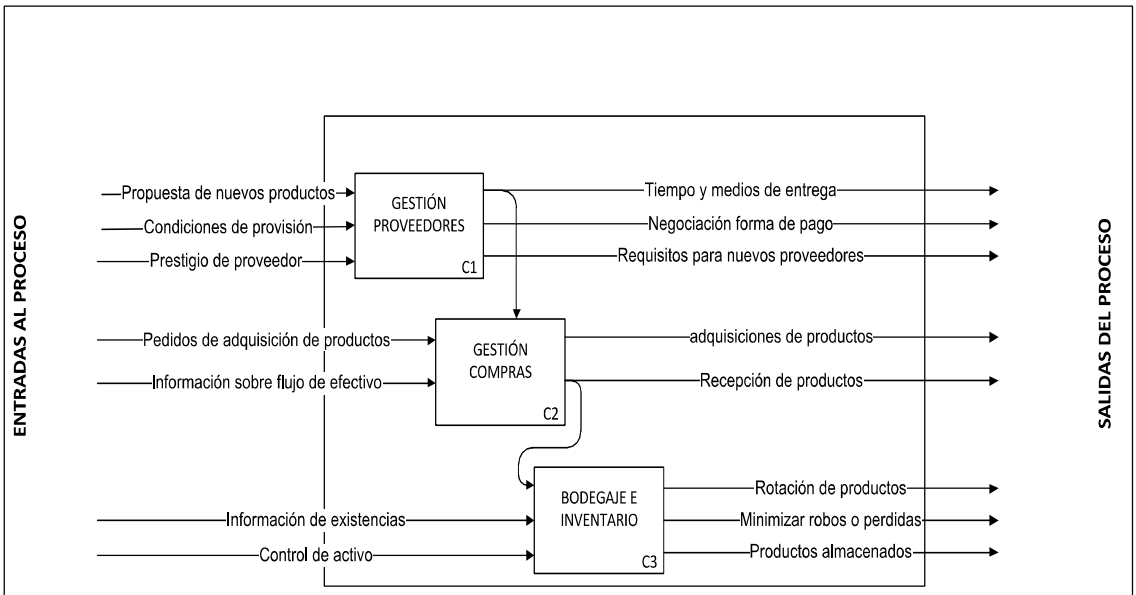


Figura. 27 Abastecimiento

Propósito estratégico: Contar con medidas proactivas que aseguran el correcto abastecimiento sincronizando Proveedores, compras y bodegaje con su respectivo inventario.

Alcance: Desde la gestión de los proveedores, administración de las compras hasta el almacenamiento de los productos adquiridos con su respectivo inventario

Competencia corporativa:

- Gestión proveedores: se encarga de identificar nuevos proveedores, nuevos productos, negociación de precios, formas de pago, medios y tiempos de entrega de productos.
- Gestión de Compras: en función de políticas definidas se adquiere en las cantidades adecuadas para alcanzar descuentos, se recibe los productos y se realiza las devoluciones de los productos defectuosos.
- Bodegaje: se ingresa en bodegas el producto recibido y en buenas condiciones para su custodia en normas de seguridad

- **Responsable:** GERENTE DE OPERACIONES

4.2.3.2.1. Diagrama de flujo del proceso de abastecimiento

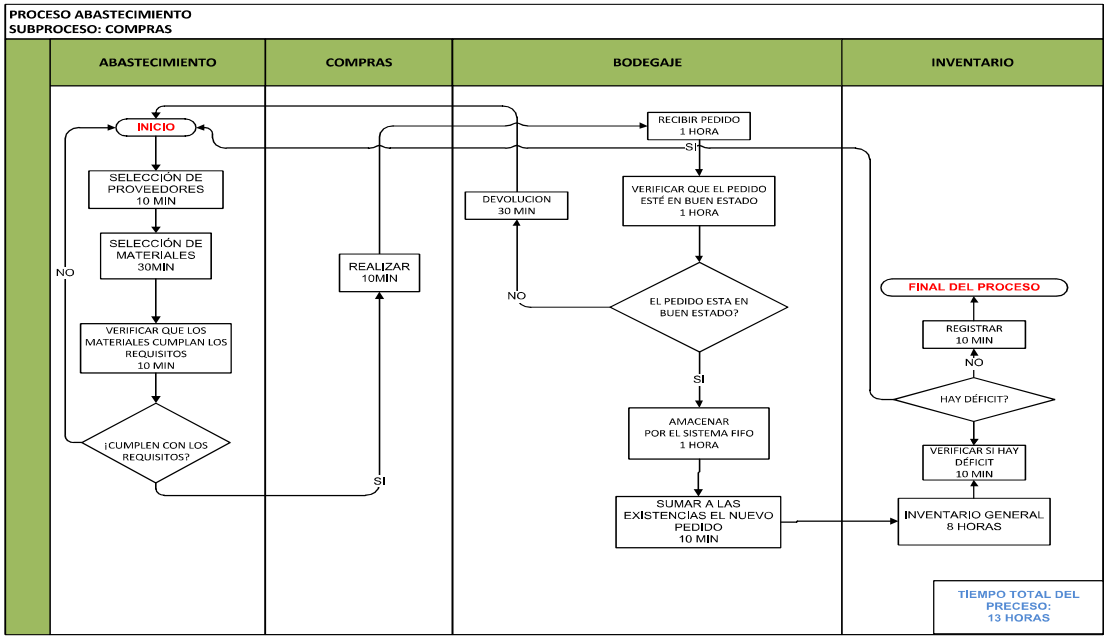


Figura. 28 Diagrama de flujo abastecimiento

4.2.3.3. Gestión comercial

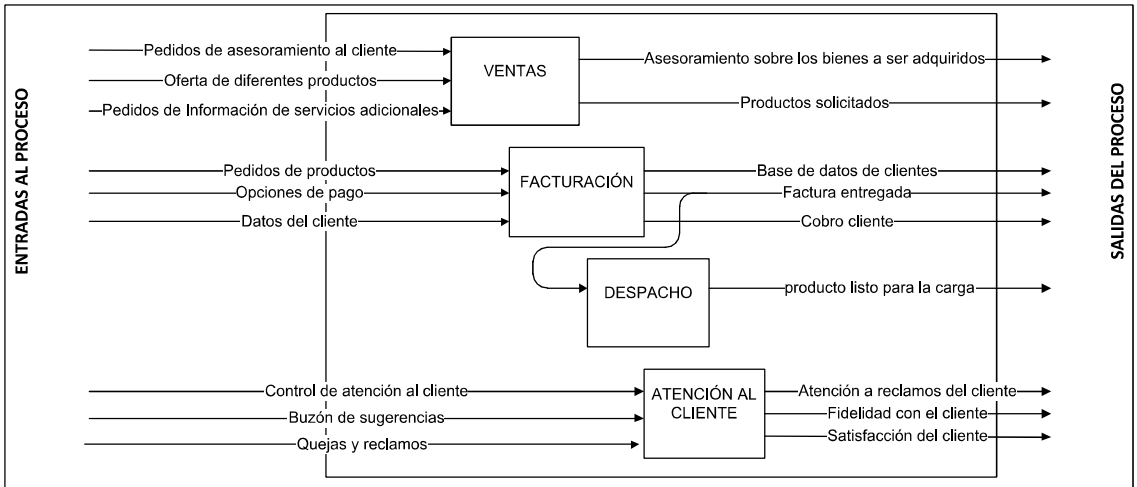


Figura. 29 Gestión Comercial

Propósito estratégico: Garantizar el proceso de expendio de los productos y la correcta facturación y cobros a cliente con el respectivo control de calidad en atención al cliente.

Alcance: Dar seguimiento al proceso de venta y una facturación eficiente sin demoras ni molestias para el cliente desde que solicita asesoramiento del producto, hasta que el producto esté listo para su despacho eficiente sin demoras ni molestias para el cliente

Competencia corporativa:

- Ventas: Se encarga del asesoramiento al cliente brindando información de los productos solicitados.
- Facturación: Genera base de datos de clientes y del cobro por los diferentes medios de pago.
- Despacho: Verifica el producto para que no exista un estancamiento al momento de la carga.
- Atención al cliente: Se encarga de verificar que el proceso cumpla los estándares de calidad al momento de la interacción con el cliente, atiende sugerencias, quejas y reclamos.

Responsable: GERENTE COMERCIAL

4.2.3.3.1. Diagrama de flujo del proceso de gestión comercial

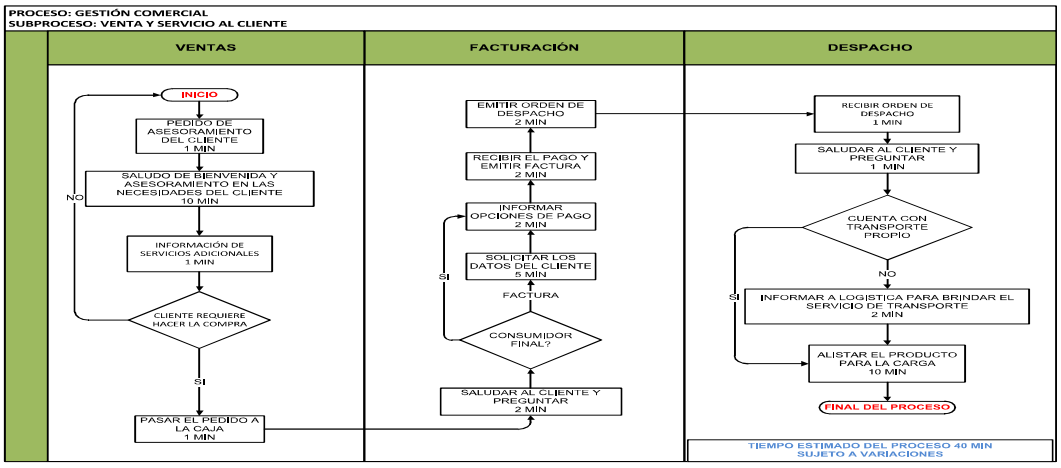


Figura. 30 Diagrama de flujo gestión comercial

4.2.3.4. Logística

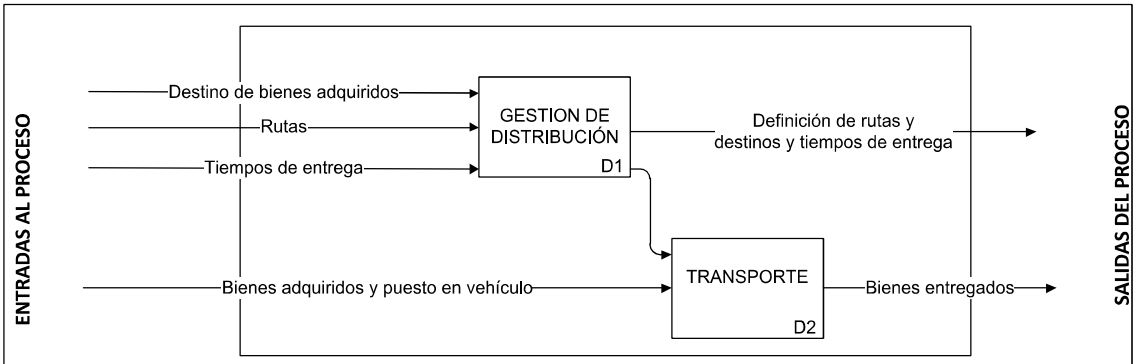


Figura. 31 Logística

Propósito estratégico: Garantizar la entrega de productos a los clientes

Alcance: Desde el manejo de la logística se logrará mantener eficiencia en la entrega y la distribución del producto, sin retrasos ni molestias de los clientes.

Competencia corporativa:

- Entrega de los productos
- Cumplimiento de los tiempos de entrega al cliente
- Interacción directa con el cliente
- Alcance de transporte a otras partes de la provincia

Responsable: GERENTE DE OPERACIONES

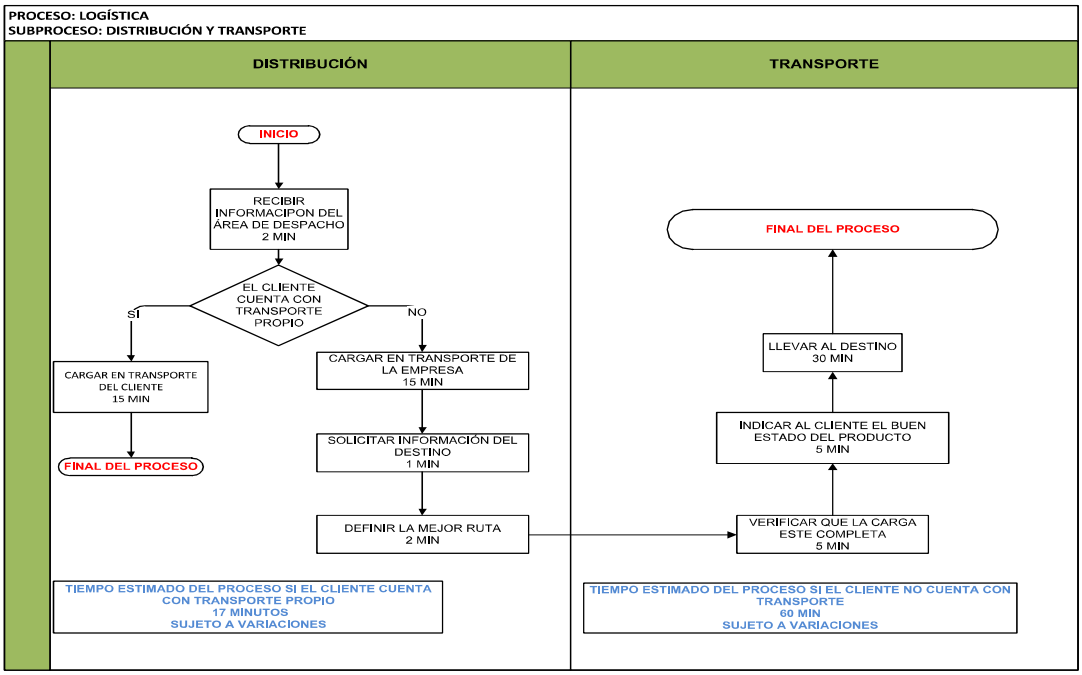


Figura. 32 Diagrama de flujo logística

4.2.3.5. Gestión Administrativa

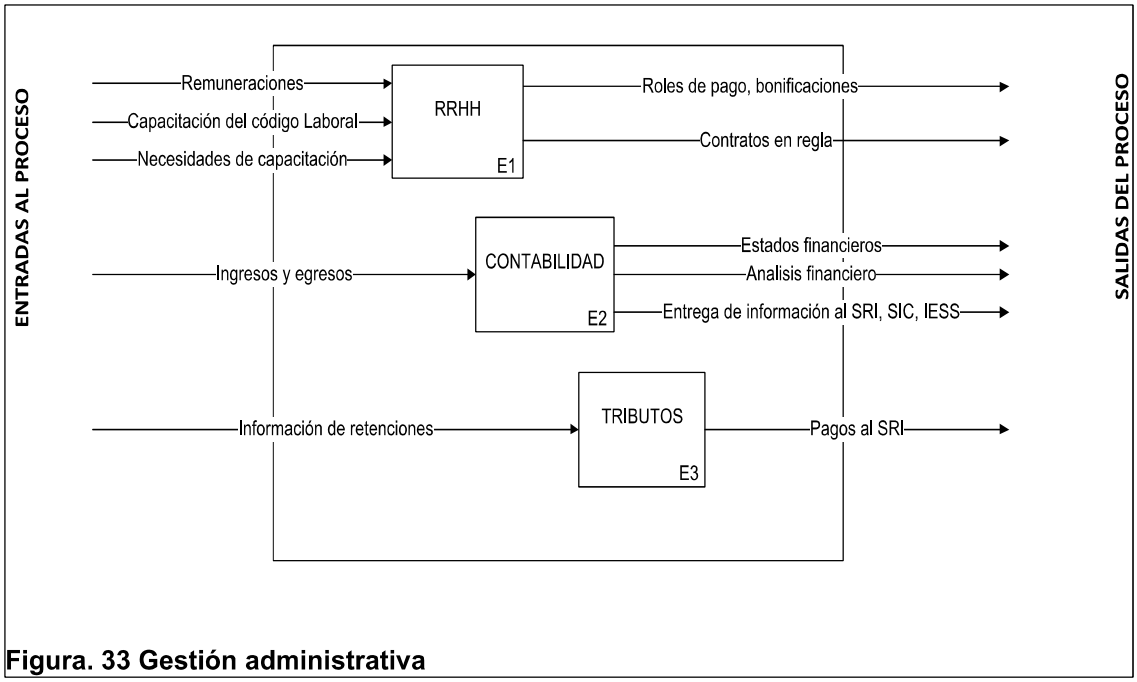


Figura. 33 Gestión administrativa

Propósito estratégico: Coordinar la gestión administrativa donde intervienen los RRHH, Contabilidad, y los Tributos que se le pagan al estado

Alcance: Desde la Gestión administrativa regular la nómina de trabajadores y todas sus necesidades, el manejo de la contabilidad y el pago de tributos al estado, haciendo cumplir las leyes ecuatorianas

Competencia corporativa:

- Manejar la nómina del personal
- Capacitar al personal constantemente
- Mantener de acuerdo a la ley todos los contratos y remuneraciones de los trabajadores
- Presentar a tiempo los estados financieros, y realizar su respectivo análisis
- Mantener todos los pagos de impuestos al SRI al día
- Entrega de información a la Súper de Compañías.

Responsable: CONTADOR

4.2.3.6. Gestión de Marketing

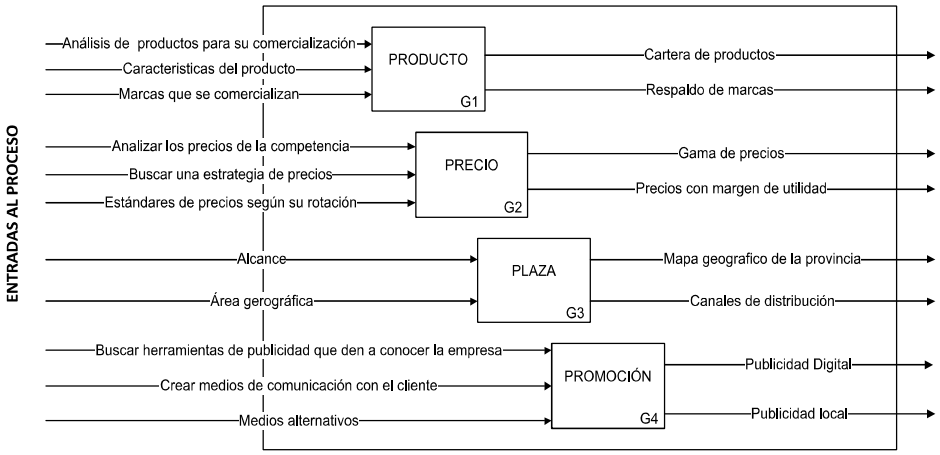


Figura. 34 Gestión de marketing

Propósito estratégico: Garantizar el posicionamiento de la empresa y de las marcas que se comercializa en el sector

Alcance: Desarrollar un plan de Marketing que incluya desde los productos a desarrollar, precios, en que plaza se desarrolla la empresa y promoción.

Competencia corporativa:

- Producto: Se encarga de analizar toda la cartera de productos identificando los productos estrella para explotarlos al máximo.
- Precio: Por la extensa cartera de productos se realiza una división entre gama de productos y se identifica el margen de utilidad
- Plaza: desde el punto de vista de la plaza se enfocan los canales de distribución dentro y fuera de la ciudad y se analiza el alcance del mismo.
- Promoción: Se gestiona el dar a conocer la empresa por diferentes medios publicitarios tradicionales y digitales.

Responsable: GERENTE DE MARKETING

4.2.4. Diagrama de Flujo General

En el siguiente diagrama de flujo se presencia el proceso completo que tiene FERRONORTE desde la adquisición de la mercadería hasta el despacho al consumidor final.

El presente proceso es el que se deberá llevar a cabo para cumplir desde que inicia la adquisición de un producto para se comercializado, hasta que su despacho para poder generar un nuevo abastecimiento.

De esta manera se garantizará que exista un orden en el proceso y por ende se maneje un cronograma ordenado y estandarizado, logrando optimizar recursos tanto físicos como intelectuales para generar mayor eficiencia interna con una mejor comunicación.

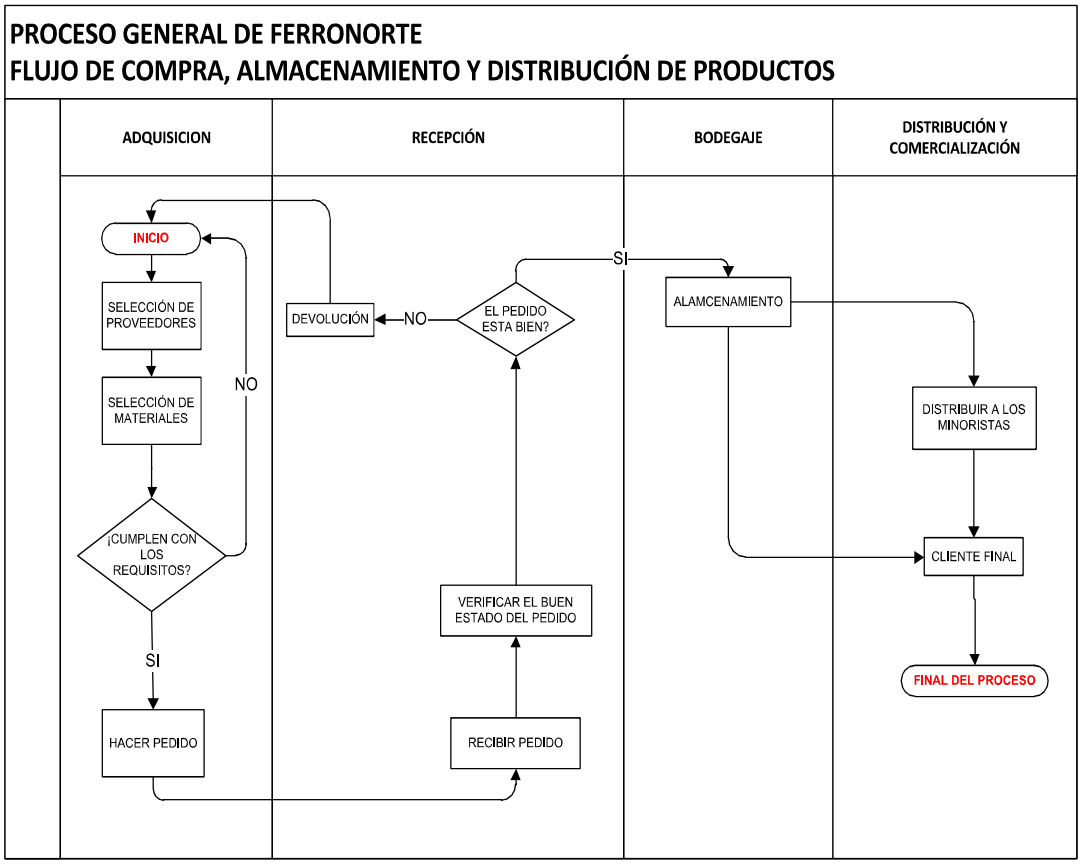


Figura. 35 Diagrama de flujo general

4.2.5. Cuadro de Mando Integral

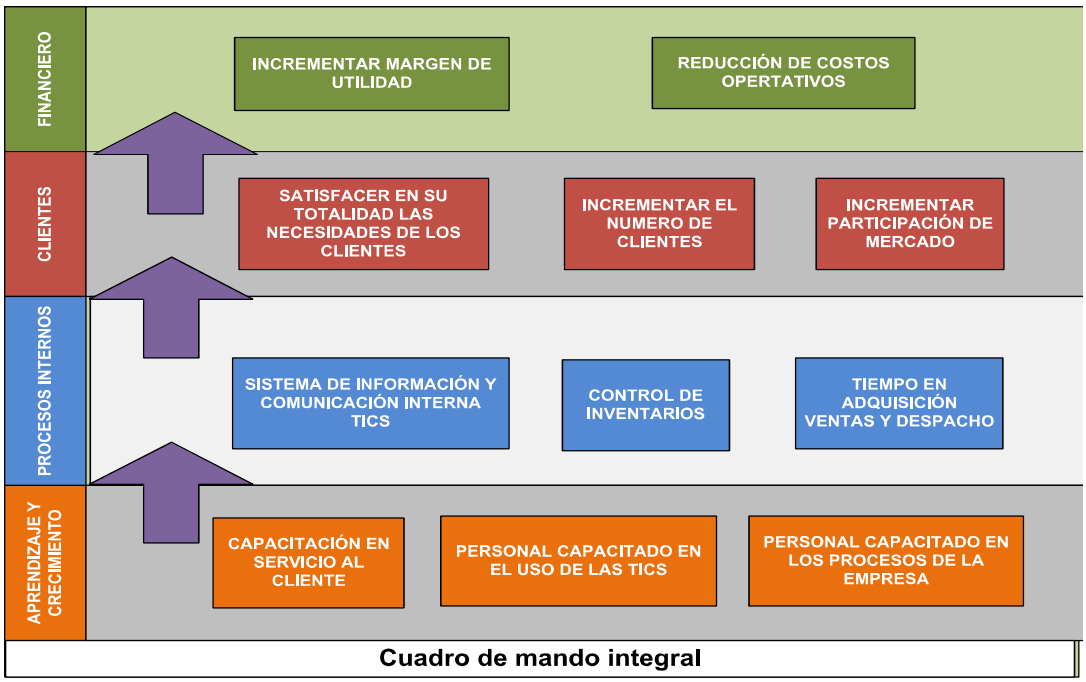


Figura. 36 Cuadro de mando integral

El mapa estratégico de la organización genera un ordenamiento de todas las variables necesarias para que la empresa se encuentre alineada para un crecimiento ordenado abarcando desde el conocimiento interno necesario para la operación en general, el mapa de procesos internos que permite que los proceso que se realizan en la empresa sean acorde a sus necesidades y con el conocimiento adecuado para pasar al mapa de clientes que son fundamentales para la organización pues el aumento de los mismos son los que van a permitir que la empresa crezca constantemente hasta llegar a la parte financiera que es el objetivo principal de la empresa, obtener la mayor rentabilidad posible, por lo que el mapa estratégico genera una conexión en la cual todos los agentes son fundamentales entre sí, de tal manera que si uno funciona erróneamente puede alterar parcialmente o totalmente al desempeño de los otros.

4.3. MAPA ESTRATÉGICO BASADO EN PROCESOS

Tabla. 14 Matriz estratégico basado en procesos

MATRIZ ESTRATÉGICA BASADA EN PROCESOS

FERRONORTE

PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	OBJETIVOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)	RESPONSABLE	INDICADORES	FORMULA	PERIODO O ENTREGA	LÍNEA BASE	INEFICIENTE	NEUTRO	EFICIENTE	OBSERVACIONES
FINANCIERA	Aumentar la utilidad de la empresa generando mas ingresos	**Incrementar la utilidad de la empresa en un 10% para el año 2015 con respecto al año 2014**	Aumentar el volumen de ventas para generar mas ingresos	Gerente de Operaciones	**Incremento de ventas con respecto al año anterior**	Ventas final - ventas inicial / ventas inicial x100	Anual	$ 2.619.000,00	-10%	0%	10%	Se debe incrementar mínimo el 10 % de las ventas de un año con respecto al otro y se evaluarán las ventas trimestralmente para analizar su cumplimiento
			Promocionar los productos que tengan mayor margén de utlilidad	Gerente de Operaciones								
	Reducir los costos administrativos y operativos de la empresa	**Reducir los costos administrativos y operativos de la empresa**	Minimizar las horas extras que realiza el personal	Gerente de Operaciones	**Reducción de costos operativos con respecto al año anterior**	Costos final - Costos inicial / Costos inicial x100	Anual	$ 72.000,00	10%	0%	-10%	Hay que reducir los costos operativos y administrativos, ya sea en insumos que se desperdician, o en gastos de personal muy elevados
			Implementar herramientas tecnológicas que optimicen los recursos de la empresa	Gerente de Operaciones								
	Mantener a la empresa con liquidez	**Mantener a la empresa con liquidez para solventar las obligaciones a corto plazo**	Crear un fondo de liquidez con el fin de solventar las obligaciones del corto plazo	Contador	**Indice de liquidez**	Activo corriente - inventario / pasivo corriente	Trimestral	$ 10.000,00	-10%	-5%	0%	El indice de liquidez ayudará a tener una idea clara de cuanto tiene la empresa para solventar las
			Optimizar la rotación de inventarios para no tener este activo congelado	Gerente de Operaciones								
CLIENTE	Incrementar el numero de clientes de la empresa	**Incrementar el numero de clientes en la empresa en un 10 % por medio de una diferenciación en el servicio que se les brinda**	Buscar clientes estratégicos de empresas constructoras y ofrecer nuestros productos y servicios	Gerente de Marketing	**Incremento de clientes con respecto al año anterior**	Nro de clientes final - Nro de Clientes Inicial / Nro de Clientes inicial x 100	Semestral	1200	-5%	0%	5%	El análisis del número de clientes que tiene la empresa es fundamental para determinar de donde vienen los ingresos de la empresa y asi porder aumentar el espectro de cliente y aumentar las ventas
			Identificar clientes potenciales y ofrecer nuestros productos y servicios	Gerente de Marketing								
			Concurrir a ferias de construcción y viviendas con el fin de buscar nuevos clientes	Gerente de Marketing								
	Clientes Frecuentes	**Identificar a los clientes frecuentes y fidelizarlos mediante un acercamiento personalizado**	Generar una base de datos donde el cliente brinda información personal para generar un acercamiento como Nro. De telefono y correo electronico	Gerente de Operaciones	**Incremento de clientes frecuentes con respecto al año anterior**	Nro de clientes frecuentes final - Nro de Clientes frecuentes Inicial / Nro de Clientes frecuentes inicial x 100	Semestral	450	-5%	0%	5%	El acercamiento a los clientes frecuentes es fundamental para que la empresa tenga un crecimiento sustentable en el tiempo
			Los clientes que generen mas de 2 compras en un mes o mas de 10 compras al año es considerado cliente frecuente y se le enviará información constante de nuestros productos	Gerente de Marketing								

Tabla. 14 Matriz estratégico basado en procesos

MATRIZ ESTRATÉGICA BASADA EN PROCESOS

FERRONORTE

PROCESOS INTERNOS	Abastecimiento	**Contar con la cantidad adecuada de productos en función a la rotación de inventario para que no exista exedente**	Coordinar con los proveedores los tiempos de entrega con sus respectivas condiciones	Gerente de Operaciones	**Inventario Real**	Inventario inicial + compras - ventas = Inventario final teórico Inventario Físico - Inventario Teórico	Mensual	$ 322.000,00	> ó < 100%	no aplica	.=100%	Todo el proceso de abastecimiento parte de un buen manejo de inventario, y es fundamental para evitar robos y para mantener en stock todos los productos solo teniendo lo necesario en existencias
			Generar el proceso de compra en función unicamente a lo faltante en el inventario	Gerente de Operaciones								
	Gestión comercial	**Cumplir con el proceso de ventas en el 100% de las visitas de los clientes**	Colocar herramientas que midan la satisfacción del cliente	Gerente de Operaciones	**Ponderación de encuestas**	Encuestas, recolección de datos	Mensual	-	-8	(8;9)	10	Determina los errores en la atención al cliente lo cual es fundamental porque en este procedimiento se genera el contacto directo con el cliente
			Controlar el cumplimiento de los tiempos del proceso de ventas	Gerente de Operaciones	**Nro de procesos de venta exitosos en el día**	Nro de ventas / tiempo de operación de la empresa	Diario	-	<40	40	>40	Controla el cumplimiento del tiempo del proceso
	RRHH	**Capacitar al personal para que domine sus funciones y generé un contacto con el cliente de calidad**	Capacitar al personal en atención al cliente	Gerente General	**Pruebas de Aptitud generales**	Calificación sobre 10	Trimestral	10	>7	(7 ; 9)	10	Con esta herramienta se generará una presión entre los colaboradores para que se capaciten constantemente
			Desempeño del personal según cada función	Gerente General	**Pruebas de Aptitud específicas por cargo**	Calificación sobre 10	Trimestral	10	>7	(7 ; 9)	10	Con esta herramienta se generará una presión entre los colaboradores para que se capaciten constantemente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Compromiso de la empresa	**Generar un plan de insentivos en función al desempeño de toda la organización**	Contribuir al cumplimiento de objetivos por medio de insentivos ya sean económicos o generadores de valor	Gerente General	**Nivel de cumplimientos de funciones con respecto al nivel de satisfacción de los colaboradores**	Número de funcioes asignadas / Número de funciones cumplidas	Mensual	100%	>80%	(80% ; 90%)	100%	Mediante esta herramienta se definirá el cumplimiento de funciones en un ambito general en el que estan imbolucrados el 100% de los colaboradores
	Implementación de sistemas de información y comunicación internos	**Rediseñar el trabajo interno de la empresa enfocandonos en nuevos sistemas de información**	Implementar herramientas tecnologicas para generar una comunicación interna eficiente	Gerente de operaciones	**Procesos sistematisados en función al tiempo de operación**	Numero de procesos implementados / número de procesos utilizados	Mensual	100%	>80%	(80% ; 90%)	100%	Con la implementación de herramientas tecnológicas se optimizaran tiempos de comunicación entre los departamentos involucrados

4.3.1 PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Tabla. 15 Planes de acción perspectiva financiera

PLANES DE ACCIÓN RELACIONADOS CON LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS						
ACCIONES ESTRATÉGICAS		ACTIVIDADES/ PLANES DE ACCIÓN	RESPONSABLE	ENTREGA	COSTO	COORDINADOR
ACE-1	Aumentar el volumen de ventas para generar mas ingresos	Generar Un canal de ventas vía telefónica sin necesidad de acercarse fisicamente	LOGÍSTICA	1 meses	$ 500,00	Gerente de Operaciones
		Generar Un canal de ventas vía pagina web		2 meses	$ 1.000,00	
		Incurcionar en el Instituto Nacional de compras Publicas		2 meses	$ 100,00	
ACE-2	Promocionar los productos que tengan mayor margén de utlilidad	Valla publicitaria con los productos con mayor margen de utilidad	LOGÍSTICA	c/mes	$ 1.000,00	Gerente de Operaciones
		Ofrecer en ventanilla los productos con mayor margen de utilidad		Todos los dias	-	
		Hacer combos con productos complementarios para el cliente		1 meses	-	
ACE-3	Minimizar las horas extras	Crear un horario de trabajo rotativo	RRHH	2 semanas	-	Gerente de General
ACE-4	Implementar herramientas tecnológicas que optimicen los recursos de la empresa	Implementar el sistema DROPBOX para generar un canal de comunicación interno entre departamentos	LOGÍSTICA	1 semana	-	Gerente de Operaciones
		Contratar empresa proveedora del sistema para implemtación integrada de los módulos de facturación, compras, ventas, inventario, contabilidad, nómina, logistica		2 meses	$ 4.000,00	
		Implementar la facturación electrónica	CONTABILIDAD	2 meses	$ 1.000,00	Gerente General
ACE-5	Crear un fondo de liquidez con el fin de solventar las obligaciones del corto plazo	Hacer una proyeccion mensual de gastos adminstrativos y operativos y reservar el 50%	CONTABILIDAD	1 mes	-	Gerente General
		Crear un cronograma de pagos de los gastos mensuales para distribuir los pagos en el transcurso del mes	CONTABILIDAD	1 mes	-	Gerente General
ACE-6	Optimizar la rotación de inventarios para no tener este activo congelado	Hacer inventario el ultimo dia de cada mes, a fin de que genere datos reales de que cantidad hay en stock	BODEGA	c/mes	-	Gerente de Operaciones
		Solicitar requerimiento a los proveedores en función del inventario	BODEGA	c/semana	-	Gerente de Operaciones
		conceder promociones y descuentos a items de baja rotación o que no han sido vendidos en un periordo de 10 meses				
		Los Productos que no tienen rotación solo solicitar bajo pedido	BODEGA	-	-	Gerente de Operaciones

4.3.2. PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS HACIA EL CLIENTE

Tabla. 16 Planes de acción perspectiva clientes

PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS PERSPECTIVA CLIENTE						
ACCIONES ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)		PROYECTOS/ACTIVIDADES/ PLANES DERIVADOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	ÁREA RESPONSABLE	ENTREGA	COSTO APROX / AÑO	LIDER COORDINADOR
ACE -7	Buscar clientes estratégicos de empresas constructoras y ofrecer nuestros productos y servicios	Conferencia señalando los beneficios de trabajar con FERRONORTE	LOGÍSTICA	c/ 6 meses	$ 300,00	Gerente de Operaciones
		Enviar cartas de presentación dirigidas a la alta directiva de las empresas constructoras de la provincia		c/ 6 meses	$ 600,00	
		Crear un portafolio de productos clave para las constructoras		c/ 6 meses	$ 300,00	
ACE -8	Identificar clientes potenciales y ofrecer nuestros productos y servicios	Crear un catálogo impreso y digital para salir con vendedores capacitados a buscar nuevos clientes en ferreterías minoristas, edificios en construcción, arquitectos, e ingenieros civiles	MARKETING	2 meses	$ 1.000,00	Gerente de Marketing
		Generar visitas a los cantones para buscar nuevos clientes		c/ mes	$ 50,00	
		Incremento de publicidad y difusión masiva de información de la empresa FERRONORTE, página web, fan page.		c/ mes	$ 2.000,00	
ACE -9	Concurrir a ferias de construcción y viviendas con el fin de buscar nuevos clientes	Ser miembro de la Cámara de la Construcción Riobamba	MARKETING	1 mes	$ 35,00	Gerente de Marketing
		Ser miembro de la Cámara de la Comercio de Riobamba		1 mes	$ 30,00	
		Participar en la Feria de la QUINTA MACAJÍ que se realiza todos los años en el mes de Abril		c/año	$ 600,00	
ACE - 10	Identificar a los clientes frecuentes y fidelizarlos	Implantar un sistema CRM para soporte a la gestión comercial	MARKETING	2 meses	$ 2.500,00	Gerente de Marketing
		Campañas publicitarias personalizadas a constructores		C/ 2 meses	$ 200,00	
ACE - 11	Los clientes que generen mas de 2 compras en un mes o mas de 10 compras al año es considerado cliente frecuente y se le enviará	Construcción de informe automatizado de visitas de clientes	MARKETING	c/ mes	-	Gerente de Marketing
		Construcción de informe automatizado de compras de clientes por montos, frecuencia de compra		c/ mes	-	

4.3.3 PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS HACIA PROCESOS INTERNOS

Tabla. 17 Planes de acción perspectiva procesos internos

PLANES DE ACCIÓN RELACIONADOS CON LAS ESTRATEGIAS						
PROCESOS INTERNOS						
ACCIONES ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)		PROYECTOS/ACTIVIDADES/ PLANES DERIVADOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD ó FECHA DE ENTREGA	COSTO APROX / AÑO	LIDER COORDINADOR
ACE-12	Coordinar con los proveedores los tiempos de entrega con sus respectivas condiciones	Negociar las condiciones de plazos de entrega	LOGÍSTICA	c/ 6 meses	-	Gerente de Operaciones
		Crear políticas de entrega de productos		4 meses	-	
		Capacitar al personal para recibir los productos		c/ 6 meses	$ 200,00	
ACE-13	Generar el proceso de compra en función unicamente a lo faltante en el inventario	Controlar automatizadamente el proceso de inventario; ingresos, egresos, transferencias, devoluciones, daños	LOGÍSTICA	c/ mes	$ 500,00	Gerente de Operaciones
		Capacitar al personal para realizar un correcto inventario mediante el sistema		c/ 6 meses	$ 100,00	
ACE-14	Colocar herramientas que midan la satisfacción del cliente	Colocar un buzon de sugerencias	MARKETING	1 mes	$ 50,00	Gerente de Marketing
		En la caja registradora colocar un anuncio que con un número de teléfono para quejas		1 mes	$ 30,00	
		Dar un seguimiento a las paginas de Facebook		2 mes	$ 50,00	
ACE-15	Controlar el cumplimiento de los tiempos del proceso de ventas	Medir el Tiempo de atención al cliente mediante el sistema de Facturación	LOGÍSTICA	Todos los Dias	-	Gerente de Operaciones
		Generar mediante el sistema un informe mensual del cumplimiento de tiempo en el proceso de ventas		c/ mes	-	
		Crear un plan de incentivos y multas económicas a los involucrados en el proceso		2 mes	-	
ACE-16	Capacitar al personal en atención al cliente	Generar una charla al personal con expertno en servicio al cliente	RRHH	c/ 6 meses	$ 300,00	Gerente General
		Colocar Name tags en los uniformes del personal		1 mes	$ 20,00	
		Realizar automatizadamente evaluaciones permanentes del cumplimiento de buena atención al cliente		c/ 3 meses	$ 5,00	
ACE-17	Desempeño del personal según cada función	Crear un perfil de cargos para cada puesto de la empresa	RRHH	1 mes	-	Gerente General
		Analizar el rendimiento según sus funciones		c/ mes	-	
		Progama de bonos según resultados		1 mes	$ 100,00	

4.3.4. PLANES DE ACCIÓN PARA ESTRATEGIAS HACIA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla. 18 Planes de acción perspectiva aprendizaje y crecimiento

PLANES DE ACCIÓN RELACIONADOS CON LAS ESTRATEGIAS						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
ACCIONES ESTRATÉGICAS (PROGRAMAS)		PROYECTOS/ACTIVIDADES/ PLANES DERIVADOS DE LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	ÁREA RESPONSABLE	PERIODICIDAD ó FECHA DE ENTREGA	COSTO APROX / AÑO	LIDER COORDINADOR
ACE -18	Contribuir al cumplimiento de objetivos por medio de insentivos ya sean económicos o generadores de valor	Charla que involucra a toda la empresa	SECRETARÍA	c/ mes	-	Gerente general
		Fin de semana de integración		c/6 meses	$ 500,00	
		Control de Objetivos cumplidos		c/3 meses	-	
ACE -19	Implementar herramientas tecnologicas para generar una comunicación interna eficiente	Red interna	ADMINISTRATIVA	2 meses	$ 400,00	Gerente de Operaciones
		Internet Corporativo		1 mes	$ 50,00	
		Correos empresariales		2 meses	$ 400,00	

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKKETING

En este capítulo se desarrollara un plan de marketing con el fin de generar una sostenibilidad de la empresa en función de sus necesidades, para lograr que la misma sea competitiva en el mercado globalizado en el que se desenvuelve.
Este plan formalizará las estrategias a realizar en el área de marketing para que sea parte fundamental del cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como generar un posicionamiento agresivo de lo que es FERRONORTE en la mente del consumidor.

5.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La empresa se enfocará principalmente en tres estrategias cada una enfocada a un segmento de clientes, Diferenciación, costos bajos mejores costos

5.1.1. Diferenciación

La estrategia de diferenciación está enfocada al cliente final, ya que mediante la propuesta de valor de generar un mejor servicio al cliente basándose en una excelente atención y creando un acercamiento directo con el mismo se propone una estrategia de diferenciación de la empresa FERRONORTE, ya que se crearán mecanismos de recepción de comentarios del cliente sobre nuestros servicios, y se generarán canales de comunicación por medio de la implementación de nuevas herramientas tecnológicas como el uso de una página web y el uso de redes sociales en este caso un fan page en la página Facebook.

Esta estrategia permitirá generar un valor agregado en los servicios que brinda la empresa ya que la competencia no maneja estas herramientas. La ciudad de Riobamba donde realiza sus actividades comerciales la empresa FERRONORTE, se caracteriza por brindar un defectuoso servicio al cliente y

parte de la propuesta de mejora es generar procesos que definan la comunicación con el cliente y esto genera claramente una diferencia en el servicio con la competencia.

5.1.2. Bajos costos

Gracias a la posición que tiene la empresa con respecto a su cadena de valor, FERRONORTE cuenta con la distribución y representación en la gran mayoría de los productos que comercializa, lo que brinda un beneficio en su costo de venta y le permite manejar un rango mayor de margen de utilidad con respecto a la competencia.

La estrategia de costos bajos que se propone, es liderar el mercado local con un plan de costos que permita que las ferreterías minoristas, constructoras y profesionales de la construcción encuentren a FERRONORTE como la mejor opción en costos, y el poder negociación para generar alianzas estratégicas con competidores de sus mismas características para estandarizar el precio de venta al público.

Parte importante de la estrategia de costos es no solo enfocarse en el costo de adquisición de los productos, es fundamental reducir los costos de operación y esto se logrará optimizando los recursos con los que cuenta la empresa. Es fundamental que la optimización de los recursos tanto económicos como humanos esté acompañada de la integración de procesos internos por medio de herramientas tecnológicas que ayuden a generar eficiencia en el trabajo diario.

5.1.3. Mejores costos

La estrategia de mejores costos unificará a los tres segmentos de clientes que mantiene la empresa FERRONORTE, siempre y cuando el volumen de compra sea significativos, pues el servicio de calidad y la diferenciación que se

generará vendrá acompañado de costos bajos en los productos que se expende.

Esta estrategia resulta ser la más atractiva, pues independientemente del segmento que se atienda, se manejaran costos muy competitivos con un servicio personalizado y con canales de comunicación directa entre el cliente y la empresa (Thompson & Gamble, 2012).

Tabla. 19 Estrategia de marketing

ESTRATEGIA DE MARKETING	
ESTRATEGIA	**ENFOQUE**
Diferenciación	Consumidor final
Bajos Costos	Minoristas, profesionales de la construcción
Mejores Costos	Consumidor final, minoristas, profesionales de la construcción

Tomado de: Thompson I 2012

5.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

A lo largo de los años FERRONORTE ha creado alianzas estratégicas con las empresas fabricantes de materiales de construcción, lo que ha generado cierto poder de negociación con las mismas y brinda beneficios importantes principalmente económicos como la adquisición de los productos con un beneficio económico superior a la gran mayoría de la competencia, fidelidad de las marcas que se comercializa y prestigio a nivel provincial de la empresa

FERRONORTE conjuntamente con ferreterías locales de las mismas características, mantiene reuniones constantes para equilibrar el precio de venta al público de los productos estrella que son Hierro y Cemento ya que tienen mayor rotación que el resto de productos, esto se realiza con el objetivo de mantener estándar los precios en el mercado y no entrar en una lucha de precios de quien tiene el precio más bajo atacando directamente al margen de utilidad que se puede obtener.

5.3. MARKETING MIX

El marketing mix propone el análisis interno de cuatro herramientas fundamentales para la generación de estrategias que proporcionen el correcto posicionamiento de la empresa en el mercado, estas son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

5.3.1. PRODUCTO

5.3.1.1. CLASIFICACIÓN POR LINEA DE PRODUCTOS

FERRONORTE comercializa una extensa gama de productos para la construcción, cuenta con alrededor de 2000 ítems por lo que para mostrar claramente sus productos se les clasificará por línea de productos.

Tabla. 20 Clasificación por línea de productos

LÍNEA DE PRODUCTO	PRODUCTOS
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Hierro, Cemento, Sementina, Carbonato, Mallas electro soldadas, bondex, clavos, alambres, pintura, empaste
BAÑOS Y COCINA	Lavamanos, sanitarios, accesorios de baño, grifería, fregaderos de acero inoxidable, Urinarios
HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS Y MATERIAL ELECTRICO	Maquinas eléctricas inalámbricas, Maquinas eléctricas estáticas, manguera de luz, Cables eléctricos toma corrientes, interruptores, lámparas, focos, reflectores, otros
HERRAMIENTAS MANUALES	Martillo, Alicate, llaves, cierra, serrucho, flexómetro, espátulas, destornilladores, caja de herramientas, juegos de herramientas
CERRADURAS Y HERRAJES	Cerraduras para puertas, cerraduras eléctricas, timbres eléctricos, citó fonos, candados, bisagras, tornillos, cuerdas, cabos
PLOMERÍA	Tubería PVC, tubería galvanizada, tubería de cobre, pegamento, teflón, válvulas, bombas, tanques, tubería de desagüe, proyectos de infraestructura, calefones.
SEGURIDAD INDUSTRIAL	Botas, cascos, gafas de protección, protectores auditivos, señaléticas, equipos contra incendio.

5.3.1.2. Clasificación por rotación

Luego de realizar una clasificación por línea de producto, y para obtener un análisis objetivo en función a la actividad del local, se procederá a clasificarlos por su importancia basándose en la rotación que tienen en el negocio.

Tabla. 21 Clasificación por rotación

ROTACIÓN	PRODUCTOS
ALTA ROTACIÓN	Hierro, Cemento, Sementina, Carbonato, Tubería, Manguera eléctrica, Mallas electro soldadas, Tanques, Material eléctrico, bondex, material de herraje, clavos tornillos, bisagras, alambres, empaste
MEDIANA ROTACIÓN	Pintura, Lavamanos, sanitarios, accesorios de baño, grifería, herramientas manuales, cerraduras, válvulas, bombas de presión, accesorios de tubería, discos de corte, taladros
BAJA ROTACIÓN	Pegamento, acelerarte, calefones, maquinas eléctricas, herramientas de carpintería, productos de seguridad industrial.

La clasificación por rotación es determinante para el correcto manejo del inventario y para cumplir de manera eficiente el proceso de abastecimiento, pues con los productos de baja rotación hay que mantener un stock muy limitado ya que es ineficiente y se pierde liquidez al tener un producto que no tiene rotación en bodega, tomando en cuenta que mantener el producto almacenado genera un costo que se podría minimizar.

Los productos de alta rotación son denominados como productos estrella por lo que es fundamental siempre mantenerlos en stock para esto se necesita una coordinación previa con los proveedores como parte del proceso de abastecimiento.

5.3.1.3. Marcas

FERRONORTE es proveedor de las principales marcas de materiales de construcción que existen en el mercado nacional. En la siguiente tabla se detallarán las marcas más importantes.

Tabla. 22 Marcas comercializadas

LINÉA DE PRODUCTO	MARCAS
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	ADELCA, Cemento Chimborazo, Cemento selvalegre INTACO, Pintuco, CONDOR
BAÑOS Y COCINA	FV, Edesa, BRIGS,TECA
HERRAMIENTAS ELÉCTRICAS Y MATERIAL ELECTRICO	BOCH, TRUPER, VETO, CABLEC
HERRAMIENTAS MANUALES	STANLEY, TRUPER, RIMAX, PETRUL
CERRADURAS Y HERRAJES	KOCOM, Kwikset, Ideal Alambrec, STANLEY
PLOMERÍA	PLASTIGAMA, PLASTIDOR, NACOBRE
SEGURIDAD INDUSTRIAL	3M, TRUPER

Figura. 37 Marcas

Los productos que comercializa la empresa en su totalidad están respaldados por marcas de prestigio nacional e internacional, esto brinda competitividad en el mercado en el que se desarrolla, es importante mencionar que los productos

de mayor rotación que son comercializados por la empresa, cuentan con estándares de calidad lo cual permite que sean la carta de presentación de la empresa otorgando cierto prestigio a la vista del consumidor.

Para que una empresa forme parte del selecto grupo de proveedores de FERRONORTE, se realiza un estudio de los beneficios que brinda la misma, desde la calidad de los productos que ofrece, crédito, seriedad, y lo más importante el costo de los productos, este proceso de selección permite que la cartera de productos que brinda la empresa sean garantizados para poder brindar al consumidor final un producto de calidad y con el respaldo de FERRONORTE. Es importante mencionar que no necesariamente los proveedores de FERRONORTE son fabricantes de los productos que comercializan, en la mayoría de los casos son importadores y representantes de las marcas en el país.

5.3.2. Fijación y política de precios

El análisis del precio es trascendental para cumplir con los objetivos de la empresa ya que el correcto uso de esta herramienta permitirá una competitividad en el mercado, como primicia siempre debe generar un margen de utilidad con respecto al costo de adquisición.

En el caso específico de FERRONORTE el análisis para la fijación de precios se realizará en función de su clasificación por su rotación ya que no es posible realizar el análisis individual debido a la gran cantidad de ítems con los que se cuenta para la venta.

Otro factor fundamental para la fijación de precios es identificar para quien está dirigido por los que se manejaran tres precios diferentes, el primero para las ferreterías minoristas, el segundo para los constructores (arquitectos, Ing. Civiles, Constructoras, Proyectos del Instituto Nacional de compras públicas) y el tercero es dirigido para el cliente final.

5.3.2.1. Fijación de precios para minoristas

Las ferreterías minoristas son los clientes que más demandan los productos de la empresa, ya que es el nexo directo hacia el consumidor final, por lo que se determina que los precios para minoristas tendrán la mayor cantidad de descuento y se ha realizado la siguiente tabla donde se especifican los costos.

Tabla. 23 Precios para minoristas

ROTACIÓN	PRECIO MINORISTAS
ALTA ROTACIÓN	costo+ 3%
MEDIANA ROTACIÓN	costo+ 8%
BAJA ROTACIÓN	costo+ 12%

Los márgenes de utilidad que se tiene son mínimos, pero el volumen de ventas es extremadamente alto ya que FERRONORTE sería el principal abastecedor los productos que ellos comercializan.

Si el minorista desea realizar la compra a crédito a un mes como plazo máximo, la tabla sería la siguiente.

Tabla. 24 Precios para minoristas crédito

ROTACIÓN	PRECIO MINORISTAS CREDITO 1 MES
ALTA ROTACIÓN	costo+ 5%
MEDIANA ROTACIÓN	costo+ 10%
BAJA ROTACIÓN	costo+ 15%

5.3.2.2. Fijación de precios para constructores

Los profesionales de la construcción y las compañías constructoras son el segundo portafolio de clientes más importantes de la empresa por lo que también cuentan con un beneficio adicional con respecto del precio de venta al público y es el siguiente.

Tabla. 25 Precios para constructores

ROTACIÓN	PRECIO CONSTRUCTORES
ALTA ROTACIÓN	costo+ 5%
MEDIANA ROTACIÓN	costo+ 10%
BAJA ROTACIÓN	costo+ 15%

Al igual que los minoristas, si desean adquirir los productos a crédito de un mes plazo se la tabla de precios quedaría de la siguiente manera.

Tabla. 26 Precios para constructores crédito

ROTACIÓN	PRECIO CONSTRUCTORES CREDITO 1 MES
ALTA ROTACIÓN	costo+ 8%
MEDIANA ROTACIÓN	costo+ 12%
BAJA ROTACIÓN	costo+ 20%

5.3.2.3. Fijación de precio venta al público

La fijación de precios para el cliente final está dada no solo por las políticas internas que maneja la empresa, un factor fundamental para establecer estos precios es una fijación conjunta que se desarrolla entre otras empresas locales de las mismas características y las fabricas abastecedoras del producto y en muchos casos los precios de venta al público ya están dados por las fabricas por lo que se debe mantener equilibrado el mercado.

Tabla. 27 Precios para consumidor final

ROTACIÓN	PRECIO CONSUMIDOR FINAL
ALTA ROTACIÓN	costo+ 8%
MEDIANA ROTACIÓN	costo+ 12%
BAJA ROTACIÓN	costo+ 20%

Si el consumidor final desea realizar su compra a crédito, también lo puede hacer previa verificación de honestidad y firmando ciertas garantías que estén avaladas por la justicia ecuatoriana y la tabla quedaría de la siguiente manera.

Tabla. 28 Precios para consumidor final crédito

ROTACIÓN	PRECIO CONSUMIDOR FINAL CREDITO 1 MES
ALTA ROTACIÓN	costo+ 10%
MEDIANA ROTACIÓN	costo+ 14%
BAJA ROTACIÓN	costo+ 22%

5.3.3. Plaza o Distribución

5.3.3.1. Lugar y alcance de la empresa

La empresa desarrolla su actividad en la ciudad de Riobamba teniendo como alcance a toda la provincia de Chimborazo, la ubicación de sus instalaciones es en el norte de la ciudad en la Avenida Lizarzaburu N/D a media cuadra de la Universidad Autónoma de los Andes.

5.3.3.2. Distribución

Los canales de distribución de la empresa FERRONORTE se manejan por medio de una distribución directa por medio de la empresa hacia el cliente o consumidor final. La empresa cuenta con camiones legalmente afiliados a una compañía de transporte de carga y que están equipados en su totalidad para el transporte de materiales de construcción.

De igual manera los proveedores de la empresa se encargan de llevar los productos en su totalidad a las instalaciones de la empresa por lo que el canal de distribución es el siguiente:

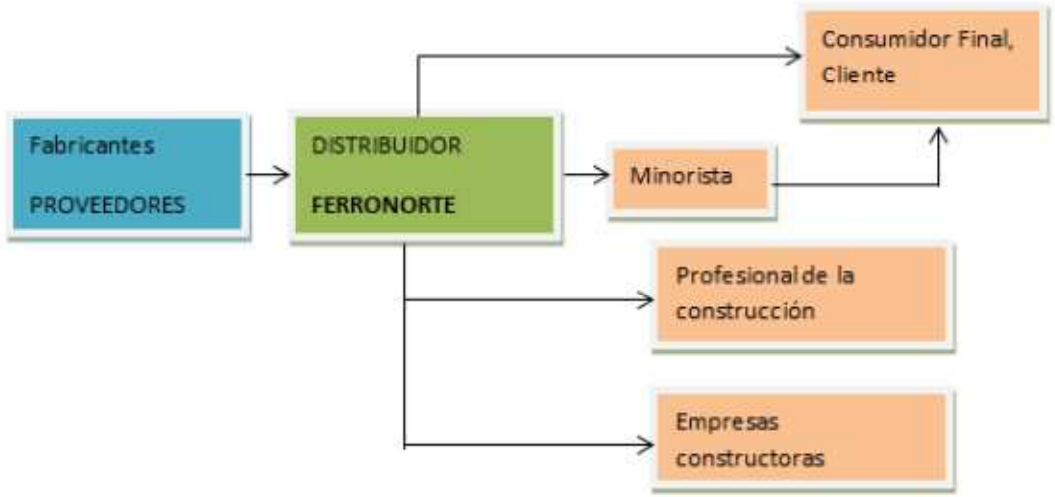


Figura. 38 Distribución

Nota: los datos usados para la elaboración de la presente figura, fueron otorgados por el Gerente General de la empresa FERRONORTE

5.3.4. Promoción

El objetivo de la promoción es brindar al cliente información sobre los beneficios que tiene la empresa, generando canales de comunicación en los cuales se da a conocer las cualidades que se tiene como empresa en función al cumplimiento de los objetivos planteados. Las estrategias de promoción que se proponen se direccionan a la generación de canales de comunicación tradicional y digital en las cuales se puede potencializar la empresa con los productos y servicios que posee.

Para generar un posicionamiento de la empresa se propone rediseñar la imagen corporativa enfocándose en las siguientes herramientas:

- Creación de un logotipo para la empresa con un diseño formal y moderno que transmita seriedad y compromiso hacia el cliente

- Creación de un lema empresarial que identifique a la empresa con el fin de que se vuelva parte de la vida de los clientes.

También se plantea la generación canales de publicidad por medio de herramientas web como es el caso de la generación de una página web y participación de redes sociales como Facebook, twiter, a su vez se plantea generar catálogos impresos y digitales de los productos que se comercializarán con el fin de formalizar la imagen de la empresa en el entorno de los entes involucrados en la construcción como empresas constructoras, arquitectos, Ing. Civiles, entre otros.

5.3.4.1. Logotipo

FERRONorte
Su Proveedor de Materiales de construcción

Figura. 39 Logotipo

5.3.4.2. Eslogan

Su proveedor de materiales de construcción

5.3.4.3. Página web

Se propone el desarrollo de una página web corporativa en la que esté presente toda la información de la empresa, los productos y servicios que se ofrecen, la información de contacto y la facilidad de que el cliente pueda hacer su compra online sin tener que acercarse a las instalaciones de la empresa.

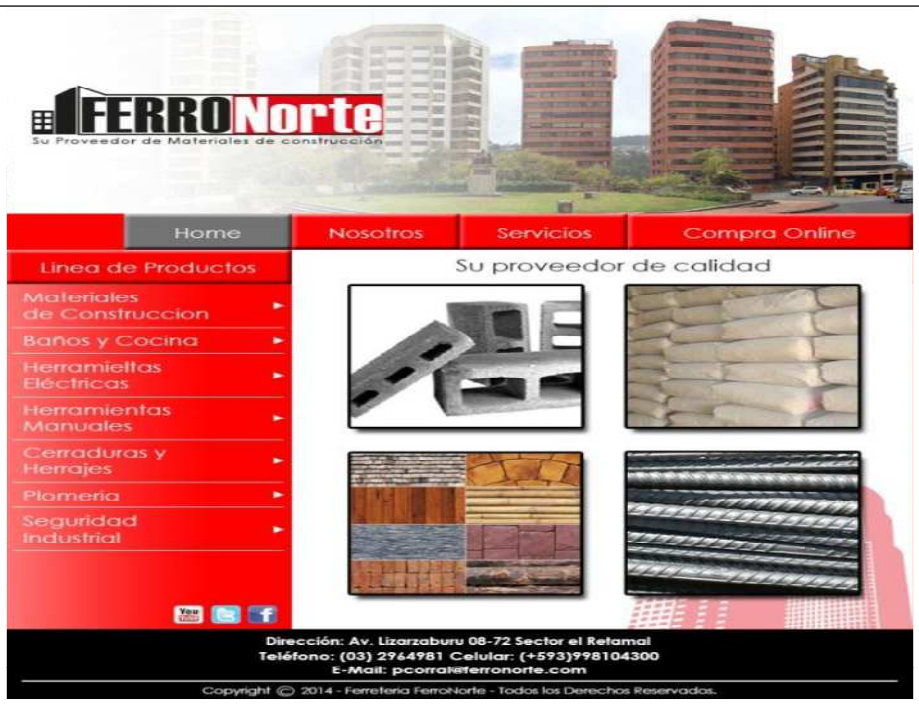


Figura. 40 Página web

5.3.4.3.1 Quienes somos

Figura. 41 Quienes somos

5.3.4.3.2 Productos y Servicios

Figura. 42 Productos y servicios

5.3.4.3.3. Compra online

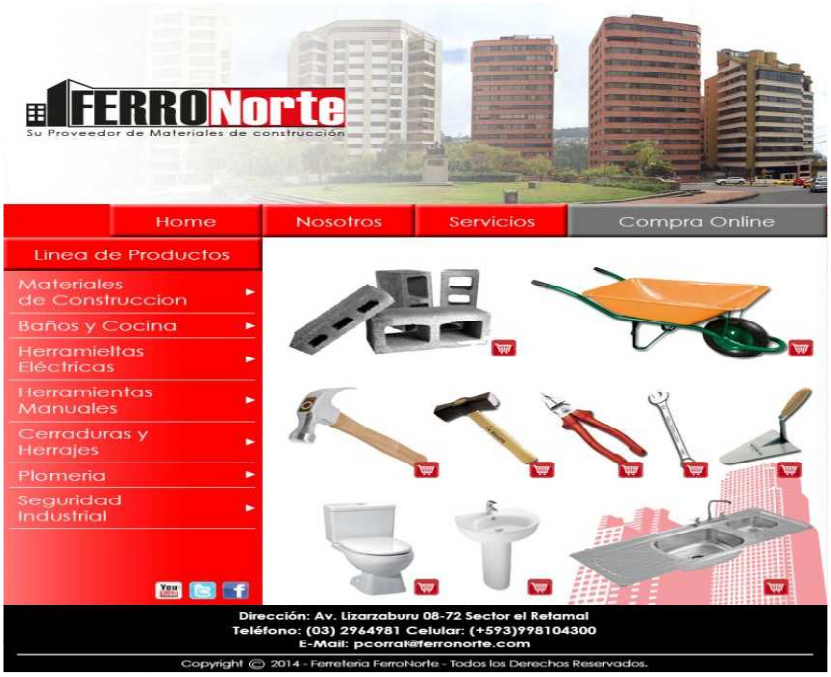


Figura. 43 Compra on-line

La herramienta de la compra On-line servirá para tener otro canal de venta de bajo costo y con mayor alcance. La idea es que el cliente no tenga que acercarse a las instalaciones de la empresa para poder realizar la compra pues esto es una pérdida de tiempo y recursos físicos.

Con la compra on-line se busca refrescar e innovar el nexo que hay con el cliente, pues se dará cuenta que la empresa trabaja constantemente en buscar nuevas herramientas que acerquen más al cliente con la empresa.

5.3.4.4. REDES SOCIALES

En la actualidad las redes sociales son un medio de comunicación de dos vías muy atractivo debido a la cantidad de personas que día a día interactúan por dichos medios. La tendencia global apunta a la utilización de estos medios de interacción como herramientas agresivas de publicidad, por lo que se propone la creación de un Fan page en la página de redes sociales Facebook y Twiter donde se ingresará información continuamente de la empresa, promociones de temporada y sobretodo de los productos disponibles en nuestras instalaciones.

El uso de las redes sociales también sirven como canal de comunicación del cliente hacia la empresa pues aquí se podrá solventar las dudas y preguntas que tengan sobre los productos y servicios que la empresa ofrece, de igual manera servirá como buzón de quejas y sugerencias en la cual se podrá controlar la atención al cliente y el correcto servicio que se brinda.

Figura. 44 Fan page

5.3.4.5. Catálogo de productos

El fin de la creación de un catálogo de productos físico y digital es para buscar nuevos clientes dentro de la ciudad y fuera de ella para que de esta manera se genere un soporte para la gestión de ventas. Se propone un cambio de mentalidad de la empresa donde no hay que esperar a que el cliente se acerque a las instalaciones, pues la empresa por medio de un catálogo y con un personal correctamente capacitado en ventas tendrá que salir a buscar nuevos clientes enfocándonos en un principio a ferreterías minoristas, arquitectos, Ing. Civiles y empresas constructoras.

Figura. 45 Catálogo de productos

5.3.4.6. Publicidad local

Es claro que si la tendencia de la publicidad se dirige al ámbito digital, también existen herramientas muy fuertes de publicidad tradicional que no hay que descuidar pues resulta muy efectiva.

Se propone la colocación de dos vallas publicitarias en la ciudad de Riobamba con el logotipo de la empresa y la promoción de los productos que tienen mayor margen de utilidad.

Figura. 46 Valla publicitaria

5.4. TÁCTICA DE VENTAS

La táctica de ventas es fundamental cumplir el objetivo principal de la empresa puesto que es generar el mayor margen de utilidad posible, y esto únicamente se logrará elevando el volumen de ventas por lo que se presenta la siguiente táctica de ventas que permitirá cumplir con los objetivos de la empresa.

FERRONORTE se enfocará en 3 mercados objetivos fundamentales para potenciar sus ventas puesto que los 3 tienen la misma importancia pero se los maneja con diferentes políticas puesto que el volumen de compra y el acercamiento es totalmente diferente.

Los mercados objetivos de la empresa son:

- Ferreterías Minoristas
- Profesionales de la construcción y empresas constructoras
- Cliente Final

5.4.1. Ferreterías minoristas

Las ferreterías minoristas son clientes muy importantes para FERRONORTE puesto que son un canal de distribución para llegar al consumidor final y para generar acercamiento con los mismos se trabajará con catálogos físicos y digitales donde ellos podrán elegir los productos que requieran sin la necesidad de acudir a las instalaciones de la empresa.

También se les invitará a charlas en las cuales se explicará cuáles son los beneficios de tener como aliado estratégico a FERRONORTE y donde se les indicará cuales son las tendencias en el sector de la construcción y los nuevos productos que salen al mercado, todo esto con el fin de que se identifiquen con la Organización.

Como política de precios, los minoristas serán los clientes que mayor porcentaje de descuento tengan para que también puedan generar un margen de utilidad atractivo, pues lo que le interesa a FERRONORTE con este cliente es la venta al por mayor y generando una fidelidad en el largo plazo.

5.4.2. Profesionales de la construcción y empresas construcoras

Los profesionales de la construcción como Arquitectos, Ing. Civiles, al igual que las personas que están involucradas en la construcción como giro de negocio y las empresas constructoras, son nuestro segundo mercado objetivo el cual tendrá políticas diferentes para generar un acercamiento directo hacia los mismos.

Se les proporcionará la herramienta de la página web en la cual ellos pueden realizar sus compras por medio de la misma ahorrándoles tiempo por lo que lo encontrarán como una herramienta muy atractiva.

Como política de precios, se manejar un descuento considerable que les permitirá ser más competitivos, adicionalmente si se logra firmar contratos para

proyectos inmobiliarios que resulten atractivos para la empresa en función al volumen de compra se les podrá dar un descuento adicional que será el mismo que manejen los minoristas.

Para generar un acercamiento directo, se les enviará una carta de presentación con su respectiva tarjeta de contacto y con el catálogo empresarial que servirá como imagen corporativa y le proporciones a FERRONORTE una imagen de seriedad y formalidad hacia el cliente.

5.4.3. Consumidor final

El cliente final fundamental para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa pues el aumento constante de estos son los que llevará a la organización que exista un posicionamiento de FERRONORTE en el mercado. Para generar un acercamiento con los clientes se piensa realizar publicidad local que les resulte atractiva.

El eje principal de este mercado objetivo es el servicio directo que se brinda pues con el cliente final lo primordial es la atención al cliente y los canales de comunicación como las redes sociales, buzón de sugerencia, encuestas, entre otros.

La política de precios que se manejará para los clientes finales será la que este establecida por el grupo ferretero el cual está liderado por Patricio Corral Montalvo, gerente general de FERRONORTE.

CAPÍTULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

El actual capítulo hace referencia a la estructura con el que debe contar la empresa FERRONORTE desde sus miembros de la alta gerencia hasta la mano de obra, la creación de perfiles de los cargos y las respectivas políticas de empleo.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La implementación de una estructura organizacional es fundamental ya que se podrá generar un ordenamiento claro y funcional que dinamice a la empresa, pues desde este punto se podrá generar una asignación de funciones práctica donde cada persona que intervenga sepa claramente sus funciones y competencias, y para que de esta manera existan responsables de las mismas. Es claro la organización debe regirse a un orden jerárquico donde cada persona tiene la obligación rendir cuentas a su inmediato superior para sus respectivas evaluaciones de desempeño.

FERRONORTE actualmente cuenta con una estructura organizacional débil y muy poco dinámica por lo que el Gerente General debe estar involucrado en todos los procesos de la organización y como consecuencia se es poco eficiente en las operaciones.

Vista la necesidad de un cambio y en función a la propuesta de implementación de nuevos procesos, se propone una renovada estructura organizacional enfocada hacia el futuro de la empresa

6.2. ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama necesario para el ordenamiento de la empresa, es oportuno aclara que la propuesta de un organigrama jerárquico

no se lo realiza con el fin de evidenciar la centralización de poder ni la toma de decisiones en cada función, el fin de la implementación del presente organigrama es que se genere una conexión entre todas las áreas y que exista responsabilidad en las funciones que se realizan creando una sinergia entre toda la organización con miras a un crecimiento en función del cumplimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos.

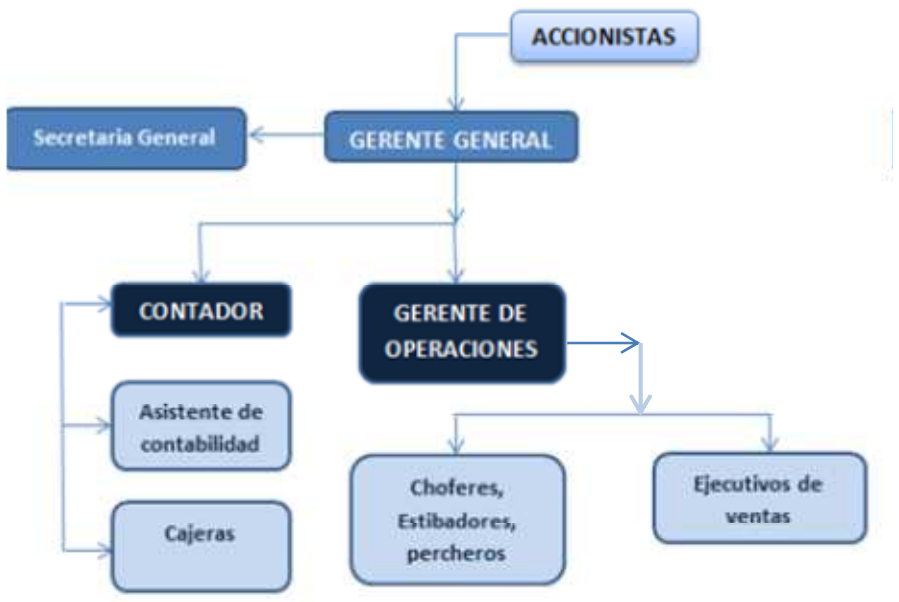


Figura. 47 Organigrama

6.3. PERFIL DE CARGOS

Tabla. 29 Gerente general

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente General
Jefe	N.A.
Número de personas	Uno

Funciones: Ser el representante legal de la empresa, cumplir los objetivos planteados por la junta de accionistas y rendir cuenta de aquello en las juntas ordinarias de la empresa. Dirigir y controlar todos los departamentos de la empresa y verificar el correcto cumplimiento de las funciones.

Requisitos: Ingeniero en Administración de Empresas o afines, 4 años mínimo de experiencia en el cargo, Pro actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.

Tabla. 30 Gerente de operaciones

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente de Operaciones
Jefe	Gerente General
Número de personas	Uno

Funciones: Controlar y rendir cuentas al Gerente general de las operaciones que se realizan como manejo de inventarios, despachos, correcta carga de estibadores, cumplimiento de los choferes del tiempo de entrega de los productos a los clientes, abastecimiento de productos, controlar el cumplimiento de las funciones del supervisor de ventas

Requisitos: Ingeniero en Administración de Empresas o afines, 1 año mínimo de experiencia en el cargo, Pro actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.

Tabla. 31 Secretaria

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Secretaría
Jefe	Gerente General
Número de personas	Uno

Funciones: Manejo de la agenda de la empresa, encargada de manejar las estadísticas y base de datos de los clientes, organizar charlas, conferencias, y reuniones ordinarias y extraordinarias.

Requisitos: Bachiller de comunicación social, 6 meses mínimo de experiencia en el cargo, Pr actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.

Tabla. 32 Asistente de contabilidad

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Asistente de Contabilidad
Jefe	Contador
Número de personas	Uno

Funciones: Asistir en la responsabilidad de manejar y presentar mensualmente los balances financieros de la empresa al Gerente General, mantener total conocimiento del capital de la empresa, activos, pasivos, prestamos, y controlar toda el área contable internamente y para los mecanismos de control como el SRI, Superintendencia de Compañías, etc.

Requisitos: Egresado en Contabilidad y Auditoría con menciones en Finanzas, 6 meses mínimo de experiencia en el cargo, Pro actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.

Tabla. 33 Contador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Contador
Jefe	Gerente General
Número de personas	Uno

Funciones: Asistir en la responsabilidad de manejar y presentar mensualmente los balances financieros de la empresa al Gerente General, mantener total conocimiento del capital de la empresa, activos, pasivos, prestamos, y controlar toda el área contable internamente y para los mecanismos de control como el SRI, Superintendencia de Compañías, etc.

Requisitos: Egresado en Contabilidad y Auditoría con menciones en Finanzas, 6 meses mínimo de experiencia en el cargo, Pro actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.

Tabla. 34 Cajera

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Cajera
Jefe	Gerente General
Número de personas	Dos

Funciones: Atención al cliente, Manejo de dinero, Cuadres de caja, facturación, manejo del sistema de facturación.

Requisitos: Egresada en Administración de empresas o afines, Un año mínimo de experiencia en el cargo, Pro actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión, manejo de dinero, honestidad.

Tabla. 35 Ejecutivo de ventas

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Ejecutivo de Ventas
Jefe	Gerente de Operaciones
Número de personas	Uno

Funciones: Controlar las visitas de los ejecutivos de ventas a los clientes, mantener el nivel de ventas alto en función de los objetivos de la empresa trabajando conjuntamente con el gerente de operaciones

Requisitos: Egresado de Administración de empresas o afines, Un año mínimo de experiencia en ventas, Pro actividad, trabajo en equipo, capacidad de trabajar bajo presión.

Nota: El ejecutivo de ventas no es parte de la nómina debido a que gana bajo comisión y no trabaja bajo dependencia de la empresa

Tabla. 36 Operario, estibador

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Operario estibador, chofer
Jefe	Gerente de Operaciones
Número de personas	Cuatro

Funciones: despachar en función de los pedidos pendientes, realizar el inventario, perchar los productos limpieza del patio.

Requisitos: Título de bachiller, capacidad de cargar más de 40kg, aptitudes físicas. Llenar formulario y prueba académica.

6.4. SALARIOS

Tabla. 37 Nómina

NOMINA									
		Salario							
Cargo	Nro de per	Mensual	Anual	Subtotal	Aporte IESS	D. tercero	D. cuarto	Total	Mensual total
Gerente General	1	1200,00	14400,00	14400,00	1332,00	0,00	0,00	15732,00	$ 1.311,00
Secretaría	1	340,00	4080,00	4080,00	377,40	340,00	340,00	5137,40	$ 428,12
Gerente de Operaciones	1	500,00	6000,00	6000,00	555,00	500,00	340,00	7395,00	$ 616,25
Contador	1	450,00	5400,00	5400,00	499,50	450,00	340,00	6689,50	$ 557,46
Asistente de contabilidad	1	340,00	4080,00	4080,00	377,40	340,00	340,00	5137,40	$ 428,12
Cajera	2	340,00	4080,00	8160,00	754,80	340,00	340,00	9594,80	$ 799,57
Chofer estibador	1	400,00	4800,00	4800,00	444,00	400,00	340,00	5984,00	$ 498,67
Ejecutivo de ventas	1	347,54	4170,48	4170,48	385,77	347,54	340,00	5243,79	$ 436,98
Estibador	2	340,00	4080,00	8160,00	754,80	340,00	340,00	9594,80	$ 799,57
TOTAL								70508,69	$ 5.875,72

La nómina que se presenta incluye todo el personal operativo y administrativo que necesita la empresa FERRONORTE para funcionar eficientemente, ya que cada uno cumple con funciones específicas y se conectan directamente con la de otra.

En los gastos de nómina se incluyen los beneficios que por ley el personal tiene derecho como son: décimo tercero, décimo cuarto, IESS, vacaciones.

CAPÍTULO VII

7. RIESGOS CRITICOS Y PROBLEMAS

En este capítulo se determinaran los riegos que enfrenta la empresa en el día a día y los posibles problemas que se pueden presentar en al momento de realizar la implementación del plan de mejora

7.1. RIESGOS Y POSIBLES PROBLEMAS

7.1.1. Falta de liquidez

Generalmente la falta de liquidez se puede convertir en un problema común para las empresas en la actualidad y sobre todo en los negocios que tienen políticas de crédito como es el caso de FERRONORTE. El problema de liquidez de puede generar por algunos factores que se analizarán a continuación.

El exceso de inventario es un factor fundamental en FERRONORTE, debido a que los productos que se comercializan generalmente en la línea de materiales para la construcción, tienen unos costos muy elevados y tener exceso de stock ocasiona un estancamiento del activo inventarios puesto que la baja rotación genera un costo adicional y el activo inventario que por su naturaleza es corriente, se puede transformar en no corriente y el dinero congelado en el activo puede servir para salir de posibles obligaciones que mantiene la empresa.

Los costos operativos altos es otro problema que puede ocasionar falta de liquidez debido a que si se tienen demasiados costos, el flujo de efecto puede quedar corto y no alcanzar para cubrir los mismos.

El crédito que es otorgado a los clientes si es manejado sin políticas y sin el control adecuado puede originar falta de liquidez, ya que para otorgar un crédito es necesario realizar un estudio completo de la solvencia del cliente y

de esta manera determinar si es sujeto a crédito o no, a pesar de que la empresa se puede amparar legalmente de los créditos que no son cancelados a tiempo por medio de diferentes herramientas legales como compromisos de pago, letras de cambio, cheques, post fechados entre otros, pero este proceso genera costos adicionales y sobre todo un tiempo adicional no contemplado en el flujo de efectivo de la empresa.

7.1.2. Resistencia a cambio

La propuesta de mejora que se presenta corresponde a un sinnúmero de cambios que la empresa debe realizar desde la parte operativa, la generación de estrategias, la parte tecnológica, pero sobre todo la parte humana, cambiar la mentalidad de los miembros de la empresa propone un reto extremadamente grande ya que por naturaleza el ser humano es resistente a cambios por el miedo que genera salir de su zona de confort y le cuesta acostumbrarse a nuevos procesos, por lo que para realizar un cambio efectivo en la mentalidad de todo el recurso humano de la empresa es fundamental la implementación de constantes capacitaciones, talleres de manejo de cambios, trabajos constantes en equipo, que indiquen los beneficios que se pueden llegar a obtener si una organización acepta de manera natural el cambio hacia una mejora de procesos.

7.1.3. Nuevas tendencias en la construcción

En la actualidad existen muchas innovaciones tecnológicas y el sector de la construcción no está exento de estos avances pues en países avanzados la construcción se ha facilitado con el ingreso de productos prefabricados como paredes, techos e incluso casas enteras, pero claro a un costo mucho más alto que el que se mantiene con una construcción tradicional, para el mercado ecuatoriano este tipo de innovaciones son muy costosas y encarecen la construcción por lo que los mismos consumidores han rechazado esta innovación, pero en este mundo tan competitivo en el que nos desarrollamos el tiempo de trabajo cada vez cuesta más va a llegar el punto en que el costo de oportunidad sea mejor construir con productos prefabricados.

CAPÍTULO VII

8. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo se enfocará en el análisis financiero para determinar si la propuesta del plan de mejora genera rentabilidad, y de ser así determinar el tiempo de la recuperación de la inversión. Se especificarán cuáles son los costos que necesita la empresa asumir para su funcionamiento diario y se determinará cuál va a ser el valor de esta inversión especificando a donde se dirigen los diferentes rubros.

Por los resultados obtenidos, las tablas mostradas en el presente capítulo hacen referencia a un escenario normal sin apalancamiento, es decir ya realizado el plan de mejoramiento.

Para realizar la comparación optima del presente plan se incluirán algunas tablas de la empresa en el estado actual que vendría a ser un estado pesimista y el análisis se enfocará en la diferencia brindaría el plan de mejora con respecto a su situación actual, es decir sin realizar el plan de mejoramiento.

8.1. INVERSIÓN PLAN DE MEJORA

La inversión es de 29.760,00usd, en la cual se cuentan todas las implementaciones físicas que se realizarán para la mejora.

A continuación se muestra la inversión del plan de mejora, el detalle de cada implementación se encuentra en el siguiente capítulo donde se presentará la propuesta de negocio.

Tabla. 38 Inversión inicial

MEJORA EN EQUIPOS	$ 43.690,00
MEJORA FINANCIERA	$ 7.500,00
MEJORA CLIENTES	$ 2.500,00
MEJORA PROCESOS INTERNOS	$ 270,00
MEJORA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	$ 800,00
TOTAL MEJORA	**$ 54.760,00**

8.2. FUENTE DE INGRESOS

La fuente de ingresos viene de la venta de materiales de construcción. Los ingresos se los clasifica en tres tipos de clientes: minoristas, constructoras y/o profesionales de la construcción, y cliente final. En la actualidad existe un incremento promedio de un 2% anual en ingresos por ventas, este dato se determinó de la recopilación de datos históricos de los últimos 5 años desde el año 2009 hasta el 2013.

La proyección que se presenta a continuación tiene un incremento del 10% en ventas anuales, ya que una vez implementadas las mejoras que se propone, se generará dicho incremento.

A continuación se indica la fuente de ingresos, el detalle de cada una de ellas se encuentra en el Anexo 2

Tabla. 39 Ingresos

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Minoristas 40%	1237211,889	1360933,078	1497026,386	1646729,024	1811401,927	1992542,119
Constructores 35%	1082560,403	1190816,443	1309898,088	1440887,896	1584976,686	1743474,355
Cliente Final 25%	773257,4307	850583,1737	935641,4911	1029205,64	1132126,204	1245338,825
Ingresos Totales	**$ 3.093.029,72**	**$ 3.402.332,69**	**$ 3.742.565,96**	**$ 4.116.822,56**	**$ 4.528.504,82**	**$ 4.981.355,30**

8.3. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos son los valores necesarios para la comercialización o producción de un bien y se los puede clasificar en costos fijos

8.3.1. Costos fijos

Se entiende por costos fijos a los valores independientemente del volumen de producción o comercialización la empresa debe cubrir.

A continuación se muestran los costos fijos que actualmente mantiene la empresa, el detalle de cada implementación se encuentra en el Anexo 3.

Tabla. 40 Gastos actuales

GASTOS Y COSTOS	TOTAL ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS	$ 62.466,20
HONPRARIOS PROFESIONALES	$ 7.200,00
SERVICIOS BÁSICOS	$ 3.216,00
SISTEMA DE SEGURIDAD	$ 996,00
FLETES EN COMPRAS	$ 0,00
IMPUESTOS MUNICIPALES	$ 3.564,00
HORAS EXTRAS	$ 6.168,00
MANTENIIMIENTO VEHICULOS	$ 3.672,00
COMBUSTIBLE	$ 4.560,00
FONDOS DE RESERVA	$ 4.944,00
APORTES IESS (AP PATRONAL)	$ 13.428,00
APORTES IECE SECAP	$ 1.068,00
TOTAL GASTOS Y COSTOS	**$ 111.282,20**

A continuación se muestran los costos fijos que la empresa deberá asumir para lograr implementar el plan de mejoramiento, el detalle de costos desglosado mensualmente se encuentra en el Anexo 4

Tabla. 41 Gastos propuesta

GASTOS Y COSTOS	TOTAL ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS	$ 70.508,90
HONPRARIOS PROFESIONALES	$ 3.600,00
SERVICIOS BÁSICOS	$ 3.216,00
SISTEMA DE SEGURIDAD	$ 996,00
FLETES EN COMPRAS	$ 14.184,00
IMPUESTOS MUNICIPALES	$ 3.564,00
HORAS EXTRAS	$ 6.168,00
MANTENIIMIENTO VEHICULOS	$ 3.672,00
COMBUSTIBLE	$ 4.560,00
FONDOS DE RESERVA	$ 4.944,00
APORTES IESS (AP PATRONAL)	$ 13.428,00
APORTES IECE SECAP	$ 1.068,00
PUBLICIDAD	$ 5.800,00
CAPACITACION	$ 900,00
CONFERENCIAS Y FERIAS	$ 2.165,00
CONTROLES INTERNOS	$ 370,00
TOTAL GASTOS Y COSTOS	$ 129.908,90

8.3.2. Costos variables

Como su nombre lo indica, el costo variable hace referencia a los costos de producción que varían dependiendo del nivel de producción. (Menendez, 2010)

A continuación se muestran los costos variables en función de las ventas que generará la empresa una vez que se apliquen las mejoras planteadas, el detalle de los costos variables desglosado mensualmente se encuentra en el Anexo 5

Tabla. 42 Costo de venta

COSTO DE VENTA MINORISTAS	TOTAL ANUAL
SUBTOTAL MINORISTAS 41% del total	$ 1.170.402,45
COSTO DE VENTA CONSTRUCTORES	
SUBTOTAL CONSTRUCTORES 35% del total	$ 1.009.487,58
COSTO DE VENTA CLIENTE FINAL	
SUBTOTAL CLIENTE FINAL 24% del total	$ 683.559,57
TOTAL COSTO DE VENTA	**$ 2.863.449,59**

8.4. MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

A continuación se presenta la siguiente tabla donde se determina el margen bruto y operativo en un escenario normal debido a que la empresa cuenta con suficiente liquides y no requiere apalancamiento alguno.

Tabla. 43 Margen de utilidad

AÑOS	1	2	3	4	5
Margen Bruto	7,42%	8,80%	9,68%	10,65%	11,71%
Variaciones en margen bruto	0,00%	1,38%	0,88%	0,97%	1,06%
Margen operativo	2,92%	3,66%	3,87%	4,06%	4,24%
Variaciones en margen operativo	0,00%	0,74%	0,20%	0,19%	0,18%
Margen neto	1,89%	2,37%	2,50%	2,62%	2,74%
Variaciones en margen neto	0,00%	0,48%	0,13%	0,12%	0,12%

8.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

A continuación se presenta el estado de resultados actual y proyectado de la empresa sin tomar en cuenta la implementación del plan de mejoras es decir

en un escenario pesimista. Los datos que se presentan a continuación se presentan de manera resumida y se han determinado en función al historial que tiene la empresa de la operación de años anteriores.

Para ampliar la información de la presente tabla, revisar el anexo 6

Tabla. 44 Estado de resultados sin mejoras

2014 - 2019						
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ventas	$ 2.811.845,20	$ 2.868.082,11	$ 2.925.443,75	$ 2.983.952,62	$ 3.043.631,68	$ 3.104.504,31
Costo de Ventas	$ 2.603.135,99	$ 2.638.635,54	$ 2.691.408,25	$ 2.745.236,41	$ 2.800.141,14	$ 2.856.143,96
UTILIDAD BRUTA	$ 208.709,21	$ 229.446,57	$ 234.035,50	$ 238.716,21	$ 243.490,53	$ 248.360,34
Gastos Operacionales	$ 126.901,02	$ 133.013,12	$ 139.515,52	$ 146.437,02	$ 153.806,05	$ 161.653,00
UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES	$ 81.808,19	$ 96.433,44	$ 94.519,98	$ 92.279,19	$ 89.684,48	$ 86.707,34
15% Trabajadores	$ 12.271,23	$ 14.465,02	$ 14.178,00	$ 13.841,88	$ 13.452,67	$ 13.006,10
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 69.536,97	$ 81.968,43	$ 80.341,98	$ 78.437,31	$ 76.231,81	$ 73.701,24
24% Impuestos	$ 16.688,87	$ 19.672,42	$ 19.282,08	$ 18.824,95	$ 18.295,63	$ 17.688,30
UTILIDAD NETA	**$ 52.848,09**	**$ 62.296,01**	**$ 61.059,91**	**$ 59.612,36**	**$ 57.936,18**	**$ 56.012,94**

A continuación se presenta el estado de resultados actual y proyectado de la empresa tomando en cuenta la implementación del plan de mejoras. Los datos que se presentan a continuación se encuentran de manera resumida y se han determinado en función al historial que tiene la empresa de la operación de años anteriores y a la propuesta de plan de mejora que manifiesta el incremento del margen de utilidad que tendrá la empresa en años futuros.

Para ampliar la información de la presente tabla, revisar el anexo 7

Tabla. 45 Estado de resultados con mejoras

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS FERRONORTE CON PLAN DE MEJORAS 2014-2019						
INGRESOS	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Ventas	$ 3.093.029,72	$ 3.402.332,69	$ 3.742.565,96	$ 4.116.822,56	$ 4.528.504,82	$ 4.981.355,30
Costo de Ventas	$ 2.863.449,59	$ 3.130.146,08	$ 3.443.160,69	$ 3.787.476,76	$ 4.166.224,43	$ 4.582.846,87
UTILIDAD BRUTA	$ 229.580,13	$ 272.186,62	$ 299.405,28	$ 329.345,80	$ 362.280,39	$ 398.508,42
Gastos Operacionales	$ 133.343,69	$ 141.753,90	$ 148.870,42	$ 156.454,47	$ 164.538,00	$ 173.155,17
Gastos Administrativos	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00
UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES	$ 90.436,44	$ 124.632,71	$ 144.734,86	$ 167.091,33	$ 191.942,38	$ 219.553,25
15% Trabajadores	$ 13.565,47	$ 18.694,91	$ 21.710,23	$ 25.063,70	$ 28.791,36	$ 32.932,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	$ 76.870,98	$ 105.937,81	$ 123.024,63	$ 142.027,63	$ 163.151,02	$ 186.620,26
24% Impuestos	$ 18.449,03	$ 25.425,07	$ 29.525,91	$ 34.086,63	$ 39.156,25	$ 44.788,86
UTILIDAD NETA	**$ 58.421,94**	**$ 80.512,73**	**$ 93.498,72**	**$ 107.941,00**	**$ 123.994,78**	**$ 141.831,40**

Se puede apreciar claramente que si se realizan las mejoras propuestas, se incrementarán las ventas y por ende la utilidad neta tendrá un crecimiento considerable, llegando en el quinto año a duplicar la utilidad que se hubiese

conseguido sin implementar los cambios propuestos por lo que los resultados financieros son favorables.

8.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

A continuación se presenta de manera resumida el balance general actual y proyectado de la empresa una vez implementadas las mejoras propuestas, para ampliar la información por favor revisar anexo 8

Tabla. 46 Balance general con mejoras

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL FERRONORTE CON PLAN DE MEJORAS 2014-2019						
ACTIVO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
CORRIENTE	$ 675.156,45	$ 683.439,35	$ 663.955,13	$ 636.255,39	$ 598.980,74	$ 549.333,08
FIJOS	$ 478.859,09	$ 540.247,85	$ 554.006,23	$ 558.601,64	$ 563.518,03	$ 568.768,52
TOTAL DE ACTIVOS	$ 1.154.015,54	$ 1.223.687,21	$ 1.217.961,36	$ 1.194.857,03	$ 1.162.498,77	$ 1.118.101,60
PASIVO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
CORTO PLAZO	$ 279.457,12	$ 293.429,97	$ 308.101,47	$ 323.506,55	$ 339.681,87	$ 356.665,97
LARGO PLAZO	$ 818.824,92	$ 790.922,56	$ 735.448,44	$ 669.510,76	$ 590.481,12	$ 495.209,46
TOTAL DE PASIVOS	$ 1.098.282,04	$ 1.084.352,53	$ 1.043.549,91	$ 993.017,30	$ 930.162,99	$ 851.875,42
PATRIMONIO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Capital Social	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00
Utilidades Ejercicio anterior	$ (3.088,44)	$ 58.421,94	$ 80.512,73	$ 93.498,72	$ 107.941,00	$ 123.994,78
Utilidades Retenidas	$ 58.421,94	$ 80.512,73	$ 93.498,72	$ 107.941,00	$ 123.994,78	$ 141.831,40
TOTAL PATRIMONIO	$ 55.733,50	$ 139.334,67	$ 174.411,45	$ 201.839,72	$ 232.335,78	$ 266.226,18
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	$ 1.154.015,54	$ 1.223.687,21	$ 1.217.961,36	$ 1.194.857,03	$ 1.162.498,77	$ 1.118.101,60

8.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Determinar el punto de equilibrio es de suma importancia para saber cuánto debe la empresa vender para poder cubrir sus costos y de esta manera mantener estabilidad en la empresa.

Se ha realizado el cálculo en el escenario pesimista y normal para poder determinar cuál es la diferencia entre los dos casos y evidenciar alcance de la propuesta de mejor manera..

La fórmula para el cálculo es la siguiente

Punto de equilibrio	
PE=Costo Fijo/(1-(costo variable/ventas))	
PE=139143,69//1-(2´863.449,59/3´093.029,72)	
PE= 1´874.620,27	

(Ecuacion 1)

Tabla. 47 Punto de equilibrio

CONDICION	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
PE implementando mejora	$ 1.874.620,27	$ 1.844.423,77	$ 1.933.380,20	$ 2.028.180,88	$ 2.129.225,06	$ 2.236.939,68
PE sin implementar mejora	$ 1.709.680,24	$ 1.662.664,05	$ 1.743.943,99	$ 1.830.462,76	$ 1.922.575,65	$ 2.020.662,52

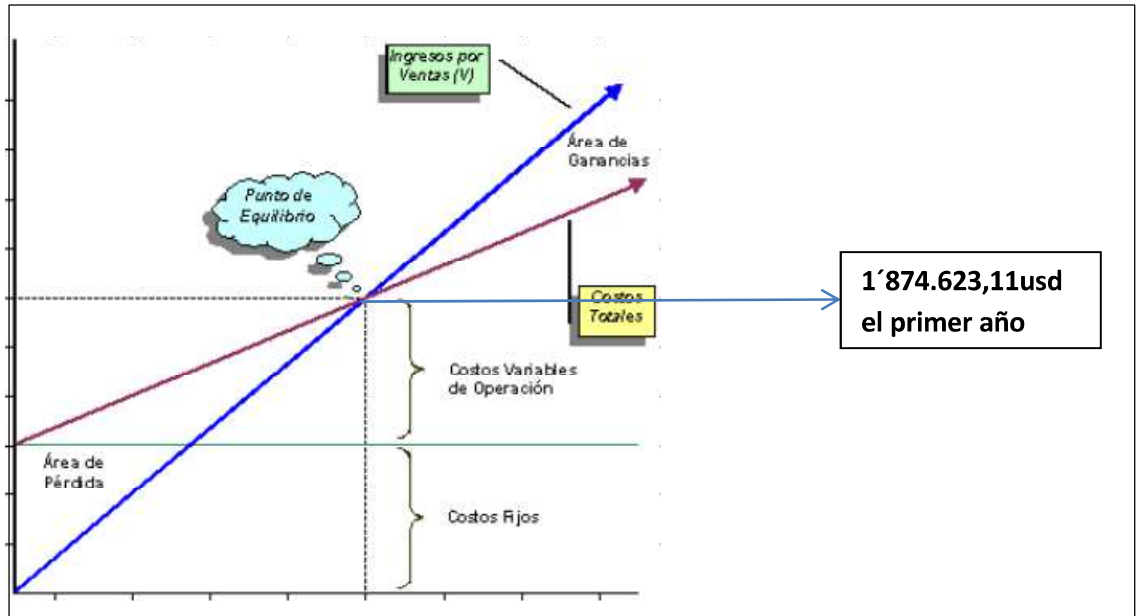


Figura. 48 Punto de equilibrio

Tomado de: (Romero, 2010)

8.8. DEPRECIACIÓN ANUAL

En estos rubros se detallan los valores de depreciaciones de manera anual, esta echo el cálculo por 5 años ya que es el tiempo por el cual se valorará el proyecto.

La depreciación es muy importante ya que contablemente todos los activos pierden valor anualmente, pero financieramente y comercialmente tienen una vida útil mucho más larga y generalmente mantienen un valor residual.

Esto hace que al final de la evaluación del proyecto en el quinto año, tengamos un valor de desecho que se va a sumar como valor positivo a nuestro flujo de caja.

Los valores de depreciación servirán para determinar si el plan de mejora es rentable por medio de la evaluación financiera.

Tabla. 48 Depreciación anual

DEPRECIACION	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Equipo de comunicación	$ 3.686,98	$ 1.228,99	$ 1.228,99	$ 1.228,99	$ 1.333,33	$ 1.333,33	$ 1.333,33
Maquinaria	$ 22.448,00	$ 2.244,80	$ 2.244,80	$ 2.244,80	$ 2.244,80	$ 2.244,80	$ 2.244,80
Instalaciones	$ 28.548,03	$ 1.427,40	$ 1.427,40	$ 1.427,40	$ 1.427,40	$ 1.427,40	$ 1.427,40
Equipo de oficina	$ 195,62	$ 19,56	$ 19,56	$ 19,56	$ 19,56	$ 19,56	$ 19,56
Muebles y Enseres	$ 4.575,00	$ 457,50	$ 457,50	$ 457,50	$ 457,50	$ 457,50	$ 457,50
Vehículo	$ 37.896,11	$ 7.579,22	$ 7.579,22	$ 7.579,22	$ 7.579,22	$ 7.579,22	$ 10.000,00
Mejoramiento	$ 14.760,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00
TOTAL	**$ 112.109,74**	**$ 12.957,48**	**$ 12.957,48**	**$ 12.957,48**	**$ 13.061,82**	**$ 13.061,82**	**$ 15.482,60**

8.8. FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL SIN APALANCAMIENTO

El presente análisis ayudará a determinar la rentabilidad del proyecto sin apalancamiento, es decir sin pedir un crédito bancario y usando los recursos de la empresa ya que se lo realiza en función de la inversión que implica el plan de mejoramiento.

Para determinar de manera efectiva los resultados del flujo de efectivo, se analizarán en función a la diferencia entre los dos escenarios, el primer escenario es el que se mantiene actualmente si la empresa no realiza ningún cambio, y el segundo es el que se determinaría luego de realizar las mejoras propuestas, pues hay que analizar si el plan de mejoramiento y la inversión de mejoras a realizar es rentable tomando como punto de referencia los flujos actuales de la empresa.

La herramienta financiera de flujo de efectivos es de suma importancia ya que permite visualizar el dinero real que tiene la empresa y así poder traer a valor presente los excedentes de los próximos cinco años que es el tiempo en el cual se está evaluando este proyecto de mejoramiento para la empresa FERRONORTE.

Tabla. 49 Flujo de efectivo sin apalancar

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DIFERENCIA						
ENTRADAS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
VENTAS AL CONTADO	$ 281.184,52	$ 449.895,23	$ 642.506,63	$ 861.760,26	$ 1.110.689,40	$ 1.392.649,11
TOTAL ENTRADAS	**$ 281.184,52**	**$ 449.895,23**	**$ 642.506,63**	**$ 861.760,26**	**$ 1.110.689,40**	**$ 1.392.649,11**
SALIDAS						
COSTO DE VENTAS	$ 260.313,60	$ 413.903,61	$ 591.106,10	$ 792.819,44	$ 1.021.834,25	$ 1.281.237,18
GASTOS	$ 12.242,67	$ 14.540,78	$ 15.154,90	$ 15.817,45	$ 16.531,95	$ 17.302,17
Participacion Trabajadores	$ 1.294,24	$ 3.217,63	$ 5.436,85	$ 7.968,51	$ 10.848,48	$ 14.116,46
Impuesto a la Renta	$ 1.760,16	$ 4.375,97	$ 7.394,11	$ 10.837,17	$ 14.753,93	$ 19.198,39
TOTAL SALIDAS	**$ 275.610,67**	**$ 436.037,99**	**$ 619.091,95**	**$ 827.442,56**	**$ 1.063.968,61**	**$ 1.331.854,21**
ENTRADAS	$ 281.184,52	$ 449.895,23	$ 642.506,63	$ 861.760,26	$ 1.110.689,40	$ 1.392.649,11
(+) DEPRECIACION	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00
(-) SALIDAS	$ 275.610,67	$ 436.037,99	$ 619.091,95	$ 827.442,56	$ 1.063.968,61	$ 1.331.854,21
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**$ 10.493,85**	**$ 18.777,24**	**$ 28.334,68**	**$ 39.237,70**	**$ 51.640,79**	**$ 65.714,90**
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**($ 54.760,00)**	**$ 18.777,24**	**$ 28.334,68**	**$ 39.237,70**	**$ 51.640,79**	**$ 65.714,90**
VAN	**$ 78.303,75**					
TIR	**50,81%**					
TASA DE DESCUENTO						
RIESGO PAIS	9,40%					
(+) INFLACION	3,67%					
TASA DE DESCUENTO	**13,07%**					

Como se puede observar los resultados son favorables, para el análisis se tomó en cuenta una tasa de descuento del 13,07%, se obtuvo como resultado un valor actual neto de 33.364,42 lo que demuestra que el proyecto es viable ya que claramente es superado por el monto de inversión, esto se da porque el monto de inversión es relativamente bajo para los beneficios que se obtiene.

De igual manera la tasa interna de retorno brinda una perspectiva amplia de los beneficios que tiene el proyecto pues el valor es superior a la tasa de descuento que se usó para el cálculo.

8.9. INDICES FINANCIEROS

Tabla. 50 Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS FERRONORTE						
INDICADOR	**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
Razon circulante	2,37	2,23	2,05	1,85	1,64	1,41
Razon rapida (acida)	1,12	0,96	0,91	0,86	0,82	0,77
Razon del efectivo	0,43	0,34	0,33	0,32	0,31	0,30
CTN a Activos Totales	0,34	0,30	0,27	0,24	0,19	0,14
Medida de Intervalo	92,78	83,88	73,51	63,53	53,81	44,21
Razon Deuda Total	0,96	0,91	0,88	0,86	0,83	0,79
Razon Deuda Capital	25,99	9,87	7,41	6,02	4,85	3,85
Multiplicador de Capital	2845,52	10,87	8,41	7,02	5,85	4,85
Rotacion de Inventario	7,46	7,66	8,95	10,75	13,49	18,24
Dia de Venta en Inventario	48,93	47,68	40,79	33,95	27,06	20,01
Rotacion de CxC	14,53	16,90	18,97	21,29	23,89	26,82
Dias de Ventas en CxC	25,12	21,60	19,25	17,15	15,28	13,61
Rotacion del Activo	2,47	2,59	2,87	3,23	3,67	4,22
Rotacion de Capital de Trabajo	7,36	8,58	10,56	13,57	18,83	30,60
Rotacion de Activos Fijos	5,87	5,73	6,14	6,70	7,31	7,96
Margen de Utilidad	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
ROE	1,06	0,59	0,54	0,54	0,54	0,53
ROA	0,04	0,05	0,06	0,08	0,09	0,11

Por cada dólar de pasivo a corto plazo se tiene $2,36 en el activo corriente de respaldo.

Por cada dólar de pasivo a corto plazo se tiene $1,12 en el activo corriente menos los inventarios.

Del total de pasivo más patrimonio 0.96 es lo que me financio con un tercero.

Del patrimonio 27,51 representan pasivos.

En el ultimo ano en promedio le financiamos a nuestros clientes 14,53 veces de lo que se vendió.

En promedio les financiamos 25,12 días a nuestros clientes.

Del total de utilidades, los accionistas reciben por su inversión 1,07 por su inversión.

Del total de utilidad neta, se destina 0.04 a los activos totales.

CAPÍTULO IX

9. PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se presentará la idea del plan de mejoramiento como propuesta de negocio, indicando el beneficio necesario que tendrá la empresa si se acopla al presente plan.

9.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

Después de realizar el estudio para el plan de mejoramiento de la empresa FERRONORTE, se plantea que el monto de inversión inicial es de $ 54760,00, los cuales se dividen entre inversión de nuevos equipos y maquinaria e incremento en diferentes gastos necesarios para una mejora sostenible para en la empresa FERRONORTE

Tabla. 51 Inversión

INVERSION				
INVERSION INICIAL	**Cantidad**	**Valor unitario**	**Valor total**	**TOTAL**
1.- MEJORAS EN EQUIPOS				43.690,00
Computador	3	1.000,00	3.000,00	
Impresoras	3	200,00	600,00	
Telefono	3	30,00	90,00	
Tecle	1	40.000,00	40.000,00	
2.-MEJORA FINANCIERA				7.500,00
Canal de ventas via telefónica	1	500,00	500,00	
Canal de ventas por medio de internet	1	1.000,00	1.000,00	
Sistema POS para Facturación, Contabilidad, inventario	1	5.000,00	5.000,00	
Implementar sistema de facturación electrónica	1	1.000,00	1.000,00	
3.-MEJORA CLIENTES				2.500,00
Implentar un sistema CRM para soporte a la gestión cor	1	2.500,00	2.500,00	
4.-MEJORA PROCESOS INTERNOS				270,00
Colocar un buzon de sugerencias	2	80,00	160,00	
Colocar Anuncio Para quejas via telefonica	2	30,00	60,00	
Colocar Name tags en los uniformes del personal	10	5,00	50,00	
5.-MEJORA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				800,00
Red interna	1	400,00	400,00	
Correos empresariales	1	400,00	400,00	
TOTAL				54.760,00

Tabla. 52 Aumento en gastos

AUMENTO EN GASTOS			
1.-PUBLICIDAD	**TIEMPO**	**COSTO ANUAL**	**COSTO MENSUAL**
Valla publicitaria con productos estrella	c/año	$ 1.000,00	$ 83,33
Carta de Presentación a constructoras	c/año	$ 600,00	$ 50,00
Catálogo digital e impreso	c/año	$ 2.000,00	$ 166,67
Publicidad	c/ año	$ 2.000,00	$ 166,67
Campañas publicitarias personalizadas a constructores	c/año	$ 200,00	$ 16,67
SUBTOTAL		**$ 5.800,00**	483,3333333
2.-CAPACITACIÓN	**TIEMPO**	**COSTO ANUAL**	**COSTO MENSUAL**
Capacitación para ingresar a compras publicas	c/año	$ 100,00	$ 8,33
Fin de semana de integración	c/año	$ 500,00	$ 41,67
Generar charla en servicio al cliente	c/año	$ 300,00	$ 25,00
SUBTOTAL		**$ 900,00**	$ 75,00
3.-CONFERENCIAS Y FERIAS	**TIEMPO**	**COSTO ANUAL**	**COSTO MENSUAL**
Conferencia de negocios	c/año	$ 600,00	$ 50,00
Portafoliode productos clave	c/año	$ 300,00	$ 25,00
Visitas a nuevos clientes en cantones	c/ mes	$ 600,00	$ 50,00
Afiliación a la Cámara de la Construcción Riobamba	c/año	$ 35,00	$ 2,92
Afiliación a la Cámara de la Comercio de Riobamba	c/año	$ 30,00	$ 2,50
Feria de Macaji	c/año	$ 600,00	$ 50,00
SUBTOTAL		**$ 2.165,00**	$ 180,42
4.-CONTROLES INTERNOS	**TIEMPO**	**COSTO ANUAL**	**COSTO MENSUAL**
Envio de mailing personalizado	c/ mes	$ 300,00	$ 25,00
Seguimiento a las paginas de Facebook	c/ mes	$ 50,00	$ 4,17
Evaluaciones permanentes sobre buena atención al cliente	c/ 3 meses	$ 20,00	$ 1,67
SUBTOTAL		**$ 370,00**	$ 30,83
TOTAL		**$ 9.235,00**	**$ 769,58**

Se propone generar un aumento de gastos ya que son necesarios para que la empresa funcione eficientemente, parte de estos gastos están conectados con la estrategia de marketing y todos son debidamente justificados en el capítulo 4 donde se detalla el mapa estratégico basado en procesos pues el presente incremento es necesario para cumplir con las estrategias que se propone.

9.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

De acuerdo al análisis de financiamiento para el plan de mejoramiento se determina que el 100% de la inversión vendrá de fondos propios de la empresa ya que cuenta con liquidez y el costo de oportunidad no es lo suficientemente atractivo para usar estos recursos en otro proyecto.

Tabla. 53 Estructura de capital

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
CAPITAL PROPIO	$ 54.760,00	100%
TOTAL INVERSIÓN	$ 54.760,00	100%

9.3. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El principal objetivo de una empresa es generar un retorno para los inversionista, y para determinar el mejor escenario para generar la mayor rentabilidad para el inversionista, es primordial realizar un análisis completo de todas las opciones con las que cuenta la empresa

9.3.1 ESCENARIO SIN APALANCAMIENTO

Tabla. 54 Escenarios sin apalancamiento

RESULTADOS ECONOMICOS SIN APALANCAR		
Escenario	VAN	TIR
Pesimista	$ 40.804,39	34,46%
Normal	$ 78.303,75	50,81%
Optimista	$ 90.022,31	55,54%

Se analizaron tres escenarios sin apalancamiento y se llegó a la conclusión que ningún escenario sale en perdida, debido a que la empresa cuenta con suficiente liquidez para realizar la inversión.

El escenario normal es el esperado, pues para su análisis se tomó en cuenta el crecimiento de la industria. Para ampliar la información de los tres escenarios revisar el anexo 8, 9 y 10 respectivamente.

9.3.2 ESCENARIO CON APALANCAMIENTO

Tabla. 55 Escenarios con apalancamiento

RESULTADOS ECONOMICOS APALANCADO		
Escenario	VAN	TIR
Pesimista	$ 35.145,64	38,92%
Normal	$ 61.127,76	46,67%
Optimista	$ 84.363,56	68,84%

Se realizó el análisis del retorno de la inversión con apalancamiento bancario y se llegó a la conclusión de que es innecesario solicitar un préstamo bancario para la presente inversión pues la empresa cuenta con suficiente liquidez y el costo de oportunidad con respecto a otras inversiones no es lo suficientemente atractivo para usar estos recursos en dichas inversiones. Para más información revisar anexo 10.

CAPÍTULO X

10. CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo presentara las conclusiones del proyecto de mejoramiento de la empresa FERRONORTE. Para determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones de cada capítulo, se a procedido a un análisis objetivo de todas las bondades que puede brindar la presente propuesta.

10.1. CONCLUSIONES

- La empresa FERRONORTE tiene más de 20 años de experiencia en el mercado, tiempo en el cual ha logrado generar prestigio y estabilidad en su empresa, siendo desde sus inicios hasta la fecha de hoy solvente.
- En la actualidad y en el mercado en el que se desempeña la empresa es necesario ser extremadamente competitivo pues en la actualidad y en el mundo globalizado en el que se desenvuelve, las nuevas tecnologías son fundamentales para brindar un servicio de calidad hacia el consumidor por lo que es indispensable generar una constante innovación en los procesos que maneja la empresa.
- La empresa en la actualidad cuenta con procesos internos obsoletos que entorpece el desempeño de las actividades diarias y genera malestar tanto en el personal como en el consumidor por lo que es necesario generar un cambio funcional para mejorar los procesos actuales.
- Luego de realizar un profundo análisis de la situación actual de la empresa se encontraron las siguientes observaciones:

    - La empresa no tiene canales de comunicación interna.
    - La empresa requiere estandarizar los procesos internos
    - La empresa no cuenta con objetivos claros ni estrategias medibles en el tiempo.

    - No existe un sistema CRM que permita generar fidelidad con los clientes.
    - Los canales de comunicación hacia los clientes es obsoleta y no se cuenta con un canal de dos vías para que el cliente sea escuchado.
    - La empresa no cuenta con un plan de marketing que incluya política de precios, plaza, ni estrategias definidas.
    - El personal administrativo y operativo no cuenta con capacitaciones constantes para mejorar la atención al cliente, ni para mantener eficiente sus actividades.
    - No existe un perfil de cargos estandarizado por puesto de trabajo.
- Es necesaria la implementación del presente plan de mejoramiento para mantener y mejorar la situación actual de la empresa con respecto a sus competidores directos.
- Con la implementación del presente plan de mejoras, se demuestra que se obtendrá mayor rentabilidad en los próximos 5 años de operación con respecto a los años anteriores.
- La mejor opción para la inversión en el presente plan es usar fondos propios, y no endeudarse pues la empresa es solvente y puede generar esta inversión.
- El cambio de pensamiento en toda la organización es fundamental para que el presente plan de mejoramiento sea exitoso, pues la resistencia al cambio por parte de quienes conforman la empresa FERRONORTE va a ser el principal reto.

10.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa FERRONORTE la implementación del presente plan de mejoramiento y el control constante del cumplimiento de las estrategias y objetivos propuestos en el presente plan.

Se recomienda innovar constantemente los procesos internos, y los productos que se ofrece pues la industria de la construcción es de gran crecimiento y se mantiene en constantes cambios.

REFERENCIAS

(s.f). (2010). Estudiantes Info. Recuperado el 14 de 10 de 2013, de http://www.estudiantes.info/geografia/la-industria.htm

Ecuador en cifras. (2010). Recuperado el 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/

Ministerio de relaciones laborales. (2013). Recuperado el 15 de 11 de 2013, de http://www.relacioneslaborales.gob.ec/biblioteca/

Banco Central del Ecuador. (2013). Estadisticas Macroeconómicas. Quito: Dirección de Estadística Nacional.

Banco Central del Ecuador. (2013). Estadísticas Macroeconómicas Enero 2013. Quito: Dirección de Estadística Nacional.

BCE. (2013). bce.fin. Recuperado el 9 de 08 de 2014, de http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas

Correa, A. L. (2009). Managers Magazine. Recuperado el 12 de 05 de 2014, de http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/

Datos Macro. (2014). Datos Macro. Recuperado el 06 de 06 de 2014, de http://www.datosmacro.com/pib/ecuador

El Telegrafo. (2014). El Tlegrafo. Recuperado el 12 de 8 de 2014, de http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ministerio-presenta-el-libro-historia-del-cooperativismo-en-el-ecuador-en-auditorio-de-cfn.html

INEC. (2014). INnstituno nacional de estadisticas y censos. Recuperado el 24 de 02 de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/

Jaurlaritza, E. (2013). Competencia Euskadi. Recuperado el 25 de 02 de 2014, de http://www.competencia.euskadi.net/z02-contciud/es/contenidos/informacion/que_es_competencia/es_que_es/que_es_competencia.html

Menendez, S. (13 de 06 de 2010). El gerencie. Recuperado el 20 de 9 de 2014, de http://www.gerencie.com/costo-variable.html

Ortiz, F. (1 de 02 de 2013). El Financiero. Recuperado el 1 de 1 de 2014, de http://www.elfinanciero.com/economia/tema_07_2013/economia_01_2013.pdf

Pontón, P. Z. (15 de Enero de 2012). Visa al Desarrollo. Recuperado el 20 de Julio de 2012, de http://visaaldesarrollo.blogspot.com/2012/01/balance-de-los-5-anos-gobierno-de_15.html

Romero, T. (3 de 8 de 2010). Vision 360. Recuperado el 8 de 10 de 2014, de http://vision360peru.blogspot.com/2010/10/como-encontrar-el-punto-de-equilibrio-y.html

Thompson , I., & Gamble, I. (2012). Administración Estratégica. Mexico: Mc grall Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla 56. Anexo fuente de ingresos el primer año

INGRESOS MINORISTAS		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Productos alta rotación	60%	$ 55.537,31	$ 58.321,45	$ 49.691,48	$ 55.491,73	$ 47.957,07	$ 61.098,12	$ 69.928,86	$ 73.758,23	$ 71.776,67	$ 64.207,76	$ 61.368,63	$ 73.189,81	$ 742.327,13
Productos mediana rotación	30%	$ 27.768,66	$ 29.160,72	$ 24.845,74	$ 27.745,87	$ 23.978,54	$ 30.549,06	$ 34.964,43	$ 36.879,12	$ 35.888,33	$ 32.103,88	$ 30.684,32	$ 36.594,91	$ 371.163,57
Productos baja rotación	10%	$ 9.256,22	$ 9.720,24	$ 8.281,91	$ 9.248,62	$ 7.992,85	$ 10.183,02	$ 11.654,81	$ 12.293,04	$ 11.962,78	$ 10.701,29	$ 10.228,11	$ 12.198,30	$ 123.721,19
SUBTOTAL MINORISTAS	**40% del total**	**$ 92.562,19**	**$ 97.202,41**	**$ 82.819,14**	**$ 92.486,22**	**$ 79.928,46**	**$ 101.830,20**	**$ 116.548,10**	**$ 122.930,39**	**$ 119.627,78**	**$ 107.012,93**	**$ 102.281,05**	**$ 121.983,02**	**$ 1.237.211,89**
INGRESOS CONSTRUCTORES														
Productos alta rotación	70%	$ 56.694,34	$ 59.536,48	$ 50.726,72	$ 56.647,81	$ 48.956,18	$ 62.371,00	$ 71.385,71	$ 75.294,86	$ 73.272,02	$ 65.545,42	$ 62.647,15	$ 74.714,60	$ 757.792,28
Productos mediana rotación	25%	$ 20.247,98	$ 21.263,03	$ 18.116,69	$ 20.231,36	$ 17.484,35	$ 22.275,36	$ 25.494,90	$ 26.891,02	$ 26.168,58	$ 23.409,08	$ 22.373,98	$ 26.683,79	$ 270.640,10
Productos baja rotación	5%	$ 4.049,60	$ 4.252,61	$ 3.623,34	$ 4.046,27	$ 3.496,87	$ 4.455,07	$ 5.098,98	$ 5.378,20	$ 5.233,72	$ 4.681,82	$ 4.474,80	$ 5.336,76	$ 54.128,02
SUBTOTAL CONSTRUCTORES	**35% del total**	**$ 80.991,92**	**$ 85.052,11**	**$ 72.466,75**	**$ 80.925,44**	**$ 69.937,40**	**$ 89.101,43**	**$ 101.979,58**	**$ 107.564,09**	**$ 104.674,31**	**$ 93.636,31**	**$ 89.495,92**	**$ 106.735,14**	**$ 1.082.560,40**
INGRESOS CLIENTE FINAL														
Productos alta rotación	50%	$ 28.925,68	$ 30.375,75	$ 25.880,98	$ 28.901,94	$ 24.977,64	$ 31.821,94	$ 36.421,28	$ 38.415,75	$ 37.383,68	$ 33.441,54	$ 31.962,83	$ 38.119,69	$ 386.628,72
Productos mediana rotación	30%	$ 17.355,41	$ 18.225,45	$ 15.528,59	$ 17.341,17	$ 14.986,59	$ 19.093,16	$ 21.852,77	$ 23.049,45	$ 22.430,21	$ 20.064,92	$ 19.177,70	$ 22.871,82	$ 231.977,23
Productos baja rotación	20%	$ 11.570,27	$ 12.150,30	$ 10.352,39	$ 11.560,78	$ 9.991,06	$ 12.728,78	$ 14.568,51	$ 15.366,30	$ 14.953,47	$ 13.376,62	$ 12.785,13	$ 15.247,88	$ 154.651,49
SUBTOTAL CLIENTE FINAL	**25% del total**	**$ 57.851,37**	**$ 60.751,51**	**$ 51.761,96**	**$ 57.803,89**	**$ 49.955,28**	**$ 63.643,88**	**$ 72.842,56**	**$ 76.831,49**	**$ 74.767,36**	**$ 66.883,08**	**$ 63.925,66**	**$ 76.239,39**	**$ 773.257,43**
TOTAL INGRESOS		**$ 231.405,48**	**$ 243.006,04**	**$ 207.047,85**	**$ 231.215,55**	**$ 199.821,14**	**$ 254.575,50**	**$ 291.370,24**	**$ 307.325,97**	**$ 299.069,46**	**$ 267.532,32**	**$ 255.702,63**	**$ 304.957,55**	**$ 3.093.029,72**

En la presente tabla se analiza el comportamiento de los ingresos de la empresa separando los tres tipos de clientes, indicando los porcentajes de participación en los diferentes productos y su rotación. **Nota.** Los datos tomados han sido proporcionados por el Gerente general de Ferronorte.

ANEXO 2

Tabla 57. Anexo costos fijos actuales

GASTOS Y COSTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 5.205,52	$ 62.466,20
HONPRARIOS PROFESIONALES	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 600,00	$ 7.200,00
SERVICIOS BÁSICOS	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 3.216,00
SISTEMA DE SEGURIDAD	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 996,00
FLETES EN COMPRAS	$ 1.168,52	$ 1.227,10	$ 1.045,53	$ 1.167,56	$ 1.009,03	$ 1.285,53	$ 1.471,33	$ 1.551,90	$ 1.510,21	$ 1.350,95	$ 1.291,22	$ 1.539,94	$ 15.618,82
IMPUESTOS MUNICIPALES	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 3.564,00
HORAS EXTRAS	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 6.168,00
MANTENIIMIENTO VEHICULOS	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 3.672,00
COMBUSTIBLE	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 4.560,00
FONDOS DE RESERVA	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 4.944,00
APORTES IESS (AP PATRONAL)	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 13.428,00
APORTES IECE SECAP	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 1.068,00
TOTAL GASTOS Y COSTOS	$ 10.442,04	$ 10.500,62	$ 10.319,04	$ 10.441,08	$ 10.282,55	$ 10.559,04	$ 10.744,84	$ 10.825,42	$ 10.783,72	$ 10.624,47	$ 10.564,73	$ 10.813,46	$ 126.901,02

En la presente tabla se analizan los gastos que mantiene la empresa que mantiene la empresa, el análisis es de un año y son datos que se presentan antes de la propuesta de mejora.

Nota. Los datos tomados han sido proporcionados por el Gerente general de Ferronorte.

ANEXO 3

Tabla 58. Anexo costos fijos mejora

GASTOS Y COSTOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 5.875,72	$ 70.508,69
HONPRARIOS PROFESIONALES	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 300,00	$ 3.600,00
SERVICIOS BÁSICOS	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 268,00	$ 3.216,00
SISTEMA DE SEGURIDAD	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 83,00	$ 996,00
FLETES EN COMPRAS	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 1.182,00	$ 14.184,00
IMPUESTOS MUNICIPALES	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 297,00	$ 3.564,00
HORAS EXTRAS	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 514,00	$ 6.168,00
MANTENIIMIENTO VEHICULOS	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 306,00	$ 3.672,00
COMBUSTIBLE	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 380,00	$ 4.560,00
FONDOS DE RESERVA	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 412,00	$ 4.944,00
APORTES IESS (AP PATRONAL)	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 1.119,00	$ 13.428,00
APORTES IECE SECAP	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 89,00	$ 1.068,00
PUBLICIDAD	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 483,33	$ 5.800,00
CAPACITACION	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 900,00
CONFERENCIAS Y FERIAS	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 180,42	$ 2.165,00
CONTROLES INTERNOS	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 30,83	$ 370,00
TOTAL GASTOS Y COSTOS	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 11.595,31	$ 129.908,69

En la presente tabla se analizan los gastos que tendrá que incurrir la empresa luego de implementar la propuesta de mejora.

ANEXO 4

Tabla 59. Anexo costos variables mejora

COSTO DE VENTA MINORISTAS		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
Productos alta rotación	97%	$ 53.871,19	$ 56.571,81	$ 48.200,74	$ 53.826,98	$ 46.518,36	$ 59.265,18	$ 67.830,99	$ 71.545,49	$ 69.623,37	$ 62.281,52	$ 59.527,57	$ 70.994,12	$ 720.057,32
Productos mediana rotación	92%	$ 25.547,16	$ 26.827,87	$ 22.858,08	$ 25.526,20	$ 22.060,25	$ 28.105,14	$ 32.167,27	$ 33.928,79	$ 33.017,27	$ 29.535,57	$ 28.229,57	$ 33.667,31	$ 341.470,48
Productos baja rotación	88%	$ 8.145,47	$ 8.553,81	$ 7.288,08	$ 8.138,79	$ 7.033,70	$ 8.961,06	$ 10.256,23	$ 10.817,87	$ 10.527,24	$ 9.417,14	$ 9.000,73	$ 10.734,51	$ 108.874,65
SUBTOTAL MINORISTAS	**41% del total**	**$ 87.563,83**	**$ 91.953,48**	**$ 78.346,91**	**$ 87.491,96**	**$ 75.612,32**	**$ 96.331,37**	**$ 110.254,50**	**$ 116.292,15**	**$ 113.167,88**	**$ 101.234,23**	**$ 96.757,88**	**$ 115.395,94**	**$ 1.170.402,45**
COSTO DE VENTA CONSTRUCTORES														
Productos alta rotación	95%	$ 53.859,62	$ 56.559,65	$ 48.190,39	$ 53.815,42	$ 46.508,37	$ 59.252,45	$ 67.816,42	$ 71.530,12	$ 69.608,42	$ 62.268,15	$ 59.514,79	$ 70.978,87	$ 719.902,67
Productos mediana rotación	90%	$ 18.223,18	$ 19.136,73	$ 16.305,02	$ 18.208,22	$ 15.735,91	$ 20.047,82	$ 22.945,41	$ 24.201,92	$ 23.551,72	$ 21.068,17	$ 20.136,58	$ 24.015,41	$ 243.576,09
Productos baja rotación	85%	$ 3.442,16	$ 3.614,71	$ 3.079,84	$ 3.439,33	$ 2.972,34	$ 3.786,81	$ 4.334,13	$ 4.571,47	$ 4.448,66	$ 3.979,54	$ 3.803,58	$ 4.536,24	$ 46.008,82
SUBTOTAL CONSTRUCTORES	**35% del total**	**$ 75.524,96**	**$ 79.311,09**	**$ 67.575,24**	**$ 75.462,97**	**$ 65.216,62**	**$ 83.087,08**	**$ 95.095,96**	**$ 100.303,51**	**$ 97.608,79**	**$ 87.315,86**	**$ 83.454,95**	**$ 99.530,52**	**$ 1.009.487,58**
COSTO DE VENTA CLIENTE FINAL														
Productos alta rotación	92%	$ 26.611,63	$ 27.945,69	$ 23.810,50	$ 26.589,79	$ 22.979,43	$ 29.276,18	$ 33.507,58	$ 35.342,49	$ 34.392,99	$ 30.766,22	$ 29.405,80	$ 35.070,12	$ 355.698,42
Productos mediana rotación	88%	$ 15.272,76	$ 16.038,40	$ 13.665,16	$ 15.260,23	$ 13.188,20	$ 16.801,98	$ 19.230,44	$ 20.283,51	$ 19.738,58	$ 17.657,13	$ 16.876,37	$ 20.127,20	$ 204.139,96
Productos baja rotación	80%	$ 9.256,22	$ 9.720,24	$ 8.281,91	$ 9.248,62	$ 7.992,85	$ 10.183,02	$ 11.654,81	$ 12.293,04	$ 11.962,78	$ 10.701,29	$ 10.228,11	$ 12.198,30	$ 123.721,19
SUBTOTAL CLIENTE FINAL	**24% del total**	**$ 51.140,61**	**$ 53.704,33**	**$ 45.757,58**	**$ 51.098,64**	**$ 44.160,47**	**$ 56.261,19**	**$ 64.392,82**	**$ 67.919,04**	**$ 66.094,35**	**$ 59.124,64**	**$ 56.510,28**	**$ 67.395,62**	**$ 683.559,57**
TOTAL COSTO DE VENTA		**$ 214.229,40**	**$ 224.968,91**	**$ 191.679,73**	**$ 214.053,57**	**$ 184.989,41**	**$ 235.679,64**	**$ 269.743,28**	**$ 284.514,70**	**$ 276.871,03**	**$ 247.674,73**	**$ 236.723,11**	**$ 282.322,08**	**$ 2.863.449,59**

En la presente tabla se presentan los ingresos que tendrá la empresa luego de implementar la propuesta de mejora, detallando el tipo de cliente y la clasificación de productos por rotación.

ANEXO 5

Tabla 60. Anexo estado de resultados proyectado sin mejora

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS FERRONORTE 31 de diciembre del 2014								
INGRESOS			**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
	Ventas		$ 2.811.845,20	$ 2.868.082,11	$ 2.925.443,75	$ 2.983.952,62	$ 3.043.631,68	$ 3.104.504,31
(-)	Costo de Ventas		$ 2.603.135,99	$ 2.638.635,54	$ 2.691.408,25	$ 2.745.236,41	$ 2.800.141,14	$ 2.856.143,96
(=)	**UTILIDAD BRUTA**		$ 208.709,21	$ 229.446,57	$ 234.035,50	$ 238.716,21	$ 243.490,53	$ 248.360,34
(-)	Gastos Operacionales		$ 126.901,02	$ 133.013,12	$ 139.515,52	$ 146.437,02	$ 153.806,05	$ 161.653,00
		Salarios	$ 62.466,20	$ 66.838,83	$ 71.517,55	$ 76.523,78	$ 81.880,45	$ 87.612,08
		Honorarios Profesionales	$ 7.200,00	$ 7.344,00	$ 7.490,88	$ 7.640,70	$ 7.793,51	$ 7.949,38
		Servicios Básicos	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00
		Seguridad	$ 996,00	$ 1.015,92	$ 1.036,24	$ 1.056,96	$ 1.078,10	$ 1.099,66
		Fletes	$ 15.618,82	$ 16.087,38	$ 16.570,00	$ 17.067,10	$ 17.579,11	$ 18.106,49
		Impuestos Municipales	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00
		Horas extras	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00
		Mantenimiento Vehiculos	$ 3.672,00	$ 3.745,44	$ 3.820,35	$ 3.896,76	$ 3.974,69	$ 4.054,18
		Combustible	$ 4.560,00	$ 4.651,20	$ 4.744,22	$ 4.839,11	$ 4.935,89	$ 5.034,61
		Fondos de Reserva	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00
		Aportes IESS	$ 13.428,00	$ 14.370,35	$ 15.376,27	$ 16.452,61	$ 17.604,30	$ 18.836,60
		AportesIECE SECAP	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00
(=)	**UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES**		$ 81.808,19	$ 96.433,44	$ 94.519,98	$ 92.279,19	$ 89.684,48	$ 86.707,34
(-)	15% Trabajadores		$ 12.271,23	$ 14.465,02	$ 14.178,00	$ 13.841,88	$ 13.452,67	$ 13.006,10
(=)	**UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**		$ 69.536,97	$ 81.968,43	$ 80.341,98	$ 78.437,31	$ 76.231,81	$ 73.701,24
(-)	24% Impuestos		$ 16.688,87	$ 19.672,42	$ 19.282,08	$ 18.824,95	$ 18.295,63	$ 17.688,30
(=)	**UTILIDAD NETA**		**$ 52.848,09**	**$ 62.296,01**	**$ 61.059,91**	**$ 59.612,36**	**$ 57.936,18**	**$ 56.012,94**

ANEXO 6

Tabla 61. Anexo estado de resultados proyectado con mejora

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS FERRONORTE 31 de diciembre del 2014-2019								
INGRESOS			**AÑO 2012**	**AÑO 2013**	**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**
	Ventas		$ 3.093.029,72	$ 3.402.332,69	$ 3.742.565,96	$ 4.116.822,56	$ 4.528.504,82	$ 4.981.355,30
(-)	Costo de Ventas		$ 2.863.449,59	$ 3.130.146,08	$ 3.443.160,69	$ 3.787.476,76	$ 4.166.224,43	$ 4.582.846,87
(=)	**UTILIDAD BRUTA**		$ 229.580,13	$ 272.186,62	$ 299.405,28	$ 329.345,80	$ 362.280,39	$ 398.508,42
(-)	Gastos Operacionales		$ 133.343,69	$ 141.753,90	$ 148.870,42	$ 156.454,47	$ 164.538,00	$ 173.155,17
		Salarios	$ 70.508,69	$ 75.444,30	$ 80.725,40	$ 86.376,18	$ 92.422,51	$ 98.892,08
		Honorarios Profesionales	$ 3.600,00	$ 3.672,00	$ 3.745,44	$ 3.820,35	$ 3.896,76	$ 3.974,69
		Servicios Básicos	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00	$ 3.216,00
		Seguridad	$ 996,00	$ 1.015,92	$ 1.036,24	$ 1.056,96	$ 1.078,10	$ 1.099,66
		Fletes	$ 14.184,00	$ 14.609,52	$ 15.047,81	$ 15.499,24	$ 15.964,22	$ 16.443,14
		Impuestos Municipales	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00	$ 3.564,00
		Horas extras	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00	$ 6.168,00
		Mantenimiento Vehiculos	$ 3.672,00	$ 3.745,44	$ 3.820,35	$ 3.896,76	$ 3.974,69	$ 4.054,18
		Combustible	$ 4.560,00	$ 4.651,20	$ 4.744,22	$ 4.839,11	$ 4.935,89	$ 5.034,61
		Fondos de Reserva	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00	$ 4.944,00
		Aportes IESS	$ 13.428,00	$ 16.220,52	$ 17.355,96	$ 18.570,88	$ 19.870,84	$ 21.261,80
		AportesIECE SECAP	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00	$ 1.068,00
		CAPACITACION	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00	$ 900,00
		CONFERENCIAS Y FERIAS	$ 2.165,00	$ 2.165,00	$ 2.165,00	$ 2.165,00	$ 2.165,00	$ 2.165,00
		CONTROLES INTERNOS	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00	$ 370,00
(-)	Gastos Administrativos		$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00
		Publicidad y marketing	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00	$ 5.800,00
(=)	**UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES**		$ 90.436,44	$ 124.632,71	$ 144.734,86	$ 167.091,33	$ 191.942,38	$ 219.553,25
(-)	15% Trabajadores		$ 13.565,47	$ 18.694,91	$ 21.710,23	$ 25.063,70	$ 28.791,36	$ 32.932,99
(=)	**UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**		$ 76.870,98	$ 105.937,81	$ 123.024,63	$ 142.027,63	$ 163.151,02	$ 186.620,26
(-)	24% Impuestos		$ 18.449,03	$ 25.425,07	$ 29.525,91	$ 34.086,63	$ 39.156,25	$ 44.788,86
(=)	**UTILIDAD NETA**		**$ 58.421,94**	**$ 80.512,73**	**$ 93.498,72**	**$ 107.941,00**	**$ 123.994,78**	**$ 141.831,40**

ANEXO 7

Tabla 62. Anexo balance general proyectado con mejora

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL FERRONORTE 31 de diciembre del 2014-2019								
ACTIVO			**AÑO 2012**	**AÑO 2013**	**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**
CORRIENTE			**$ 675.156,45**	**$ 683.439,35**	**$ 663.955,13**	**$ 636.255,39**	**$ 598.980,74**	**$ 549.333,08**
	DISPONIBLE		**$ 119.218,51**	**$ 99.218,51**	**$ 101.200,88**	**$ 103.222,90**	**$ 105.285,36**	**$ 107.389,06**
		Caja	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00	$ 100,00
		Bancos	$ 119.118,51	$ 99.118,51	$ 101.100,88	$ 103.122,90	$ 105.185,36	$ 107.289,06
	EXIGIBLE		**$ 193.498,00**	**$ 183.054,20**	**$ 179.393,12**	**$ 175.805,25**	**$ 172.289,15**	**$ 168.843,37**
		Ctas. Por cobrar	$ 186.790,00	$ 183.054,20	$ 179.393,12	$ 175.805,25	$ 172.289,15	$ 168.843,37
		Otras Ctas. Por cobrar	$ 6.708,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	REALIZABLE		**$ 362.439,94**	**$ 401.166,64**	**$ 383.361,14**	**$ 357.227,24**	**$ 321.406,24**	**$ 273.100,65**
		Inventario	$ 362.439,94	$ 401.166,64	$ 383.361,14	$ 357.227,24	$ 321.406,24	$ 273.100,65
FIJOS			**$ 478.859,09**	**$ 540.247,85**	**$ 554.006,23**	**$ 558.601,64**	**$ 563.518,03**	**$ 568.768,52**
	Terreno		**$ 123.129,83**	**$ 197.500,65**	**$ 224.617,90**	**$ 237.849,15**	**$ 255.827,36**	**$ 226.560,45**
	Otros Activos Fijos		**$ 355.729,26**	**$ 342.747,20**	**$ 329.388,33**	**$ 320.752,48**	**$ 307.690,67**	**$ 342.208,07**
		Equipo de comunicación	$ 3.686,98	$ 2.433,41	$ 803,02	$ 4.000,00	$ 2.666,67	$ 1.333,33
		Maquinaria	$ 22.448,00	$ 20.203,20	$ 17.958,40	$ 15.713,60	$ 13.468,80	$ 11.224,00
		Equipo de oficina	$ 195,62	$ 176,06	$ 156,50	$ 136,93	$ 117,37	$ 97,81
		instalaciones	$ 28.548,03	$ 27.120,63	$ 25.693,23	$ 24.265,83	$ 22.838,42	$ 21.411,02
		Muebles y Enseres	$ 4.575,00	$ 4.117,50	$ 3.660,00	$ 3.202,50	$ 2.745,00	$ 2.287,50
		Vehículo	$ 37.896,11	$ 30.316,89	$ 22.737,67	$ 15.158,44	$ 7.579,22	$ 50.000,00
		Depreciación Acumulada	$ (12.957,48)	$ (12.957,48)	$ (12.957,48)	$ (13.061,82)	$ (13.061,82)	$ (15.482,60)
		Know how	$ 271.337,00	$ 271.337,00	$ 271.337,00	$ 271.337,00	$ 271.337,00	$ 271.337,00
TOTAL DE ACTIVOS			**$ 1.154.015,54**	**$ 1.223.687,21**	**$ 1.217.961,36**	**$ 1.194.857,03**	**$ 1.162.498,77**	**$ 1.118.101,60**
PASIVO			**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
CORTO PLAZO			**$ 279.457,12**	**$ 293.429,97**	**$ 308.101,47**	**$ 323.506,55**	**$ 339.681,87**	**$ 356.665,97**
		Proveedores	$ 279.457,12	$ 293.429,97	$ 308.101,47	$ 323.506,55	$ 339.681,87	$ 356.665,97
LARGO PLAZO			**$ 818.824,92**	**$ 790.922,56**	**$ 735.448,44**	**$ 669.510,76**	**$ 590.481,12**	**$ 495.209,46**
		Deuda compra terreno	$ 818.824,92	$ 790.922,56	$ 735.448,44	$ 669.510,76	$ 590.481,12	$ 495.209,46
	TOTAL DE PASIVOS		**$ 1.098.282,04**	**$ 1.084.352,53**	**$ 1.043.549,91**	**$ 993.017,30**	**$ 930.162,99**	**$ 851.875,42**
			$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
PATRIMONIO			**AÑO 2014**	**AÑO 2015**	**AÑO 2016**	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**AÑO 2019**
	Capital Social		$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00
	Utilidades Ejercicio anterior		$ (3.088,44)	$ 58.421,94	$ 80.512,73	$ 93.498,72	$ 107.941,00	$ 123.994,78
	Utilidades Retenidas		$ 58.421,94	$ 80.512,73	$ 93.498,72	$ 107.941,00	$ 123.994,78	$ 141.831,40
	TOTAL PATRIMONIO		**$ 55.733,50**	**$ 139.334,67**	**$ 174.411,45**	**$ 201.839,72**	**$ 232.335,78**	**$ 266.226,18**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			**$ 1.154.015,54**	**$ 1.223.687,21**	**$ 1.217.961,36**	**$ 1.194.857,03**	**$ 1.162.498,77**	**$ 1.118.101,60**

ANEXO 8

Tabla 63. Anexo escenario pesimista sin apalancar

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DIFERENCIA PESIMISTA						
ENTRADAS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
VENTAS AL CONTADO	$ -	$ 377.912,00	$ 539.705,57	$ 723.878,62	$ 932.979,10	$ 1.169.825,25
TOTAL ENTRADAS	**$ -**	**$ 377.912,00**	**$ 539.705,57**	**$ 723.878,62**	**$ 932.979,10**	**$ 1.169.825,25**
SALIDAS						
COSTO DE VENTAS	$ -	$ 347.679,04	$ 496.529,12	$ 665.968,33	$ 858.340,77	$ 1.076.239,23
GASTOS	$ -	$ 14.540,78	$ 15.154,90	$ 15.817,45	$ 16.531,95	$ 17.302,17
Participacion Trabajadores	$ -	$ 3.217,63	$ 5.436,85	$ 7.968,51	$ 10.848,48	$ 14.116,46
Impuesto a la Renta	$ -	$ 4.375,97	$ 7.394,11	$ 10.837,17	$ 14.753,93	$ 19.198,39
TOTAL SALIDAS	**$ -**	**$ 369.813,41**	**$ 524.514,97**	**$ 700.591,45**	**$ 900.475,13**	**$ 1.126.856,26**
ENTRADAS	$ -	$ 377.912,00	$ 539.705,57	$ 723.878,62	$ 932.979,10	$ 1.169.825,25
(+) DEPRECIACION	$ -	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00
(-) SALIDAS	$ -	$ 369.813,41	$ 524.514,97	$ 700.591,45	$ 900.475,13	$ 1.126.856,26
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**$ -**	**$ 13.018,58**	**$ 20.110,59**	**$ 28.207,17**	**$ 37.423,96**	**$ 47.888,99**
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**($ 54.760,00)**	**$ 13.018,58**	**$ 20.110,59**	**$ 28.207,17**	**$ 37.423,96**	**$ 47.888,99**
VAN	**$ 40.804,39**					
TIR	**34,46%**					

ANEXO 9

Tabla 64. Anexo escenario optimista sin apalancar

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DIFERENCIA OPTIMISTA						
ENTRADAS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
VENTAS AL CONTADO	$ -	$ 472.389,99	$ 674.631,96	$ 904.848,27	$ 1.166.223,87	$ 1.462.281,57
TOTAL ENTRADAS	**$ -**	**$ 472.389,99**	**$ 674.631,96**	**$ 904.848,27**	**$ 1.166.223,87**	**$ 1.462.281,57**
SALIDAS						
COSTO DE VENTAS	$ -	$ 434.598,79	$ 620.661,40	$ 832.460,41	$ 1.072.925,96	$ 1.345.299,04
GASTOS	$ -	$ 14.540,78	$ 15.154,90	$ 15.817,45	$ 16.531,95	$ 17.302,17
Participacion Trabajadores	$ -	$ 3.217,63	$ 5.436,85	$ 7.968,51	$ 10.848,48	$ 14.116,46
Impuesto a la Renta	$ -	$ 4.375,97	$ 7.394,11	$ 10.837,17	$ 14.753,93	$ 19.198,39
TOTAL SALIDAS	**$ -**	**$ 456.733,17**	**$ 648.647,25**	**$ 867.083,53**	**$ 1.115.060,33**	**$ 1.395.916,07**
ENTRADAS	$ -	$ 472.389,99	$ 674.631,96	$ 904.848,27	$ 1.166.223,87	$ 1.462.281,57
(+) DEPRECIACION	$ -	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00
(-) SALIDAS	$ -	$ 456.733,17	$ 648.647,25	$ 867.083,53	$ 1.115.060,33	$ 1.395.916,07
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**$ -**	**$ 20.576,82**	**$ 30.904,71**	**$ 42.684,74**	**$ 56.083,54**	**$ 71.285,50**
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**($ 54.760,00)**	**$ 20.576,82**	**$ 30.904,71**	**$ 42.684,74**	**$ 56.083,54**	**$ 71.285,50**
VAN	**$ 90.022,31**					
TIR	**55,54%**					

ANEXO 10

Tabla 65. Anexo escenario pesimista apalancado

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DIFERENCIA PESIMISTA						
ENTRADAS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
VENTAS AL CONTADO	$ -	$ 377.912,00	$ 539.705,57	$ 723.878,62	$ 932.979,10	$ 1.169.825,25
TOTAL ENTRADAS	**$ -**	**$ 377.912,00**	**$ 539.705,57**	**$ 723.878,62**	**$ 932.979,10**	**$ 1.169.825,25**
SALIDAS						
COSTO DE VENTAS	$ -	$ 347.679,04	$ 496.529,12	$ 665.968,33	$ 858.340,77	$ 1.076.239,23
GASTOS	$ -	$ 14.540,78	$ 15.154,90	$ 15.817,45	$ 16.531,95	$ 17.302,17
Participacion Trabajadores	$ -	$ 3.217,63	$ 5.436,85	$ 7.968,51	$ 10.848,48	$ 14.116,46
Cuota prestamo		$ 9.065,63	$ 8.390,63	$ 7.715,63	$ 7.040,63	$ 6.365,63
Impuesto a la Renta	$ -	$ 4.375,97	$ 7.394,11	$ 10.837,17	$ 14.753,93	$ 19.198,39
TOTAL SALIDAS	**$ -**	**$ 378.879,04**	**$ 532.905,60**	**$ 708.307,08**	**$ 907.515,76**	**$ 1.133.221,88**
ENTRADAS	$ -	$ 377.912,00	$ 539.705,57	$ 723.878,62	$ 932.979,10	$ 1.169.825,25
(+) DEPRECIACION	$ -	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00
(-) SALIDAS	$ -	$ 378.879,04	$ 532.905,60	$ 708.307,08	$ 907.515,76	$ 1.133.221,88
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**$ -**	**$ 3.952,96**	**$ 11.719,97**	**$ 20.491,54**	**$ 30.383,34**	**$ 41.523,37**
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**($ 32.748,90)**	**$ 3.952,96**	**$ 11.719,97**	**$ 20.491,54**	**$ 30.383,34**	**$ 41.523,37**
VAN	**$ 35.145,64**					
TIR	**38,92%**					
TASA DE DESCUENTO						
RIESGO PAIS	9,40%					
(+) INFLACION	3,67%					
TASA DE DESCUENTO	**13,07%**					

ANEXO 11

Tabla 66. Anexo escenario pesimista apalancado

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL DIFERENCIA OPTIMISTA						
ENTRADAS	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
VENTAS AL CONTADO	$ -	$ 472.389,99	$ 674.631,96	$ 904.848,27	$ 1.166.223,87	$ 1.462.281,57
TOTAL ENTRADAS	**$ -**	**$ 472.389,99**	**$ 674.631,96**	**$ 904.848,27**	**$ 1.166.223,87**	**$ 1.462.281,57**
SALIDAS						
COSTO DE VENTAS	$ -	$ 434.598,79	$ 620.661,40	$ 832.460,41	$ 1.072.925,96	$ 1.345.299,04
GASTOS	$ -	$ 14.540,78	$ 15.154,90	$ 15.817,45	$ 16.531,95	$ 17.302,17
Participacion Trabajadores	$ -	$ 3.217,63	$ 5.436,85	$ 7.968,51	$ 10.848,48	$ 14.116,46
Cuota prestamo		$ 9.065,63	$ 8.390,63	$ 7.715,63	$ 7.040,63	$ 6.365,63
Impuesto a la Renta	$ -	$ 4.375,97	$ 7.394,11	$ 10.837,17	$ 14.753,93	$ 19.198,39
TOTAL SALIDAS	**$ -**	**$ 465.798,79**	**$ 657.037,88**	**$ 874.799,16**	**$ 1.122.100,95**	**$ 1.402.281,69**
ENTRADAS	$ -	$ 472.389,99	$ 674.631,96	$ 904.848,27	$ 1.166.223,87	$ 1.462.281,57
(+) DEPRECIACION	$ -	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00	$ 4.920,00
(-) SALIDAS	$ -	$ 465.798,79	$ 657.037,88	$ 874.799,16	$ 1.122.100,95	$ 1.402.281,69
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**$ -**	**$ 11.511,20**	**$ 22.514,08**	**$ 34.969,11**	**$ 49.042,92**	**$ 64.919,87**
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
(=) FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	**($ 32.748,90)**	**$ 11.511,20**	**$ 22.514,08**	**$ 34.969,11**	**$ 49.042,92**	**$ 64.919,87**
VAN	**$ 84.363,56**					
TIR	**68,84%**					
TASA DE DESCUENTO						
RIESGO PAIS	9,40%					
(+) INFLACION	3,67%					
TASA DE DESCUENTO	**13,07%**					