



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORA PARA LA FERRETERIA MACOFER UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniero en Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía  
Ing. Carlos Fernando Ordóñez Vizcaíno

Autor  
Marco Andrés Barahona Cueva

Año  
2015

### **DECLARACION DEL POFRESOR GUIA.**

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

---

Carlos Fernando Ordóñez Vizcaíno  
Ingeniero  
CI. 1712623840

### **DECLARACION DE AUTORIA 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.”

---

Marco Andrés Barahona Cueva  
CI. 172449044-4

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres y a mi hermana por estar a mi lado en cada momento de la vida. Y a mi profesor guía por su constante y acertada ayuda.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi querida familia, en especial a mis padres quienes siempre me han apoyado y han estado a mi lado, que siempre con sus consejos me han enseñado a ser una persona de bien.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación es realizar un análisis interno y externo de la ferretería Macofer, con la finalidad de conocer las oportunidades de crecimiento del negocio, haciendo rectificaciones y mejoras en las áreas que sean necesarias y de esta manera posicionar a Macofer como la primera opción en la mente del consumidor al momento de adquirir material de construcción así como insumos ferreteros.

Como parte del estudio de factibilidad, se realizó un análisis interno de la empresa evaluando cada área de la misma así como sus fortalezas y debilidades. Este estudio concluye que el área de marketing no ha sido explotada como debería serlo lo cual brinda una gran oportunidad de mejora. A lo mencionado anteriormente se le suma el resultado del estudio realizado a la industria, del que se concluye que la industria de la construcción es una de las que mayor crecimiento ha tenido durante los últimos años y se espera que esta tendencia se mantenga a futuro. De esta manera tanto factores internos como externos afirman la factibilidad de aplicar mejoras a la ferretería Macofer.

Con la finalidad de conocer más a fondo la percepción del cliente, se realizó un estudio de mercado tanto a clientes potenciales como clientes actuales, de esta manera saber cómo atraer a nuevos clientes y como fidelizar a los actuales. Así también se realizó una entrevista a un experto de la industria con la finalidad de conocer de una manera más certera el desenvolvimiento de negocios similares dentro del mercado. Ya con toda esta información procesada y analizada se elaboraron diversas estrategias.

Finalmente se elaboró un análisis financiero, para demostrar la generación de valor para la empresa si se aplican las estrategias y mejoras propuestas. Como resultado de este análisis se obtuvo un VAN de 112.036 USD y un TIR de 30% para un escenario esperado con un apalancamiento del 60% de la inversión inicial.

## ABSTRACT

The objective of the present work is to perform an internal and external analysis of “Macofer”, with the purpose of knowing the opportunities of growth, making rectifications and improvements in the areas that are necessary and in this way position “Macofer” as the first option in the consumer’s mind when purchasing construction materials as well as inputs hardware dealers.

As part of the feasibility study, an internal analysis of the company in which each business area, strengths and weaknesses were evaluated. From the analysis concludes that the marketing area has not been exploited as it should, which represents a great opportunity for improvement. To the above is added the result of the study of the industry, which shows that construction industry is one of the fastest growing in recent years and it is expected that this trend will continue in the future. Thus both internal and external factors affirm the feasibility of applying Macofer improvements.

In order to learn more about customer perception, a market research was realized to potential customers and existing customers to know how to attract and retain new and current customers. Also an expert interview was also conducted in order to make a more accurate way the development of similar businesses in the market. After all information was processed and analyzed, various strategies were developed.

Finally a financial analysis was developed to reveal the generation of value for the company, if strategies and proposed improvements are applied. As a result of this analysis was obtained a NPV of 112.036 USD and IRR of 30% with a leverage of 60 % of the initial investment stage.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Hipótesis.....	2
2. EMPRESA Y ENTORNO .....	3
2.1 Organización .....	3
2.1.1 Misión .....	3
2.1.2 Visión .....	4
2.2 Análisis Interno .....	4
2.2.1 Situación general de la empresa .....	4
2.2.1.1 Administración y Recursos humanos.....	5
2.2.1.2 Marketing y Ventas.....	6
2.2.1.3 Finanzas y contabilidad .....	6
2.2.1.4 Operaciones .....	7
2.2.2 Cadena de Valor.....	10
2.2.3 Matriz EFI .....	13
2.3 Análisis externo. ....	15
2.3.1 Industria.....	15
2.3.2 Mercado.....	26
2.3.3 Análisis PESTEL.....	28
2.3.4 Competencia.....	34
2.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	35
2.3.5 Matriz EFE .....	37
3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA. ....	39
3.1 Análisis de matriz FODA.....	39
3.1.1 Identificar los factores clave.....	40
3.1.2 Ponderación de factores .....	41

3.1.3 Punto de vista de los actores involucrados.....	44
3.1.3.1 Cálculo de la muestra.....	44
3.1.4 Punto de vista de expertos en la industria.....	67
3.2 Planteamiento de Objetivos.....	69
3.2.1 Objetivos a largo plazo.....	69
3.2.2 Objetivos a mediano plazo.....	69
3.2.3 Objetivos a corto plazo.....	70
3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas.....	70
<b>4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....</b>	<b>72</b>
4.1 Propuesta de Cambio.....	72
4.1.1 Planteamiento de las estrategias.....	72
4.1.2 Propuestas de implementación.....	75
4.1.3 Cronograma de implementación.....	76
4.2 Evaluación Financiera.....	77
4.2.1 Situación Actual.....	78
4.2.1.1 Análisis horizontal.....	78
4.2.1.2 Análisis Vertical.....	81
4.2.1.3 Ratios financieros.....	83
4.2.2 Flujo de efectivo incremental.....	84
4.2.3. Evaluación Financiera del proyecto.....	89
<b>5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
5.1 Conclusiones.....	90
5.2 Recomendaciones.....	90
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

La Ferretería Macofer fue constituida legalmente en el año 2009, desde entonces realiza sus actividades en la ciudad de Quito, Su representante legal y gerente es la señora Carmen Flores, quien tiene más de 25 años de experiencia en administración y manejo de ferreterías.

El giro del Negocio de Macofer se basa principalmente en la venta de material para la construcción como lo son varillas, cemento, arena y bloques, y en una menor proporción en la venta de artículos de ferretería en general. La empresa se caracteriza principalmente por su buena atención al cliente, misma que ha generado relaciones sólidas de fidelidad entre la empresa y sus compradores.

Sin embargo durante los últimos dos años la empresa se ha visto estancada sin presentar un crecimiento sostenido, esto tomando en cuenta que la construcción en el Ecuador es uno de los sectores que más ha crecido en los últimos años.

Es por esto que aplicar un plan de mejora, basado en los conocimientos obtenidos en la Universidad de las Américas por parte del autor de esta tesis, se traduce en una oportunidad para que la empresa aproveche las ventajas que le presenta actualmente el mercado ecuatoriano.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la empresa, analizar y determinar las mejoras que permitirán a Macofer a tener una mayor participación de mercado y de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar y analizar el estado actual de la empresa por medio de un diagnostico preliminar.
- Investigar y analizar cuál es la situación en la que se encuentra la empresa y determinar los factores críticos de éxito que la involucran.
- Realizar una investigación de mercados aplicada a clientes potenciales como a clientes actuales.
- Realizar un análisis FODA para poder determinar las oportunidades que se presentan en el mercado.
- Analizar y elaborar un plan de mejoras que sea sustentables a corto y largo plazo.
- Obtener los costos en los que se incurrirá para poder realizar las mejoras planteadas, así también identificar los beneficios que se obtendrá al implementar estas mejoras.
- Calcular el flujo de caja incremental y determinar la rentabilidad del plan de mejoramiento.

### **1.3 Hipótesis**

La implementación del presente plan de mejora, hará que la ferretería Macofer aproveche al máximo todas las oportunidades que le ofrece el mercado y se convierta en una empresa exitosa y reconocida por sus clientes.

## 2. EMPRESA Y ENTORNO

### 2.1 Organización

Macofer no cuenta con una Misión y Visión previamente establecidas, pero en un trabajo conjunto con la propietaria de la empresa, se ha logrado llegar a identificar cuáles son sus metas y el enfoque que tiene sobre el negocio, mismos que se ven plasmados en una Misión y Visión que se acopla perfectamente a lo que es Macofer.

#### 2.1.1 Misión

Proveer a todos nuestros clientes de material de construcción, así como de productos ferreteros, siempre en la cantidad necesaria y de la mejor calidad. Ofreciendo una amplia gama de marcas y productos a un precio competitivo dentro del mercado nacional, teniendo siempre como prioridad la satisfacción del cliente. Todo esto sin dejar de lado el compromiso de colaborar y apoyar a la comunidad en donde se encuentra establecida la empresa. Y de esta manera llegar a ser una empresa con altos niveles de rentabilidad

**Tabla 1 Matriz de evaluación de la Misión**

Organización	Cliente	Producto	Mercado	Tecnología	Supervivencia, Crecimiento, Rentabilidad.
MACOFER	SI	SI	SI	NO	SI

Según la matriz de evaluación, la misión planteada solamente no cumple con un requisito para ser una misión bien elaborada, este apartado corresponde a la tecnología, mismo que debido al giro del negocio no es un punto que afecte al correcto desarrollo de la misma.

### 2.1.2 Visión

Ser la primera opción en la mente del consumidor al momento de adquirir material de construcción y productos ferreteros. Superando las expectativas del cliente tanto en calidad de producto como brindando un excelente servicio previo y pos-venta por parte de todos los miembros de la empresa, de esta manera convertirnos en un lugar donde el cliente se sienta a gusto y respaldado por un buen servicio. Tomando siempre en cuenta el bienestar de nuestros trabajadores para los cuales su lugar de trabajo es como su segundo hogar.

**Tabla 2 Matriz de evaluación de la Visión**

Organización	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por trabajadores
MACOFER	SI	SI	SI	SI

La visión que se ha elaborado contiene todos los elementos necesarios para describir a perfección cual es la meta de la empresa.

## 2.2 Análisis Interno

### 2.2.1 Situación general de la empresa

Macofer es una empresa familiar que fue fundada en 2009 por Carmen Flores, quien hasta el día de hoy es la propietaria de la ferretería. La empresa fue creada con el objetivo de convertirse en la principal fuente de ingresos para su propietaria, quien ya había tenido a su cargo tres ferreterías, las cuales a su tiempo fueron vendidas a otras personas. La experiencia en el manejo y administración de ferreterías fue lo que motivo a Carmen Flores a emprender en este nuevo proyecto llamado Macofer.

Esta empresa se dedica a la venta de material de construcción y artículos de ferretería en general. Macofer se encuentra ubicada en la Av. de los Guayacanes y Avigiras, tras el Hospital de SOLCA (Anexo 1). En sus inicios Macofer ya contaba con tres trabajadores, una persona encargada del despacho de material, un chofer para el camión y una persona encargada de la recepción de pedidos. Con el pasar el tiempo su estructura organizacional y sus operaciones fueron creciendo hasta el día de hoy que cuenta con un total de seis trabajadores.

### **2.2.1.1 Administración y Recursos humanos**

La administración de Macofer es responsabilidad de su gerente y propietaria Carmen Flores, misma que ha desempeñado esta función desde el 2009, fecha en la que se fundó la empresa, durante los 6 años de vida que tiene la empresa no ha tenido otra administración que no sea la de Carmen Flores, quien tiene una licenciatura en administración de la Universidad Central del Ecuador, y una experiencia en el manejo de ferreterías por más de 25 años.

En cuanto a su estructura organizacional Macofer ha duplicado el personal desde que inició sus operaciones, actualmente cuenta con un total de seis trabajadores; tres cargadores, un chofer, una persona encargada de la contabilidad y facturación y una persona encargada del manejo de caja y verificación de despachos de material.

En el área de recursos humanos Macofer no cuenta con un departamento especializado en Recursos Humanos, es su gerente y propietaria quien realiza la selección de personal basada en las hojas de vida recibidas y en su experiencia, esto ha generado más de un problema en varias ocasiones, ya que muchas veces el personal contratado no ha cumplido con las expectativas y ha tenido que ser separado de la empresa poco tiempo después de su incorporación. A esto se le suma el inconveniente de no contar con proceso de capacitación para los trabajadores, mismos que aprenden sus funciones con el pasar del tiempo.

### **2.2.1.2 Marketing y Ventas**

Hasta el día de hoy Macofer no ha realiza ningún tipo de Publicidad. Macofer se ha visto claramente beneficiada por la publicidad de boca en boca, ya que son sus clientes los encargados de recomendar a otros que acudan a la ferretería. Este tipo de publicidad ha sido muy efectiva ya que los nuevos clientes se fidelizan a la empresa y a su vez recomiendan a otros. El 80% de los clientes actuales son clientes de las anteriores ferreterías que eran administradas por Carmen Flores.

Macofer maneja una cartera de clientes amplia en la que sobresalen importantes constructoras como lo son: Duque y Asociados, Tamacon, Constructora Madeira, Fare House, mismas que realizan compras periódicas de material de construcción e insumos para los terminados de sus proyectos.

En cuanto a lo económico actualmente Macofer realiza una facturación de aproximadamente ciento ochenta mil dólares mensuales, siendo los meses de mayo junio y julio los que registran un mayor ingreso. Así también en promedio los pagos de Macofer a sus distintos proveedores rodea los ciento sesenta mil dólares mensuales.

### **2.2.1.3 Finanzas y contabilidad**

Macofer no cuenta con un departamento especializado en finanzas y contabilidad. La contabilidad es llevada por una persona externa, quien es contratada mensualmente para la consolidación de cuentas.

La emisión de facturas es realizada por Carmen Flores o su asistente, y los últimos días de cada mes el contador externo se encarga de consolidar la información y elaborar los respectivos balances.

#### **2.2.1.4 Operaciones**

La empresa actúa como intermediaria, ya que recibe los materiales por parte de los proveedores y los exhibe en perchas para venderlas al público en general. Para esto Macofer tiene un proceso que realiza normalmente con toda la mercadería pequeña, es decir todo artículo de ferretería en general, este proceso consiste en que una vez llegada la mercadería a la ferretería, se realiza un conteo de lo recibido para confirmar que coincida con el pedido realizado, después de esto se procede a almacenar todo lo recibido en la bodega, y es de esta bodega de la cual los trabajadores sacan los productos que solicitan los clientes para la venta.

Para el despacho de material pesado como lo es cemento, hierro, arena y ripio se lo hace directamente de la zona de almacenamiento hacia los camiones especializados en la repartición de este material, para poder ser entregado a domicilio una vez confirmada la compra por medio de la factura.

El proceso básico de operaciones de Macofer se resume en el siguiente cuadro.

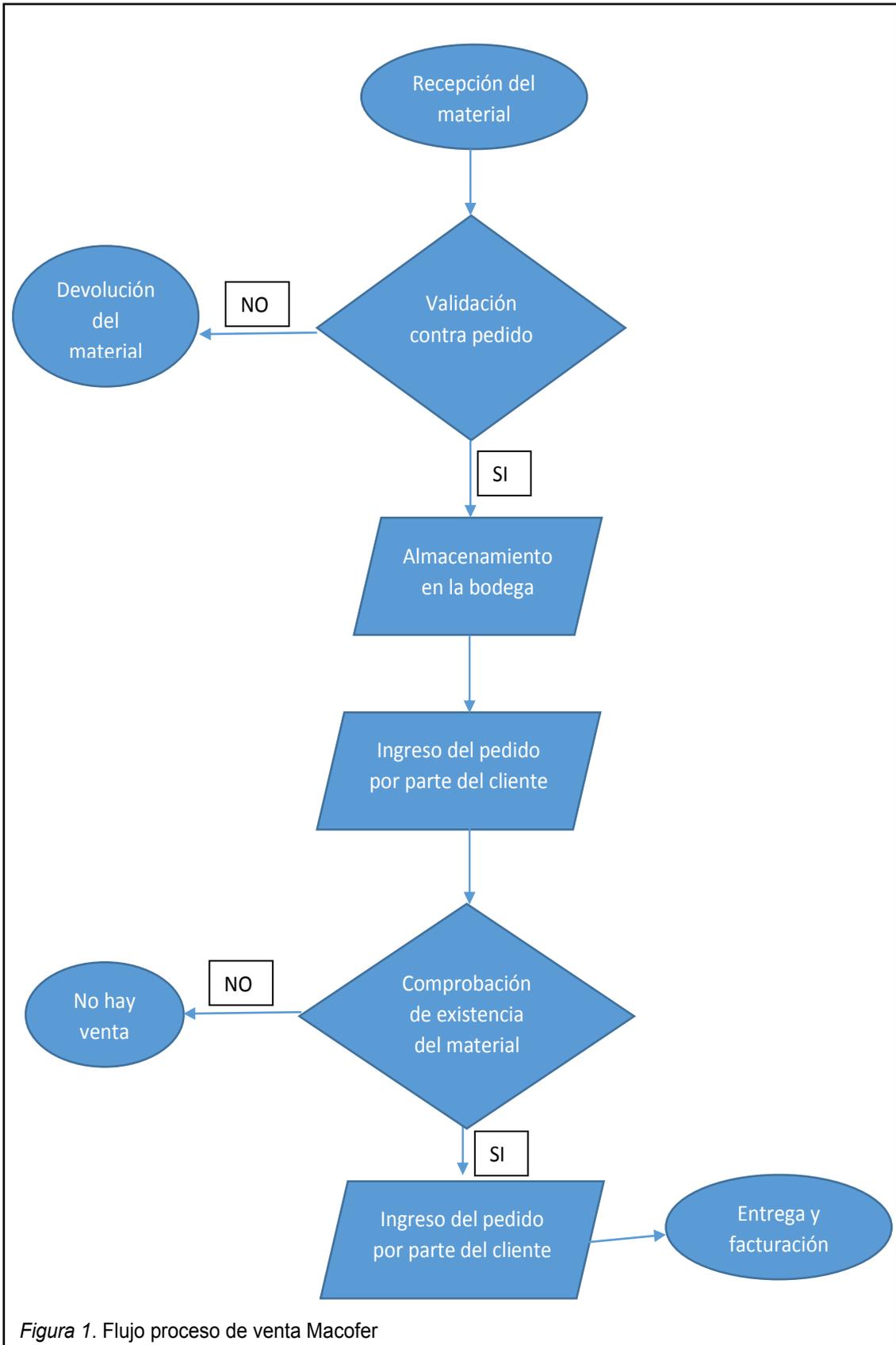


Figura 1. Flujo proceso de venta Macofer

En cuanto a su propiedad planta y equipo, actualmente Macofer cuenta con un terreno propio de 800 metros cuadrados y en este se encuentra una construcción de 150 metros cuadrados de en la cual en 50% son bodegas y el otro 50% cumple la función de oficinas y lugar de despacho, el resto del terreno es utilizado como parqueadero y lugar de almacenamiento para material pesado de construcción. Cuya distribución se representa en el siguiente croquis. (Anexo 2)

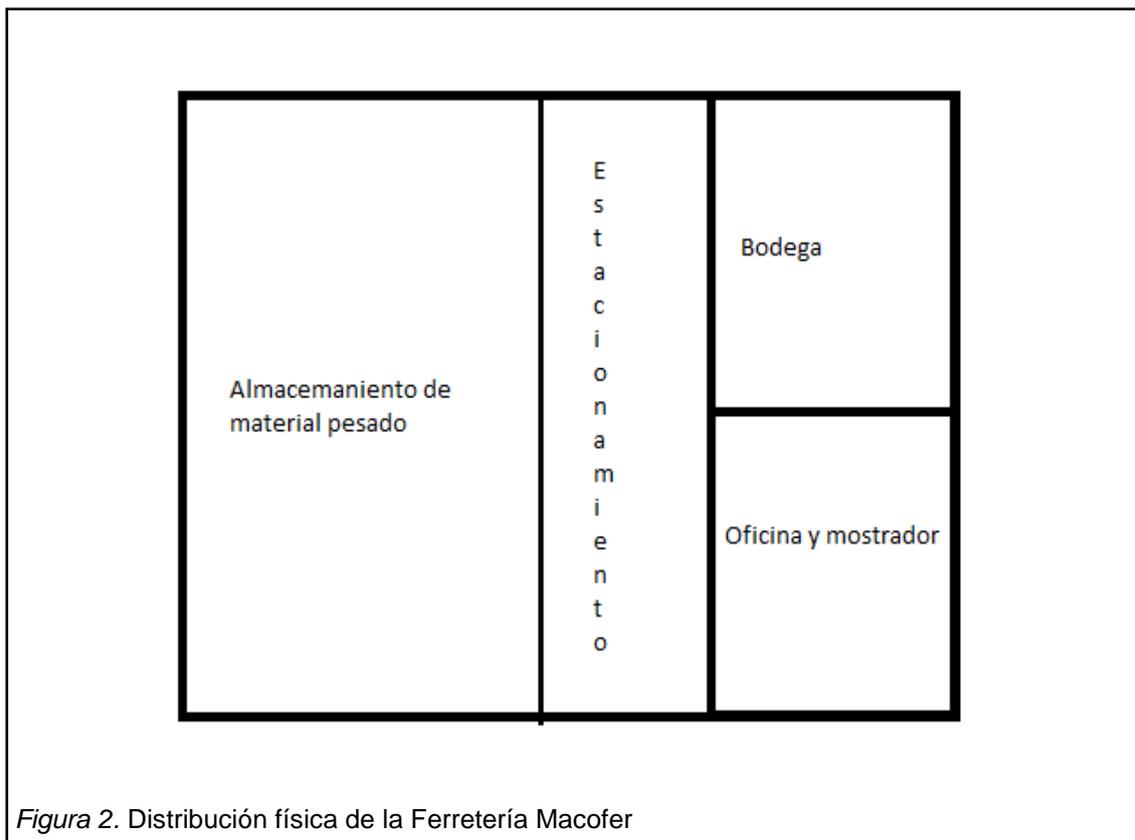
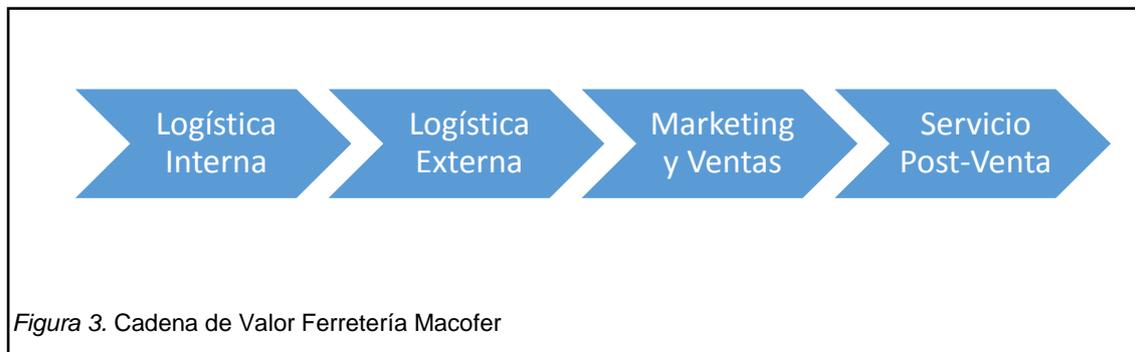


Figura 2. Distribución física de la Ferretería Macofer

Como se puede observar el estacionamiento, mismo que también funciona como parqueadero para los camiones de la empresa, está en la mitad de la bodega y la zona de almacenamiento de material pesado, lo que facilita el despacho de todo tipo de materia ya sea este material de construcción o artículos de ferretería en general.

### 2.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor de Macofer se compone de la siguiente manera.



#### Logística interna

En esta sección se detalla la recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de los productos que se oferta por parte de la ferretería.

En cuanto a la recepción de material, esta se la realiza directamente en la bodega de la ferretería. Todo el material llega por parte de los diferentes proveedores como lo son KYWI, Plastigama, Adelca, Lafarge, Demaco, Promesa y Megaprofer, una vez que el material ha sido descargado se procede a un conteo físico para verificar que el pedido concuerde con la mercancía entregada.

El almacenamiento de todo el material recibido se lo realiza en la bodega de la ferretería, misma que tiene áreas específicas para cada tipo de mercadería, esto con la finalidad de mantener organizada la mercadería y que sea más fácil encontrarla al momento de despachar algún pedido.

Macofer no tiene un sistema de control de inventarios y tampoco un proceso establecido para el abastecimiento. Para el control de existencias simplemente se realizan los pedidos de más mercadería al momento de ver que ya no se tiene producto para la venta o al ver que la misma está a punto de agotarse.

La distribución interna está a cargo de los trabajadores, mismos que son los encargados de colocar el producto en las perchas y exhibidores, de tal manera que los clientes tengan la visibilidad de los diferentes productos que tiene a la venta Macofer.

### **Logística externa**

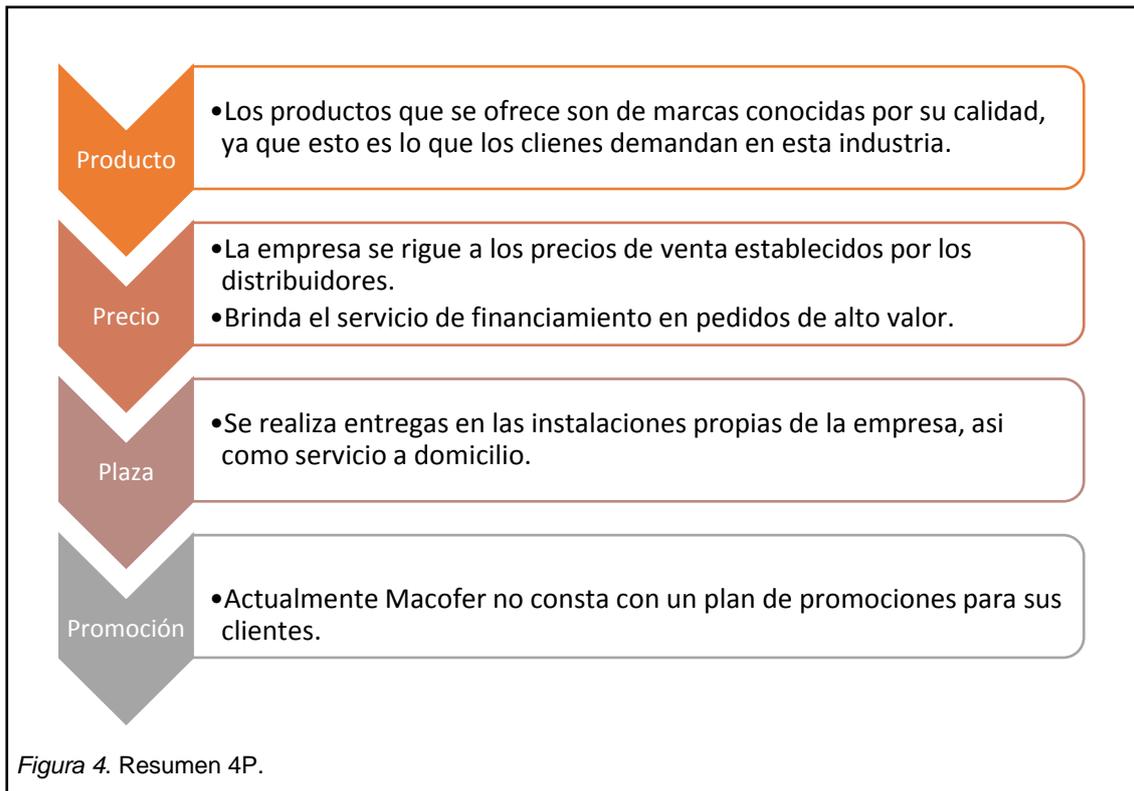
En este bloque se indica cómo se procede al despacho del material de la ferretería al cliente.

Para todo lo que es material de construcción, el proceso de entrega al cliente sigue la siguiente lógica; una vez recibida la orden en caja se le entrega a los trabajadores para que procedan a cargar el material solicitado en el camión de la empresa, una vez que la carga ha concluido, es la dueña de la ferretería es la encargada de hacer la verificación de cuanto material se ha cargado y que este coincida con la factura para después ordenar la salida del camión, mismo que entrega el material a domicilio.

Para el material de ferretería en general el proceso es distinto, primero se recibe el pedido por parte de algún trabajador mismo que es el encargado de sacar el producto solicitado de bodega y presentarlo al cliente, si este cumple con los requerimientos del cliente se procede a la facturación del mismo y al despacho.

### **Marketing y Ventas**

En este apartado se detallan como se promocionan los productos que brinda la empresa a los clientes para su compra.



Como se observa este es uno de los puntos débiles de la empresa ya que en esta sección no se está brindando un valor agregado para los clientes.

### **Servicio Post-Venta**

Aquí se detallan los beneficios que la empresa entrega a sus clientes luego de la venta, mismos que generan un valor agredo a las ventas de empresa.

Es en este apartado Macofer tiene un punto fuerte, gracias al trato personalizado que da a sus clientes. Los trabajadores conocen a los clientes y los tratan de una manera muy amable e interactúan con ellos de tal manera que se sienten cómodos. También Macofer a parte del servicio de garantía propio que ofrecen los fabricantes de productos, tiene flexibilidad para el cambio de productos, la cual consiste en una opción de cambiar algún material por otro similar en el caso de que este no sea exactamente el que necesitaba el cliente.

### 2.2.3 Matriz EFI

Esta matriz es definida por Fred R. David (2008) como “Una herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (David, 2008, pp.158). En base a este concepto la Matriz EFI de Macofer es la siguiente.

Metodología:

- Realizar una lista con todas las debilidades y fortalezas con las que cuenta la ferretería MACOFER.
- Asignar a cada debilidad y fortaleza una ponderación entre 0 y 1, en donde los valores cercanos a uno son para factores relevantes y los cercanos a cero para factores irrelevantes. La sumatoria de todas estas ponderaciones no debe ser mayor a uno.
- Calificar cada uno de las fortalezas y debilidades listadas, utilizando los siguientes criterios. Para las fortalezas un rango entre uno y cuatro, donde uno es que la fortaleza no está afirmada dentro de la empresa y cuatro que la misma está completamente implementada. Y para las Debilidades se maneja la misma escala de uno a cuatro, donde uno es una debilidad crítica y cuatro es una debilidad no tan importante.
- Finalmente multiplicamos las ponderaciones con las clasificaciones y se hace una suma de estos resultados para obtener así la calificación interna de la empresa.

Tabla 3. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
<b>Fortalezas</b>			
1 Buen trato al cliente.	0,08	4	0,32
2 Gran variedad de productos ofertados. Más de 25 años de experiencia por	0,05	3	0,15
3 parte de la propietaria.	0,12	4	0,48
4 Fidelidad de los clientes.	0,10	4	0,40
5 Buena reputación de los proveedores.	0,04	3	0,12
6 Asesoría a los clientes.	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
1 Falta de un encargado de RRHH.	0,06	2	0,12
2 Mal control de inventarios.	0,12	1	0,12
3 Falta de campañas publicitarias.	0,10	1	0,10
4 Limitaciones en el espacio físico.	0,07	2	0,14
5 Falta de una estructura organizacional. Limitaciones en el transporte de	0,08	1	0,08
6 material.	0,13	1	0,13
<b>TOTAL</b>	<u>1,00</u>		<u>2,31</u>

Una vez realizado el análisis de la matriz EFI se puede concluir que se obtuvo una calificación total de 2,31 misma que está por debajo del promedio esperado de 2,5 esto indica que la empresa es débil internamente y existe oportunidades de mejora en las cuales se tomen planes de acción, mismos que sean capaces de corregir estas debilidades y transformarlas en fortalezas.

## 2.3 Análisis externo.

### 2.3.1 Industria

La identificación de la industria es un factor clave para poder conocer las condiciones sobre las que opera la empresa, para esto se utilizó la versión 4.0 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). Que se resume a continuación.

Tabla 4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

<b><u>CODIGO</u></b>	<b><u>DESCRIPCION</u></b>
G4652	G4652 VENTA AL POR MAYOR DE EQUIPO, PARTES Y PIEZAS ELECTRÓNICOS Y DE TELECOMUNICACIONES.
G4653	G4653 VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA, EQUIPO Y MATERIALES AGROPECUARIOS.
G4659	G4659 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO.
G4661	G4661 VENTA AL POR MAYOR DE COMBUSTIBLES SÓLIDOS, LÍQUIDOS Y GASEOSOS Y PRODUCTOS CONEXOS.
G4662	G4662 VENTA AL POR MAYOR DE METALES Y MINERALES METALÍFEROS.
<b>G4663</b>	<b>VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, EQUIPO, MATERIALES DE FONTANERÍA (PLOMERÍA O GASFITERÍA) Y CALEFACCIÓN</b>

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2012)

La industria de la construcción es muy importante en la economía del país. En el Ecuador 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). (Andrés Peña, 2014)

Este elevado número de negocios que giran alrededor de la construcción es una señal clara de que esta es una industria en crecimiento, que cada vez demanda más al mercado, lo cual sin duda alguna es una oportunidad para que Macofer se acople al mercado actual y pueda satisfacer las necesidades actuales de la industria.

Según la Revista Lideres” En el 2013, la economía ecuatoriana registró la peor tasa de crecimiento de los últimos tres años (4,5%). La economía no petrolera sostuvo el 90% de ese crecimiento. Y el sector de la construcción, fiel a lo que ha venido sucediendo en los últimos años, fue la columna vertebral” (Revista Lideres, 2013). Si bien el crecimiento del país no ha sido el de mejor desempeño durante el último año, la construcción sigue creciendo a un ritmo acelerado.

Es un hecho significativo que dentro de las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento a través de los años se encuentra la industria de Construcción. Además, ha sido una de las que ha contribuido al crecimiento del PIB, como lo ha recalado el Banco Central. Esto se puede apreciar clamarte en las siguientes tablas.

**Tabla 5. Valor Producto Interno Bruto de la Industria de construcción en miles de dólares**

**VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA**

<i>Miles de dólares de 2013</i>							Estructura Porcentua I
<i>INDUSTRIAS</i>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013
<i>Agricultura</i>	4208926	4331942	4360989	4689213	4666905	4906981	7,3%
<i>Acuicultura y pesca de camarón</i>	231692	239145	257620	313651	336469	369439	0,6%
<i>Pesca (excepto camarón)</i>	411050	363797	352757	363291	403738	432998	0,6%
<i>Petróleo y minas</i>	5970924	5950288	5957565	6125351	6283237	6774836	10,1%
<i>Refinación de Petróleo</i>	1007645	1049899	897618	995486	889556	661187	1,0%
<i>Manufactura (excepto refinación de petróleo)</i>	6634572	6533552	6867903	7265981	7510096	7896762	11,8%
<i>Suministro de electricidad y agua</i>	761453	685195	921881	1171586	1381805	1483658	2,2%
<b>Construcción</b>	<b>4371989</b>	<b>4494958</b>	<b>4649097</b>	<b>5465092</b>	<b>6175721</b>	<b>6688284</b>	<b>10,0%</b>
<i>Comercio</i>	5932593	5700437	5896054	6238357	6528454	6921163	10,3%
<i>Alojamiento y servicios de comida</i>	910396	990214	1031311	1092760	1136121	1208634	1,8%
<i>Transporte</i>	3408910	3631813	3709335	3914308	4146689	4385387	6,5%
<i>Correo y Comunicaciones</i>	1501243	1622224	1829774	2051262	2232444	2372299	3,5%
<i>Actividades de servicios financieros</i>	1385900	1419333	1561406	1772689	1958292	1864961	2,8%
<i>Actividades profesionales, técnicas y administrativas</i>	3463920	3360137	3491760	3764398	4024214	4241498	6,3%

<i>Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria</i>	2839151	3165316	3330171	3677807	3929174	4071876	6,1%
<i>Enseñanza y Servicios sociales y de salud</i>	4157011	4479318	4801688	5023002	5364749	5449908	8,1%
<i>Servicio doméstico</i>	147602	171776	183826	177327	174907	178129	0,3%
<i>Otros Servicios *</i>	4159057	4162166	4169939	4331527	4345089	4505940	6,7%
<b>TOTAL VAB</b>	51504034	52351510	54270694	58433088	61487660	64413940	96,0%
<b>Otros elementos del PIB</b>	2746374	2206222	2210361	2491976	2617903	2667129	4,0%
<b>TOTAL PIB</b>	54250408	54557732	56481055	60925064	64105563	67081069	100%

Tomado de Banco Central del Ecuador (2014)

## Valor Agregado Bruto por Industria - Estructura Porcentual

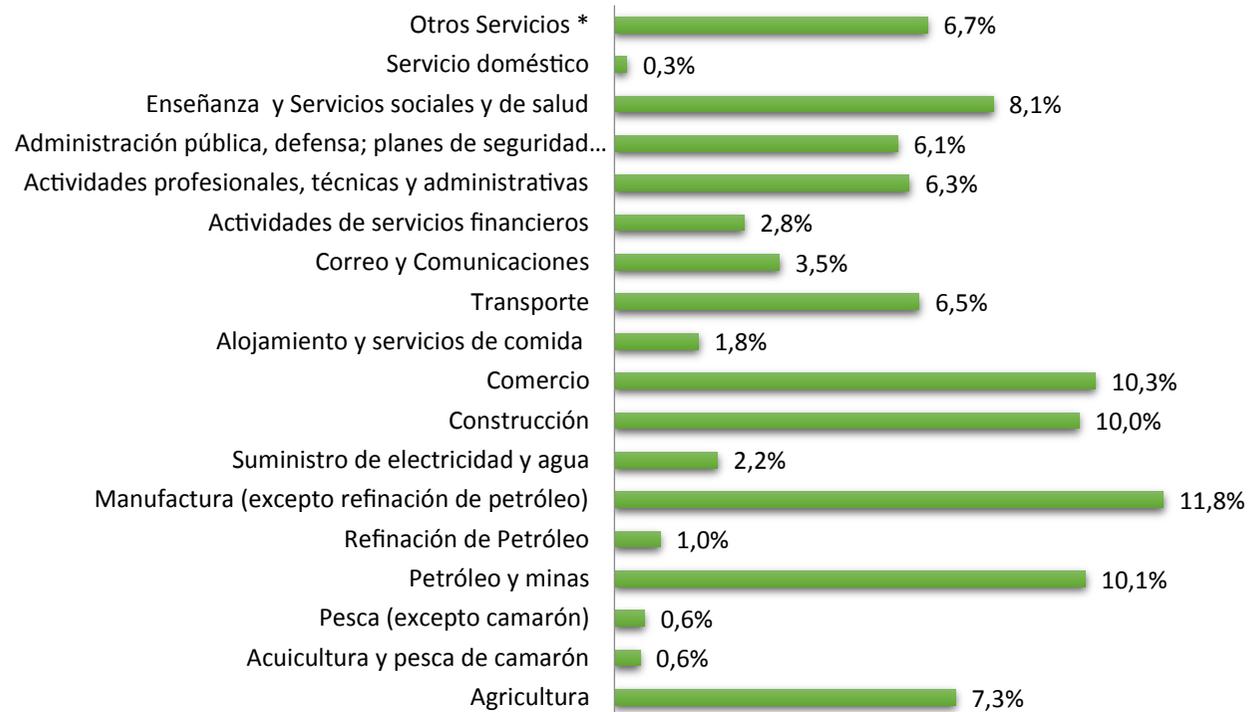


Figura 4, Valor Agregado Bruto por Industria.

Tomado de Banco Central del Ecuador (2014)

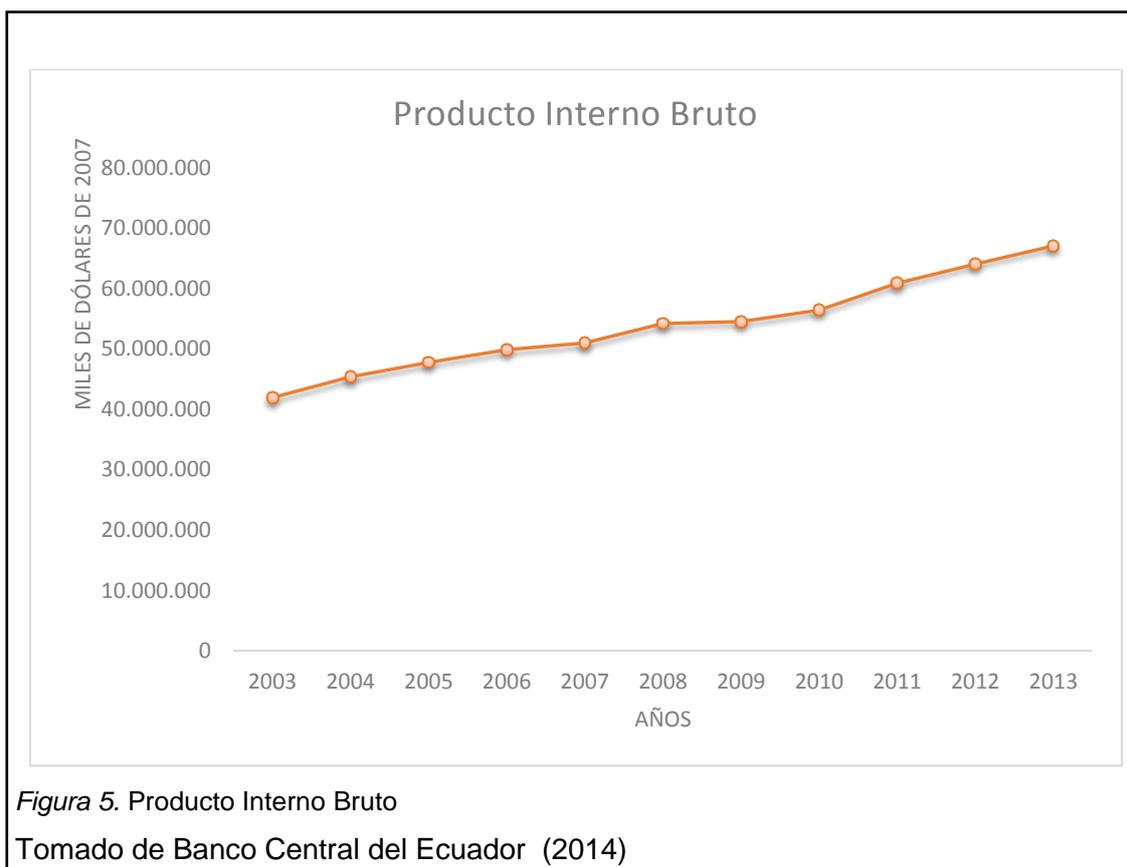
## Producto Interno Bruto

La importancia de este indicador se destaca en la facilidad para poder analizar la situación del país pues muestra la producción total de bienes y servicios dentro de una economía. A continuación se detalla la evolución del indicador a través de los años con un crecimiento formidable demostrando la capacidad productiva del país.

**Tabla 6. Producto Interno Bruto**

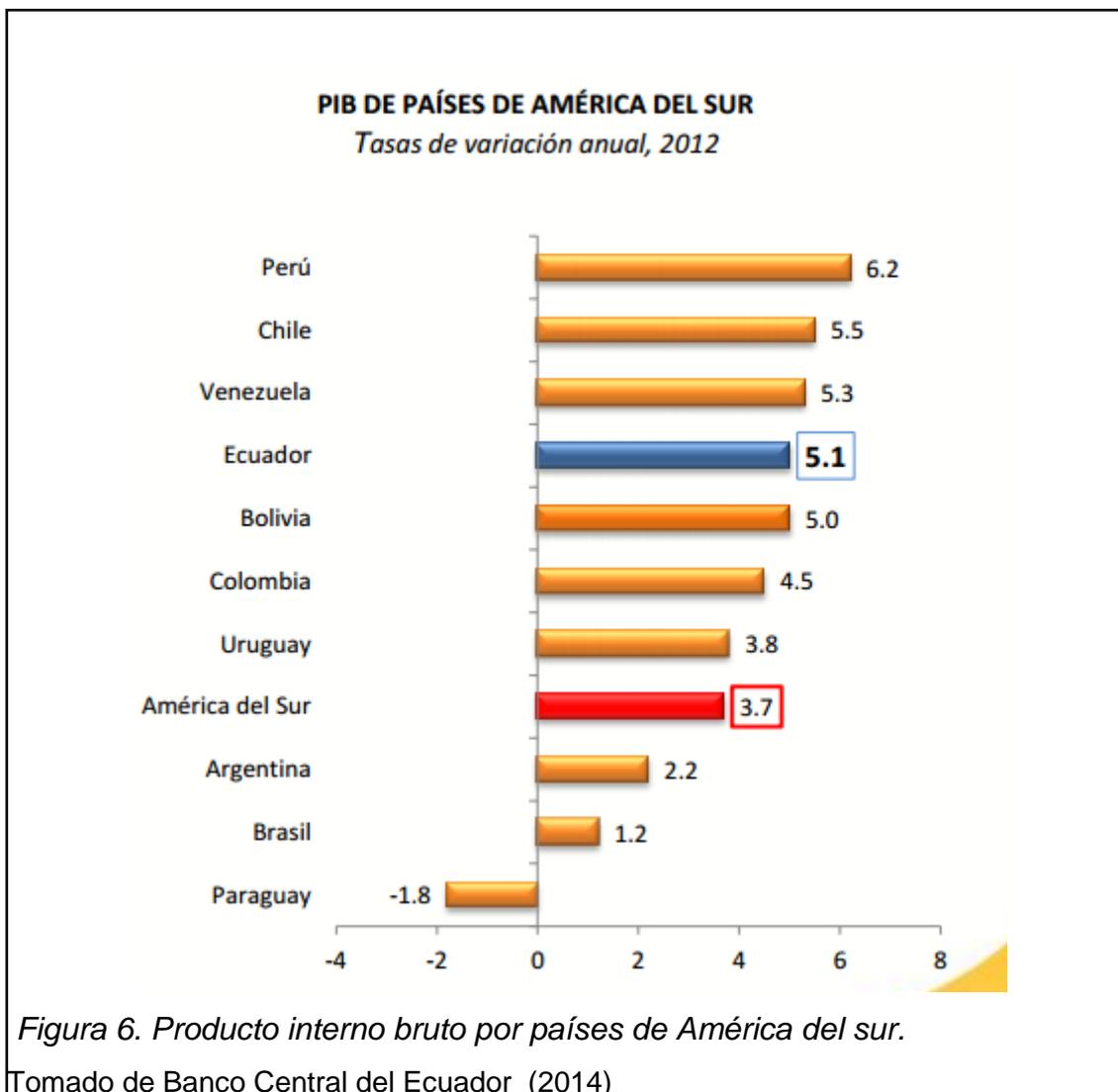
	<b>Producto Interno Bruto Nominal</b>	<b>Producto Interno Bruto Real</b>	<b>Tasa de variación</b>
<i>Año</i>	miles de dólares	miles de dólares de 2007	a precios de 2007
<b>2003</b>	32.432.859	41.961.262	2,7
<b>2004</b>	36.591.661	45.406.710	8,2
<b>2005</b>	41.507.085	47.809.319	5,3
<b>2006</b>	46.802.044	49.914.615	4,4
<b>2007</b>	51.007.777	51.007.777	2,2
<b>2008</b>	61.762.635	54.250.408	6,4
<b>2009</b>	62.519.686	54.557.732	0,6
<b>2010</b>	69.555.367	56.481.055	3,5
<b>2011</b>	79.276.664	60.925.064	7,9
<b>2012</b>	87.623.411	64.105.563	5,1
<b>2013</b>	94.472.680	67.081.069	4,6

Tomado de Banco Central del Ecuador (2014)



En el primer trimestre de 2014, el Producto Interno Bruto del Ecuador tuvo un crecimiento de 4,9% con relación al primer trimestre de 2013, resultados tomados de las Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central del Ecuador (BCE). Esto da cabida a un hecho significativo que es la muestra de estabilidad económica en los últimos años en el Ecuador.

Por otro lado, en relación a los países de la región, el Ecuador fue parte del grupo de países con más crecimiento en su economía de América del Sur, después de Perú, Chile y Venezuela.



Al ser uno de los países con más crecimiento durante los últimos años, brinda oportunidades de mercado para que los negocios sigan creciendo y sean los motores de la economía.

## Producto Interno Bruto Per Cápita

Al tratar lo referente a la producción interna bruta de Ecuador dividida por la población, según resultados tomados del Banco Mundial, Ecuador presenta un alza demostrada en la siguiente ilustración:

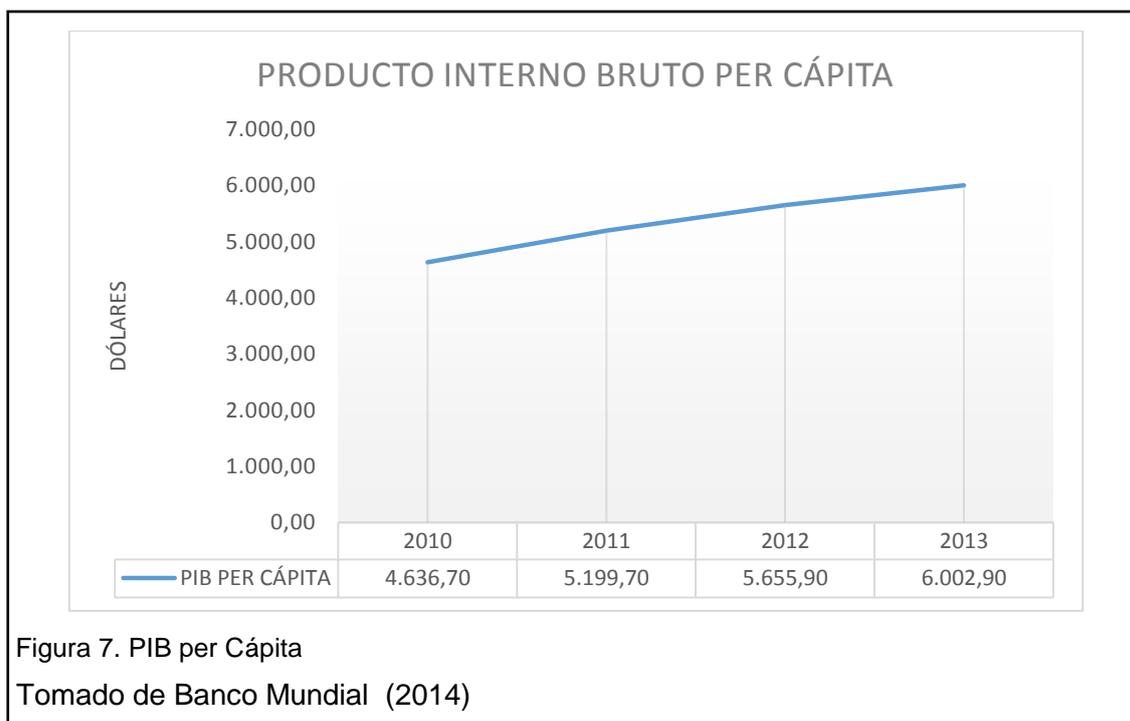
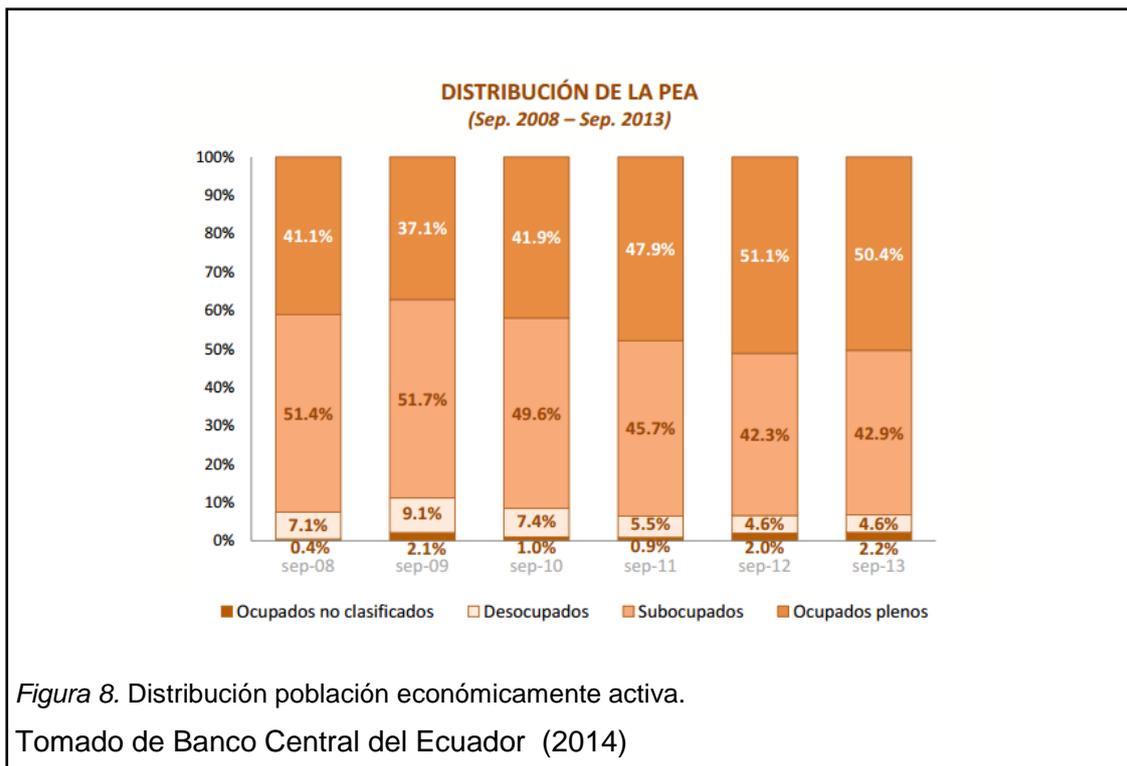


Figura 7. PIB per Cápita  
Tomado de Banco Mundial (2014)

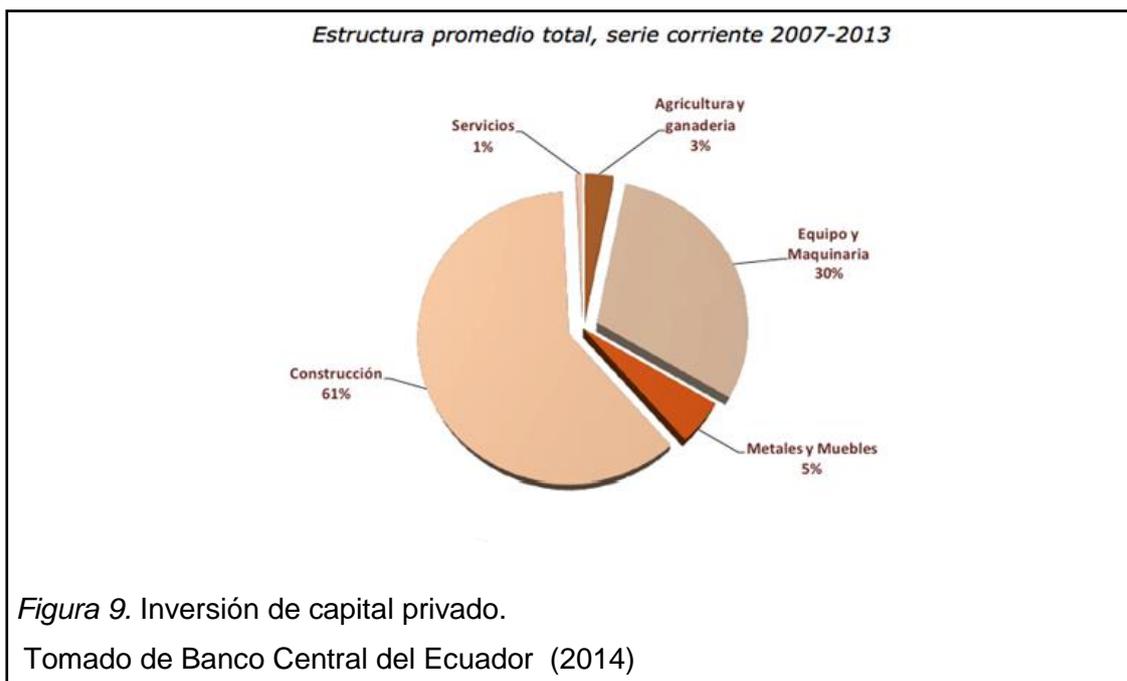
Como era de esperarse el PIB per cápita del Ecuador se encuentra al alza durante los últimos años, lo cual es una señal de que las actividades económicas se encuentran creciendo, y como vimos anteriormente la industria de la construcción es una de las que más está aportando a este crecimiento, por lo cual es de esperarse que todos los negocios relacionados con la construcción sea los que más se desarrollen durante estos años.

## Población Económicamente Activa (PEA)

Con base en datos tomados del Banco Central, se observa que en el mes de septiembre del año 2013, la tasa de ocupación plena fue del 50,4%, siendo la de mayor porcentaje dentro del indicador. Esta afirmación muestra que la población en su mayoría se encuentra realizando alguna actividad laboral.

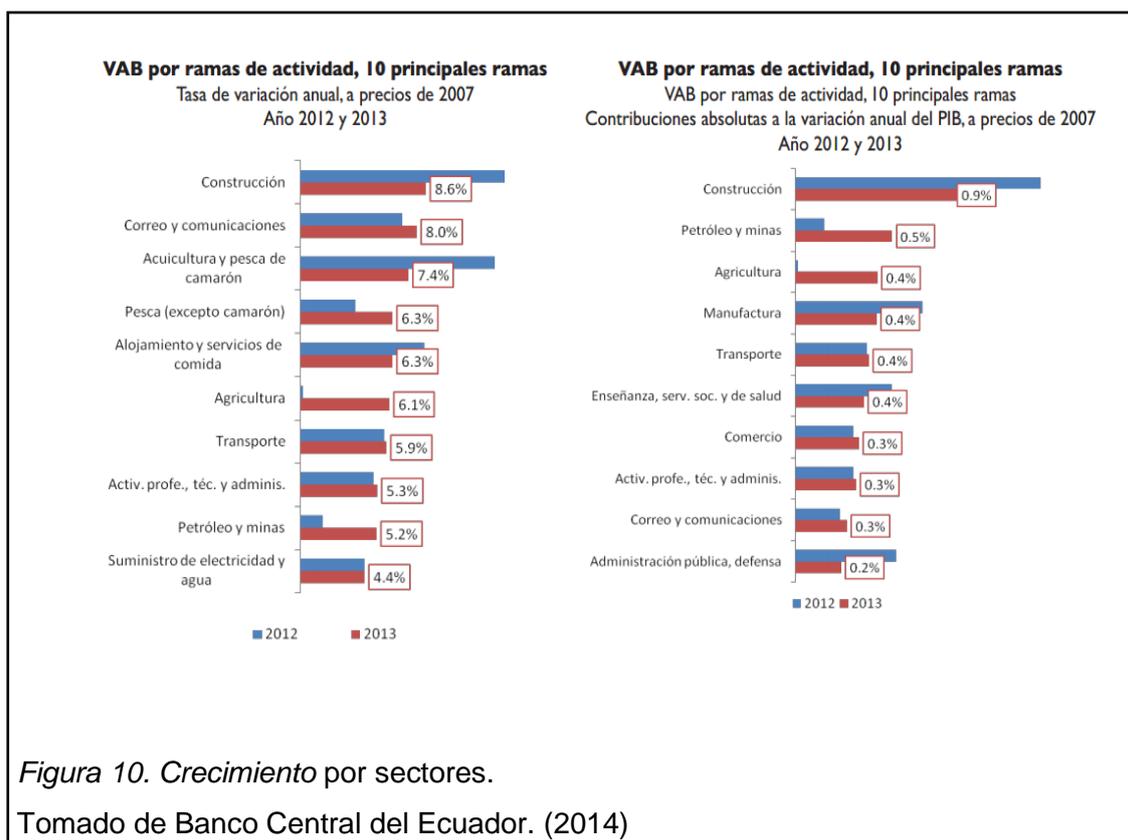


La mayoría de la población se encuentra realizando actividades económicas, lo que quiere decir que tiene una fuente de ingresos y un poder adquisitivo, esto genera una oportunidad para los negocios locales, en especial para los relacionados con la construcción ya que una de las cosas que siempre buscan las personas es un lugar propio donde vivir.



Como se puede ver la construcción es el Sector en el cual se ha realizado la mayor inversión de capital tanto público como privado desde el 2007 y se espera que esta tendencia continúe por los próximos años, esto hará que la tendencia de crecimiento de la construcción siga siendo positiva.

Contribuciones a la variación anual del Producto Interno Bruto.



Se aprecia claramente que la construcción fue el sector que más creció en el 2013 aunque a un nivel menor que el crecimiento registrado en 2012, así también se observa que es el sector que más contribuyó con la variación anual de PIB.

Basados en todos los datos previamente expuestos se puede deducir que la industria de la construcción se encuentra en un periodo de crecimiento, siendo uno de los sectores que mayor inversión ha tenido en los últimos años y esto se ve reflejado ya que este el sector que más crecimiento ha tenido y es el que más aporta en la variación del PIB.

### 2.3.2 Mercado

La rentabilidad del Mercado inmobiliario en la Ciudad de Quito es una de las más altas, esto impulsada principalmente por el aporte del BIESS en créditos para la vivienda y el apoyo del gobierno para que las personas de escasos recursos puedan adquirir su vivienda propia.

El crecimiento en rentabilidad y número de proyectos inmobiliarios se resumen en los siguientes cuadros.



Se puede ver claramente en el gráfico que las unidades habitacionales son las que predominan en el sector de la construcción, siendo el sur y el norte donde más viviendas se están construyendo. Esto es sin duda un punto favorable para negocios relacionados con la construcción, como es el caso de Macofer ya que al haber más proyectos en la zona donde la ferretería se encuentra ubicada, se genera un mercado potencial muy grande al cual debe apuntar las estrategias de la empresa.

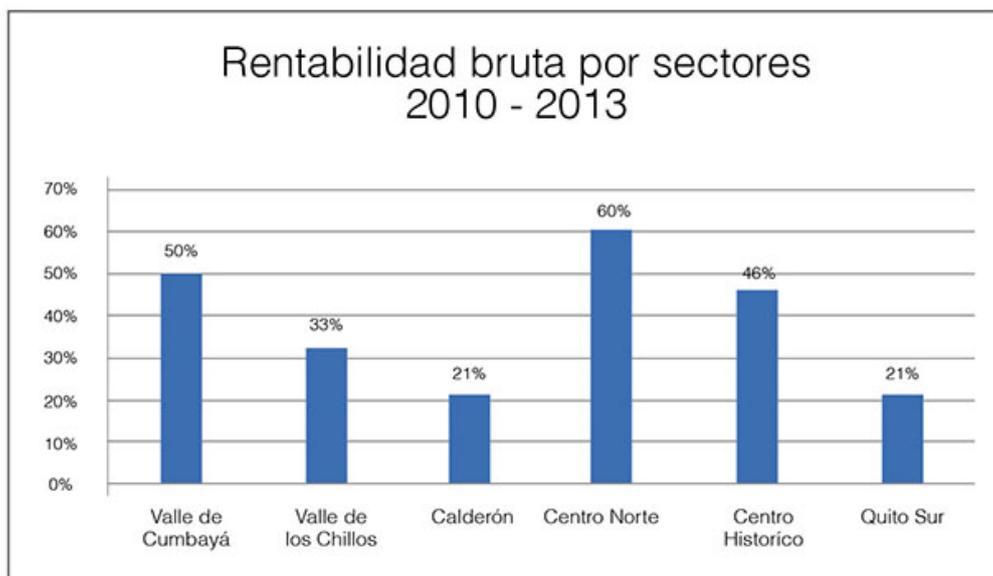


Figura 12. Rentabilidad de la construcción por sectores.

Tomado de Bienes Raíces CLAVE (2014)

El norte de Quito es el lugar más rentable para el sector de la construcción, esto principalmente a que la plusvalía del metro de construcción en este sector es uno de los que más ha aumentado en los últimos años ya que esta es una zona empresarial de alto comercio. Esto se refleja claramente en el próximo cuadro.

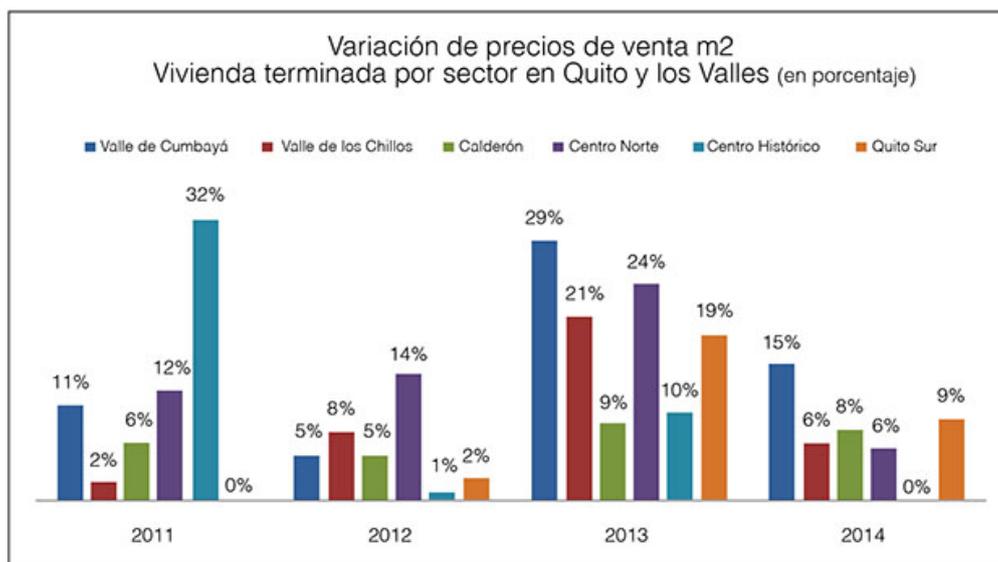


Figura 13. Variación del precio de metro cuadrado.

Tomado de Bienes Raíces CLAVE (2014)

Se puede ver que el norte es uno de los lugares con mayor variación de precios en el sector de la construcción. Sin embargo la zona del valle de Cumbaya este teniendo un crecimiento durante los últimos años.

La ubicación física de Macofer es un punto a favor ya que se encuentra en el sector que más rentabilidad genera para las constructoras, por lo cual sus proyectos se realizaran cerca de la ferretería y será más fácil atender las necesidades de los clientes.

### **2.3.3 Análisis PESTEL**

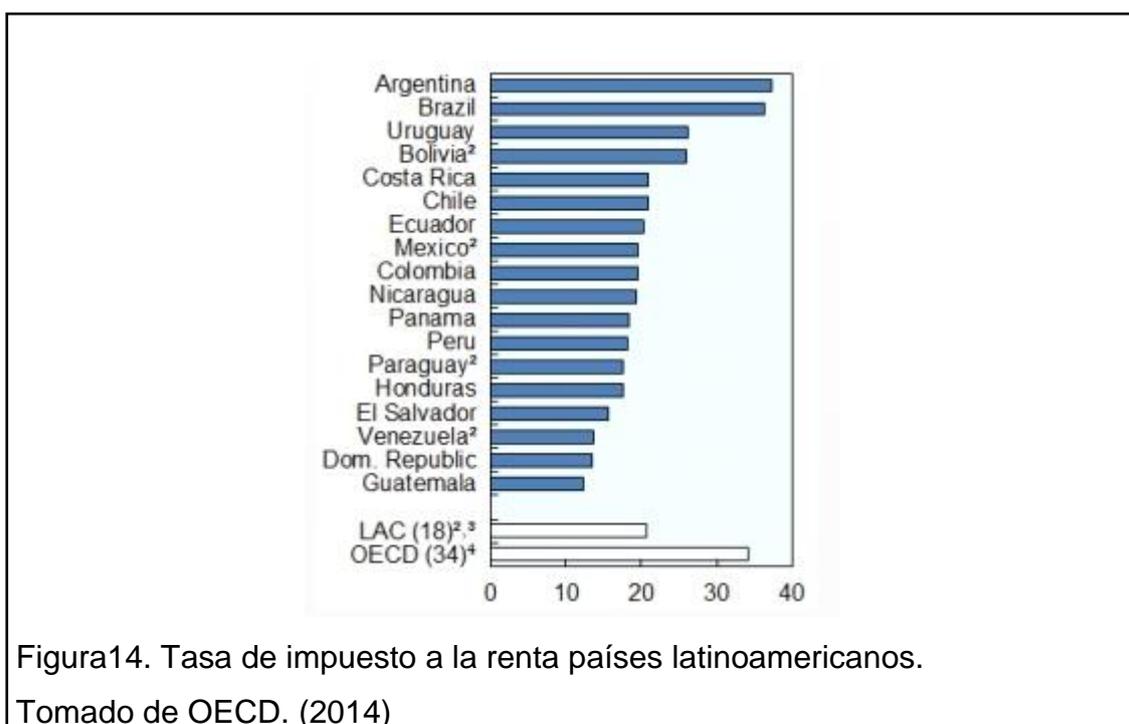
#### **POLITICO:**

- La ley antimonopolio que existe en el país, asegura que las grandes compañías no acaparen todo el mercado. Como claramente lo señala el artículo 1 de esta ley, “El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas: el control y regulación de las operaciones de concentración económicas; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible” Esto es un beneficio para la ferretería ya que así se asegura que las grandes empresas no acaparen el mercado la competencia sea más justa.
- Actualmente el Ecuador goza de una estabilidad política, con un mismo presidente desde el 2006 lo cual ha fomentado la inversión extranjera en el país. Prueba de esto es lo expresado por Katherine Morejón, reconocida periodista, quien afirma:

“La estabilidad política del Ecuador es un atractivo para los inversionistas extranjeros, así lo demuestra Wei Songfan, presidente de la firma china Mantone, fabricante de insecticidas. La firma presentó formalmente el interés de montar una planta en Ecuador durante una reunión de negocios que sostuvo su equipo de trabajo con representante del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro).”

- Los Porcentajes de impuesto a la renta son altos comparados con los de otros países de la región.

Tasa promedio impuesto a la renta de Latinoamérica por País



Al realizar una comparación con Países vecinos como Colombia o Perú se aprecia claramente que las tasas impositivas del Ecuador son superiores a las de estos países.

## ECONOMICO:

- Facilidad en la otorgación de préstamos para vivienda por parte del BIESS.

 <b>PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IEES*</b> <b>OCT 2010 - NOV 2014</b> <b>VALOR TRANSFERIDO NETO (Miles de USD)</b>								
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	Vivienda Hipotecada	TOTAL
oct-10	19.108,3	1.978,5	253,3					21.340,1
nov-10	32.669,4	3.344,4	799,9	750,3				37.564,0
dic-10	39.465,0	4.382,5	1.078,9	10.572,2				55.498,6
ene-11	39.969,8	4.330,4	895,1	3.832,4				49.027,7
feb-11	47.304,7	4.487,9	767,6	5.460,2				58.020,4
mar-11	41.003,3	5.389,7	724,7	2.044,5				49.162,1
abr-11	48.657,4	5.249,5	472,4	2.557,8	87,3			57.024,3
may-11	48.425,4	4.784,0	673,2	7.405,6	707,2			61.995,4
jun-11	63.286,5	6.032,1	659,1	875,3	2.090,3			72.943,4
jul-11	38.088,8	6.148,7	436,5	2.483,7	1.864,5			49.022,3
ago-11	56.840,8	6.765,3	582,5	1.005,3	2.532,4			67.726,3
sep-11	62.377,8	7.315,6	579,2	109,6	2.623,5	468,0		73.473,7
oct-11	74.348,5	8.312,8	768,1	430,3	3.321,2	317,6		87.498,6
nov-11	61.557,7	8.115,7	501,1	787,9	3.796,0	452,9		75.211,3
dic-11	53.072,3	7.640,6	346,9	788,6	3.212,6	247,4		65.308,5
ene-12	55.814,5	8.244,0	394,0	224,4	3.291,6	388,2	16,1	68.372,7
feb-12	57.457,4	7.496,3	324,4	593,7	2.513,4	639,2	175,7	69.200,1
mar-12	68.559,6	8.427,8	482,8	126,4	3.795,3	854,7	468,4	82.715,0
abr-12	62.461,3	9.108,9	233,8	560,6	3.165,5	772,3	121,4	76.423,8
may-12	59.831,5	7.678,9	297,3	456,6	3.891,9	219,9	991,4	73.367,5
jun-12	58.819,6	7.802,2	196,2	847,7	4.184,6	650,1	492,9	72.993,5
jul-12	65.984,0	8.572,9	254,2	95,9	5.810,9	569,3	33,7	81.320,9
ago-12	67.539,0	7.785,4	353,5	277,5	4.950,4	386,6	589,2	81.881,6
sep-12	68.175,6	5.770,2	200,8	875,5	4.228,4	364,1	1.260,8	80.875,5
oct-12	73.302,5	8.732,1	356,7	613,7	5.570,9	1.028,1	1.813,6	91.417,5
nov-12	72.453,8	6.873,0	438,0	1.188,5	4.732,4	299,9	1.228,5	87.214,0
dic-12	55.560,7	6.775,1	131,4	1.911,1	3.396,0	273,0	1.953,9	70.001,1
ene-13	67.952,0	8.928,9	173,3	4.619,4	4.801,2	1.175,6	977,0	88.627,4
feb-13	67.578,1	7.041,9	156,2	1.970,6	5.268,5	712,3	4.319,8	87.047,3
mar-13	69.569,7	7.767,0	225,8	2.675,5	4.591,6	458,9	4.238,2	89.526,8
abr-13	71.088,8	7.971,5	429,1	3.480,4	4.881,0	617,5	4.667,9	93.136,2
may-13	72.053,8	7.237,8	206,3	970,9	6.412,3	686,7	1.120,8	88.688,7
jun-13	69.146,8	6.309,8	230,8	1.995,9	5.105,6	702,5	2.055,6	85.547,1
jul-13	67.667,0	6.418,1	236,1	1.378,1	4.262,9	447,8	2.872,0	83.282,0
ago-13	87.258,6	8.275,7	108,8	1.792,5	7.637,4	411,5	2.988,8	108.473,3
sep-13	82.597,4	6.194,6	155,0	734,4	6.793,8	680,1	1.964,1	99.119,3
oct-13	83.747,8	5.950,1	107,6	2.099,0	5.994,3	471,9	2.979,0	101.349,8
nov-13	88.051,2	7.925,1	168,3	1.198,8	7.602,1	1.152,1	2.928,8	109.026,3
dic-13	54.215,8	5.041,5	70,4	1.097,6	4.443,3	188,8	2.212,9	67.270,3
ene-14	91.830,7	7.926,4	107,1	1.039,9	7.859,0	745,7	3.060,1	112.568,8
feb-14	41.360,2	2.900,4	162,0	626,0	3.302,8	203,1	1.075,6	49.630,2
mar-14	76.310,2	5.826,6	226,3	602,9	5.281,8	799,0	2.647,7	91.694,4
abr-14	59.864,0	5.785,1	137,5	686,4	5.313,5	539,4	2.450,5	74.776,5
may-14	68.889,9	5.461,3	207,1	952,7	5.436,8	702,3	2.462,4	84.112,6
jun-14	83.288,7	6.736,5	58,3	928,3	7.606,1	449,9	2.876,7	101.944,4
jul-14	87.818,1	7.240,8	71,8	1.050,4	8.754,2	950,5	7.316,2	113.202,0
ago-14	95.828,8	5.507,7	126,1	605,7	7.340,9	889,9	8.165,5	118.464,7
sep-14	102.332,7	6.293,5	159,2	976,5	7.031,2	576,5	3.873,7	121.243,4
oct-14	93.077,6	5.429,8	123,4	265,9	7.236,5	385,4	2.343,4	108.861,9
nov-14	77.773,6	5.056,0	205,6	681,7	6.963,9	938,5	3.249,9	94.869,4

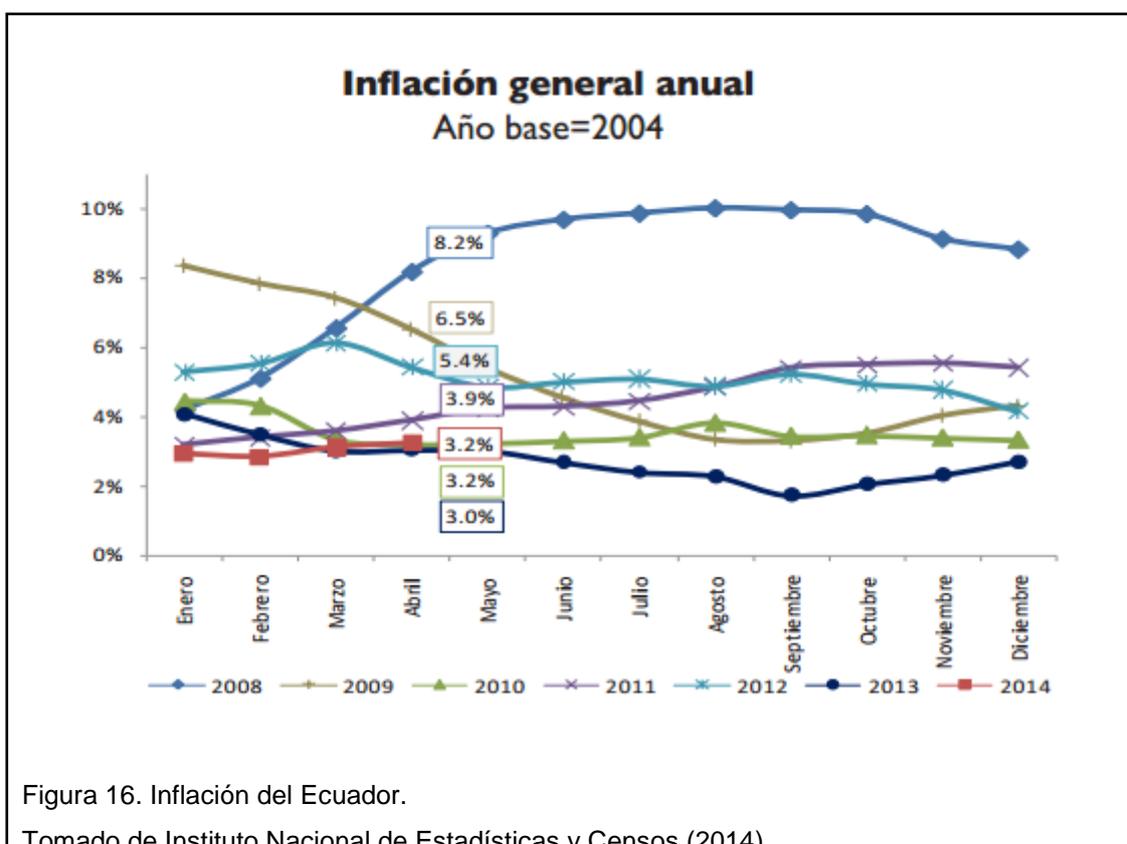
\* En estos valores no se encuentran incluidos los gastos legales y de avalúo

Figura 15. Préstamos hipotecarios entregador por el BIESS

Tomado de Biess (2015)

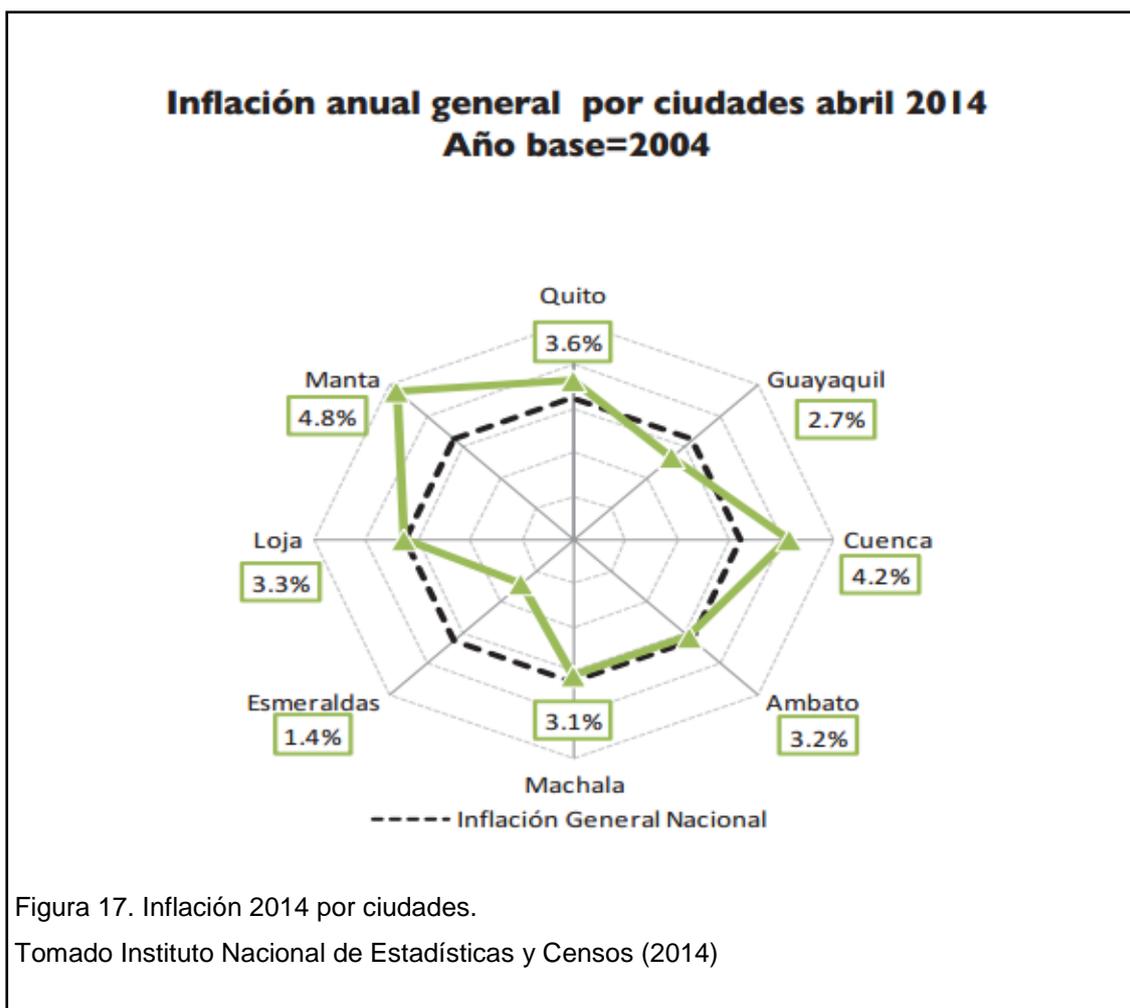
Como se resume en la tabla solo en noviembre de 2014 el BIESS ha entregado 94 millones de dólares en préstamos para la vivienda. Y si se toma en cuenta los últimos meses, se puede ver que hay un promedio superior a los 100 millones mensuales. Esto implica que muchas personas se están endeudando con la finalidad de poder construir una vivienda, lo cual beneficia directamente al sector constructor ya que la demanda se encuentra en ascenso.

- El país presenta niveles de inflación menores a años pasados.



Efectuando un análisis de la variación de la inflación a través de los años, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), se concluye que los niveles de este indicador han presentado una disminución a través de los años, originando un escenario favorable a nivel nacional. Esto es de gran ayuda para la industria de la construcción ya que las personas sienten una cierta estabilidad económica, no sienten el miedo de un alza repentina de precios, y se atreven a realizar inversiones en la construcción.

Otro aspecto relevante por mencionar es la inflación en cuanto a las ciudades se refiere. Dentro del grupo de ciudades que se vieron mayoritariamente afectadas por la variación anual de precios se encuentra Quito con 3,6%, en comparación a otras ciudades, sin embargo se encuentra dentro del promedio de inflación total país, lo cual no genera preocupación dentro de los habitantes de la capital.



### SOCIO-CULTURAL:

- Según el último censo realizado por el INEC el 34% de la población pertenece a la clase media, la misma que tiene posibilidad de adquirir una vivienda propia.

- El sector inmobiliario y de la construcción en el Ecuador ha presentado cambios en los últimos años, un hecho relevante es la diversificación en el desarrollo de proyectos en otras categorías inmobiliarias como el sector de turismo en el mercado de grandes cadenas hoteleras, además apporto nuevas dinámicas en el mercado de los centros comerciales. Una de las principales características del sector de la construcción es que a través de los años se acercan a las necesidades de los clientes generando proyectos inmobiliarios ajustados a las necesidades y principales requerimientos de los potenciales compradores de vivienda. (Ekosnegocios, sf)
- Es necesario tomar en cuenta que a partir del 2007 se ha incrementado la nómina de empleados oficiales lo que se traduce a un nuevo grupo de compradores. La visión del Gobierno se favorece a clientes del segmento de precio de menos de USD 20000, quienes cuentan con el Bono de la Vivienda y con la oferta de los proyectos con financiamiento del IESS. Los demás compradores tienen incentivos interesantes como las tasas preferenciales para el crédito hipotecario y la disponibilidad de recursos adicionales del nuevo BIESS. (Ekosnegocios, sf)

#### **TECNOLOGICO:**

- Avances tecnológicos en software que facilitan el diseño, la diagramación y la visualización de loa arquitectos, haciendo que estos tengas culminados sus planos con mayor rapidez.
- El creciente uso de redes social como medio publicitario. Como lo menciona la Lic. En Marketing Patricia Abdon, “La web 2.0 y las redes sociales han obtenido en el transcurso de este último tiempo gran participación por parte de los internautas, pudiendo las empresas a partir de su correcto uso sacar beneficios relacionados a imagen de marca, presencia y comerciales. Todavía hay mucho trabajo por delante y las empresas deberían planificar sus acciones para sacar el máximo beneficio de las mismas.(Las redes sociales una estrategia comercial para incrementar las ventas)

**JURIDICO-LEGAL:**

- La ley Orgánica de Protección Laboral, implica una mayor responsabilidad por parte de los empleadores.
- Controles legales rigurosos para las empresas mineras, las mismas que son las principales proveedoras de materia prima.
- El Ecuador no cuenta con una estabilidad en el tema de leyes, ya que estas cambian continuamente, La constitución nacional ha sufrido de varios cambios durante los últimos años y esta tendencia podría continuar.

**AMBIENTAL:**

- Debido a la ubicación geográfica del Ecuador las construcciones deben ser sismo resistentes. El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda mediante Acuerdo Ministerial número 0047 del 10 de enero de 2015, publicado en el Registro Oficial N°413, dispuso la aplicación obligatoria en todo el país de 10 capítulos de la Norma Ecuatoriana de la Construcción, NEC. En donde 3 de los 10 puntos hablan sobre la sismorecistencia que deben tener las construcciones.

**2.3.4 Competencia**

En cuanto al tema de competencia. La Ferretería Tobar, misma que está ubicada en la Av. 10 de Agosto y los Pinos, es una de la principal competencia con la que cuenta Macofer. Esta ferretería con 37 años en el mercado Ecuatoriano se dedica a la venta y distribución de materiales de construcción en la ciudad de Quito, entre las marcas de productos que comercializa se encuentra ADELCA, ETERNIT, SIKA, CEMENTO SELVALEGRE y PINTURAS CONDOR, marcas que aparte de ser muy conocidas y solicitadas en el medio de la construcción son las mismas que comercializa Macofer.

Por el sector se encuentran varias ferreterías más pero estas no son tomadas como competencia directa ya que su segmento de mercado es diferente, estas se especializan en venta de productos ferreteros en general y no disponen de material de construcción en sus inventarios.

La ubicación física de las ferreterías hacen que la competencia por sectores sea muy marcada, es decir ferreterías del Sur abastecen a constructoras del sur y no a las del norte, esto debido principalmente a los costos de transporte. Por este motivo es complicada la expiación del servicio hacia otros sectores de la ciudad.

#### 2.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

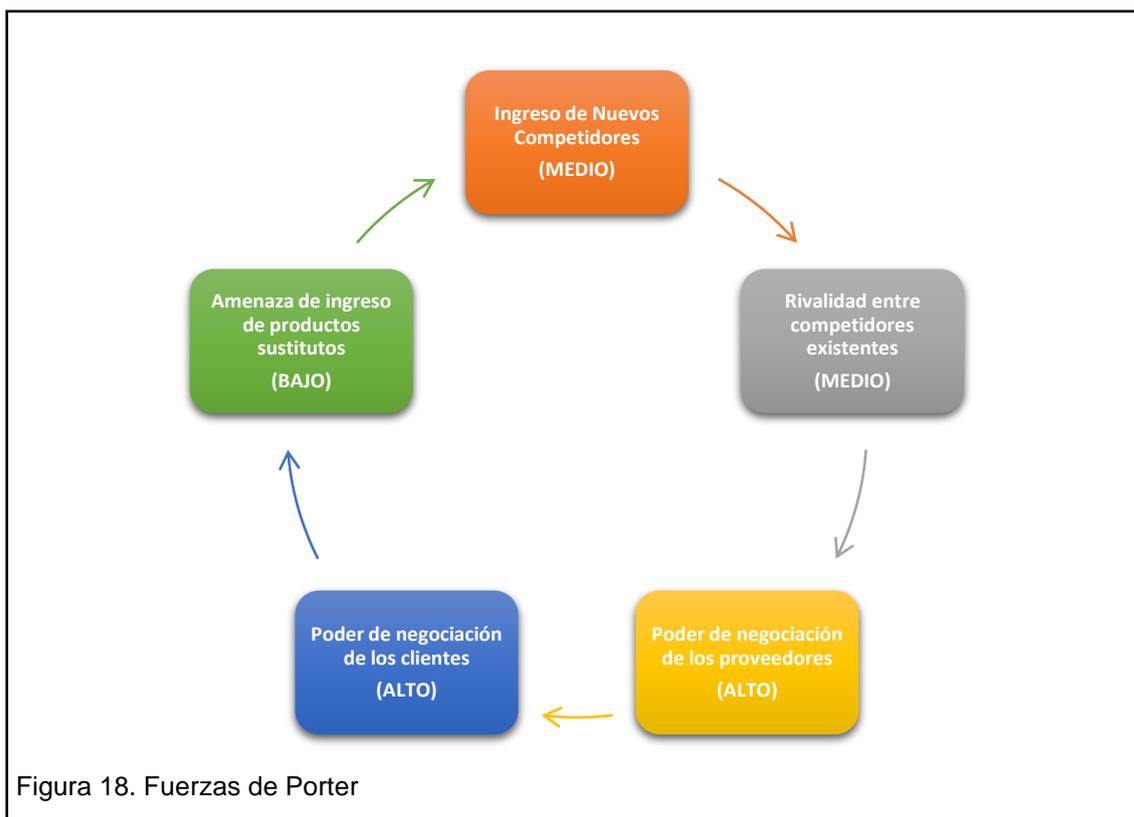


Tabla 7. Clasificación fuerzas de Porter.

	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>Ingreso de Nuevos Competidores</b>		X	
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>		X	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	X		
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	X		
<b>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</b>			X

**Ingreso de nuevos competidores:** el ingreso de nuevos competidores tiene un nivel medio ya que el monto de dinero para ingresar a este mercado es muy alto y no cualquier persona puede emprender en un negocio dentro de esta industria.

**Rivalidad entre competidores existentes:** Los competidores existentes tiene un poder medio ya que la mayoría de clientes en este sector son fieles, sin embargo cuando necesitan urgentemente de un producto pueden acudir a la competencia con tal de obtener el producto de la marca deseada.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores tiene un alto poder en la negociación ya que marcas son sus propios distribuidores, por ejemplo Adelca es el proveedor directo de acero Adelca, por lo cual las ferreterías prácticamente deben aceptar los términos impuestos por estos proveedores.

**Poder de negociación de los clientes:** Los clientes tiene un poder de negociación alto ya que si bien son fieles, pueden cambiar tranquilamente a otro proveedor ya que la calidad de los productos es exactamente la misma.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** El ingreso de productos sustitutos no es una amenaza real ya que en el sector de la construcción la calidad de los productos es muy importante y los constructores no están dispuestos a arriesgar su proyector por usar productos sustitutos, ellos son fieles a las marcas conocidas por ellos, mismas que ya les han dado buenos resultados.

### **2.3.5 Matriz EFE**

Esta matriz es definida por Fred R. David como una matriz que “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2008, pp.110). Es decir gracias a esta matriz se puede ver cómo está actuando la empresa de frente a todo el macro entorno que la rodea.

Tabla 8. Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas	
<b>Oportunidades</b>				
1	Facilidad en la entrega de créditos para la vivienda.	0,14	2	0,28
2	Aumento en los planes de construcción de vivienda.	0,15	2	0,3
3	Fuertes inversiones del gobierno en la construcción.	0,05	2	0,1
4	Crecimiento de la clase media con posibilidad de adquirir una vivienda.	0,07	3	0,21
5	Incremento en la rentabilidad del Sector	0,1	2	0,2
6	Nuevas tecnologías utilizadas en la construcción.	0,03	1	0,03
<b>Amenazas</b>				
1	Incremento del precio de la materia prima de construcción.	0,05	1	0,05
2	Inestabilidad en temas de leyes.	0,1	1	0,1
3	El buen posicionamiento de la competencia.	0,08	2	0,16
4	Fidelidad de los clientes.	0,08	3	0,24
5	Oferta de productos sustitutos.	0,05	1	0,05
6	Posible ingreso de nuevos competidores.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<u>1</u>		<u>1,82</u>

Como se puede ver el resultado de la matriz EFE fue de 1,82 de un máximo de 4, esto quiere decir que hay muchas falencias en las estrategias actuales y la empresa no está aprovechando por completo las oportunidades que ofrece el mercado y tampoco hace todo lo posible por neutralizar las amenazas que existen en el mismo. Esto abre la puerta al plan de mejor mismo que tiene como finalidad corregir estos errores.

### 3 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.

#### 3.1 Análisis de matriz FODA

Como menciona Fred David “La matriz FODA es una importante herramienta de conciliación que permite a los gerentes a desarrollar estrategias” (David, 2008, pp.221). En base a esto el desarrollo de una matriz FODA es fundamental en la elaboración del plan de mejora ya que con esta herramienta se pueden definir las estrategias que se acoplen de mejor manera al mercado y a la realidad del macro entorno en la que se desenvuelve la ferretería Macofer.

**Tabla 9. Matriz FODA**

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1) Buen trato al cliente. 2) Gran variedad de productos de marca ofertados. 3) Más de 25 años de experiencia por parte de la propietaria. 4) Fidelidad de los clientes actuales. 5) Buena reputación de los proveedores. 6) Asesoría a los clientes.	1) Falta de un departamento de RRHH. 2) Mal control de inventarios. 3) Falta de campañas publicitarias. 4) Limitaciones en el espacio físico. 5) Falta de una estructura organizacional. 6) Limitaciones en el transporte de material.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1) Crecimiento de la clase media con posibilidad de adquirir una vivienda. 2) Incremento en la rentabilidad del Sector 3) Aumento en los planes de construcción de vivienda 4) Facilidad en la entrega de créditos para la vivienda 5) Incremento en las ventas del sector ferretero	1) Publicitar en perchas una muestra todos los productos ofrecidos par que los clientes puedan comprar más.(F2;O5)  2) Crear un plan de beneficios por volumen de compras para incentivar las compras al por mayor de material de construcción(F6;O3)	1) Elaborar un plan publicitario para atraer a más compradores y aprovechar los altos niveles de rentabilidad (D3:O1)  2) Mejorar el sistema actual de transporte para poder cubrir más zonas de la ciudad en menor tiempo. (D6:O3)
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1) Incremento del precio de la materia	1) Incentivar mediante promociones	1) Implementar un control de

prima de construcción.	la compra de productos de marcas conocidas para evitar la compra de productos sustitutos. (F2,F5;A5)	inventario para evitar que los clientes acudan a la competencia por falta de producto(D1;A3)
2) Inestabilidad en temas de leyes.  3) El buen posicionamiento de la competencia.  4) Fidelidad de los clientes de la competencia 5) Oferta de productos sustitutos. 6) Posible ingreso de nuevos competidores.	2) Incentivar el buen trato al cliente como política de la compañía para así atraer a nuevos compradores y evitar que los clientes actuales acudan a otras ferreterías.(F1;A6)	2) Realizar una mejor distribución del espacio físico de tal manera que el cliente encuentre fácilmente lo que busca y se sienta cómodo en el local y se convierta en un cliente frecuente(D4:A4)

### 3.1.1 Identificar los factores clave

#### Fortalezas

Buen trato al cliente.

Gran variedad de productos ofertados.

Más de 25 años de experiencia por parte de la propietaria.

Fidelidad de los clientes.

Buena reputación de los proveedores.

Asesoría a los clientes.

#### Debilidades

Falta de un departamento de RRHH.

Mal control de inventarios.

Falta de campañas publicitarias.

Limitaciones en el espacio físico.

Falta de una estructura organizacional.

Limitaciones en el transporte de material.

#### Oportunidades

Facilidad en la entrega de créditos para la vivienda.

Fuertes inversiones del gobierno en la construcción.

Crecimiento de la clase media con posibilidad de adquirir una vivienda.

Incremento en la rentabilidad del Sector

Nuevas tecnologías utilizadas en la construcción.

### Amenazas

Incremento del precio de la materia prima de construcción.

Inestabilidad en temas de leyes.

El buen posicionamiento de la competencia.

Fidelidad de los clientes.

Oferta de productos subóptimos.

Posible ingreso de nuevos competidores.

### 3.1.2 Ponderación de factores

Tabla 10. Ponderación de factores clave.

		Plan Publicitario		Beneficios por compras		Publicitar en perchas		Mejorar transporte	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Fortalezas</b>									
Buen trato al cliente.	0,08	0	0	3	0,24	2	0,16	0	0
Gran variedad de productos ofertados.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Más de 25 años de experiencia por parte de la propietaria.	0,12	2	0,24	0	0	0	0	0	0
Fidelidad de los clientes.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Buena reputación de los	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	0	0

proveedores.									
Asesoría a los clientes.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	0	0

**Tabla 11. Debilidades**

<b>Debilidades</b>									
Falta de un departamento de RRHH.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
Mal control de inventarios.	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48	0	0
Falta de campañas publicitarias.	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	0	0
Limitaciones en el espacio físico.	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	1	0,07
Falta de una estructura organizacional.	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
Limitaciones en el transporte de material.	0,13	0	0	0	0	0	0	4	0,52

**Tabla 12. Oportunidades**

<b>Oportunidades</b>									
Facilidad en la entrega de créditos para la vivienda	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Aumento en los planes de construcción de vivienda	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Fuertes inversiones del gobierno en la	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1

construcción.									
Crecimiento de la clase media con posibilidad de adquirir una vivienda.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Incremento en la rentabilidad del Sector	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Nuevas tecnologías utilizadas en la construcción.	0,03	0	0	1	0,03	1	0,03	0	0

**Tabla 13. Amenazas**

<b>Amenazas</b>									
Incremento del precio de la materia prima de construcción.	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Inestabilidad en temas de leyes.	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	3	0,3
El buen posicionamiento de la competencia.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Fidelidad de los clientes.	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Oferta de productos sustitutos.	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Posible ingreso de nuevos competidores.	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
<b>TOTAL</b>			<b>3,9</b>		<b>4,35</b>		<b>4,57</b>		<b>3,29</b>

Después de valorar las estrategias planteadas, se observa que las estrategias más relevantes y que más se acoplan a la realidad de la empresa son las estrategias de brindar beneficios por las compras realizadas a los clientes y la de promocionar los productos en las perchas del local, seguida muy de cerca por la creación de la campaña publicitaria de Macofer.

### 3.1.3 Punto de vista de los actores involucrados

En esta sección se realiza la investigación de mercados pertinente para el plan de mejora la misma que consiste en una encuesta para los clientes actuales y otra para clientes potenciales y una entrevista a un experto de la industria.

#### 3.1.3.1 Cálculo de la muestra

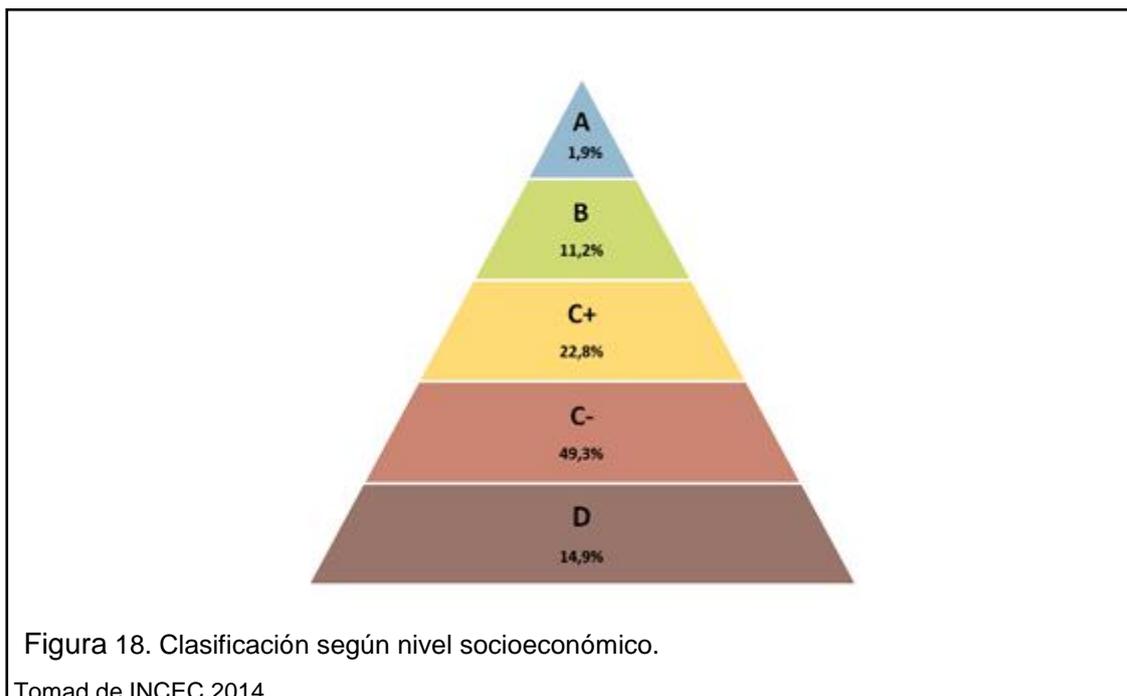
Segmentación Geográfica:

Tabla 14. Segmentación.

Población			
Quito		2.239.191	Habitantes
Urbana	62,80%	1.406.212	Habitantes
PEA	60%	843.727	Habitantes
Sector norte	20,65%	174.230	Habitantes
Total habitantes muestra		174.230	

#### Segmentación por el nivel Socioeconómico:

El nivel socioeconómico al que está dirigido Macofer es el nivel medio alto y medio. Cuyos porcentajes de clasifican el en siguiente gráfico.



Utilizando los porcentajes presentados en el grafico anterior se calculó el número de elementos universo que será utilizado para el cálculo de la muestra.

**Tabla15. Segmentación por nivel socioeconómico.**

	Porcentaje	Habitantes
B (Medio Alto)	11,20%	19.513
C+ (Medio)	22,80%	39.724
Total	34,00%	59.238

Para el cálculo de la muestra que se utilizará en la investigación de mercado, se utilizará la formula descrita por Edwin Galindo en su libro de probabilidad y estadística, misma que se resume a continuación.

$$n = \frac{N * z^2(p * q)}{e^2(N - 1) + z^2(p * q)}$$

**Ecuación 1.**

Tomado de Galindo, 2008

Donde cada letra representa:

N = Número de elementos en el universo.

n = Número de elementos de la muestra.

z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = margen de error

Utilizando los siguientes Valores

N = 59.238

n = ?

z = 1,96 (utilizado para un 95% de confianza)

p = 0,5

q = 0,5

e = 0,05

$$n = \frac{59.238 * 1,96^2(0,5 * 0,5)}{0,05^2(59.238 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

Al resolver esta fórmula se obtuvo un resultado de n =381 encuestas por realizar.

Las encuestas a los clientes actuales fueron realizadas los días viernes 23 y sábado 24 de Enero del 2015, siendo estos dos días en los que generalmente acuden más clientes a la ferretería.

Una vez realizadas las encuestas tanto a clientes potenciales como clientes actuales se recopiló la siguiente información:

## Resultados investigación de mercados

1) ¿Se siente satisfecho con el cumplimiento en cuanto al tiempo de entrega del material de construcción?

**Tabla 16. Satisfacción con el tiempo de entrega**

Satisfacción con el tiempo de entrega			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	88	58,7
	No	62	41,3
	Total	150	100,0



Si bien con un 59% son más los encuestados que se encuentran satisfechos con el tiempo de entrega de productos no existe una tendencia marcada, ya que la diferencia no es muy grande entre los encuestados.

2) ¿La calidad del producto cumple con las expectativas deseadas?

**Tabla 17. Calidad del producto cumple con las expectativas**

Calidad del producto cumple con las expectativas			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	98	65,3
	No	52	34,7
	Total	150	100,0

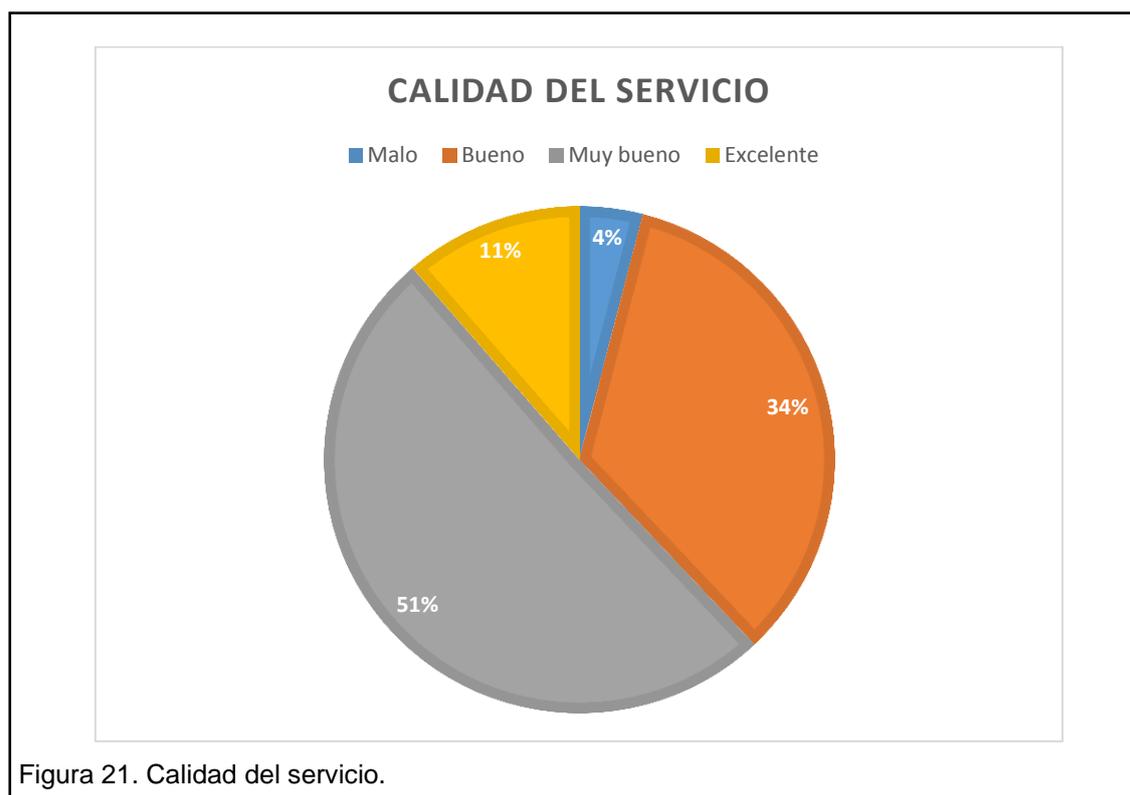


El 65% de los encuestados está satisfecho con la calidad del producto recibido, lo cual ratifica que los productos ofrecidos por Macofer son de buena calidad y están respaldados por una marca conocida.

3) ¿Cómo encuentra el servicio al cliente por parte de los trabajadores y trabajadores de la ferretería MACOFER?

**Tabla 18. Calidad del Servicio**

Calidad del Servicio			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	6	4,0
	Bueno	51	34,0
	Muy bueno	76	50,7
	Excelente	17	11,3
	Total	150	100,0

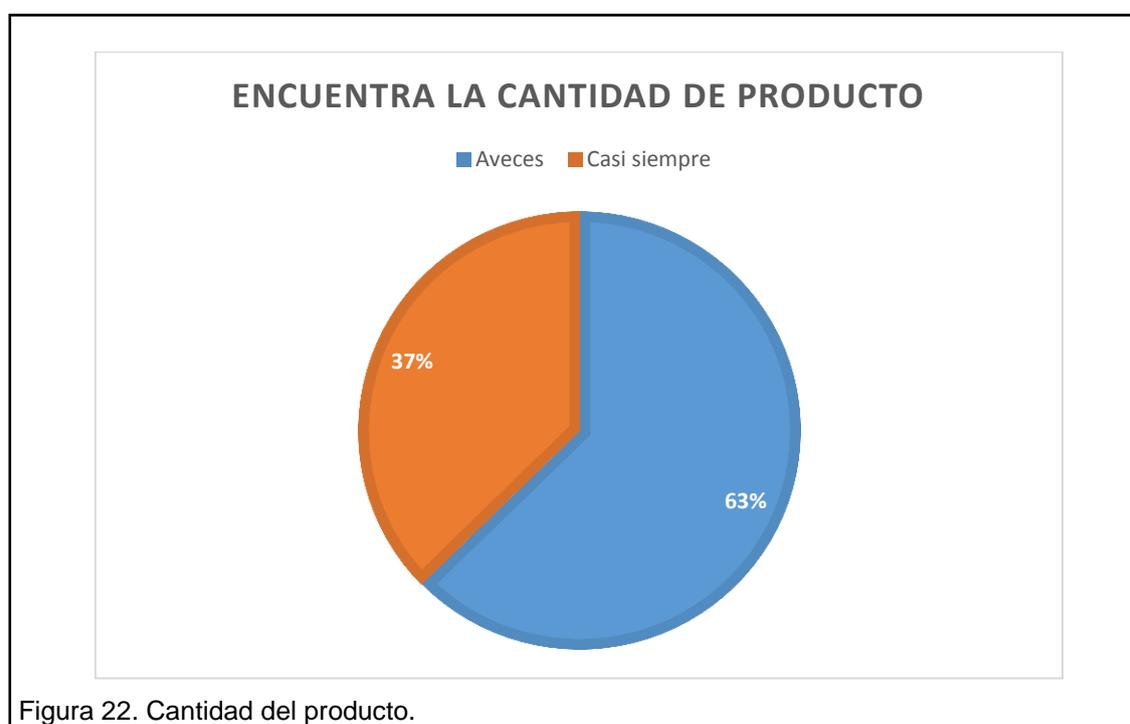


En cuanto al servicio al cliente el 51% cree que es muy bueno y un 11% que el mismo es excelente, y solamente un 4% lo percibe como malo. Por lo cual este sería un punto a mejorar

4) Encuentra inmediatamente la cantidad de producto que necesita comprar.

**Tabla 19. Encuentra la cantidad de producto**

Encuentra la cantidad de producto			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	A veces	94	62,7
	Casi siempre	56	37,3
	Total	150	100,0

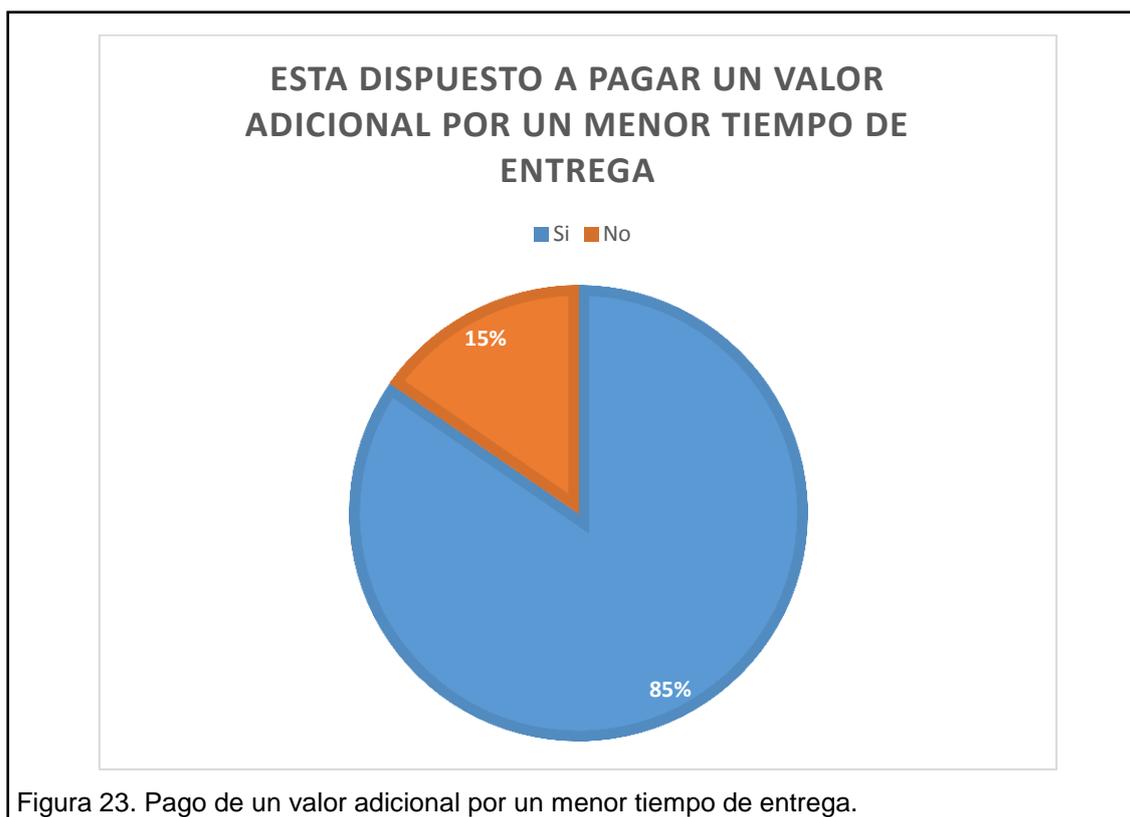


Se evidencia claramente que los clientes no siempre encuentran la cantidad de producto que necesitan ya que el 63% de las personas encuestadas encuentra a veces la cantidad de producto que necesita y el 37% de las personas encuestadas encuentra casi siempre la cantidad de producto que necesita, nadie respondió con un siempre.

5) ¿Estaría dispuesto a pagar un valor adicional por un servicio de entrega que tome menos tiempo?

**Tabla 20. Esta dispuesto a pagar un valor adicional por un menor tiempo de entrega**

Esta dispuesto a pagar un valor adicional por un menor tiempo de entrega			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	127	84,7
	No	23	15,3
	Total	150	100,0

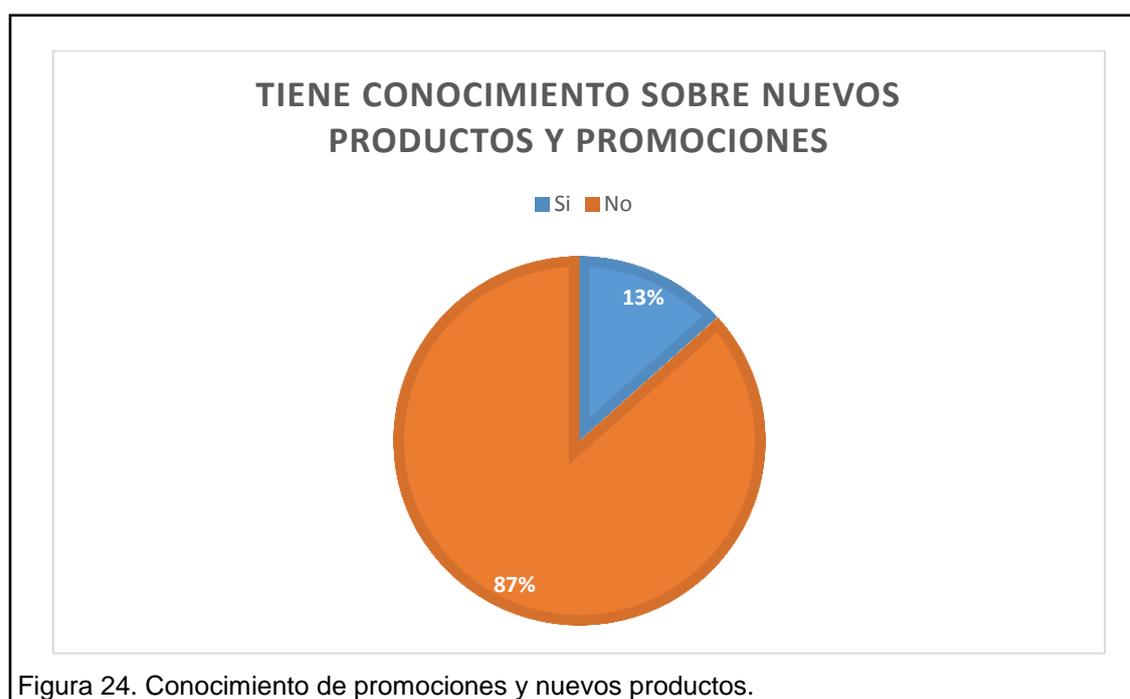


Se interpreta que para los clientes el tiempo de entrega de los productos es un factor muy importante por lo cual el 85% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor extra con tal de recibir su pedido en un menor tiempo.

6) ¿Tiene usted conocimiento sobre nuevos productos o nuevos servicios?

**Tabla 21. Tiene conocimiento sobre nuevos productos y promociones**

Tiene conocimiento sobre nuevos productos y promociones			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	20	13,3
	No	130	86,7
	Total	150	100,0



El 87% de los clientes de Macofer no tiene conocimiento de las promociones y nuevos productos que ofrece la empresa. Solamente el 13% afirmó conocer de promociones aclarando que lo hacen al momento de visitar las instalaciones de la ferretería.

7) ¿Porque medio preferiría que le den a conocer promociones y nuevos productos de la ferretería?

**Tabla 22. Por qué medio prefiere recibir promociones e información de nuevos productos**

Por qué medio prefiere recibir promociones e información de nuevos productos			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Redes Sociales	58	38,7
	Medios Impresos	32	21,3
	TV	38	25,3
	Radio	22	14,7
	Total	150	100,0

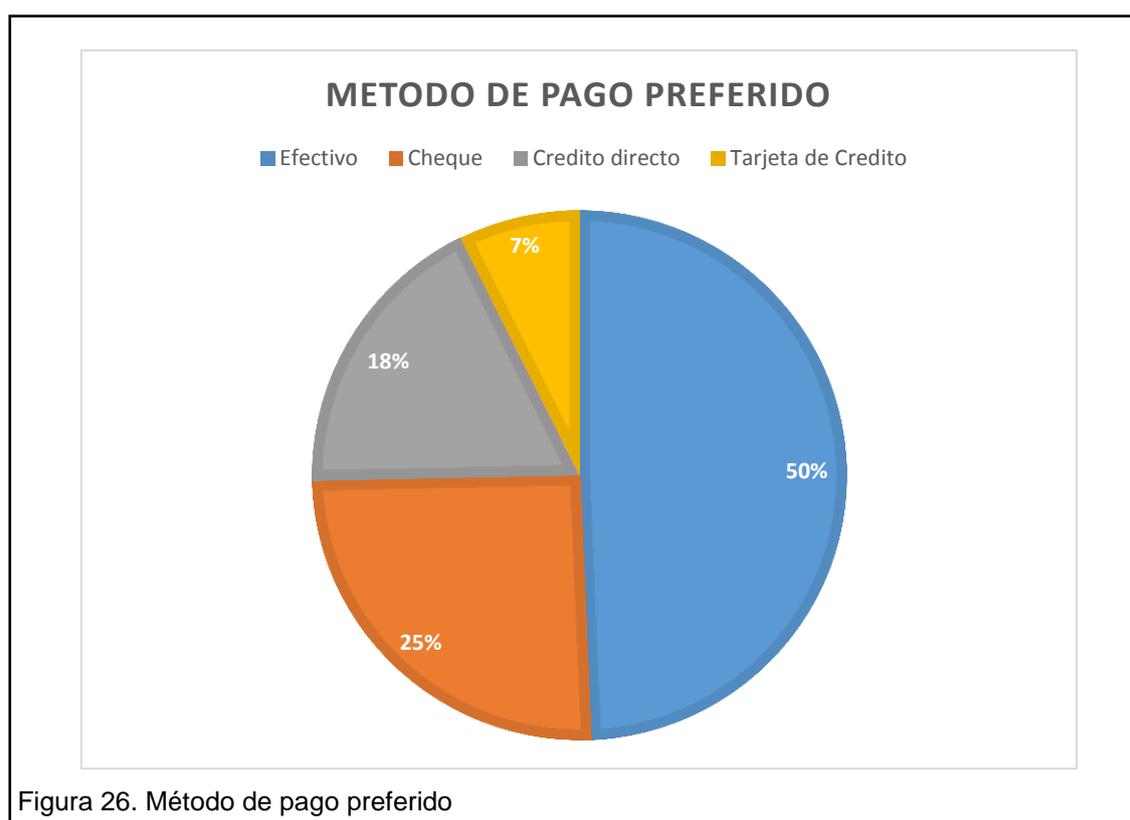


Para los clientes de Macofer con un 39% son las Redes Sociales el medio preferido para informarse de las promociones y nuevos productos que ofrece la empresa, seguido de un 25% para televisión y el 21% para los medios impresos, y con un 15% la radio es la opción que menos aceptación recibió.

8) ¿Cuál es el método de pago que usted más utiliza?

**Tabla 23. Método de pago preferido**

Método de pago preferido			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Efectivo	74	49,3
	Cheque	38	25,3
	Crédito directo	27	18,0
	Tarjeta de Crédito	11	7,3
	Total	150	100,0

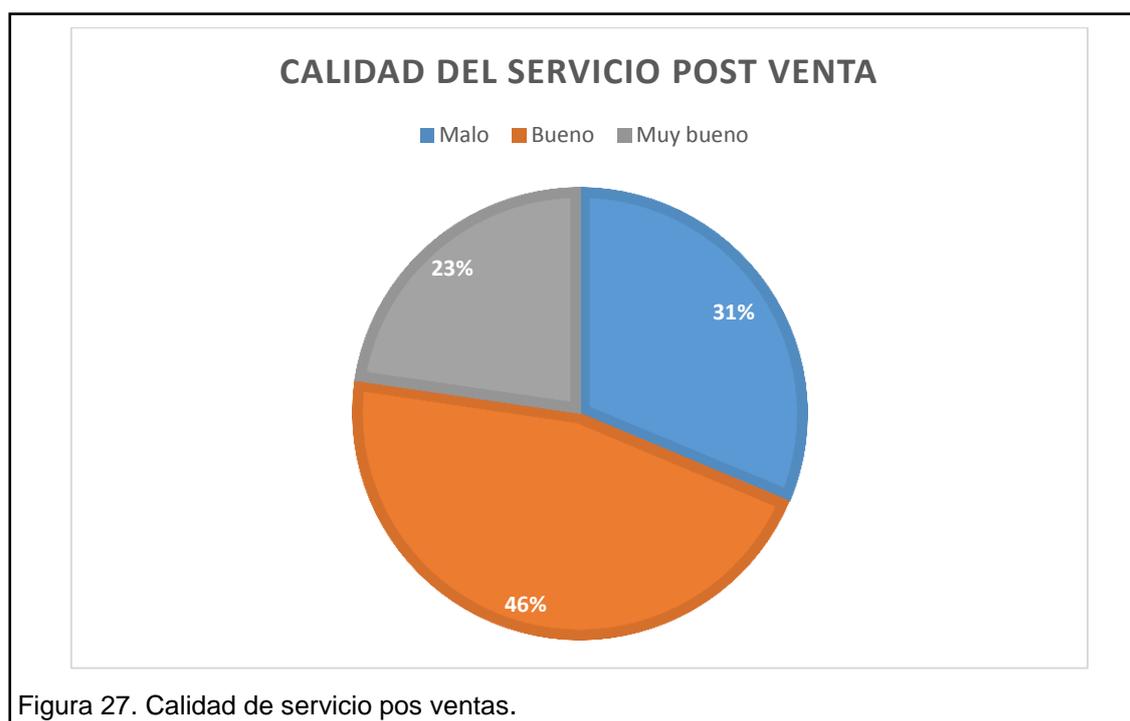


El 50% de los encuestados prefieren hacer sus pagos en efectivo, el 25% en cheques, el 18% mediante el crédito propio de la empresa y solamente un 7% con tarjetas de crédito.

9) ¿Cuál es su impresión del servicio post venta que recibe por parte de MACOFER?

**Tabla 24. Calidad del servicio Post Venta**

Calidad del servicio Post Venta			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	47	31,3
	Bueno	69	46,0
	Muy bueno	34	22,7
	Total	150	100,0

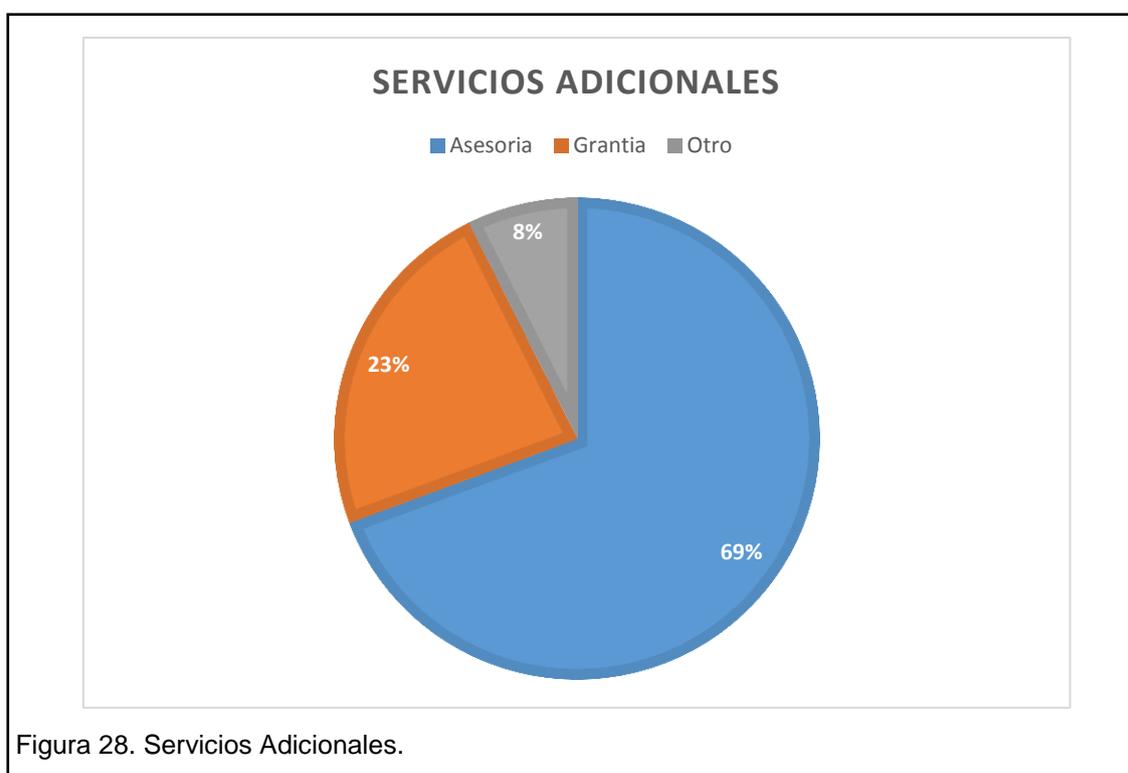


Para el 46% de los clientes el actual servicio post venta es clasificado como bueno, y un 31% lo clasifica como malo, por lo que claramente es un aspecto en el cual se debe mejorar

10) ¿Qué servicio adicional le gustaría recibir por parte de MACOFER?

**Tabla 25. Servicios Adicionales**

Servicios Adicionales			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Asesoría	104	69,3
	Gratía	35	23,3
	Otro	11	7,3
	Total	150	100,0



Para el 69% de los encuestados el servicio extra que necesitan por parte de la ferretería es el de asesoría al momento de realizar sus compras, mientras que un 23% solicita que Macofer entregue una garantía extra a los productos que ofrece.

Las encuestas a clientes potenciales se las realizó solamente a personas que compran en ferreterías y que se encuentran en el sector norte de la ciudad de Quito. Reflejando los siguientes resultados.

- 1) Ha realizado usted compras de material de ferretería para su hogar o trabajo.

**Tabla 26. Ha realizado compras de artículos de ferretería**

Ha realizado compras de artículos de ferretería			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	231	100,0

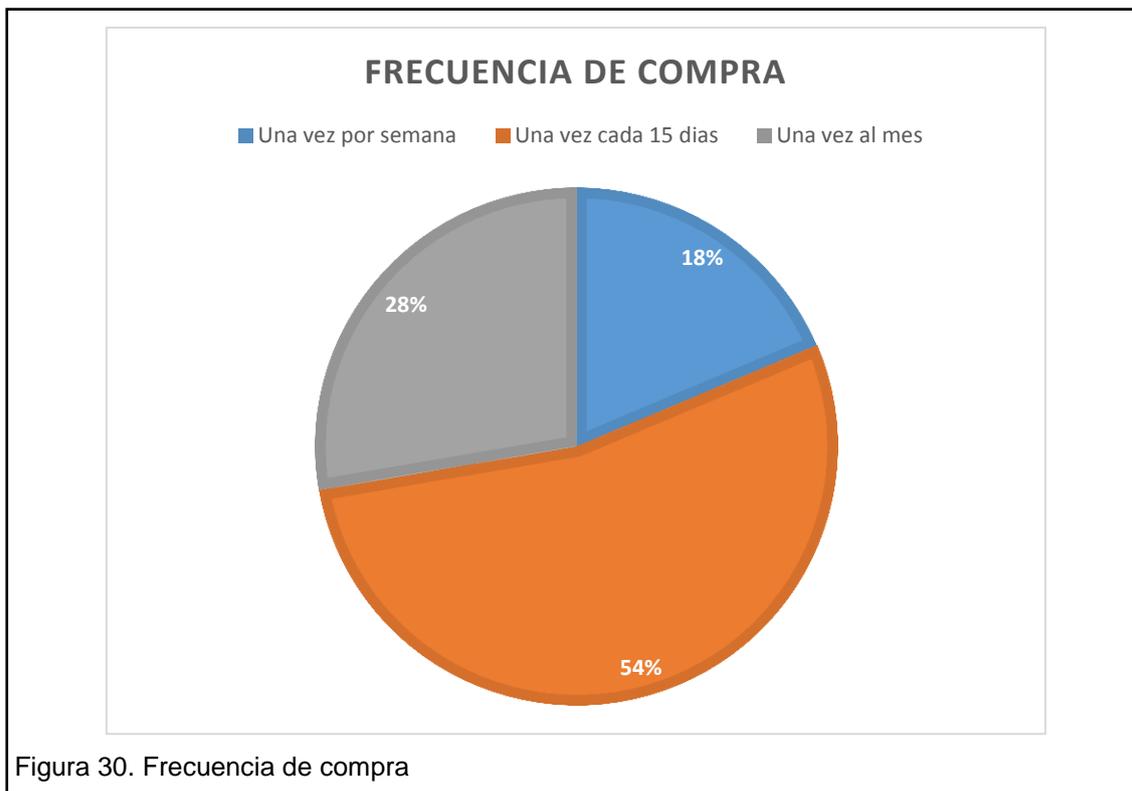


El 100% de los encuestados realiza compras en ferreterías por lo que son considerados clientes potenciales.

2) ¿Con que frecuencia realiza estas compras?

**Tabla 27. Frecuencia de compra**

Frecuencia de compra			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Una vez por semana	43	18,6
	Una vez cada 15 días	124	53,7
	Una vez al mes	64	27,7
	Total	231	100,0

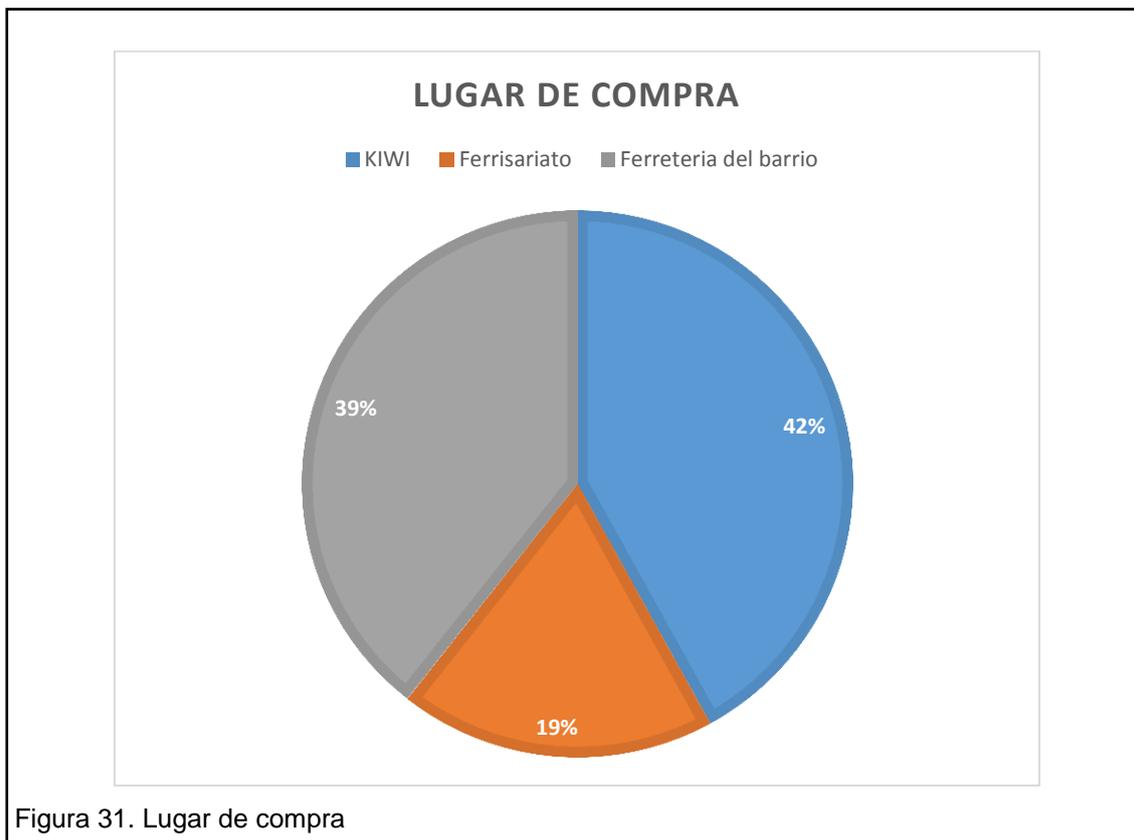


El 54% de los encuestados va en promedio una vez cada 15 días a la ferretería y el 18 por ciento acude una vez por semana, mientras que el 28% acuden solamente una vez al mes.

3) En qué lugar prefiere realiza estas compras.

**Tabla 28. Lugar de compra**

Lugar de compra			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	KYWI	97	42,0
	Ferrisariato	43	18,6
	Ferretería del barrio	91	39,4
	Total	231	100,0

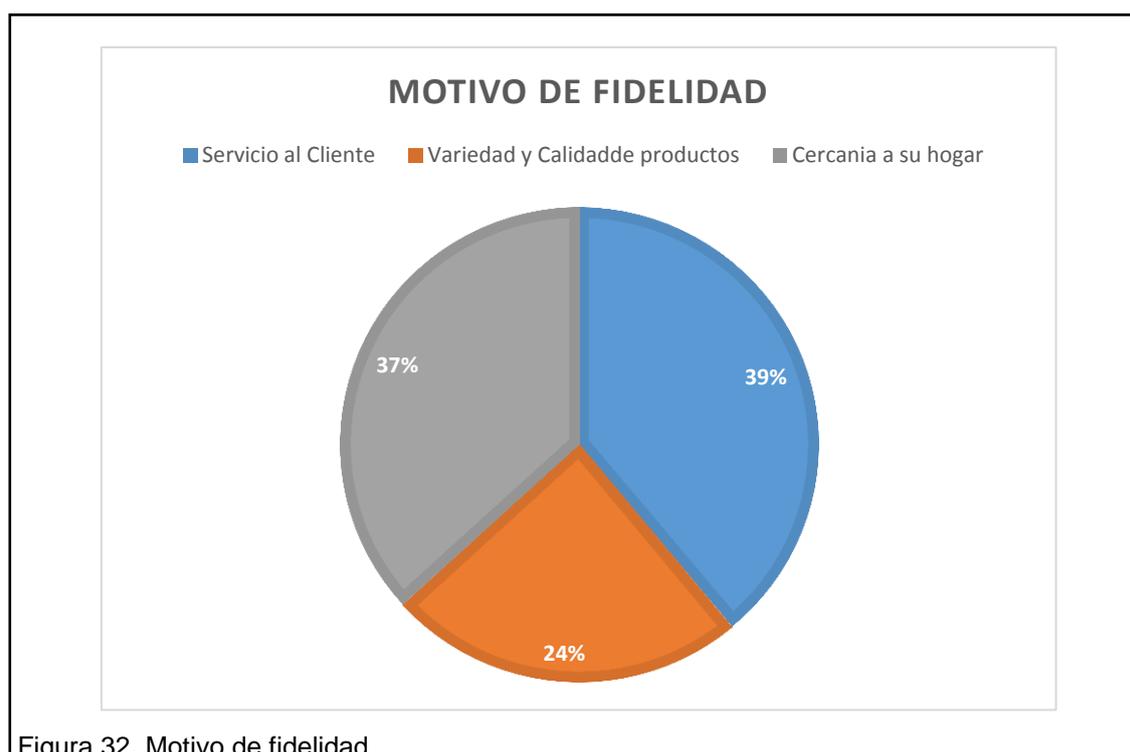


El lugar preferido de compra para artículos de ferretería es KYWI con el 42%, seguido de cerca por las ferreterías de barrio con el 39%, dentro de esta categoría se encuentra clasificada MACOFER.

4) ¿Por qué motivo prefiere hacer las compras de material de ferretería en este lugar?

**Tabla 29. Motivo de fidelidad**

Motivo de fidelidad			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Servicio al Cliente	90	39,0
	Variedad y Calidad de productos	56	24,2
	Cercanía a su hogar	85	36,8
	Total	231	100,0

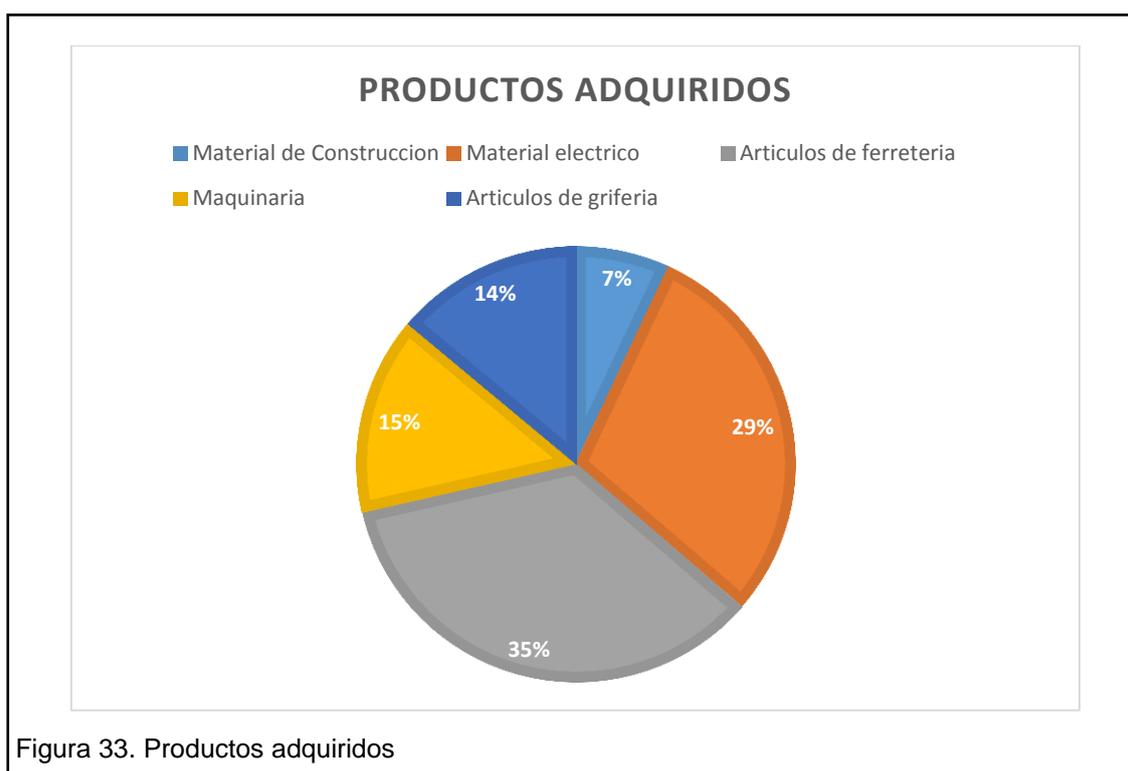


El 39% de las personas regresan a realizar sus compras de material de ferretería por el buen servicio a clientes, mientras que el 37% escoge el lugar de compra por la cercanía a su hogar, y el 24% restante por la calidad de productos que se ofrecen.

5) ¿Qué tipo de productos son los que más compra?

**Tabla 30. Productos adquiridos**

Productos adquiridos			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Material de Construcción	16	6,9
	Material eléctrico	68	29,4
	Artículos de ferretería	81	35,1
	Maquinaria	34	14,7
	Artículos de grifería	32	13,9
	Total	231	100,0

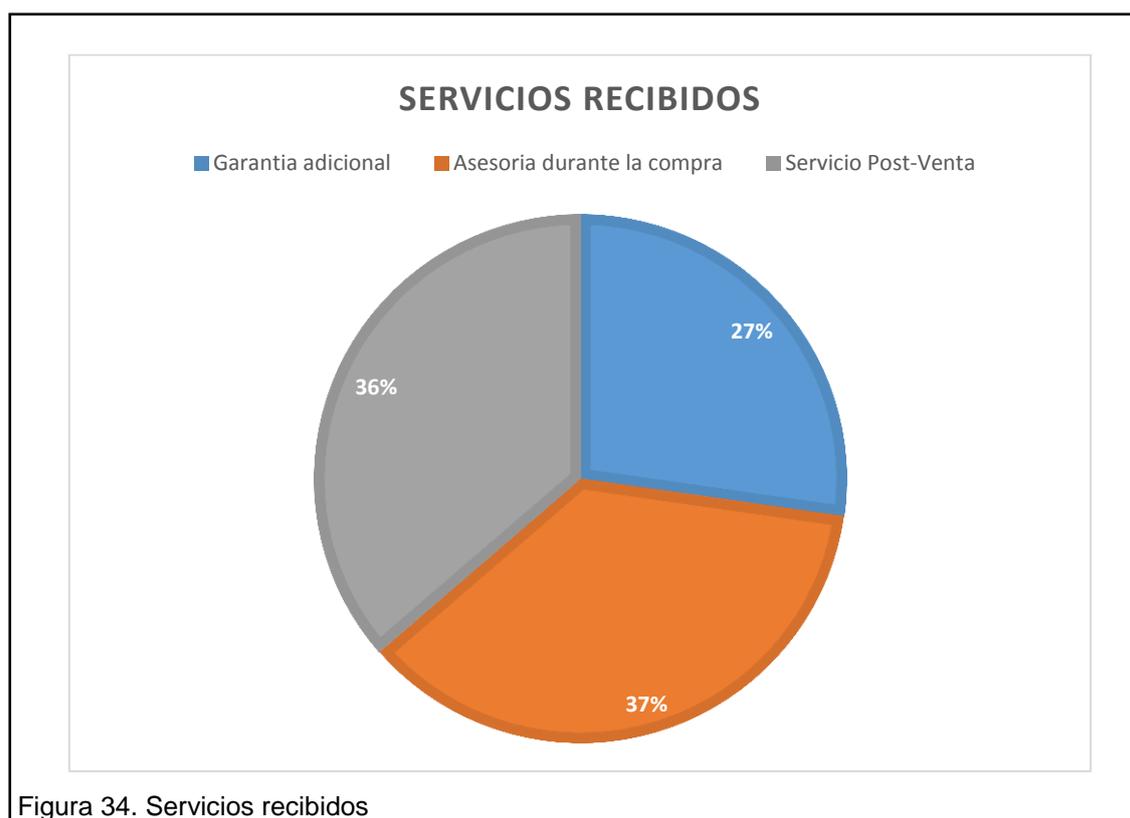


El 35% de clientes realiza compras de artículos de ferretería en general como lo son clavos, tornillos, etc., un 29% realiza compra de material eléctrico, un 15% de maquinaria como taladros, un 14% grifería y solamente el 7% material de construcción que si bien no es un porcentaje alto, las pocas personas que compran material de construcción realizan fuertes inversiones.

6) ¿Qué tipo de servicios brindados por una ferretería son los que más utiliza?

**Tabla 31. Servicios recibidos**

Servicios recibidos			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Garantía adicional	63	27,3
	Asesoría durante la compra	84	36,4
	Servicio Post-Venta	84	36,4
	Total	231	100,0

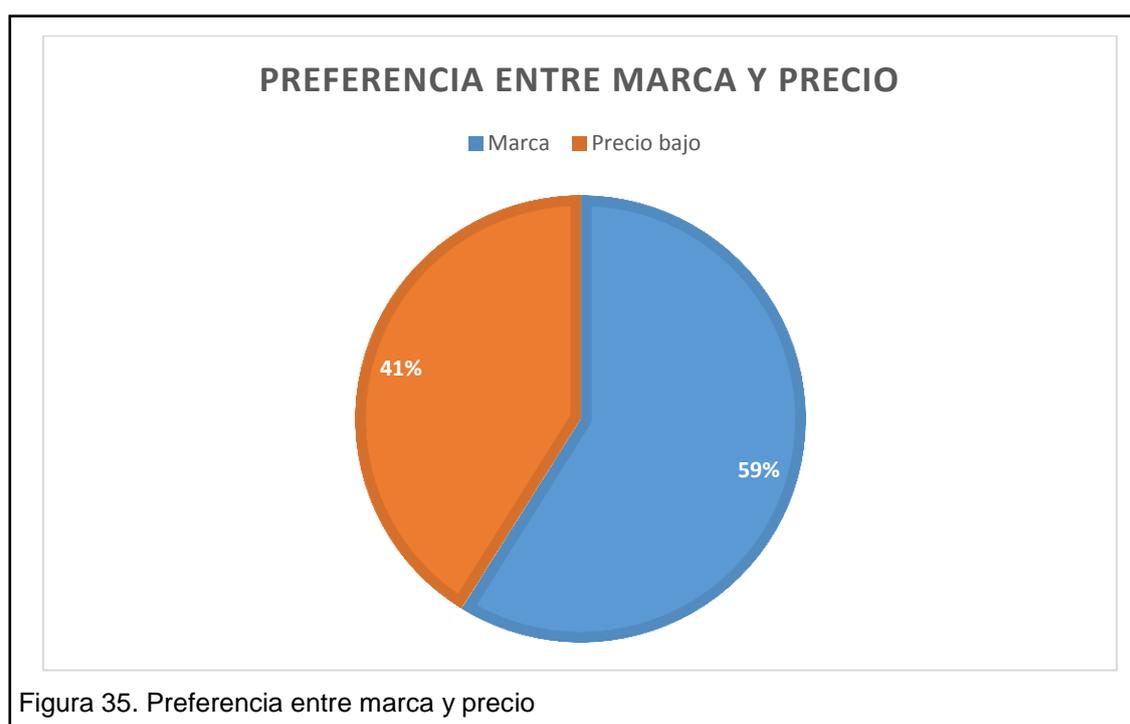


El 37% de los encuestados asegura que la asesoría durante la compra es el servicio que más utilizan, mientras que el 36% opta por el servicio post venta y el 27% utiliza el servicio de garantía propio del local.

7) ¿Al momento de comprar materiales de construcción y ferretería, usted se prefiere la marca del producto sin importar el precio?

**Tabla 32. Preferencia entre marca y precio**

Preferencia entre marca y precio			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Marca	136	58,9
	Precio bajo	95	41,1
	Total	231	100,0

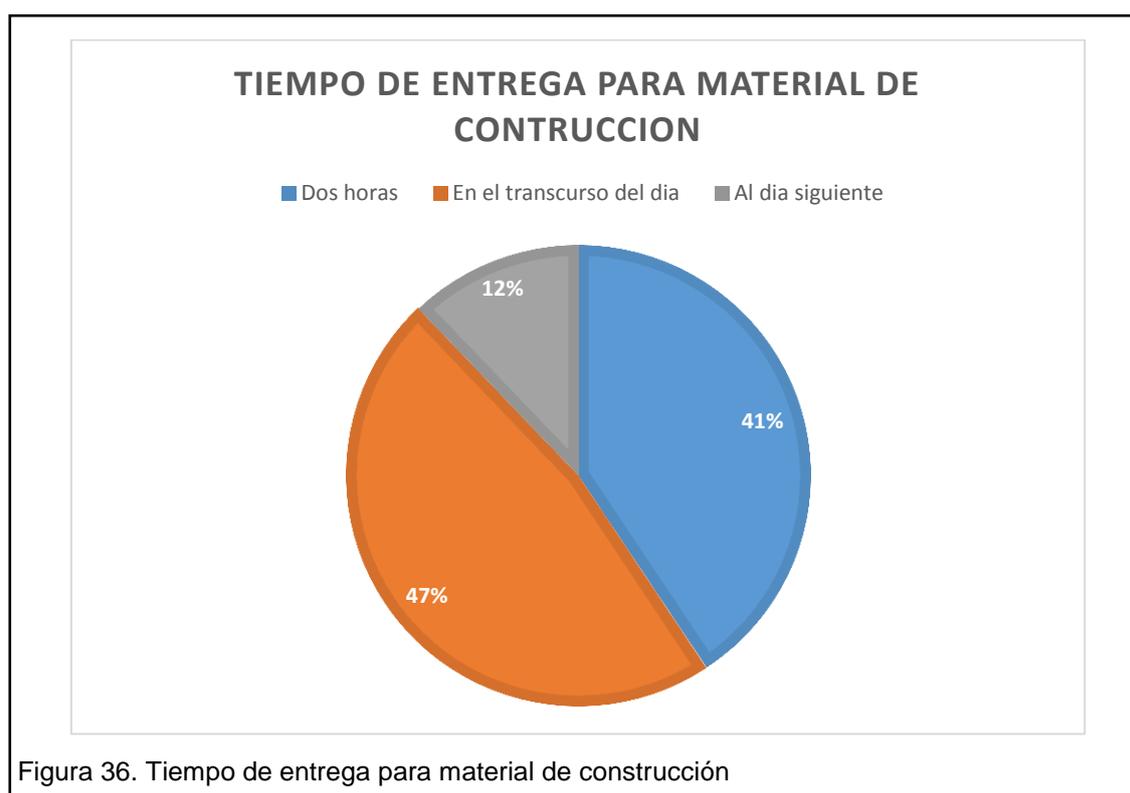


El 59% de los encuestados prefieren la pagar más pero recibir a cambio una marca que respalde la calidad del producto, y al 41% de los encuestados le es indiferente la marca y se preocupan más por recibir un precio más bajo.

8) Si usted realiza la compra de materiales de construcción (cemento, varilla, arena) en cuanto tiempo preferiría que el pedido llegue al lugar de construcción

**Tabla 33. Tiempo de entrega para material de construcción**

Tiempo de entrega para material de construcción			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Dos horas	94	40,7
	En el transcurso del día	109	47,2
	Al día siguiente	28	12,1
	Total	231	100,0

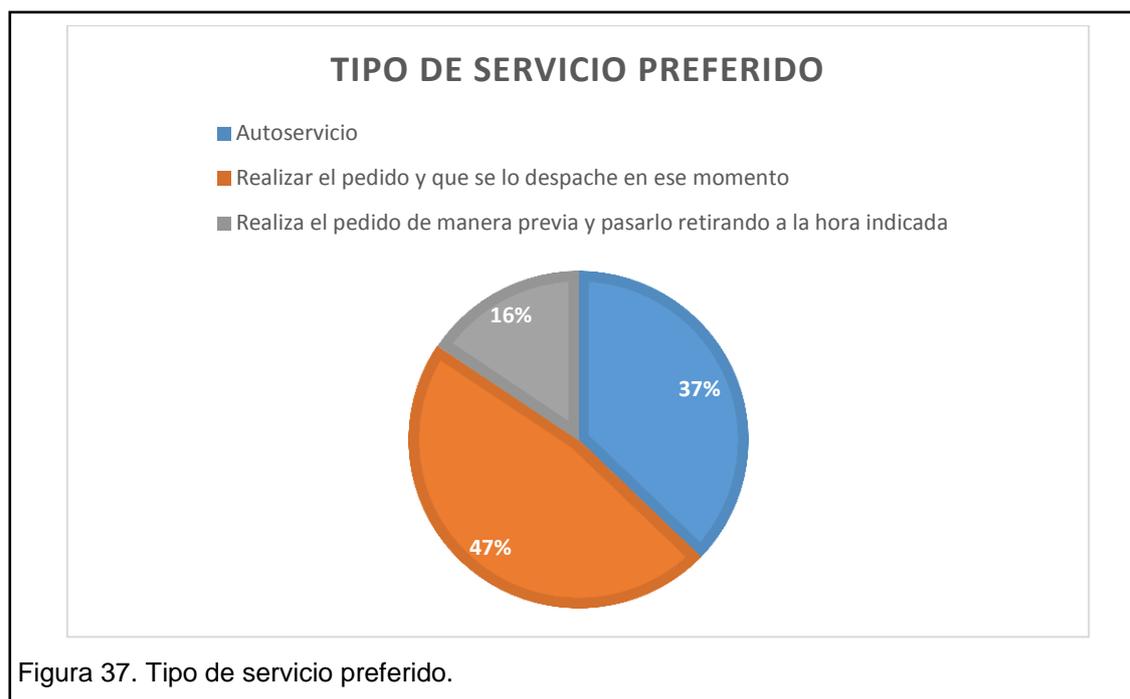


De las personas encuestadas, el 47% espera recibir su pedido a domicilio durante el transcurso del día, mientras que el 41 % lo espera recibir en un tiempo promedio de 2 horas. Y solamente un 12 % quiere recibir el pedido al día siguiente

9) ¿Estaría dispuesto a realizar sus compras de materiales de construcción y ferretería que brinda asesoría sobre los productos que solicita el cliente?

**Tabla 34. Tipo de servicio preferido**

Tipo de servicio preferido			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Autoservicio	86	37,2
	Realizar el pedido y que se lo despache en ese momento	109	47,2
	Realiza el pedido de manera previa y pasarlo retirando a la hora indicada	36	15,6
	Total	231	100,0



Para el 47% de los encuestados la mejor manera de recibir su producto es inmediatamente después de realizar el pedido, mientras que un 37% prefiere el estilo de autoservicio y tan solo un 16% quiere realizar pedidos telefónicos y retirarlos a una hora indicada.

10) ¿Cuál es para usted la mejor manera de obtener los artículos de ferretería que usted necesita?

**Tabla 35. Qué servicio extra espera recibir**

Qué servicio extra espera recibir			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Asesoría	91	39,4
	Crédito	47	20,3
	Servicio Post-Venta	93	40,3
	Total	231	100,0



Un 40% de entrevistados asegura que el servicio extra que espera recibir de una ferretería es la asesoría, con un 40% el servicio post venta, y un 20% solicita crédito directo por parte de la Ferretería.

### 3.1.4 Punto de vista de expertos en la industria

Ferromac es una empresa con más de 20 años en el mercado ecuatoriano, durante este tiempo se ha distinguido como una de los principales proveedores de material de construcción para varias constructoras esta amplia experiencia han hecho de su propietario un verdadero experto de la industria, ya que bajo su administración la empresa ha pasado por varios cambios y siempre ha logrado salir adelante exitosamente.

#### Preguntas al administrador y propietario de la ferretería Ferromac.

- a) ¿Cómo ve usted actualmente a la industria de la construcción y cómo la ve a futuro?
- b) ¿Cuáles han sido las estrategias utilizadas por parte de su ferretería para poder mantenerse activa en el mercado?
- c) ¿Cómo definirá el desempeño de su empresa dentro del mercado?
- d) ¿Cómo ha logrado diferenciarse de la competencia?
- e) ¿Cuáles son las campañas publicitarias más utilizadas por su empresa?
- f) ¿Estas campañas han rendido los frutos esperados?
- g) ¿Cuál es su opinión sobre la asesoría que se puede brindar por parte de la ferretería al cliente?

#### Resultados

- a) Actualmente la industria de la construcción se encuentra en uno de los puntos más altos de los últimos años, esto se debe principalmente a la fuerte inversión del gobierno en planes de vivienda, sin dejar de lado a la inversión privada, que actualmente está desarrollando varios proyectos para la construcción de vivienda. Se podría decir que la demanda de casas en el Ecuador ha estado creciendo durante los últimos 3 años y es una tendencia que se espera continúe por los próximos años. Ya que cada vez son más las personas que tienen la posibilidad de construir o comprar su casa propia.

- b) La estrategia que más nos ha rendido frutos es la de convertirnos no solamente en un punto de venta directo a clientes, sino ir más allá y convertirnos en proveedores de otras ferreterías, eso nos permite negociar altos volúmenes de ventas lo que aumenta la rentabilidad de la inversión, si bien al inicio fue difícil esta implementación por la gran cantidad de producto que se necesita para abastecer a otras ferreterías, se logró sacar el proyecto adelante y actualmente este servicio es una parte importante del total de ventas.
- c) El desempeño actual de Ferromac es muy bueno ya que viene creciendo en una proporción similar a la del mercado, sin embargo esto también significa que la empresa ha tenido que expandirse, contratando más personal diversificando sus funciones, si bien el mercado actualmente presenta las oportunidades para crecer dentro del sector, la inversión que es necesaria para crecer al mismo ritmo no es un poco alta.
- d) Ofrecer productos de calidad es un factor clave para poder diferenciarte de los demás competidores, en esta industria lo que les interesa tener a los clientes es un producto duradero que cumpla con sus expectativas, se podría decir que Ferromac apela a este factor al momento de diferenciarse de la competencia, ofreciendo siempre productos de calidad mismo que están respaldados por marcas conocidas. Otro punto en el cual Ferromac se diferencia de la competencia es el hecho de que no solo actúa como vendedor directo al consumidor sino también como un distribuidor a otras ferreterías.
- e) Como campaña publicitaria principalmente se ha optado por promocionar nuestra marca y productos en ferias constructoras, así mismo como realizar ferias internas en las cuales los clientes dueños de otras ferreterías vienen, observan los productos ofrecidos y realizan sus pedidos con descuentos especiales, estas ferias son comunicadas a nuestros clientes por medio de los visitantes que acuden a sus

ferreterías. Por otro lado hay días especiales en los cuales ofrecemos descuentos a nuestros clientes en ciertos productos, los clientes son informados de estas promociones días antes cuando acuden a nuestro local.

- f) Hemos tenido buenos resultados al implementar estas campañas publicitarias, las ventas en estos días tiene un incremento considerable, por lo cual está planeado seguir implementado este tipo de ferias.
- g) Los clientes frecuentemente piden asesoría sobre las compras que van a realizar, las preguntas más frecuentes son en cuanto a la marca y calidad del producto, así también sobre el correcto uso del mismo. Por lo cual es indispensable que el personal este completamente capacitado y tenga el conocimiento idóneo para poder ayudar al cliente a realizar una compra que satisfaga sus necesidades.

## **3.2 Planteamiento de Objetivos**

### **3.2.1 Objetivos a largo plazo**

- En 5 años a incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25%.
- En 5 años ser proveedores de otras ferreterías.
- En 5 años formar una estructura organizacional sólida.
- En 5 años abrir una sucursal en otro sector de la ciudad.

### **3.2.2 Objetivos a mediano plazo**

- En 2 años adquirir de un camión propio de la empresa.
- En 3 años remodelar la infraestructura de la ferretería.
- En 3 años reducir en un 30% las cuentas por cobrar.
- En 3 años reducir los costos en no menos del 10%.

### 3.2.3 Objetivos a corto plazo

- En un año implementar un sistema de valoración y control de inventario para todo el movimiento de mercadería, desde que este se compra hasta que es entregado al cliente.
- En 6 meses incorporara una persona que colaborara con el control de RRHH.
- En un año atraer a un 10% más de clientes por medio de campañas publicitarias.
- En dos meses implementar la página web de la empresa.
- En un año tener una base de datos de los principales clientes para determinar sus patrones de consumo.
- Implementar un sistema de capacitaciones permanentes para los trabajadores.

### 3.3 Definición de las áreas a ser intervenidas.

Durante el análisis interno y externo que se realizó a lo largo del proyecto de mejora para la ferretería Macofer, se ha definido que las áreas más vulnerables y sobre las cuales se podrían aplicar planes de mejora son las siguientes:

**Recursos Humanos:** Actualmente Macofer no cuenta con un departamento de recursos humanos, por lo cual no existe un procedimiento o estándares para la contratación del personal que trabaja en la empresa, así mismo debido a la falta de este departamento el personal que ingresa no tiene un reglamento al cual deba apegarse para asegurar su correcto comportamiento dentro de las instalaciones de la empresa, y tampoco existen capacitaciones para el actual personal de la empresa. Es por estos motivos que se torna fundamental la implementación de un departamento de RRHH que pueda cubrir estas falencias.

**Marketing:** Macofer no ha realizado inversiones en campañas de marketing para promocionar sus productos, por lo tanto esta sería un área importante en la cual se pueden plantear mejoras, ya que uno de los resultados obtenidos en la entrevista al experto, fue que las campañas publicitarias han sido bien aceptadas por los clientes de la ferretería y eso ha significado un aumento en las ventas, por lo cual es una gran oportunidad que aún no ha sido explotada por Macofer.

**Operaciones:** Basados en el análisis interno se concluye que el área de operaciones tiene ciertas falencias, el manejo del inventario no es el adecuado, no existe un control sobre el mismo, así mismo la logística que se maneja para el despacho y entrega de material a domicilio es uno de los puntos más débiles que tiene la empresa por lo tanto es una área clave para ser mejorada.

## **4 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

### **4.1 Propuesta de Cambio**

Una vez realizado el análisis interno y externo de la ferretería Macofer, se ha llegado a la conclusión de que el mercado proporciona varios factores para que la empresa pueda crecer y desarrollarse, por lo cual se ha decidido realizar ciertos cambios dentro de la empresa, todo esto con la finalidad de poder desarrollar un modelo administrativo exitoso en el cual la gerente propietaria tenga una mejor visión de su negocio y un equipo de trabajo que actúe como apoyo para el desarrollo de actividades

Con estos cambios propuestos, se busca que Macofer aproveche sus fortalezas, disminuya o elimine sus debilidades y aproveche las oportunidades que presenta el mercado, así convirtiéndoles en una empresa con altos índices de rentabilidad y un buen posicionamiento en la mente de sus clientes.

#### **4.1.1 Planteamiento de las estrategias**

Estrategias corto plazo.

- Recopilar información de los clientes para la elaboración de una base de datos, la misma que servirá para conocer los gustos y preferencias de los clientes.
- Contratar los servicios de una empresa especializada en marketing que pueda ayudar a crear campañas publicitarias.
- Implementar el uso de redes sociales como Facebook y Twitter como medio de publicidad.
- Generar campañas publicitarias por medios impresos como flyers o anuncios en periódicos locales.
- Crear una página web, en la cual los clientes puedan encontrar toda la información sobre precios y productos que ofrece la empresa, así mismo se puedan comunicar por medio de esta página.

- Implementar un día de descuento en los cuales los clientes podrán llevarse productos seleccionados a un menor precio. Este día será seleccionado por los especialistas de mercado.
- Incorporar a una persona encargada de administrar los temas de recursos humanos en la empresa.
- Brindar capacitación especializada a los trabajadores actuales para que su trabajo sea más eficiente.
- Implementar un manual en el cual se detallen las funciones y responsabilidades de los trabajadores dentro de la empresa, esta estará a cargo del responsable de RRHH.
- Designar funciones específicas a cada trabajador para así optimizar el tiempo de trabajo.
- Compartir con los trabajadores la propuesta de mejora y objetivos para que todos trabajen en conjunto para cumplir con estos objetivos.
- Implementar un sistema de recompensas mediante un bono, por el buen desempeño laboral de los trabajadores.
- Contratar un asesor externo especializado en manejo de bodegas y logística, el cual genere un sistema de control de inventario que se acople a las necesidades de Macofer.

### **Estrategias a Mediano Plazo.**

- Mejorar el sistema de transporte mediante la adquisición de un nuevo camión.
- Mejorar la infraestructura de la empresa para dar mayor comodidad a los clientes
- Perfeccionar el sistema de crédito brindado por la ferretería con la finalidad de evitar las cuentas incobrables.
- Incrementar la cartera de productos ofrecidos, con marcas que seas fácilmente reconocidas por el comprador.

### **Estrategias a Largo Plazo**

- Establecer negociaciones con otras ferreterías para poder ser su proveedor.
- Contratar personal para cubrir las nuevas necesidades que se presenten.

#### 4.1.2 Propuestas de implementación

**Tabla 36. Propuesta de implementación**

ACTIVIDAD	ENCARGADO	RESPONSABLE	FECHA INICIO	COSTO
Comprar un camión nuevo.	Gerente	Gerente	01/06/2016	\$ 33.000,00
Contratar publicista	Gerente	Gerente	01/06/2016	\$ 2.000,00
Contratar a una persona responsable de RRHH	Gerente	Gerente	01/06/2016	\$ 4.152,00
Creación del manual de RRHH	Responsable RRHH	Responsable RRHH	01/08/2016	\$ 2.500,00
Designar de funciones a los trabajadores	Responsable RRHH	Responsable RRHH	01/08/2016	\$ -
Crear una base de datos de clientes	Gerente	Gerente	01/07/2016	\$ 900,00
Creación de compañía publicitarias	Publicista	Gerente	01/09/2016	\$ 6.000,00
Contratar un asesor para el control de inventarios	Gerente	Gerente	01/06/2016	\$ 2.500,00
Implementar un plan para el control de inventarios.	Asesor de inventarios	Asesor de inventarios	01/09/2016	\$ 2.500,00
Capacitar al personal sobre el control de inventarios	Asesor de inventarios	Asesor de inventarios	01/01/2017	\$ -
Renovación del logotipo	Publicista	Gerente	01/01/2017	\$ 1.000,00
Creación de redes sociales de la empresa.	Publicista	Gerente	01/03/2017	\$ -
Poseer la página web	Publicista	Gerente	01/06/2017	\$ 1.200,00
Capacitar a los trabajadores en servicio al cliente	Empresa capacitadora	Gerente	01/02/2018	\$ 2.000,00
Inaugurar el día de descuentos.	Gerente	Gerente	01/04/2018	\$ -
Comprar un camión nuevo.	Gerente	Gerente	01/06/2018	\$ 33.000,00
Evaluar las remodelaciones del local.	Gerente	Gerente	01/09/2018	\$ -
Remodelación del local.	Contratista	Gerente	01/10/2018	\$ 10.000,00
Negociar con nuevos proveedores	Gerente	Gerente	01/01/2019	\$ -
Firmar contratos con nuevos proveedores	Gerente	Gerente	01/03/2019	\$ -
Mejorar el sistema de crédito.	Contador	Gerente	01/05/2019	\$ -
Implementación de sistema FIFO en bodega.	Especialista en logística.	Gerente	01/01/2020	\$ 3.000,00
Negociaciones con otras ferreterías	Gerente	Gerente	01/10/2020	\$ -
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 103.752,00</b>

## 4.1.3 Cronograma de implementación

Tabla 37. Cronograma de implementación.

ACTIVIDAD	2016	2017	2018	2019	2020
Comprar un camión nuevo.	■				
Contratar publicista	■				
Contratar a una persona responsable de RRHH	■				
Creación del manual de RRHH	■				
Designar de funciones a los trabajadores	■				
Crear una base de datos de clientes	■				
Creación de compañía publicitarias	■				
Contratar un asesor para el control de inventarios	■				
Implementar un plan para el control de inventarios.	■				
Capacitación al personal sobre el control de inventarios		■			
Renovación del logotipo		■			
Creación de redes sociales de la empresa.		■			
Poseer la página web		■			
Capacitar a los trabajadores en servicio al cliente			■		
Inaugurar el día de descuentos.			■		
Comprar un camión nuevo.			■		
Evaluar las remodelaciones del local.			■		
Remodelación del local.				■	
Negociar con nuevos proveedores				■	
Firmar contratos con nuevos proveedores				■	
Mejorar el sistema de crédito.				■	
Implementación de sistema FIFO en bodega.					■
Negociaciones con otras ferreterías					■

## 4.2 Evaluación Financiera

En esta capítulo se realizara el análisis financiero, partiendo de la situación actual de la empresa, y evaluando como la inversión en el plan de mejora puede llegar a crear flujos incrementales para la empresa, es decir creando valor, así mismo se evaluara índices como el VAN y el TIR, los que permitirá conocer si el proyecto de mejora es sustentable y genera una rentabilidad económica a la empresa.

Parte importante de la evaluación financiera también radica en poder comparar los resultados que se tendrán al implementar las mejoras contra los resultados actuales de la empresa, por lo cual es fundamental saber la situación actual que atraviesa la empresa

## 4.2.1 Situación Actual.

### 4.2.1.1 Análisis horizontal.

**Tabla 38. Análisis horizontal**

ANALISIS HORIZONTAL MACOFER							
CODIGO CUENTA A	NOMBRE CUENTA	2013		2014		VARIACIONES 2013 vs. 2014	VARIACIONES 2013 vs. 2014 (%)
		Parcial	Total	Parcial	Total		
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>194.228,19</b>		<b>378.797,48</b>	<b>184.569,29</b>	<b>95%</b>
			-----		-----		
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		179.133,55		365.317,43	186.183,88	104%
1.1.1.	CAJA		3.511,40		10.196,20	6.684,80	190%
1.1.1.01	Caja	3.511,40		10.196,20		6.684,80	190%
1.1.2.	BANCOS		10.165,12		36.109,43	25.944,31	255%
1.1.2.01	Bco.Pichincha	10.165,12		36.109,43			
1.1.4.	POR COBRAR		75.175,90		119.181,47	44.005,57	59%
1.1.4.01.	CLIENTES		75.175,90		119.181,47	44.005,57	59%
1.1.4.01.01	Por Cobrar Clientes	75.175,90		120.385,32		45.209,42	60%
1.1.4.01.02	Prov.Ctas.Incobrabl			- 1.203,85		- 1.203,85	100%
1.1.5.	INVENTARIOS		50.727,15		158.955,44	108.228,29	213%
1.1.5.01	Mercaderías	50.727,15		158.955,44			
1.1.6.	IMPUESTOS		39.553,98		40.874,89	1.320,91	3%
1.1.6.01	Iva en Compras	14.668,84		18.018,24		3.349,40	23%
1.1.6.02	Ret.Fte.de Clientes	21.550,22		9.717,73		- 11.832,49	-55%
1.1.6.03	Ret.Iva de Clientes	382,18		273,83		- 108,35	-28%
1.1.6.04	Cr,dito Iva.	2.952,74		10.594,01		7.641,27	259%
1.2.	ACTIVO FIJO		15.094,64		13.480,05	- 1.614,59	-11%
1.2.1.	A.F.DEPRECIABLES		15.094,64		13.480,05	- 1.614,59	-11%
1.2.1.01	Construcciones	16.500,00		16.500,00		-	0%
1.2.1.02	Muebles y Enseres	3.465,02		3.465,02		-	0%
1.2.1.03	Equipos de Oficina	1.342,72		1.342,72		-	0%
1.2.1.09	(-)Depr.Acum.A.Fijos	- 6.213,10		- 7.827,69		- 1.614,59	26%

Tabla 39. Análisis horizontal

	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>194.228,19</b>		<b>378.797,48</b>	<b>184.569,29</b>	<b>95%</b>
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>		<b>118.325,73</b>		<b>288.619,61</b>	<b>170.293,88</b>	<b>144%</b>
2.1.	CORRIENTE		118.325,73		288.619,61	170.293,88	144%
2.1.01	Proveedores	46.795,63		125.313,38		78.517,75	168%
2.1.03	Ptmo.de Terceros	54.875,28		64.972,42		10.097,14	18%
2.1.04	Ptmo.Sr. Boutros	-		60.000,00		60.000,00	100%
2.1.05	Bco.Internac.Tarj.Cred	-		17.833,17		17.833,17	100%
2.1.06	IVA Ventas	15.353,47		18.825,72		18.825,72	123%
2.1.07	Rte.Fte Proveedores	923,87		1.091,89		168,02	18%
2.1.08	Rte.Iva.Proveedores	-		138,60		- 15.214,87	100%
2.1.13	less por pagar	377,48		444,43		444,43	118%
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>61.503,86</b>		<b>73.742,67</b>	<b>12.238,81</b>	<b>20%</b>
3.1	Capital	61.503,86		73.742,67			
	<b>RESULTADO DEL PERIODO:</b>		<b>14.398,60</b>		<b>16.435,20</b>	<b>2.036,60</b>	<b>14%</b>

El análisis horizontal sirve para ver el desempeño de la empresa en comparación del año pasado.

Una vez que se ha realizado este análisis se puede concluir que Macofer ha tenido un crecimiento en comparación al año pasado.

Para los activos, lo que más llama la atención es el crecimiento del inventario, el cual paso de 50.000 a 158.000 un crecimiento superior al 200% esto principalmente debido a que Macofer empezó a incrementar su inventario de materia de construcción, mismo que tiene un valor elevado. Este incremento de inventario se dio con la finalidad de poder satisfacer las necesidades de

compra de sus clientes. Todo este aumento de inventario se vio financiado por el ingreso de capital por parte de la propietaria.

Otra de las cuentas que se ve claramente incrementada es la de bancos la cual de igual manera tuvo un crecimiento superior al 250 %, esto es el resultado por una parte por el dinero sobrante de la inversión el inventarios y por otra parte ya que en este último año se negoció mayores plazos de pago a los proveedores lo cual deja a la empresa con un mayor nivel de dinero con respecto al año anterior.

En cuanto al activo también se destacar el incremento de la cuenta de caja, la cual paso de 3.500 a 10.000, esto básicamente por las nuevas políticas de pago a proveedores mismo que se realizan a plazos y no en efectivo, permitiendo que la cuenta de caja haya aumentado, similar a lo que pasa con la cuenta de bancos.

Y en cuanto a los activos fijos no se ha realizado ninguna adquisición por lo que la única diferencia que existe es la depreciación de los activos fijos que actualmente posee Macofer.

En el pasivo sobresale el tema de deuda con proveedores, mismos que han aumentado en 168%, debido a la nueva política de pagos a proveedores cuyo plazo fue extendido, es decir las cuentas por pagar han aumentado.

## 4.2.1.2 Análisis Vertical

Tabla 40. Análisis vertical

ANALISIS VERTICAL MACOFER				
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	2014		% Activo
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>378.797,48</b>	<b>100%</b>
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		365.317,43	<b>96%</b>
1.1.1.	CAJA		10.196,20	<b>3%</b>
1.1.1.01	Caja	10.196,20		
1.1.2.	BANCOS		36.109,43	<b>10%</b>
1.1.2.01	Bco.Pichincha	36.109,43		
1.1.4.	POR COBRAR		119.181,47	<b>31%</b>
1.1.4.01.	CLIENTES		119.181,47	<b>31%</b>
1.1.4.01.0				
1	Por Cobrar Clientes	120.385,32		<b>32%</b>
1.1.4.01.0				
2	(-)Prov.Ctas.Incobrabl	- 1.203,85		<b>0%</b>
1.1.5.	INVENTARIOS		158.955,44	<b>42%</b>
1.1.5.01	Mercaderias	158.955,44		
1.1.6.	IMPUESTOS		40.874,89	<b>11%</b>
1.1.6.01	Iva en Compras	18.018,24		<b>5%</b>
1.1.6.02	Ret.Fte.de Clientes	9.717,73		<b>3%</b>
1.1.6.03	Ret.Iva de Clientes	273,83		<b>0%</b>
1.1.6.04	Cr,dito Iva.	10.594,01		<b>3%</b>
		2.271,08		<b>1%</b>
1.2.	ACTIVO FIJO		13.480,05	<b>4%</b>
1.2.1.	A.F.DEPRECIABLES		13.480,05	<b>4%</b>
			-----	
			-	
1.2.1.01	Construcciones	16.500,00		<b>4%</b>
1.2.1.02	Muebles y Enseres	3.465,02		<b>1%</b>
1.2.1.03	Equipos de Oficina	1.342,72		<b>0%</b>
1.2.1.09	(-)Depr.Acum.A.Fijos	- 7.827,69		<b>-2%</b>

Tabla 41. Análisis vertical

CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	2014	% Pasivo
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>	<b>288.619,61</b>	100%
2.1.	CORRIENTE	288.619,61	100%
2.1.01	Proveedores	125.313,38	43%
2.1.03	Ptmo.de Terceros	64.972,42	23%
2.1.04	Ptmo.Sr. Boutros	60.000,00	21%
2.1.05	Bco.Internac.Tarj.Cred	17.833,17	6%
2.1.06	IVA Ventas	18.825,72	7%
2.1.07	Rte.Fte Proveedores	1.091,89	0%
2.1.08	Rte.Iva.Proveedores	138,60	0%
2.1.13	less por pagar	444,43	0%
CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	2014	% Patrimonio
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>73.742,67</b>	
3.1	Capital	73.742,67	100%
	<b>RESULTADO DEL PERIODO:</b>	<b>16.435,20</b>	

En el análisis vertical se aprecia cuáles son las cuentas que más afectan y por ende las más importantes tanto para el activo pasivo y patrimonio.

Debido al giro del negocio la cuenta que más afecta al activo es la de inventarios, ya que el giro del negocio prácticamente se basa en la venta de los inventarios, es por esto que para Macofer los inventarios representan el 43% del total de sus activos.

Otra cuenta importante para el activo son las cuentas por cobrar, mismas que representan el 31% del activo. Este índice es muy grande por lo que se estima que la empresa está realizando muchas ventas a crédito, lo positivo es que las cuentas de incobrables son muy pequeñas, no llegan ni a un 1% del activo, por lo que no habría mucho de qué preocuparse.

En cuanto al pasivo sin duda lo que se debe tener en cuenta son las cuentas por pagar a proveedores y el préstamo realizado por tercero y por la dueña de la empresa. Ya que prácticamente son estas 3 cuentas las que conforman todo el pasivo.

En cuanto al patrimonio la única cuanta que contiene es la del capital con el que cuenta la empresa y los resultados del periodo.

#### 4.2.1.3 Ratios financieros

**Tabla 42. Ratios Financieros**

<b>Ratio</b>	<b>Formula</b>	<b>Calculo</b>	<b>Resultado</b>
Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{365.317,43}{288.619,61}$	1,27
Prueba acida	$\frac{\text{Activo C. - Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{206.361,99}{288.619,61}$	0,71
Rotación cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$	$\frac{1.674.190,84}{119.181,47}$	14,05
Margen bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{90.486,46}{1.674.190,84}$	0,05
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{16.435,20}{1.674.190,84}$	0,01
Rentabilidad del Activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo}}$	$\frac{16.435,20}{378.797,48}$	0,04

#### **Liquidez:**

En cuanto a los niveles de liquidez la empresa tiene tranquilamente la capacidad de cubrir sus deudas, el ratio indica que la empresa tiene la capacidad de cubrir el 127% de su deuda actual, esto respaldado por los activos.

**Prueba acida.**

Macofer tiene un índice de 0,71 en la prueba acida esto quiere decir que puede cubrir el 71% de su deuda sin comprometer el inventario que posee, este resultado es favorable ya que en un caso extremo la empresa puede pagar todas sus deudas y mantener un parte de su inventario para poder continuar con sus actividades

**Rotación cuentas por cobrar:**

Este índice dice que durante el año se realizan 14 ciclos de cuentas por cobrar es decir que se estaría cobrando cada 26 días.

**Margen Bruto**

Este índice indica el porcentaje de utilidad bruta que fue generado por las ventas del periodo es decir que el 5% de la utilidad bruta fue aportada por el total de ventas del periodo.

**Margen Neto**

Este índice indica el porcentaje de utilidad neta que fue generado por las ventas del periodo es decir que el 1% de la utilidad neta fue aportada por el total de ventas del periodo.

**Rentabilidad Activo**

Este índice dice que el activo está generando un 4% de la utilidad neta que presenta la empresa.

**4.2.2 Flujo de efectivo incremental**

Para la elaboración de los flujos incrementales que generara la aplicación del presente plan de mejora se tomaron en cuenta los siguientes supuestos.

- Un crecimiento de ventas de acuerdo el siguiente cuadro.

**Tabla 43. Justificación crecimiento de ventas**

Periodo	Crecimiento	Justificación
Año 1	6%	Año de implementación de mejoras por lo que los resultados se empiezan a ver desde el próximo periodo, se mantiene el crecimiento real de años pasados.
Año 2	8%	Reflejo de las mejoras a corto plazo.
Año 3	8%	Se mantiene un crecimiento similar al del año pasado ya que es un periodo de adaptación a las nuevas mejoras
Año 4	9%	Crecimiento superior al año pasado ya que se asume un mayor grado de adaptación por parte de empleados y compradores a las mejoras
Año 5	10%	Crecimiento superior al año pasado ya que se asume un mayor grado de adaptación por parte de empleados y compradores a las mejoras
Ningún estimado de crecimiento supera el 10 %, que es el crecimiento de la industria durante el último año, a pesar que se espera que este crecimiento sea mayor en los próximos años		

- La proyección de gastos relacionados con operaciones y servicios recibidos tuvo un incremento anual en una proporción similar a la inflación del País (3,5%).
- Las proyecciones de salarios y valores derivados del mismo tiene un crecimiento anual de 4,1% que equivale al alza salarial del último año. .
- Se estima la contratación de una persona encargada del manejo de RRHH la misma que recibirá un salario básico mensual más sus correspondientes beneficios.
- La contratación del publicista y de la persona encargada del control de inventarios será por medio de un contrato, por lo que no hay un aumento de salarios, pero estos valores se ven reflejados en la inversión inicial.

- La base para las proyecciones del balance de situación financiera y estado de resultados son los balances reales del año 2014 (Anexo 3)
- La inversión inicial es de \$49.442 USD, tanto para escenario apalancado y desapalancado (Anexo 4)
- El costo de ventas en las proyecciones es de un 91%, equivalente al promedio de costo de ventas de los 2 últimos años, este valor se lo mantiene constante durante toda la proyección ya la ferretería no tiene el poder de negociación con sus proveedores ya que muchos de ellos son proveedores únicos.
- En el escenario apalancado se realiza un préstamo por un valor de \$25.000 USD a 5 años con una tasa del 11,83 % (Anexo 5)
- Se ha utilizado un método de depreciación lineal para los activos fijos, tanto los actuales como los proyectados (Anexo 6).
- Para el cálculo de la utilidad neta se tomó un 15% de participación a trabajadores y un 22% de impuestos.
- En la línea de gastos generales se encuentra incluido en valor de \$6000 USD en el primer año y \$2000 todos los años correspondientes al plan de marketing y a la compañía publicitaria.

En base todos estos supuestos se realizaron una proyección del balance de situación financiera y del balance de resultado (Anexo 7). Mismos que a su vez sirvieron de base para la creación de flujos de efectivo, que se resumen en los siguientes gráficos.

## DESAPALANCADO

**Tabla 44. Escenario desapalancado**

FLUJO DE EFECTIVO		2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad neta		\$ 27.531,46	\$ 37.383,25	\$ 43.829,92	\$ 48.249,96	\$ 58.927,42
Depreciacion		\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 15.198,50	\$ 15.198,50
<b>capital de trabajo</b>						
activo corriente		\$ -8.350,45	\$ -13.609,56	\$ -13.815,37	\$ -16.895,54	\$ -20.316,50
pasivo corriente		\$ 3.866,23	\$ 11.953,55	\$ 12.908,97	\$ 15.680,41	\$ 18.986,65
<b>Cambio en el capital de trabajo</b>		\$ <b>-4.484,21</b>	\$ <b>-1.656,02</b>	\$ <b>-906,40</b>	\$ <b>-1.215,13</b>	\$ <b>-1.329,85</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		\$ <b>32.293,32</b>	\$ <b>44.973,31</b>	\$ <b>52.169,60</b>	\$ <b>62.233,34</b>	\$ <b>72.796,07</b>
Variacion en Activo Fijo		\$ -8.475,57	\$ -9.246,08	\$ -9.246,08	\$ -15.198,50	\$ -15.198,50
Inversion Inicial	\$ -49.442,00					
Valor Recuperacion						\$ 14.000,00
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	\$ <b>-49.442,00</b>	\$ <b>23.817,75</b>	\$ <b>35.727,24</b>	\$ <b>42.923,52</b>	\$ <b>47.034,84</b>	\$ <b>71.597,57</b>

El escenario desapalancado nos brinda una visión del flujo de efectivo que tendremos en caso de no recibir ningún tipo de financiación externa. En este caso podemos ver qué base a la inversión inicial de 49.442 USD, tenemos un periodo de recuperación de 2 años. Por otra parte en 2020 aparte del efecto de incremento de ventas tenemos el valor de recuperación de activos, correspondiente a la venta del primer camión el mismo ya se encuentra depreciado, por lo cual el flujo de efectivo de este periodo es superior.

## APALANCADO

**Tabla 45. Escenario apalancado**

FLUJO DE EFECTIVO		2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad neta		\$ 26.890,90	\$ 37.160,12	\$ 44.069,42	\$ 49.024,82	\$ 60.312,19
Depreciacion		\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 15.198,50	\$ 15.198,50
<b>capital de trabajo</b>						
activo corriente		\$ -8.176,29	\$ -13.600,98	\$ -13.806,54	\$ -16.884,60	\$ -20.303,19
pasivo corriente		\$ 7.620,53	\$ 12.428,98	\$ 13.444,31	\$ 16.281,52	\$ 19.661,57
<b>Cambio en el capital de trabajo</b>		\$ -555,76	\$ -1.172,01	\$ -362,22	\$ -603,08	\$ -641,62
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		\$ 35.581,22	\$ 45.234,19	\$ 52.953,27	\$ 63.620,24	\$ 74.869,07
Variacion en Activo Fijo		\$ -8.475,57	\$ -9.246,08	\$ -9.246,08	\$ -15.198,50	\$ -15.198,50
Inversion Inicial	\$ -49.442,00					
Valor Recuperacion						\$ 27.000,00
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	\$ -49.442,00	\$ 27.105,65	\$ 35.988,12	\$ 43.707,19	\$ 48.421,74	\$ 86.670,57
<b>FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO</b>	\$ -49.442,00	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -49.442,00	\$ 27.105,65	\$ 35.988,12	\$ 43.707,19	\$ 48.421,74	\$ 86.670,57
Interes Pagado		\$ -2.750,70	\$ -2.263,86	\$ -1.720,27	\$ -1.100,12	\$ -407,08
Escudo Fiscal		\$ 926,98	\$ 762,92	\$ 579,73	\$ 370,74	\$ 137,19
Prestamo	\$ 25.000,00					
<b>FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO</b>	\$ -24.442,00	\$ 25.281,94	\$ 34.487,18	\$ 42.566,66	\$ 47.692,36	\$ 86.400,68

Para el escenario apalancado se puede observar que la variación de los flujos de efectivo durante los años de proyección no varía mucho con respecto al escenario desapalancado. Las principales variaciones se deben al efecto de la deuda, ya que esto nos genera la responsabilidad de un pago, así como un escudo fiscal. De igual manera gracias al préstamo el valor de efectivo que la empresa gasta es menos en comparación al escenario anterior, lo que genera valor para la empresa.

### 4.2.3. Evaluación Financiera del proyecto

En una comparativa de ratios financieros (Anexo 8) se concluye que la empresa está invirtiendo mejor su efectivo ya que índices como liquidez y prueba acida bajaron, esto sin llegar a ser demasiado bajos. Esta disminución en los índices es reflejo de que la empresa está invirtiendo más dinero en sus operaciones, lo cual es positivo ya que está sacando el máximo benéfico posible.

De igual manera se concluye que las ventas contribuyen en una proporción mayor, tanto a la utilidad bruta como a la utilidad neta, lo cual es un punto favorable ya que con esto se estima que existe una estabilidad gastos, y los incrementos en ventas se verán reflejados en una mayor proporción dentro en las utilidades, generando más valor para los propietarios.

En Cuanto a los resultados financieros de valoración del proyecto los resultados que se obtuvo en los dos escenarios se resumen en el siguiente cuadro.

**Tabla 46. Resultados financieros.**

	APALANCADO	DESAPALANCADO
VAN	\$ 130.346,87	\$ 96.850,51
TIR	26%	10%
Perido de Recuperacion	2	2

Se puede apreciar que tanto en el escenario apalancado como desapalancado el Valor Presente Neto es positivo lo cual demuestra la viabilidad del proyecto.

Al realizar una comparativa entre los 2 escenarios se puede deducir que realizar el proyecto con un apalancamiento de 25.000 USD es la mejor opción, ya que nos da un VAN mayor y una TIR del 26%. A pesar de que son necesarios dos año para recuperar de la inversión inicial. En 91% ya será recuperado en el primer año.

## 5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- La industria de la construcción en el Ecuador ha tenido un crecimiento durante los últimos registrando en 10% de crecimiento en 2013. Lo cual crea el ambiente perfecto para que empresas relacionadas con la construcción puedan tener un crecimiento sostenido.
- La rentabilidad que brindan los proyectos de construcción en el país ha venido en ascenso durante los últimos años. Especialmente las zonas céntricas de la ciudad de Quito, sectores a los cuales podría abastecer Macofer.
- El 41% de los clientes actuales no están satisfechos con el tiempo de entrega de sus pedidos a domicilio, lo que les genera cierto malestar.
- Los clientes están dispuestos a pagar un valor adicional por la entrega de sus pedidos en un menor tiempo, lo cual da cuenta de que para ellos es muy importante la puntualidad en las entregas.
- La mayoría de personas prefiere conocer campañas publicitarias por medio de redes sociales y medios impresos.
- La competencia directa de Macofer tiene campañas publicitarias muy exitosas, lo que le genera una ventaja competitiva. Y Macofer debería incursionar en este ámbito.
- El servicio al cliente es el factor más importante en la mente de los consumidores ya que los clientes se fidelizan por el trato que reciben de por parte de los empleados.
- Los clientes prefieren pagar un precio mayor pero tener a su alcance productos de calidad que sean respaldados por una marca conocida.

### 5.2 Recomendaciones

- Aplicar el presente plan de mejora, ya que el mismo no solo hará que la empresa se desenvuelva mejor dentro del mercado, sino que también está generando valor para sus propietarios.

- Realizar un préstamo de 25.000 USD para el financiamiento de la inversión inicial. Ya que con la liquidez que cuenta de momento la empresa, no es necesario incrementar los niveles de endeudamiento.
- Se recomienda la incorporación de una persona que se encargue de solventar los temas de Recursos Humanos, por el tamaño de la empresa se recomienda que el perfil de esta persona sea un estudiante de últimos años o egresados.
- Se recomienda la implementación de un plan de marketing, para poder atraer a nuevos clientes, aprovechando que la empresa pertenece a una industria en crecimiento.
- Brindar todos los servicios posibles a los clientes para que de esta manera ellos se sientan cómodos y se fidelicen a la ferretería.
- Implementar un sistema para el control de inventarios, con la finalidad de que las operaciones sean más eficientes.
- Crear un sistema de entregas sectorizado, que satisfaga las necesidades de los clientes y reduzca costos.
- Dar a conocer a todos los clientes las promociones y beneficios que tiene por realizar sus compras en Macofer.

## REFERENCIAS

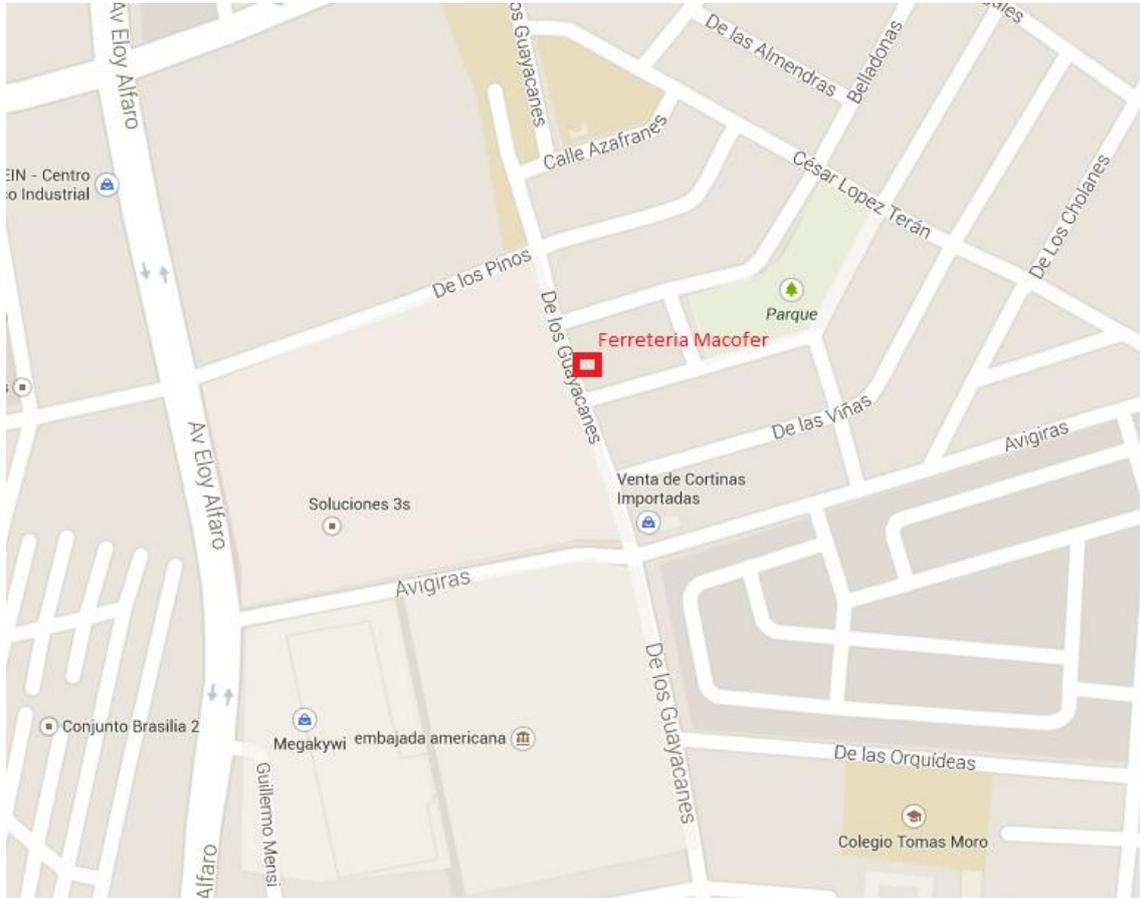
- Banco Central del Ecuador. (2013). Estadísticas Macroeconómicas. Recuperado el 13 de Diciembre de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro102013.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Boletín Anual. Recuperado el 5 de Enero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-verbolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Cuentas trimestrales. Recuperado el 5 de Enero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Ecuador es uno de los países líderes en inversión de América Latina y el Caribe, con un nivel promedio anual de 24.5% del PIB, en el período 2007-2013. Recuperado el 18 de Febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/728-inversi%C3%B3n-formaci%C3%B3n-bruta-de-capital-fijo-privada-y-p%C3%BAblica>
- Banco Mundial. (2014). PIB per cápita. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Bienes Raíces Clave. (2014). Rentabilidad del Mercado Inmobiliario en Quito. Recuperado el 10 de enero de 2015 de [http://www.clave.com.ec/1231-Rentabilidad\\_del\\_Mercado\\_Inmobiliario\\_en\\_Quito.html](http://www.clave.com.ec/1231-Rentabilidad_del_Mercado_Inmobiliario_en_Quito.html)
- Biess. (2014). Reporte Estadístico. Recuperado el 15 de Enero de 2015 de [https://www.biess.fin.ec/files/ley-transaparencia/reporte-estadistico/Biess-Reporte-Estadistico\\_a%20Noviembre%2030%20de%202014.pdf](https://www.biess.fin.ec/files/ley-transaparencia/reporte-estadistico/Biess-Reporte-Estadistico_a%20Noviembre%2030%20de%202014.pdf)
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (11 ed.). México. Pearson Education.
- El Tiempo. (2014). Correa alcanzó estabilidad. Recuperado el 21 de Diciembre 2014 de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/136328-correa-alcanza-estabilidad/>

- El Universo. (2013). Impulsado por la construcción el sector ferretero creció 46,8%. Recuperado el 28 de noviembre de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/13/nota/1020076/impulsado-construccion-sector-ferretero-crecio-468>
- Galindo E. (2008). Problemas y Ejercicios de Probabilidad y Estadística. (3 ed.). Ecuador. ProCiencia Editores.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Recuperado el 21 de febrero de 2015 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Indicadores macroeconómicos. Recuperado el 4 de Enero de 2015 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/mayo-2014.pdf>
- Líderes. (s.f.). En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores. Recuperado el 08 de Diciembre de 2014 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-economia-sostiene-seis-sectores.html>.
- OECD. (s.f.). Los ingresos tributarios aumentan en América Latina, pero aún son bajos y varían entre los países. Recuperado el 17 de diciembre de 2014 de <http://www.oecd.org/newsroom/los-ingresos-tributarios-aumentan-en-america-latina-pero-aun-son-bajos-y-varian-entre-los-paises.htm>
- Peña, A. (2012). Info economía. Recuperado el 07 de Octubre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>

## **ANEXOS**

## Anexo 1.

Ubicación de la empresa.



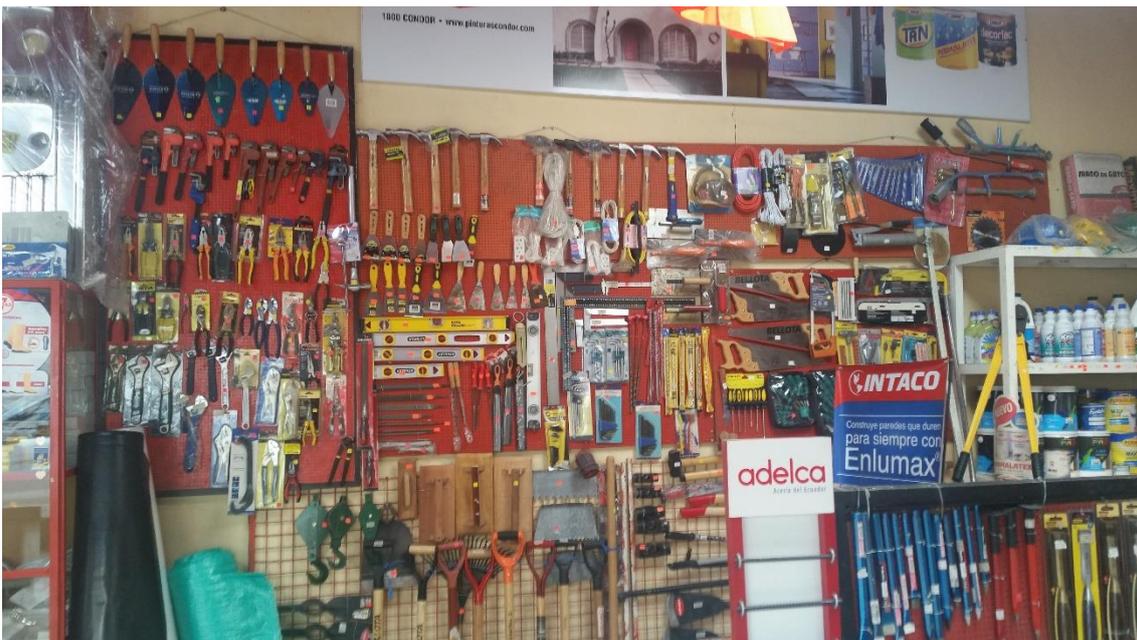
## Anexo 2

### Imágenes reales de la empresa.5

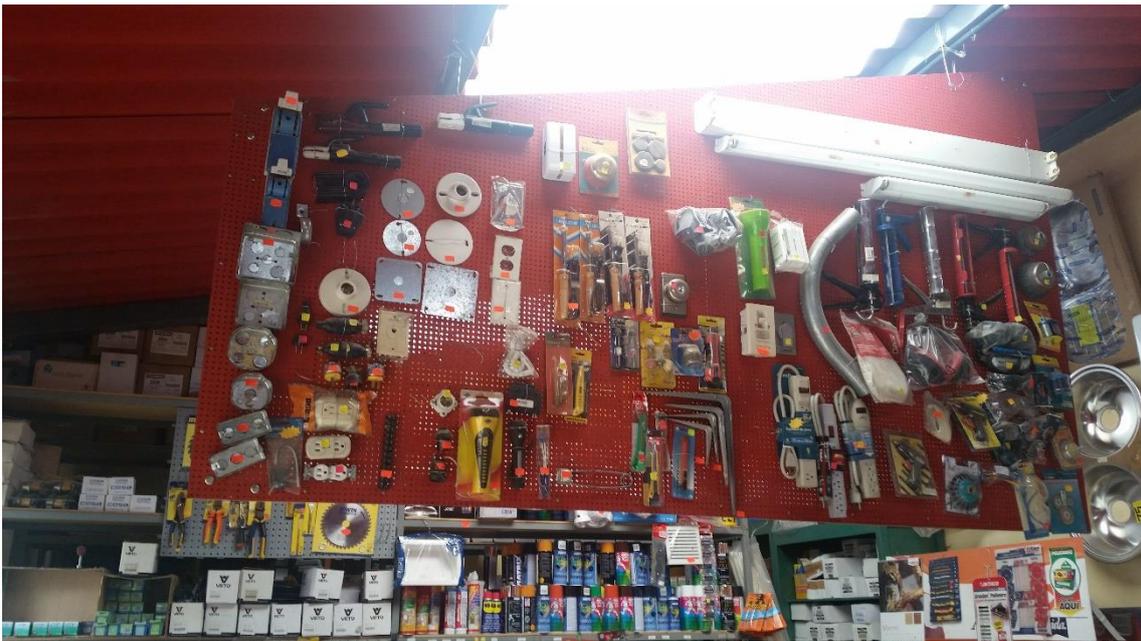
Entrada e infraestructura.



Percheros y exhibidores.







Almacenamiento de material pesado.



Bodega.





Anexo 3

Estado de situación financiera 2014

CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	2014	
	<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>378.797,48</b>
			-----
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		365.317,43
1.1.1.	CAJA		10.196,20
1.1.1.01	Caja	10.196,20	
1.1.2.	BANCOS		36.109,43
1.1.2.01	Bco.Pichincha	36.109,43	
1.1.4.	POR COBRAR		119.181,47
1.1.4.01.	CLIENTES		119.181,47
1.1.4.01.01	Por Cobrar Clientes	120.385,32	
1.1.4.01.02	(-)Prov.Ctas.Incobrabl	- 1.203,85	
1.1.5.	INVENTARIOS		158.955,44
1.1.5.01	Mercaderías	158.955,44	
1.1.6.	IMPUESTOS		40.874,89
1.1.6.01	Iva en Compras	18.018,24	
1.1.6.02	Ret.Fte.de Clientes	9.717,73	
1.1.6.03	Ret.Iva de Clientes	273,83	
1.1.6.04	Cr,dito Iva.	10.594,01	
		2.271,08	
1.2.	ACTIVO FIJO		13.480,05
1.2.1.	A.F.DEPRECIABLES		13.480,05
			-----
1.2.1.01	Construcciones	16.500,00	
1.2.1.02	Muebles y Enseres	3.465,02	
1.2.1.03	Equipos de Oficina	1.342,72	
1.2.1.09	(-)Depr.Acum.A.Fijos	- 7.827,69	
<b>2.</b>	<b>PASIVOS</b>		<b>288.619,61</b>
2.1.	CORRIENTE		288.619,61
2.1.01	Proveedores	125.313,38	
2.1.03	Ptmo.de Terceros	64.972,42	
2.1.04	Ptmo.Sr. Boutros	60.000,00	
2.1.05	Bco.Internac.Tarj.Cred	17.833,17	
2.1.06	IVA Ventas	18.825,72	
2.1.07	Rte.Fte Proveedores	1.091,89	
2.1.08	Rte.Iva.Proveedores	138,60	
2.1.13	less por pagar	444,43	
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>		<b>73.742,67</b>
3.1	Capital	73.742,67	
	<b>RESULTADO DEL PERIODO:</b>		<b>16.435,20</b>

## Estado de Resultados

	TOTAL INGRESOS	- 1.683.536,35
		-----
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>- 1.683.536,35</b>
		-----
4.1.	VENTAS	- 1.683.536,35
		-----
4.1.01	Ventas Locales	- 1.659.478,37
4.1.02	Ventas Varias	- 24.057,98
		-----
	TOTAL EGRESOS	1.657.755,64
<b>5.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>1.583.704,38</b>
5.1.	COSTO DE VENTAS	1.583.704,38
		-----
5.1.01	Costo de Ventas	1.583.704,38
<b>6.</b>	<b>GASTOS</b>	<b>74.051,26</b>
		-----
6.1.	G.ADMINISTRATIVOS	74.051,26
		-----
6.1.1.	DEL PERSONAL	30.950,23
		-----
6.1.1.01	Sueldos y benef	25.697,61
6.1.1.02	Dec.Tercero/Dec	-
6.1.1.03	Ap.Patronal	-
6.1.1.05	Refrigerios	1.380,76
6.1.1.06	Ropa de Trabajo	43,58
6.1.1.07	Asist.M,dica	179,76
6.1.1.08	Bonificaciones	928,10
6.1.1.09	Movilizaciones	2.720,42
		-----
6.1.2.	DE OFICINA	42.209,64
		-----
6.1.2.01	Ut.de Oficina	799,45
6.1.2.02	Fletes	16.797,60
6.1.2.03	Arriendo Camiçn	11.000,00
6.1.2.05	Combust.camiçn	1.838,77
6.1.2.07	Mantenim.Camiçn	4.123,56
6.1.2.08	Mantenim.Local	845,10
6.1.2.09	Suministros Vta	455,07
6.1.2.11	Tel,fonos	-
6.1.2.13	Gtos.Gerencia	1.850,00
6.1.2.14	Limpieza Of.	-
6.1.2.15	Servic.PEblicos	1.104,69
6.1.2.22	Mant.Computador	99,46
6.1.2.23	Estibajes	477,50
6.1.2.24	Internet	1.203,85
6.1.2.28	Publicidad	477,50
6.1.2.30	Adecuaciones	-
6.1.2.33	Gto.Ctas.Incob	1.203,85
6.1.2.34	Dep.Act.Fijos	1.614,59
		-----
6.1.4.	NO DEDUCIBLES	891,39
		-----
6.1.4.01	Multas	891,39
		-----
	RESULTADO DEL PERIODO	25.780,7
	participacion trabajadores (15%)	- 3.867,1
	Utilidad antes de impuestos	21.913,6
	impuestos (25%)	- 5.478,4
	Utilidad neta	16.435,2

## Anexo 4

Inversión para la implementación del plan de mejora

DESCRIPCION	Valor unitario	Cantidad	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Construccion</b>							
Adecuaciones	\$ 10.000,00						\$10.000,00
<b>Vehiculos</b>							
Camion Hino city 512	\$ 33.500,00	2	\$33.500,00			\$33.500,00	
<b>Muebles y Enseres</b>							
Vitrinas, Exibidores	\$ 500,00	2	\$ 1.000,00				
Sillas	\$ 40,00	3	\$ 120,00				
Escritorio	\$ 150,00	1	\$ 150,00				
<b>Equipos de Oficina</b>							
Computadora	\$ 1.500,00	2	\$ 1.500,00			\$ 1.500,00	
Impresora matricial	\$ 500,00	1	\$ 500,00				
Impresora	\$ 400,00	1	\$ 400,00				
<b>Personal</b>							
Responsable RRHH	\$ 4.272,00	5	\$ 4.272,00	\$ 4.272,00	\$ 4.272,00	\$ 4.272,00	\$ 4.272,00
<b>Otros</b>							
Plan MKT	\$ 6.000,00	1	\$ 6.000,00				
Plan publicitario	\$ 2.000,00	5	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>			\$49.442,00	\$ 6.272,00	\$ 6.272,00	\$41.272,00	\$16.272,00

## Anexo 5.

Amortización de la deuda.

Monto del Prestamo.	25.000
Interes aAnual.	12%
Numero de pagos (meses)	60
Valor pagado mensual.	(\$ 553,97)

Periodo	Intereses	Capital	Saldo
1	\$ 246,46	\$ 307,51	\$ 24.692,49
2	\$ 243,43	\$ 310,54	\$ 24.381,95
3	\$ 240,37	\$ 313,60	\$ 24.068,35
4	\$ 237,27	\$ 316,69	\$ 23.751,66
5	\$ 234,15	\$ 319,81	\$ 23.431,85
6	\$ 231,00	\$ 322,97	\$ 23.108,88
7	\$ 227,82	\$ 326,15	\$ 22.782,73
8	\$ 224,60	\$ 329,37	\$ 22.453,36
9	\$ 221,35	\$ 332,61	\$ 22.120,75
10	\$ 218,07	\$ 335,89	\$ 21.784,86
11	\$ 214,76	\$ 339,20	\$ 21.445,65
12	\$ 211,42	\$ 342,55	\$ 21.103,11
13	\$ 208,04	\$ 345,92	\$ 20.757,18
14	\$ 204,63	\$ 349,33	\$ 20.407,85
15	\$ 201,19	\$ 352,78	\$ 20.055,07
16	\$ 197,71	\$ 356,26	\$ 19.698,81
17	\$ 194,20	\$ 359,77	\$ 19.339,04
18	\$ 190,65	\$ 363,32	\$ 18.975,73
19	\$ 187,07	\$ 366,90	\$ 18.608,83
20	\$ 183,45	\$ 370,51	\$ 18.238,32
21	\$ 179,80	\$ 374,17	\$ 17.864,15
22	\$ 176,11	\$ 377,86	\$ 17.486,30
23	\$ 172,39	\$ 381,58	\$ 17.104,72
24	\$ 168,62	\$ 385,34	\$ 16.719,37
25	\$ 164,83	\$ 389,14	\$ 16.330,23
26	\$ 160,99	\$ 392,98	\$ 15.937,26
27	\$ 157,11	\$ 396,85	\$ 15.540,41
28	\$ 153,20	\$ 400,76	\$ 15.139,64
29	\$ 149,25	\$ 404,71	\$ 14.734,93
30	\$ 145,26	\$ 408,70	\$ 14.326,22
31	\$ 141,23	\$ 412,73	\$ 13.913,49
32	\$ 137,16	\$ 416,80	\$ 13.496,69
33	\$ 133,05	\$ 420,91	\$ 13.075,78
34	\$ 128,91	\$ 425,06	\$ 12.650,72
35	\$ 124,71	\$ 429,25	\$ 12.221,47
36	\$ 120,48	\$ 433,48	\$ 11.787,98
37	\$ 116,21	\$ 437,76	\$ 11.350,23
38	\$ 111,89	\$ 442,07	\$ 10.908,16
39	\$ 107,54	\$ 446,43	\$ 10.461,73
40	\$ 103,14	\$ 450,83	\$ 10.010,89
41	\$ 98,69	\$ 455,28	\$ 9.555,62
42	\$ 94,20	\$ 459,76	\$ 9.095,86
43	\$ 89,67	\$ 464,30	\$ 8.631,56
44	\$ 85,09	\$ 468,87	\$ 8.162,69
45	\$ 80,47	\$ 473,50	\$ 7.689,19
46	\$ 75,80	\$ 478,16	\$ 7.211,03
47	\$ 71,09	\$ 482,88	\$ 6.728,15
48	\$ 66,33	\$ 487,64	\$ 6.240,51
49	\$ 61,52	\$ 492,44	\$ 5.748,07
50	\$ 56,67	\$ 497,30	\$ 5.250,77
51	\$ 51,76	\$ 502,20	\$ 4.748,57
52	\$ 46,81	\$ 507,15	\$ 4.241,41
53	\$ 41,81	\$ 512,15	\$ 3.729,26
54	\$ 36,76	\$ 517,20	\$ 3.212,06
55	\$ 31,67	\$ 522,30	\$ 2.689,76
56	\$ 26,52	\$ 527,45	\$ 2.162,31
57	\$ 21,32	\$ 532,65	\$ 1.629,66
58	\$ 16,07	\$ 537,90	\$ 1.091,76
59	\$ 10,76	\$ 543,20	\$ 548,56
60	\$ 5,41	\$ 548,56	\$ 0,00

## Anexo 6.

### Depreciación de Activos

ITEM	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Construcciones</b>	\$ 16.500,00	\$ 15.675,00	\$ 14.850,00	\$ 14.025,00	\$ 13.200,00	\$ 12.375,00
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 4.735,02	\$ 4.261,52	\$ 3.788,02	\$ 3.314,51	\$ 2.841,01	\$ 2.367,51
<b>Equipos de Oficina</b>	\$ 3.742,72	\$ 2.495,15	\$ 1.247,57	\$ 1.500,00	\$ 1.041,67	\$ 541,67
<b>Vehiculos</b>	\$ 33.500,00	\$ 26.800,00	\$ 19.541,67	\$ 46.900,00	\$ 34.058,33	\$ 20.658,33
<b>Depreciacion construccion</b>	\$ 68,75	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00
<b>Depreciacion M&amp;E</b>	\$ 39,46	\$ 473,50	\$ 473,50	\$ 473,50	\$ 473,50	\$ 473,50
<b>Depreciacion Equipos</b>	\$ 103,96	\$ 1.247,57	\$ 1.247,57	\$ 1.247,57	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Depreciacion Vehiculos</b>	\$ 558,33	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 13.400,00	\$ 13.400,00
<b>Depreciacion del periodo</b>	\$ 770,51	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 15.198,50	\$ 15.198,50
<b>Deoreciacion acumulada</b>	\$ 770,51	\$ 10.016,58	\$ 19.262,66	\$ 28.508,73	\$ 43.707,23	\$ 58.905,74
<b>Valor en libros</b>						
Construcciones	\$ 16.431,25	\$ 15.606,25	\$ 14.781,25	\$ 13.956,25	\$ 13.131,25	\$ 12.306,25
Muebles y Enseres	\$ 4.695,56	\$ 4.222,06	\$ 3.748,56	\$ 3.275,06	\$ 2.801,55	\$ 2.328,05
Equipos de Oficina	\$ 3.638,76	\$ 2.391,18	\$ 1.143,61	\$ 1.396,04	\$ 1.000,00	\$ 500,00
Vehiculos	\$ 32.941,67	\$ 26.241,67	\$ 19.541,67	\$ 46.341,67	\$ 32.941,67	\$ 19.541,67

## Anexo 7.

### Estado de resultados proyectado.

ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 1.784.548,53	\$ 1.927.312,41	\$ 2.081.497,41	\$ 2.268.832,17	\$ 2.495.715,39
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>\$ 1.784.548,53</b>	<b>\$ 1.927.312,41</b>	<b>\$ 2.081.497,41</b>	<b>\$ 2.268.832,17</b>	<b>\$ 2.495.715,39</b>
Simulación de Crecimiento	6%	8%	8%	9%	10%
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.784.548,53</b>	<b>\$ 1.927.312,41</b>	<b>\$ 2.081.497,41</b>	<b>\$ 2.268.832,17</b>	<b>\$ 2.495.715,39</b>
Costo de Ventas	\$ 1.615.016,42	\$ 1.744.217,73	\$ 1.883.755,15	\$ 2.053.293,12	\$ 2.258.622,43
<b>Total Costo</b>	<b>\$ 1.615.016,42</b>	<b>\$ 1.744.217,73</b>	<b>\$ 1.883.755,15</b>	<b>\$ 2.053.293,12</b>	<b>\$ 2.258.622,43</b>
%Costo sobre Ventas	91%	91%	91%	91%	91%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 169.532,11</b>	<b>\$ 183.094,68</b>	<b>\$ 197.742,25</b>	<b>\$ 215.539,06</b>	<b>\$ 237.092,96</b>
Gastos Generales	\$ 77.496,67	\$ 74.444,27	\$ 77.535,45	\$ 80.778,39	\$ 84.181,83
Gastos Depreciacion	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 15.198,50	\$ 15.198,50
Gastos de Sueldos	\$ 39.479,23	\$ 41.092,02	\$ 42.770,75	\$ 44.518,12	\$ 46.336,94
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 43.310,13</b>	<b>\$ 58.312,31</b>	<b>\$ 68.189,98</b>	<b>\$ 75.044,04</b>	<b>\$ 91.375,69</b>
Gasto de Intereses	\$ 2.750,70	\$ 2.263,86	\$ 1.720,27	\$ 1.100,12	\$ 407,08
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 40.559,43</b>	<b>\$ 56.048,45</b>	<b>\$ 66.469,71</b>	<b>\$ 73.943,92</b>	<b>\$ 90.968,61</b>
Participación Empleados 15 %	\$ 6.083,91	\$ 8.407,27	\$ 9.970,46	\$ 11.091,59	\$ 13.645,29
<b>UAI</b>	<b>\$ 34.475,52</b>	<b>\$ 47.641,18</b>	<b>\$ 56.499,25</b>	<b>\$ 62.852,33</b>	<b>\$ 77.323,32</b>
Impuesto a la Renta 22%	\$ 7.584,61	\$ 10.481,06	\$ 12.429,84	\$ 13.827,51	\$ 17.011,13
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 26.890,90</b>	<b>\$ 37.160,12</b>	<b>\$ 44.069,42</b>	<b>\$ 49.024,82</b>	<b>\$ 60.312,19</b>

## Balance de situación financiera proyectado

Estado de Situación Financiera	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Efectivo y Equivalentes	\$ 35.446,31	\$ 25.281,94	\$ 34.487,18	\$ 42.566,66	\$ 47.692,36
<b>Activo Exigible</b>					
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 121.375,28	\$ 125.731,66	\$ 130.008,25	\$ 135.406,68	\$ 142.014,81
<b>Activo Realizable</b>					
Inventario de Mercaderías	\$ 157.612,05	\$ 165.375,97	\$ 173.373,39	\$ 183.273,41	\$ 195.326,80
Otros activos Corrientes	\$ 42.305,51	\$ 43.786,20	\$ 45.318,72	\$ 46.904,88	\$ 48.546,55
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 356.739,15</b>	<b>\$ 360.175,77</b>	<b>\$ 383.187,54</b>	<b>\$ 408.151,62</b>	<b>\$ 433.580,51</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Construcciones	\$ 15.606,25	\$ 14.781,25	\$ 13.956,25	\$ 13.131,25	\$ 12.306,25
Muebles y Enseres	\$ 4.222,06	\$ 3.748,56	\$ 3.275,06	\$ 2.801,55	\$ 2.328,05
Equipos de Oficina	\$ 2.391,18	\$ 1.143,61	\$ 1.396,04	\$ 1.000,00	\$ 500,00
Vehículos	\$ 26.241,67	\$ 19.541,67	\$ 46.341,67	\$ 32.941,67	\$ 19.541,67
(-) Depreciación	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 9.246,08	\$ 15.198,50	\$ 15.198,50
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 48.461,16</b>	<b>\$ 39.215,08</b>	<b>\$ 64.969,01</b>	<b>\$ 49.874,47</b>	<b>\$ 34.675,97</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 405.200,31</b>	<b>\$ 399.390,85</b>	<b>\$ 448.156,55</b>	<b>\$ 458.026,09</b>	<b>\$ 468.256,48</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	\$ 127.791,00	\$ 138.014,28	\$ 149.055,42	\$ 162.470,41	\$ 178.717,45
Cuentas por Pagar	\$ 164.552,25	\$ 166.271,11	\$ 168.126,62	\$ 170.377,07	\$ 173.098,56
Documento por pagar Largo plazo	\$ 3.896,89	\$ 4.383,73	\$ 4.931,39	\$ 5.547,47	\$ 6.240,51
<b>Total Pasivos Corriente</b>	<b>\$ 296.240,14</b>	<b>\$ 308.669,12</b>	<b>\$ 322.113,43</b>	<b>\$ 338.394,95</b>	<b>\$ 358.056,52</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 82.069,27	\$ 53.561,61	\$ 81.973,70	\$ 70.606,32	\$ 49.887,76
RESULTADO DEL PERIODO:	\$ 26.890,90	\$ 37.160,12	\$ 44.069,42	\$ 49.024,82	\$ 60.312,19
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 108.960,17</b>	<b>\$ 90.721,73</b>	<b>\$ 126.043,12</b>	<b>\$ 119.631,14</b>	<b>\$ 110.199,95</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 405.200,31</b>	<b>\$ 399.390,85</b>	<b>\$ 448.156,55</b>	<b>\$ 458.026,09</b>	<b>\$ 468.256,48</b>

## Anexo 8

Ratios proyectados y comparados con la industria.

Ratio	Actuales	Proyectados	Industria
Liquidez	1,27	1,21	0,13
Prueba acida	0,71	0,67	0,04
Rotación cuentas por cobrar	14,05	17,57	18
Margen bruto	0,05	0,10	0,13
Margen Neto	0,01	0,02	0,05

## Anexo 9

Ahorro esperado por la compra del camión.

DESCRIPCION	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Arriendo del camion	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 55.000,00
Costo camion nuevo	\$ 33.500,00					
Depreciacion annual	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 6.700,00	\$ 33.500,00
Valor de recuperacion						\$ 27.000,00

Durante los 5 años que financieramente tiene de vida útil un vehículo el gasto de arrendamiento sería mayor por \$21.500 USD, aparte de esto al final del quinto año el camión puede ser vendido y tener un valor de recuperación de aproximadamente \$ 27 000 USD, para esta estimación se tomó en cuenta que Macofer incurre en gastos de combustible y mantenimiento de los camiones rentados, así que estos valores se mantendrían para el nuevo camión.

## Anexo 10

### Cotización del camión.

COTIZADOR VEHÍCULOS



Cotizar otro vehículo

#### Crédito Directo con Grupo Mavesa

Modelo: **Hino City 512**

Precio Contado: \$ 33,488.00 USD (incluido IVA)

Entrada:  Debe ser mínimo 40% del precio al contado del vehículo.

Plazo (meses)

Seguro y desgravamen por el primer año: \$1431.67 USD



Validez de la oferta sujeta a cambios sin previo aviso. Los valores presentados son referenciales y para su validez deberán ser actualizados en una proforma presencial emitida por uno de nuestros asesores a nivel nacional.