



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas e Ingeniería en Marketing”

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE FERRIMZA PARA LA CREACIÓN DE UN
*JOINT VENTURE***

Profesor Guía:

Juan Carlos Ruiz Barrezueta

Autores:

Nataly Mishelle Gavilanes Pino
María Fernanda Morales Zapata

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias a las estudiantes para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación"

Juan Carlos Ruiz Barrezueta MBA MSA

CI. 1714190756

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.”

Nataly Mishelle Gavilanes Pino

C.I: 171685515

María Fernanda Morales Zapata

C.I:1719021493

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por protegernos a lo largo de nuestras carreras y por darnos las fuerzas para terminar con nuestros proyectos. A nuestros padres, hermanos y amigos por guiarnos y darnos el ejemplo para ser cada día mejores. Por último, a nuestro tutor Juan Carlos Ruiz por su entrega y apoyo incondicional.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un plan de mejoramiento para la empresa FERRIMZA y analizar la viabilidad en la creación de un *Joint Venture*. Una empresa conjunta o *Joint Venture* es un tipo de alianza estratégica en la cual los socios conforman una entidad corporativa independiente que poseen y controla de forma conjunta, y comparten sus ganancias y riesgos. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p.187)

El propósito de esta alianza estratégica es crear una ventaja competitiva completando el portafolio de productos, ya que FERRIMZA se dedica a la comercialización de materiales eléctricos de acabados de construcción y la empresa B (MACONS) se especializa en la comercialización de herramientas, materiales pétreos, maquinarias y accesorios, sanitario, estructural y ferretería en general. Ambas empresas pertenecientes a la misma Industria mantendrán su autonomía.

En el primer capítulo se presentarán los objetivos que se buscan cumplir en este trabajo. En el segundo capítulo se realizará un análisis donde se evaluarán los factores externos mediante las herramientas PEST y PORTER en la industria de la construcción y los factores internos de la empresa FERRIMZA. Esto permitirá examinar la situación actual de la organización tanto sus principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis situacional se elaborará el capítulo tres, el cual es la propuesta de mejora de FERRIMZA. Este plan consistirá en formular diversas estrategias tanto administrativas, financieras y de marketing. En cada estrategia se buscará especificar el tipo de financiamiento que se utilizará y los mecanismos de control que permitirán la evaluación del plan de mejora propuesto. La definición de estas políticas y objetivos propuestos están direccionados para ser realizados en un plazo de cinco años.

Finalmente, en el capítulo cuarto se realizará un estudio financiero para determinar la inversión inicial requerida para la creación del *Joint Venture*, lo cual se evaluará mediante los siguientes criterios de evaluación: indicadores financieros como VAN, TIR, periodo de recuperación del capital, índice de rentabilidad. Para concluir sobre la factibilidad de la implementación de la propuesta.

ABSTRACT

The objective of this research aims to make an improvement plan for the company and analyze the feasibility of FERRIMZA in the creation of a Joint Venture. The purpose of this strategic alliance is to create a competitive advantage by completing the portfolio of products, as FERRIMZA is dedicated to the commercialization of electrical materials of construction and the "Company B" is MACONS specializes in marketing tools, stone materials, machinery and accessories, sanitary, structural and general hardware. Both companies belonging to the same industry maintain their autonomy.

In the first chapter the objectives that come to play in this work will be presented. In the second chapter will be made an analysis where external factors will be assessed by the PEST and PORTER tools in the construction industry and the internal factors of the company FERRIMZA. This will examine the current situation of the organization its main opportunities, threats, strengths and weaknesses.

From the results of the situational analysis the chapter three will be performed, which is the proposal to improve FERRIMZA. This plan will be to formulate administrative, financial and marketing strategies. In each strategy will seek to specify the type of financing it will be used and the control mechanisms that will allow the evaluation of the proposed improvement plan. The definition of these policies and objectives are directed to be completed within five years.

Finally, in the fourth chapter a financial study will be conducted to determine the initial investment required for the creation of the Joint Venture, which will be evaluated by the following evaluation criteria: financial indicators such as NPV, IRR, and the payback period of capital index profitability. To conclude with the feasibility of implementing the proposal.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.2 Justificación del trabajo	1
1.2.2 Objetivo General del trabajo	1
1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo	1
2. CAPÍTULO II ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1 Análisis del entorno Externo	2
2.1.1 Análisis PEST	2
2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER):	5
2.1.3 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos	6
Matriz EFE de FERRIMZA	6
2.1.4 Conclusiones PESTEL y PORTER.....	7
2.2 Análisis Interno:.....	8
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional Empresa FERRIMZA.....	8
2.2.2 Producción y operaciones.....	9
2.2.3 Investigación y desarrollo.....	10
2.2.4 Sistemas de información gerencial	10
2.2.5 Marketing:	10
2.2.6 Finanzas y Contabilidad	12
2.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	13
2.2.8 Matriz de estrategias (FODA).....	13
2.2.9 Investigación exploratoria	14
3. CAPÍTULO III EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	18
3.1 Propuesta.....	18
3.2 Filosofía empresarial	18
3.3 Cuadro de mando integral (BSC):.....	18
3.4 Estructura organizacional <i>Joint Venture</i>	20
3.5 Sistema de Gestión de Talento Humano	21
3.6 Flujogramas <i>Joint Venture</i>	21
3.7 Constitución de la empresa <i>Joint Venture</i>	23
3.8 Plan de marketing	23
3.9 Segmentación	26
4. CAPÍTULO IV PROYECCIONES Y EVALUACION FINANCIERA	28
4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja del <i>Joint Venture</i>	28
4.2 Inversión requerida, Capital de trabajo y Estructura de capital	28

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de recuperación de la inversión	28
4.4 Índices financieros con comparación con la industria	29
5. CAPÍTULO V CONCLUSIONES GENERALES	29
6. REFERENCIAS	30
7. ANEXOS	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis PORTER	5
Tabla 2 Porcentajes de ganancia de productos de FERRIMZA	12
Tabla 3 Alcance, Tiempo, Costo de la Propuesta de Mejora	19
Tabla 4 Estrategias de la Propuesta de Mejora.....	19
Tabla 5 Porcentajes de ganancia de productos <i>Joint Venture</i>	24
Tabla 6 Alcance, tiempo y costo del plan de mejora de marketing.....	25
Tabla 7 Segmento potencial: Grupo A y B:	27
Tabla 8 Segmento Grupo C: Empresas Constructoras	27
Tabla 9 Matriz EFE de FERRIMZA	1
Tabla 10 Diagrama de Flujo de proceso de bodegas FERRIMZA.....	2
Tabla 11 Diagrama de flujo de ventas de FERRIMZA.....	2
Tabla 12 Matriz EFI FERRIMZA	4
Tabla 13 Matriz EFI FERRIMZA.....	4
Tabla 14 Matriz de impacto cruzado	5
Tabla 15 Guía Entrevista a Experto	6
Tabla 17 Estado de Resultado Anual	12
Tabla 18 Estado de Situación financiera	12
Tabla 20 Inversión requerida, Capital de trabajo.....	13
Tabla 21 Estructura de capital.....	13
Tabla 22 Estado y evaluación financiera del proyecto, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	13
Tabla 23 Flujo del Proyecto y Flujo del Inversionista	13
Tabla 24 Índices financieros y comparación con la industria FERRIMZA	14
Tabla 25 Índices financieros y comparación con la industria del <i>Joint Venture</i>	15

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz BCG FERRIMZA de la Industria	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2 Organigrama <i>Joint Venture</i>	20
Figura 3 Diagrama de Flujo de Compra de Materiales	22
Figura 4 Diagrama de flujo de venta	23
Figura 5 Organigrama FERRIMZA.....	35
Figura 6 Cadena Suministros: Cadena de Valor	37
Figura 7 Matriz BCG Interna de FERRIMZA	37

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.2 Justificación del trabajo

FERRIMZA es una empresa fundada en el año 1986 por el Ing. Álvaro Morales representante legal, junto a su esposa Rocío Zapata actualmente Gerente General de la empresa, dedicada a la comercialización de materiales de acabados eléctricos, ubicada en el Centro de Quito y una sucursal al Norte de la capital.

Este plan de mejoramiento surgió con el propósito de realizar un proyecto de investigación en el cual las dos autoras puedan aplicar sus conocimientos de la universidad adquiridos en empresas reales. La oportunidad de este negocio es incorporar las fortalezas de la empresa FERRIMZA para complementar su portafolio con todos los materiales de construcción por medio del *Joint Venture* con otra empresa del mercado de la construcción.

1.2.2 Objetivo General del trabajo

- Desarrollar un plan de mejoramiento de la empresa FERRIMZA, analizando la situación externa, interna, la viabilidad financiera y comercial a cinco años para la creación de un *Joint Venture* ubicado al Sur de Quito.

1.2.3 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar el macro entorno mediante a través de un análisis PEST y de las cinco fuerzas de PORTER de la industria de materiales eléctricos de acabados de construcción.
- Desarrollar una investigación de la situación actual de los factores internos y externos de la empresa FERRIMZA mediante la Matriz FODA.
- Elaborar un Plan de Marketing para determinar su alcance, costo y tiempo para la creación del *Joint Venture*.
- Desarrollar la estructura organizacional y proponer un plan financiero viable.
- Evaluar el plan financiero con proyección a cinco años, mediante un análisis de la inversión inicial, flujos incrementales, estado de resultados, estados de flujo de efectivo y flujo de caja, capital de trabajo, índices financieros para la propuesta de mejora.
- Determinar conclusiones generales para el plan de mejora aplicado al *Joint Venture*.

2. CAPÍTULO II ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del entorno Externo

A continuación se realizará el análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) de la industria de la empresa FERRIMZA. Este análisis aportará para conocer las tendencias de la industria de acabados eléctricos de la construcción y encontrar las principales amenazas y oportunidades de la empresa.

2.1.1 Análisis PEST

A. Factor político

En palabras del Arquitecto Silverio Durán, Presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción: “El sector de la construcción ha sufrido un decremento en el año 2015 y se prevé una situación peor por varias medidas gubernamentales (...) estamos esperando que varias políticas cambien para no parar el desarrollo del país”. (CAMICON, 2016). Estas políticas controversiales se las puede observar en diferentes leyes que son justificadas bajo los conceptos de “igualdad social” y “solidaridad”. (Constitución del Ecuador, 2015, p.56) Como ejemplo, se puede nombrar al Proyecto de Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza, donde en los motivos presentados por parte del Ejecutivo a la Asamblea Nacional, explica que la razón de la ley es la siguiente: “la acumulación desmedida de capital, fomentada por las grandes fortunas heredadas, produce desigualdades que quebrantan los cimientos de justicia social sobre los que se construye toda sociedad democrática moderna.” (Ministerio de Finanzas, 2015, p.4). Otro ejemplo, es la propuesta de Ley de Plusvalía que está en discusión en la Asamblea Nacional y la cual se espera sea aprobada en los próximos meses según palabras del Presidente Rafael Correa:

En la transitoria se exoneraba del impuesto predial a los constructores, para promocionar la construcción, no así en el período de transición; en el nuevo proyecto estamos poniendo a los constructores la exoneración total del impuesto predial, lo cual será un importante impulso a la construcción. (Colegio de Economistas, 2016).

Esta propuesta busca reconocer una ganancia justa que será de 24 salarios básicos, (\$ 8.496) cualquier cantidad que supere esta base será gravada” (Asamblea Nacional, 2015). Sin embargo, el grave conflicto de estas políticas es que las mismas no han calado en la sociedad y en contrapunto se han visto multitudinarias marchas en oposición a las leyes, que provocó el retiro momentáneo de las mismas, y las cuales hoy por hoy se pretenden aprobar. El efecto de esta propuesta para los sectores productivos del país, es un grave detrimento en la economía, en el sector de la construcción ésta afectación es más grande pues la gente ha dejado de comprar bienes inmuebles o de invertir en el sector. Como lo manifiesta el Ingeniero Henry Yandún, ex presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción: “en cuanto al área de la construcción produjo que varios proyectos inmobiliarios se paralizarán, generando pérdidas en el sector”. (CAMICON, 2015).

En conclusión, las políticas públicas implementadas en los últimos años por el Gobierno Ecuatoriano han generado un clima de inestabilidad, los cuales confrontan a los diferentes actores económicos. Las nuevas leyes para elevar el Impuesto a la Herencia y el de la Plusvalía están paralizando los proyectos de inversión de los constructores por lo que las ventas de productos de acabados eléctricos han disminuido.

B. Factor económico

Durante estos últimos dos años el Ecuador ha pasado de la denominada “bonanza” económica sustentada por precios altos del petróleo a una depreciación en

su crecimiento desde el 2015 especialmente en la construcción. (EKOS, 2014). Para contextualizar lo descrito la variación interanual del PIB en el año 2014 fue del 3.4%, las actividades que presentaron mayor contribución en puntos porcentuales fueron: “Construcción, 0.90% y las Actividades Profesionales, Técnicas y Administrativas, 0.58%” (BCE, 2014). Sin embargo, de enero a julio del 2015 tanto el ciclo del PIB como las importaciones y las aportaciones de la industria de la construcción decayeron. (BCE, 2015). Esto se lo puede conocer en el informe presentado por el Banco Central del Ecuador, el cual indica que “las ramas económicas que más contribuyeron en el 2015 al crecimiento interanual del PIB: Actividades Profesionales (0,46%), Enseñanza y Salud (0,37%), Manufactura (0,29)”, relegando a la Construcción al puesto décimo sexto con una contribución negativa del (-0,11%). (BCE, 2015).

Según el Colegio de Ingenieros de Pichincha (CICP) otros factores contribuyentes al decrecimiento económico del país es la incapacidad de crear productos agregados, la falta de una moneda propia, que no permite devaluar la moneda para generar competitividad (CICP, 2014). Frente a este panorama se ha intentado formular una serie de medidas como la propuesta por el Comité de Comercio Exterior, el cual decidió aplicar sobretasas arancelarias para reducir las importaciones de los distintos productos. “Se aplican sobretasas a productos como tintas, adhesivos, insumos para la construcción, hilos (...)” (EKOS, 2015). Las consecuencias de esta decisión fue un incremento en la inflación en el 2015. Sobre esto el ex Presidente de la CAMICON comentó. El sector de la construcción ha decrecido en un 7,5% en comparación con los mismos meses el año anterior, la alternativa esto sería la compra de materiales ecuatorianos (CAMICON, 2015). Sin embargo, apenas están apareciendo empresas que se dedican a la elaboración de estos productos.

Otra iniciativa fue la presentada por el BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) ofreciendo préstamos hipotecarios para la adquisición de bienes inmuebles, como unidades de vivienda, construcción, remodelación, ampliación y mejoramiento de las mismas, terrenos, oficinas, locales comerciales; así como también sustitución de créditos hipotecarios para viviendas otorgadas por otras instituciones financieras del país (BIESS, 2015), con un presupuesto que bordea los 1.900 millones de dólares, lo que fue anunciado por el ministro coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, Vinicio Alvarado (Andes, 2016).

Como conclusión, la industria de la construcción es uno de los principales motores económicos del Ecuador. Para el año 2014 el crecimiento aún era significativo con relación al PIB, sin embargo para el siguiente año la caída abrupta del precio del petróleo en el contexto de un país dependiente de la inversión estatal inició el camino para el declive en la construcción. Las salvaguardias tuvieron un efecto negativo al encarecer los costos de la construcción. Incluso el aporte del BIESS con los préstamos hipotecarios, quirografarios, entre otros, no tuvo el impacto necesario para promover la industria.

En cuanto a la comercialización de materiales de acabados eléctricos de construcción, el área de ventas y la adquisición de productos se vieron afectados al presentar un alza de al menos el 15%, encareciendo aún más los costos y el precio final y por políticas que han encarecido los precios de productos básicos para construir, ya que la mayoría de productos ferreteros no se producen en el Ecuador.

C. Factor social

En la última década la construcción ha sido el tercer sector con mayor crecimiento en el país con un 85,52% (Ekos, 2015). “Existen 14.366 establecimientos económicos relacionadas con la industria de la construcción: Fabricación de productos metálicos (6.562), Actividades especializadas de construcción (2.053), Venta al por

mayor de materiales (910), Construcción de proyectos (...) (778) y Fabricación de equipo eléctrico (150)” (INEC, 2012). Como se analizó en los factores anteriores los sectores de comercio, industrias, servicios y construcción, presentan percepciones negativas que se han mantenido constantes en el 2015 y en lo que va del presente año. Un indicador importante en cuanto a la economía del país es el desempleo, un estudio de Deloitte muestra los 10 sectores con más desvinculaciones. Siendo los más afectados la construcción (27,6%), petróleo (26,9%), automotor (21,2%), seguros (13,8) (Basantes, 2015). A nivel nacional el empleo adecuado fue de solo el 46,0% de la población económicamente activa (PEA); lo que representa una disminución de 1,8 puntos porcentuales con respecto al 47,8% de septiembre de 2014 (INEC, 2015). En cuanto a la tasa de desempleo en diciembre de 2015 fue de 4.8% con un aumento de un punto porcentual respecto al mismo periodo del 2014 (BCE, 2015). En lo que respecta a Quito, para septiembre 2015 poseía la mayor tasa de empleo adecuado, con el 71%, pero respecto al desempleo, la ciudad registra la mayor tasa con 5,2% (INEC, 2015).

En cuanto al salario básico unificado, “el del Ecuador está entre los más altos de la región” (Cesla, 2015). Según la Organización Internacional del Trabajo, el aumento del salario básico genera un incentivo entre los trabajadores no calificados y desempleados para encontrar trabajo. Sin embargo, las empresas pequeñas no pueden costear este incremento lo que desalienta a empleadores a contratar a nuevos empleados y ha provocado que ciertas industrias pierdan competitividad, entre ellas la construcción. (Organización Internacional del Trabajo, 2013)

En resumen, en los años previos el entorno social era un factor favorable que estimulaba a la construcción para generar más trabajo por medio de la obra pública, la misma que impulsa el sector inmobiliario y por ende al incremento en la comercialización de materiales de construcción. Sin embargo, con la depreciación del petróleo, los aranceles, cambios en la reforma laboral, la baja inversión extranjera, ha provocado que las empresas privadas tengan una contracción en sus ventas esto se traduce en una reducción de gastos como una reducción de la nómina de sus trabajadores.

D. Factor tecnológico

El factor tecnológico tiene un crecimiento moderado en ésta industria, existen varios productos innovadores como por ejemplo focos y lámparas de luz LED, incrementando su compra debido a los beneficios, “Este tipo de bombillas o lámparas producen luz blanca nítida con un 80% menos de energía que las incandescentes, situándose en el mismo nivel que los paneles solares o los carros eléctricos, en cuanto a su lucha ambiental”. (Ferreteros Revista, 2015).

En el año 2012 el 17% de las empresas cuentan con una licencia ambiental; de acuerdo al área de la construcción el 12% de las empresas tienen licencia ambiental (INEC, 2015). “La construcción aporta con material de refuerzo antisísmico y de ahorradores de energía que ayudan al bienestar y conciencia del medio ambiente” (CAMICON, 2015). En la Industria de Construcción el factor ambiental es una nueva oportunidad, ya que las empresas que se enfocan en este ámbito no solo intentan comercializar un producto con iguales o superiores características que su predecesor si no que contribuye con un factor extra que es la denominada “conciencia ambiental”. Para la industria de materiales de acabados eléctricos de construcción el factor tecnológico es una oportunidad para poder crear, innovar y penetrar en el área. La comercialización de materiales también se podría ver beneficiado con el avance tecnológico entregando productos de mejor calidad, siendo este un ámbito que se encuentra poco explotado ya que no ha existido mayores innovaciones.

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER):

Se realizó dos análisis de las cinco fuerzas de PORTER, para conocer el nivel de competencia de la empresa FERRIMZA y “MACONS” (empresa considerada en el capítulo 3 para la creación del *Joint Venture*) en la industria de la construcción. Se toma en cuenta la actividad económica, cabe mencionar que, según el Instituto de Estadística y Censos, la empresa FERRIMZA pertenece a la clasificación CIIU 4.0: G4752.01 “Venta al por menor de artículos de ferretería en comercios especializados: pequeñas herramientas en general, alambres y cables eléctricos (INEC, 2012)” dedicada a la comercialización de acabados eléctricos. Y el segundo análisis de la empresa “MACONS”, G4663,21 “Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano (INEC, 2012)”, dedicada a la comercialización de herramientas, materiales pétreos, maquinarias y accesorios, sanitario, estructural, pétreos y ferretería en general.

Tabla 1 Análisis PORTER

	FERRIMZA	“MACONS”
Amenaza de nuevos competidores: baja		
Economías de escala:	Baja: al producir en gran cantidad ciertos productos las ferreterías tienen nivel de competitividad por precio.	Baja: altos volúmenes de producción, reducen costos fijos y dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Ej: costos del hierro (Adelca).
Diferenciación de producto	Baja: Gran variedad de marcas y precios Necesidad de abarcar gran cantidad de marcas de un solo producto, por los diferentes gustos y preferencias de los clientes. Ej.: constructora Edificios Alfil busca productos Premium, tienen un precio alto y su marca es reconocida en el mercado. 2. Persona natural busca precios de acuerdo al presupuesto en precios bajos.	Baja: “Cemento: 30%de ventas para el 20% de ferreterías, las tuberías del 20% en las ventas del 31% de negocios y la pintura el 30% de locales” (EKOS, 2014). El cemento es un producto homogéneo y el margen de diferenciación es limitado. El Gerente de Proyectos de Uribe & Schwarzkof menciona: “el cemento del país es de excelente calidad, sin embargo no todas la marcas alcanzan altos estándares de producción”. (EKOS, 2014)
Requerimiento de capital:	Baja: alto capital para adquirir la gran variedad de productos y el mal momento de la industria, “Proyectos de vivienda que estaban por edificarse se encuentran detenidos. Las ventas en las ferreterías se han reducido, en algunos casos, a la mitad. Constructores que piensan en reducir la nómina de sus equipos de trabajo.” (Líderes, 2015)	Baja: inversión inicial es alta, exige invertir una cantidad importante en recursos financieros, ya que incluye costos en infraestructuras, inventarios y maquinaria. Para productos como el cemento y el hierro se necesita tener un gran respaldo financiero y un volumen alto de compras.
Protección del Gobierno	Alta: El BIESS ayuda a dinamizar al sector inmobiliario otorgando créditos hipotecarios como lo ha hecho en estos últimos años, préstamos para que más ecuatorianos tengan vivienda propia. (BIESS, 2015)	Alta: “Hay un incentivo por parte del gobierno para potenciar al sector de la construcción mediante la reducción de tasas de interés para créditos hipotecarios para viviendas por el BIESS.”
Tasa de crecimiento del sector	Baja: “La tasa de crecimiento del sector en el 2013 es de 8,6% y 5,5% en 2014, la construcción sigue ubicándose como uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía, sin embargo en el 2015 puede ser menor con menos circulante en la economía y menos gente dispuesta a endeudarse en un bien”. (Tapia, 2015)	Baja: “En el 2011, tuvo un crecimiento de 17,6%, pero en el 2014, el sector creció 5,5% y para este año la previsión del BCE es que la construcción tenga un 0% de crecimiento” (Líderes, 2015). Hace cinco años la industria de la construcción era uno de los sectores más productivos del país, sin embargo la mayoría de constructoras como <i>Proaño Proaño</i> están paralizadas por la preocupación de los nuevos proyectos. (Líderes, 2015)

Poder de negociación de proveedores: alta		
Número de proveedores importantes:	Baja: 272 empresas con el CIU G4663,21. Venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, etc. (INEC, 2012)	Baja: 652 con el CIU G4663. Venta al por mayor de materiales para la construcción. Alta: 4 proveedores de cemento: Selvalegre Lafarge, Holcim, Guapan y Cemento Chimborazo. (Ekos Negocios, 2015)
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante:	Alta: capital alto para adquirir un volumen alto en compra y disminuye la selección de proveedores. Da mayor descuento al cliente que compre en mayor cantidad y crea una competencia en precios.	Alta: proveedores de cemento, material fundamental para los procesos de construcción de la obras. Pueden ofrecer directo el producto a constructoras o los compradores que mayor volumen consumen.
Productos de cambio el comprador:	Alta: innovación en ciertos productos. Ej: tendencia LED. Optan por conocer diferentes proveedores ya que estos productos van mejorando y sus precios decaen.	Baja: proveedores de materiales de ferretería en general, haciendo atractivo para productos como hierro, tubería, cables, etc.
Amenaza de productos sustitutos: baja (productos y marcas mejor posicionadas)		
Disponibilidad de productos sustitutos: entre las marcas.	Baja: Ej: Focos (Sylvania, Osram); Alambre (Cablec-chileno), Fabricable - nacional); Timbres (Tipo vera, Veto); Sensores (Maviju, Everlight).	Baja: Tubería (Plastigama, Rival, Platidor); Pinturas (Unidas, Cóndor, Pintuco, Indualca); Hierro (Novacero, Adelca, Andec); Cerraduras (Yale, Black&Decker, bticino, kocom).
Nivel percibido de diferenciación del producto	Alta: Distribuidoras o empresas pequeñas se guían por la marca, el precio y la calidad del producto. Existencia de grandes variedades de marcas para un solo producto.	Alta: No son sustitutos perfectos pero se pueden reemplazar por la marca mejor posicionada en la mente del consumidor.
Poder de negociación de los clientes: alta		
Número de clientes importantes:	Alto: 1. Empresas Constructoras: 374 con la clasificación CIU F4100 Construcción de todo de edificios Residenciales y No Residenciales en la región Sierra (INEC, 2014). 2. Consumidores Finales: 2,551.721 habitantes en el catón Quito para el año 2016 (INEC, 2010)	
Amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes:	Alto: Al no existir una diferenciación en producto obliga a los distribuidores y ferreterías y obliga a crear una diferenciación; entregan sus productos a domicilió, garantía y asesoramientos en sus productos.	Alto: clientes potenciales acceden a precios especiales por volúmenes de compra de los proveedores, la mayoría de la demanda de los productos está orientada al precio.
Intensidad de la rivalidad: baja		
Competidores similares:	210 empresas con el CIU de FERRIMZA G4752.01. (INEC, 2012)	332 empresas con el CIU de "MACONS" G4663,21. (INEC, 2012)
Característica	La mayor parte de los negocios son pequeños, e incide en el nivel de clientes que tienen, su oferta y años de funcionamiento. (Fierros, 2014)	24% de ferreterías ofrecen servicio de transporte y 94% manejan pagos en efectivo (Fierros, 2014). Los costos fijos de los productos son altos.

2.1.3 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz EFE de FERRIMZA (Anexo 1): Según Fred David en el libro de Conceptos de Administración Estratégica, la matriz EFE permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva. (David, 2008, pág. 110). La información de los factores externos de la industria se obtuvo del análisis PEST y PORTER realizados anteriormente. Se asignó una ponderación entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) que indica la importancia relativa de ese factor para obtener éxito en la industria y se asignó a cada factor una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias. (David, 2008, pág. 110).

Los factores más determinantes en la industria de la construcción son los créditos hipotecarios por parte del BIESS y que esta industria en un generador de

trabajo. Estos factores como se indica en la tabla en el anexo número uno, obtuvieron una calificación de 4 puntos. Siendo una oportunidad para incentivar a la construcción, ya que de enero a octubre 2015, BIESS colocó \$ 1.055 millones en este tipo de préstamos (BIESS, 2015). Por consiguiente, la industria de la construcción genera varias fuentes de trabajo, contribuyendo 10% del PIB ecuatoriano. No obstante, según Henry Yandún, Presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción. (2015) el sector se ha visto afectado no solo por la caída de los precios del petróleo, que provoca menos ingresos económicos al país, sino también por otras causas como “los proyectos de Ley de Herencia y Plusvalía (...) tenemos cifras que de enero a agosto se ha reducido la venta de cemento en un 8 %” (CAMICON, , 2015). La construcción depende de este material como indicador de la baja que existe en la industria. Siendo estas las principales amenazas que generan desconfianza por parte de los consumidores, provocando una paralización en los proyectos de construcción. La ponderación de la matriz EFE realizada a FERRIMZA da un resultado de 2,88 puntos demostrando que la empresa está apenas por encima de la media, es decir que en la actualidad la empresa responde a las oportunidades y amenazas existentes relativamente bien, pero por la alta competencia la empresa debe aprovechar sus oportunidades.

2.1.4 Conclusiones PESTEL y PORTER:

Análisis PESTEL

1. El factor Político es una amenaza, por el ambiente de incertidumbre que se da por la implementación de políticas públicas, lo que ha provocado la disminución de la inversión en el sector de la construcción afectando directamente a las empresas que proveen materiales de acabados como los eléctricos.
2. En el sector Económico, la industria de la construcción es uno de los principales factores de desarrollo económico del Ecuador, debido a que genera encadenamientos con las ramas comerciales e industriales del país. Sin embargo, aun con el aporte financiero del BIESS entregando préstamos destinados a incentivar la construcción, las ventas en dicho sector han decrecido.
3. El área de adquisición y ventas de materiales de acabados eléctricos de construcción son las más afectadas, por leyes como las salvaguardias comerciales.
4. Las leyes como la reforma al Impuesto a las Herencias y de Plusvalía generan en el inversionista escepticismo en cuanto a la seguridad de su inversión prefiriendo la búsqueda de otros mercados.
5. El entorno social brindaba la oportunidad al sector de la construcción a generar más trabajo por medio de la obra pública, la misma que impulsa el sector inmobiliario y a la comercialización de materiales de construcción. Sin embargo, por algunas causas como inflexibilidad en contratos laborales han desencadenado la necesidad de prescindir gastos como por ejemplo la mano de obra incrementando el desempleo.
6. Los factores tecnológicos y ambientales son una oportunidad para la industria de la construcción ya que en el Ecuador aún se encuentra en vías de desarrollo y se puede innovar, lo cual es un plus en el marketing del insumo, porque no solamente existe un producto para el consumidor si no que también tienen un fin ecológico.

Análisis PORTER

1. La amenaza de nuevos competidores para las empresas que se dedican a la comercialización de materiales de construcción y de acabados eléctricos es baja, por lo que se requiere una alta inversión inicial, invertir una cantidad importante en recursos financieros, se necesita experiencia en el mercado y por la incertidumbre de los empresarios y constructoras en esta industria por lo proyectos del gobierno ya mencionados.
2. El Poder de negociación de proveedores de las empresas FERRIMZA y MACONS en la industria de la construcción es alta, porque pueden ofrecer los productos o materiales directo a los clientes como las constructoras o a los compradores que

mayor volumen consumen. Además, los proveedores dan mayores descuentos a estos clientes creando una competencia en precios.

3. El poder de negociación en productos sustitutos es bajo porque los productos de materiales de construcción no tienen ningún sustituto directo, la sustitución de productos es entre marcas que mejor estén posicionadas en la mente del consumidor. Incluso si el producto no tiene ningún diferenciador las empresas deberán tomar medidas estratégicas para poder diversificar su empresa de la competencia y así poder crear fidelidad por parte de los consumidores.

4. El alto poder de negociación de los clientes se debe a la fuerte competencia que crea guerras de precios en el mercado de materiales de construcción, ya que los clientes potenciales pueden acceder a precios especiales por volúmenes de compra directamente con los proveedores, la mayoría de la demanda de los productos está orientado al precio.

5. Respecto al CIIU de las empresas FERRIMZA y MACONS existen entre 210 y 332 competidores similares respectivamente en la industria de la construcción que se dedican a esta actividad comercial, por lo que el nivel de rivalidad de competidores es bajo.

2.2 Análisis Interno:

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional Empresa FERRIMZA: Para el plan de mejoramiento de la empresa FERRIMZA, se elabora un análisis interno de la empresa para verificar sus funcionamientos que pueden contribuir a su mejora.

a) Filosofía empresarial: La empresa se destaca por su honestidad y transparencia tanto interna como externa, cumple con todos sus pagos legales. FERRIMZA actualmente no cuenta con una misión, visión y objetivos planteados para un futuro, siendo una debilidad para la empresa y está en la propuesta en el capítulo 3.

b) Estructura organizacional: Como se observa en el organigrama (Anexo 2) FERRIMZA tiene una estructura funcional (Robbins & Coutler, 2005, p.244). Por su diseño vertical estructurado de arriba hacia abajo, encabezado por el propietario quien tiene mayor jerarquía. Seguido por una división por áreas de acuerdo a las funciones desempeñadas por los trabajadores de la empresa, la mayoría de su personal administrativo es familiar y tienen experiencia en cada una de sus actividades.

Descripción de los puestos: Propietario encargado de la expansión empresarial y de la toma de decisiones. Gerente general: encargado de supervisar el cumplimiento de las tareas, realiza pagos a los proveedores y solicita los productos faltantes para la obtención de inventario. En el área de finanzas realizarán: los pagos básicos, sueldos e impuestos al SRI (Servicio de Rentas Internas). En el área de contabilidad se encuentran dos personas que se encargan de los anexos transaccionales, y toda el área contable que incluye la generación de roles de pagos, décimo tercero y cuarto, impuesto a la renta, retenciones y el impuesto al valor agregado (IVA). Son dos vendedores/despachadores que se encargan de la atención al cliente, facturación, pedidos, entrega de los productos y se pone en la bodega. Chofer: se encarga de la entrega de los productos pedidos, en el lugar de preferencia de los clientes. Debe transportar los productos solicitados a los proveedores hacia bodega. La estructura organizacional de FERRIMZA es una debilidad, porque no están correctamente definidas las funciones de cada trabajador por áreas. Los trabajadores realizan diferentes actividades y sin supervisión generando problemas continuos.

c) Aspecto Legal: FERRIMZA está constituida legalmente como Persona Natural, limitada al capital aportado.

d) Sistema de Gestión de Talento Humano: Selección: El propietario de la empresa es el encargado de la selección de personal. Por medio de recomendaciones llegan posibles candidatos, se selecciona de acuerdo a su hoja de vida para las entrevistas que el propietario realiza. Despidos: maneja el sistema de vistos buenos o tiempo legal de contrato. Capacitaciones: FERRIMZA no cuenta con un área de capacitación ni capital, sin embargo algunos proveedores dan capacitaciones al personal acerca de los productos más importantes. Comunicación Interna: FERRIMZA no realiza actividades de integración para sus empleados, pero la comunicación es buena por el corto número de integrantes. Indicadores de evaluación del desempeño: La empresa no cuenta con indicadores de gestión o medición de desempeño. Es una debilidad para FERRIMZA al no tener establecidas políticas para el sistema de gestión de talento humano. Remuneraciones: se toma en cuenta la jerarquización de la empresa. Las remuneraciones son mensuales y están sujetas a la Seguridad Social, vacaciones, pago del décimo tercer y décimo cuarto sueldo, fondo de reservas, etc. Pierde el derecho a la remuneración por ausentarse a trabajar por culpa propia. La empresa se caracteriza por ser familiar y tener un buen ambiente de trabajo, respecto, afecto y amistad.

2.2.2 Producción y operaciones

a) Descripción de los procesos:

Diagrama de flujo de bodegas: (Anexo 3): Bodega: el despachador revisa el stock y realiza el pedido de productos faltantes, para entregar al Gerente general quien solicita los productos al proveedor. El vendedor/despachador revisa los productos con la guía de remisión y si el pedido esta completo ordena los productos recibidos e ingresa la factura al software para posteriormente realizar el pago a proveedores.

Diagrama de flujo de ventas: (Anexo 4) El cliente hace el pedido y el vendedor/despachador revisa los productos en el software. Si no hay los productos se hace un pedido a los proveedores. Si hay los productos solicitados se realiza la factura para que el cliente realice el pago en efectivo, cheque o tarjetas de crédito. Si tiene crédito el cliente se entrega los productos con la factura.

b) Cadena de suministros: FERRIMZA no cuenta con cadena de suministros por ser empresa comercializadora. Por lo que se realizó una cadena de valor. (Anexo 5)

1) Logística de entrada: La empresa se abastece de productos mediante la recepción de la mercadería y pedidos hechos a los proveedores, por parte del encargado del Gerente general. No existe un control de calidad estricto de los productos por parte del personal, ni control de inventarios, lo cual genera una debilidad para la empresa. 2) Operaciones: La mercadería despachada es revisada para que el cliente obtenga sus productos en óptimas condiciones. Se comprueba la funcionalidad de algunos productos, por ejemplo las lámparas, lo cual es una fortaleza generando confianza en el cliente. 3) Logística de salida: Actividades de recopilación, almacenamiento y distribución de los productos, se llevan a cabo al momento que el personal de bodega lo recibe y lo lleva a bodega. Se exhiben gran variedad de productos de acabados eléctricos para su mejor apreciación y también para facilitar al cliente su selección. De igual manera la empresa clasifica sus productos mediante un código interno, facilitando al vendedor una mejor atención y de esta forma se genera una fortaleza para la empresa. 4) Marketing y Ventas: (Punto 2.2.5 Marketing). 5) Servicio Post-Venta: seguimiento de quejas, servicio al cliente, garantías, entre otras, que realiza la empresa añaden valor al producto final adquirido por el cliente. Los productos que comercializa FERRIMZA llevan garantía que se cumple sólo cuando tiene un daño de fábrica en el producto. Al ser comprobado que es daño de fabricación, entrega a su proveedor para que realice el cambio o entrega una nota de crédito al cliente y el

producto dañado es cambiado por uno nuevo realizando la prueba de funcionalidad del nuevo producto.

c) Problemas detectados: Primero: la falta de un control de mercadería provoca falencias en la realización y registro de pedidos. Segundo: el *Software* de FERRIMZA es obsoleto, por lo que genera problemas en el control del inventario, ya que al revisar el stock físico y compararlo con el *Software* no coinciden entre sí. Tercero: no existe control al recibir los materiales, aceptan productos en mal estado porque la persona encargada tiene varias funciones y responsabilidades, generando pérdidas de mercadería. Cuarto: al momento de facturar, ya que el *Software* al no reflejar la misma cantidad de productos que se tiene en bodegas se llega a hacer una sobreventa, y hay pérdida de tiempo para el cliente. Quinto: existe poco control de documentación.

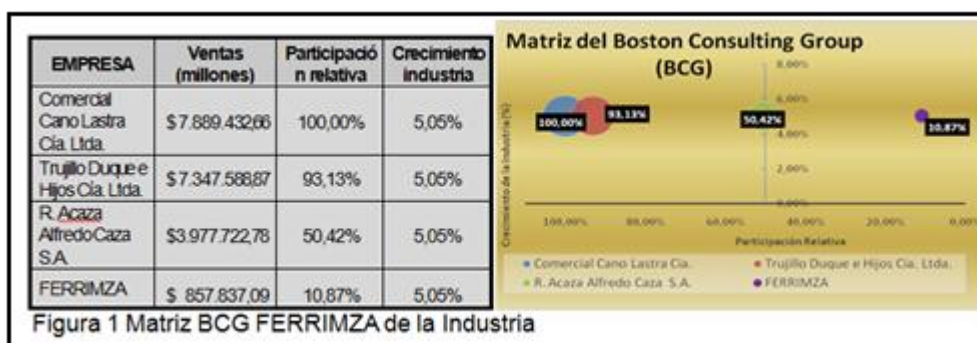
2.2.3 Investigación y desarrollo: La empresa no tiene un departamento encargado de investigación y desarrollo, al no tener un plan o presupuesto asignado no existe un análisis del entorno, productos, competidores y tecnología. Es una debilidad para FERRIMZA ya que no tiene procesos productivos eficientes que son necesarios para poder competir en esta industria. Además, existe la necesidad en este mercado de mejorar el portafolio de productos porque la demanda de mejora es permanente en materiales eléctricos. A su vez los niveles de calidad y precio son más exigentes y enfocados al medio ambiente.

2.2.4 Sistemas de información gerencial: Entrada de datos: FERRIMZA cuenta con los nombres, direcciones, teléfonos y clientes de acuerdo a los datos históricos, se determina la política de pagos y de créditos. Procesamiento: De facturas, guías de remisión, cálculos de saldos de los clientes con créditos. Salida: El Gerente General se encarga de los reporte de pagos, estados de cuentas, sin embargo la empresa no utiliza la información de los clientes. Retroalimentación: No existe un CRM (*Customer Relationship Management*) que ayude con la administración de la relación con sus clientes. Tecnología de la información: El Software de FERRIMZA se encarga de la facturación e inventario, sin embargo no facilita las operaciones que la empresa necesita. No cuenta con sistemas avanzados para el manejo del área de ventas, únicamente lo realiza de forma empírica, por lo tanto no tiene un manejo eficiente o un control sobre las ventas, generando fallas en el *kardex* (resumen de productos vendidos, ingresados y existentes). Al no tener un sistema de información gerencial nuevo y actualizado es una debilidad para la empresa.

2.2.5 Marketing: FERRIMZA no cuenta con un plan formal de marketing siendo una debilidad.

a) Matriz Boston Consulting Group (BCG): “Permite que una organización maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división” (David, 2008, pág. 227). La empresa cuenta con un amplio portafolio de materiales eléctricos para acabos de construcción, como por ejemplo: alambre conductores, control de circuitos, mecanismos eléctricos, conductos, iluminaria, en el cual cada línea cuenta con diversos modelos disponibles. Estos productos están en la clasificación CIIU-3 con el código G523, comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes.

Como se puede ver en la siguiente figura, se detalla el posicionamiento en el mercado de la empresa con relación a sus tres principales competencias, el portafolio de FERRIMZA es calificado como “interrogantes”, es decir, tienen una baja participación de mercado, sin embargo compiten en una industria con crecimiento relativamente alto.



De acuerdo a la figura 1 es necesaria una estrategia intensiva, como una inversión para el desarrollo de los productos, desarrollo de mercado. Su participación en el mercado es menor a sus principales competidores que son “estrellas” por lo que su actual portafolio de productos es una debilidad para la empresa.

b) Estrategias de Marketing:

1) Segmentación: FERRIMZA no tiene un análisis del segmento de mercado lo cual es una debilidad para la empresa.

2) Diferenciación: La empresa comercializa productos que llevan las normas Instituto Nacional de Normalización (INEN), la cual es una fortaleza. Sin embargo falta mayor estudio en la estrategia de diferenciación.

3) Liderazgo general en costos: En todas las líneas de productos que la empresa maneja, se ha logrado la estrategia de liderazgo en costos. Mediante la reducción de costos basados en la experiencia de rígidos controles de costos indirectos, de igual manera por las facilidades dadas por el proveedor y años de experiencia que tiene la empresa, generando así una fortaleza para la misma.

4) Posicionamiento: La propuesta de valor de FERRIMZA se enfoca en un posicionamiento “más por menos” en donde ofrece productos de alta calidad por un precio más bajo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes ofreciéndoles productos que llevan normas INEN, variedad en marcas, asesoramiento, y garantía, para crear una fortaleza en la empresa. De igual manera la empresa otorga diferentes motivaciones a sus clientes por ejemplo, en la época de Navidad entrega a los mejores clientes un regalo (llaveros, esferos, calendarios) con la marca de la empresa, con el propósito de motivar e incentivar a posicionar su imagen en la mente de los consumidores, siendo todos estos aspectos una fortaleza. Sin embargo, cuenta con una página en Facebook que no se maneja continuamente y no realiza ninguna publicidad, por lo que es una debilidad.

c) Mezcla integrada de marketing: Los productos se analizaron mediante la matriz BCG interna de FERRIMZA. (Anexo 6)

1. Producto: Son cinco los grupos de productos más importantes que se identificó en la empresa FERRIMZA. Mediante la matriz BCG se puede observar que en el cuadrante III, “vacías lecheras”, que representan las mejores oportunidades a largo plazo para la organización son: primero, los alambres de conducción eléctrica y cajas térmicas que controlan y protegen los circuitos eléctricos, para estos productos existen diferentes marcas. Segundo, la línea de iluminarias que son: focos, lámparas, florecientes, reflectores, flats, paneles, entre otros. Tercero, los conductos (tubería PVC, EMT, manguera entre otros). Por otro lado, en el cuadrante II de la matriz se observa los “productos estrellas”, que está la línea de mecanismos eléctricos (tomacorrientes, interruptores, pulsadores, conmutadores, etc.). FERRIMZA comercializa dos marcas en especial en esta línea de productos que son Veto y Cooper, las cuales llevan una gran trayectoria en este tipo de producto. Otra línea de

productos que se encuentra en este cuadrante son los porteros eléctricos o intercomunicadores, cajetines, aislantes que son cintas adhesivas como tape, cinta auto fundente, entre otros productos. Por último, en el grupo de misceláneos podemos encontrar tornillos, tacos Fisher, ganchos, entre otros.

Empaque: los proveedores entregan a FERRIMZA los productos en su propio empaque, por ejemplo los alambres vienen en rollos de cien metros con un empaque plástico o amarras para mantener los cien metros en rollo. Asimismo los mecanismos eléctricos, de marca Veto comercializan sus productos en empaques individuales con una cubierta plástica y en cajas de 10 unidades. FERRIMZA entrega los productos en buen estado y los agrupa para facilitar su traslado. Para productos pesados como los alambres, se los coloca en cajas de cartón, como base para que los productos más delicados como focos, boquillas, lámparas no se maltraten. A los florecientes y canaletas se embala para mantenerlos juntos y dar protección. Por último, toda caja es sellada para evitar caídas o pérdidas.

2. Precio: La fijación de precios de los productos en las empresas FERRIMZA se realiza con base a porcentajes de ganancia tomando en cuenta el precio de la competencia y el producto. Sin embargo se ha detectado un porcentaje de diferencia en precios en los productos con relación a la competencia.

Tabla 2 Porcentajes de ganancia de productos de FERRIMZA

PRODUCTOS	(%) de diferencia con la competencia
Alambre Conductores	5%
Control de circuitos	7%
Iluminaria	4%
Mecanismos eléctricos	4%
Conductos	3%
Productos misceláneos	3%

3. Plaza: El sistema de distribución se hace con el pedido de materiales a través de un intermediario, que son los proveedores, los mismos que entregan en el establecimiento de la empresa debido a que sus bodegas se encuentran en el mismo local de atención al cliente y facturación. **Canal de distribución:** canal directo que abastece a sus clientes con dos puntos de venta, es decir, el momento que el cliente solicita su pedido debe cancelar la factura y sus productos son entregados en cualquiera de los dos establecimientos, sin embargo es una debilidad al ser el único canal de distribución la empresa. **Sector:** el local central se encuentra ubicado diagonal a la Iglesia la Basílica, en el centro de Quito, y la sucursal al norte de Quito, en la Av. Atahualpa y Av. Ulloa. **Transporte:** 1 camioneta para la entrega de sus productos a los consumidores.

4. Promoción: FERRIMZA no realiza promociones en medios de comunicación y solo se maneja con marketing boca a boca por lo que al no tener una mezcla de promoción ni un marketing definido este aspecto representa una debilidad para la empresa.

2.2.6 Finanzas y Contabilidad (Situación Financiera Actual de FERRIMZA)

Políticas del área: La empresa no ha establecido un manual de políticas o un procedimiento de cobranzas, compras, manejo de inventarios o pago a proveedores, lo que es una debilidad la falta de control en ésta área.

Estados financieros: En los estados de resultados se puede observar las cuentas por cobrar en el año 2013 son de \$78.240,67, 2014 de \$81.659,81 y en el 2015 de \$120.443,22, lo que nos indica es que existen clientes con un amplio tiempo de crédito o a su vez son cuentas incobrables que se van acumulando. Respecto a las ventas de

FERRIMZA en el 2013 tuvo un ingreso de \$1.080.542.50, en el 2014 bajaron a \$958.018,73 y en el 2015 fue decreciendo con \$857.834,09, esto indica que la empresa necesita crear un plan de marketing para incentivar a sus clientes a comprar en mayor cantidad y a su vez atraer nuevos clientes. Por otra parte, FERRIMZA realizó un préstamo bancario en diciembre del 2014, el mismo que disminuyó las cuentas por pagos a proveedores. Sin embargo, por la situación del país ya mencionada en el análisis del entorno político y económico, las ventas de la empresa disminuyeron en el 2015 creando una utilidad negativa. Esto también se debe a que el ingreso del préstamo fue utilizado para pagos a proveedores y la empresa se quedó sin liquidez. Por lo tanto en el capítulo 3, se realizara diferentes propuestas para mejorar la situación actual de FERRIMZA.

2.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (Anexo 7):

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de las empresas y es una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. (David, 2008, pg. 158). Como se observa en la Tabla 2, la puntuación ponderada de la matriz EFI de FERRIMZA es 2,36, es decir, la empresa es débil internamente. Las mayores fortalezas son los treinta años de experiencia que se necesita en la industria de la construcción y la organización y abastecimiento de productos (logística de salida), como indica la clasificación de 4. Las debilidades más importantes son: falta de diversificación en productos de la construcción (Material de Acabados de Construcción, herramientas, maquinarias y accesorios, material sanitario, material estructural), falta de publicidad y de planificación de políticas de precios y falta de liquidez.

2.2.8 Matriz de estrategias - Matriz de impacto cruzado (Anexo 8):

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA) es una herramienta importante de conciliación de los factores externos e internos claves, para desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas), DA (debilidades-amenazas). (David, 2008, pg. 221). A través del análisis de la matriz se puede concluir lo siguiente: primero, se utilizó las fortalezas internas de FERRIMZA para aprovechar las oportunidades externas para desarrollar las siguientes estrategias FO: Buscar nuevas formas de financiamiento, incorporar nuevos exhibidores de productos mediante la solicitud a proveedores e incorporar un presupuesto para la capacitación del personal. Segundo, para las estrategias FA se utilizó las fortalezas para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas de la industria, las cuales son: realizar un estudio de mercado para definir su mercado meta, tener mayor control e investigación sobre sus competidores y la promoción de nuevos productos tomando en cuenta los aranceles a algunos materiales de construcción para aumentar las ventas y contrarrestar el poder de negociación con la competencia. Tercero, las estrategias DO que tienen como objetivo superar debilidades internas aprovechando las oportunidades y son: diseñar e implementar un plan de marketing, incorporar nuevas líneas de productos enfocados en la construcción formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área, implementar un nuevo sistema de control de inventario con la compra de un nuevo *Software* e implementar una alianza mediante un *Joint Venture* para adquirir liquidez. Por último las estrategias DA que son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas: añadir productos o servicios nuevos pero relacionados retener a los clientes mediante la diversificación de productos, introducción productos o servicios en nuevas áreas geográficas, buscar más participación de mercado para productos actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

2.2.9 Investigación exploratoria: A continuación se procederá a detallar la investigación de mercado realizada. Se utilizó dos categorías de investigación primaria, investigación cualitativa (grupo de enfoque, y entrevista a expertos) e investigación cuantitativa (encuesta).

2.2.9.1 Diseño y realización de Investigación Cualitativa:

a) Entrevista a experto: Se realizaron dos entrevistas a expertos que conocen la industria y comercialización de materiales de construcción. (Anexo 9).

De acuerdo a los expertos, la industria de la construcción está en crisis ya que existe una incertidumbre entre los constructores y no saben si emprender sus negocios. Los principales factores que han influenciado a la crisis son los nuevos proyectos de la ley, los que proponen un incremento del Impuesto a la Herencia, y la ley de plusvalía, el cual busca gravar las ganancias extraordinarias en la venta de inmuebles y terrenos (Asamblea 2015). Coincide con lo mencionado Enrique Pita, presidente de la Federación Nacional de Cámaras de la Construcción que “Las leyes de plusvalía y de herencia son alarmas para que los promotores no piensen en levantar nuevas obras y para que los compradores eviten comprar temporalmente” (Líderes, 2015). Asimismo, la aplicación de las salvaguardias afectó al sector, “los productos del sector constructivo tendrán una sobremesa entre el 5% hasta el 45% variando en base al material,...se aplicarán a un total de 2800 productos generales” (Cesla, 2015) en consecuencia aumenta el precio de los materiales de construcción y de las viviendas.

Concerniente a la competencia, cada vez es más difícil permanecer en este sector por su capital requerido y años de experiencia. Además de mantener la fidelidad con los clientes, ya que estos eligen su lugar comercial de acuerdo a sus necesidades, requerimientos y sus posibilidades. Para la creación de una nueva ferretería las personas entrevistadas acordaron en que esta debe tener mayor variedad de productos, precios competitivos, calidad y tecnología. El cliente debe encontrar varias líneas de negocio, esto ayudará a la empresa a retener dicho cliente, ya que no tienen la necesidad de ir a otra empresa en busca de otros productos. También se debe incorporar un catálogo de productos completo que genere facilidad de elección para los clientes, a la empresa a disminuir el tiempo de facturación. La empresa debe tener un plus adicional como entregas a domicilio, financiamiento y facilidades de pago, un excelente servicio, el mismo que beneficiará a la empresa para tener clientes fieles pero el asesoramiento es indispensable, ya que muchas veces son clientes que no están relacionadas con la construcción y necesitan ayuda.

Adicionalmente, si dos ferreterías se quieren unir por medio de un acuerdo comercial es para mejorar sus tácticas, compartir sus ganancias, juntar fortalezas, mitigar debilidades, disminuir amenazas, para llegar a complementarse entre sí. Si una empresa necesita mejorar en cualquier campo como las capacidades administrativas, y la otra empresa es mejor, sí sería una ventaja para ambas empresas para generar utilidades y acaparar más mercado. Las debilidades de una empresa pueden ser mejoradas por las ventajas de la otra, aunque puede aumentar el riesgo y las discrepancias generando pérdidas. El sur de Quito es uno de los sectores que se encuentra en crecimiento en estos últimos tiempos. “El sur de Quito constituye uno de los territorios más importantes y en crecimiento de la ciudad, representa el 35% de la población de la capital, al ser un espacio nuevo y en construcción, las necesidades de quienes habitan en este sector de Quito son enormes” (Municipio de Quito, 2011). La competencia en este sector ha crecido con gran rapidez lo cual se puede ver a través de los proveedores que se encuentran en el mercado.

b) Grupo de enfoque (*Focus Group*): (Anexo 10) Para analizar las tendencias del mercado y de la industria se realizó una investigación mediante un Focus Group.

Tendencias del mercado: Los expertos concuerdan que en el mercado de construcción el Ecuador no tiene políticas de alianzas estratégicas claras por lo que la competencia no ha podido establecer precios y menos aún seguir reglas ya establecidas. Del mismo modo los distribuidores han empleado economías de escala, por lo que una ferretería pequeña no podría competir en este mercado. Por una parte, la idea principal para la creación de una ferretería es de diversificar el ejercicio, ampliando la cartera de productos y así tener una ventaja competitiva, proveyendo un servicio agregado o brindando un plus al consumidor, empoderando así a la organización. Los servicios de transporte, parqueadero, ubicación, atención al cliente, despacho rápido son los principales atributos que los clientes toman en cuenta al momento de adquirir y optar por una ferretería.

Además, depende de la infraestructura y de la amplitud de las ferreterías para la disponibilidad de exhibición de los productos. La calidad de los productos depende de la zona y las preferencias de los clientes, existiendo sectores que anteponen el costo sobre la calidad. Por otra parte, la zona de Quitumbe está en auge tanto crecimiento poblacional y urbanístico, en el futuro esta zona se convertirá en un eje de la ciudad de Quito, en el cual se desarrollaran grandes proyectos auspiciados por las distintas gubernaturas; como el metro y ministerios.

Tendencias de la Industria: Esta industria por lo general se ha retrasado al cambio en cuanto en la oferta de productos modernos y ha tenido poca innovación, sin embargo esto se convierte en una promesa de oportunidad para exponer bienes novedosos que logren llenar la retina de consumidor.

En cuanto a la oportunidad de atraer clientes, se vuelve un tema difícil ya que usualmente las constructoras desean adquirir los productos por crédito directo, esto se torna complicado debido al incumplimiento en el pago por parte de los inversores principales y en muchos de los casos es el Gobierno, por lo que sinnúmero de empresas están quebrando. Puesto que el producto más importante para la industria de la construcción es el cemento, este actualmente se encuentra en problemas ya que las hormigoneras han disminuido la cantidad de venta de este producto por diversas razones. Según datos del Instituto Ecuatoriano del Cemento y del Hormigón (Inecyc) indican en el 2015 se comercializaron en el país 5'848.418 toneladas métricas (Tm) de este producto, que comparado con las 6'471.011 Tm. del 2014, hay una considerable reducción (Inecyc, 2015).

Como conclusión, los clientes deben sentirse escuchados, asesorados y cómodos al encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar para la construcción de su obra, desde los cimientos hasta los acabados. Es importante conocer las nuevas tendencias de mercado, crear una buena estrategia para enfocarse en los clientes, y enfocarse en la oportunidad de diversificar la línea de productos ya puede generar mayor rentabilidad y potenciar las ventas en otros productos que son complementarios.

2.2.9.2 Diseño y realización de Investigación Cuantitativa:

c) Encuestas: Se realizó dos encuestas con una muestra de 30 cada una para la investigación cuantitativa de mercados, porque se tiene dos tipos de clientes. La Encuesta 1 (Anexo 11) se dirige a clientes actuales de FERRIMZA, que son clientes finales como propietarios de viviendas. La Encuesta 2 (Anexo 12) en cambio es para clientes potenciales, que son: Constructoras, Ingenieros, Arquitectos.

Problema de investigación: ¿Cuáles son los principales atributos en la decisión de compra y productos de materiales de construcción más comercializados en las ferreterías para actuales y futuros clientes?

Análisis e Interpretación de Resultados de Encuesta 1

Se obtuvieron los siguientes resultados: la frecuencia de compra de materiales de acabados eléctricos en promedio en el año es el 50% mensual, 27% semanal, 13% trimestral por lo que es importante tener un abastecimiento de inventario. Además, como resultados en las preguntas 2 y 5 de la encuesta, es muy importante para el 73% el asesoramiento técnico y para el 54% la entrega de materiales en las obras en este tipo de material de acabados de la construcción, por lo tanto estos factores se tomarán en cuenta en el capítulo 3 al momento de detallar la propuesta de mejora. Por otro lado, la empresa mejor posicionada en la mente de los encuestados es Kywi, que tiene como mejor atributo los precios bajos y la ubicación; de igual manera Ferrisariato con mejor ubicación. Por último la empresa que mayor puntaje tiene en el atributo de calidad es Megaprofer, como consecuencia se debe tomar en consideración a la competencia el atributo de precio, que es fundamental para los clientes al elegir su empresa. Se puede determinar en base a los resultados obtenidos que el medio de comunicación que utilizan para conocer los productos de acabados eléctricos son las Páginas Web (46%), las Redes Sociales (20%), Ferias de Construcción (10%), las mismas se considerarán en la propuesta de mejora en el capítulo 3.

Los factores más importantes para realizar sus compras en una ferretería para los encuestados son: precio competitivo con el 40%, seguido por productos de calidad con el 20% y en tercer lugar la variedad de productos con el 17%. En base a los datos de la pregunta 7, los servicios más importantes al momento de realizar la compra son: en primer lugar crédito y la atención al cliente, seguido por los horarios de atención. Con los resultados obtenidos se puede determinar que los encuestados consideran más importante a los planes de descuento por lo tanto para la propuesta del Marketing Mix se tomará en cuenta esta promoción. Como conclusión a la última pregunta se obtuvo que la mayoría de las compras no deleguen si no compran personalmente los clientes actuales de FERRIMZA.

Análisis e Interpretación de Resultados de Encuesta 2

Para la encuesta 2, se realizaron 9 preguntas para saber el comportamiento de compra de los clientes potenciales sobre los diferentes grupos de líneas de productos. En la primera pregunta se obtuvo el mayor porcentaje de los encuestados el cual es delegar al maestro de obra para la compra de materiales de construcción (ej. pétreos, cemento o tubería). En base a los datos de la segunda pregunta, la frecuencia de compra de estos materiales de construcción anualmente es mensual, en cambio, a diario los grupos de productos que se compran son la ferretería en general (ej. discos de corte, clavos, destornilladores). Con los resultados obtenidos se puede determinar que la pintura se compra semestralmente, y para este tipo de material es muy importante el asesoramiento técnico en base a la pregunta 3 de la encuesta. Al igual que para los materiales de construcción, material eléctrico y tubería el asesoramiento técnico y la entrega de estos materiales en las obras (pregunta 6) son los servicios elementales que deben brindar las ferreterías.

En base a lo que todos encuestados contestaron para la mayoría Comercial Kywi S.A. es la empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, acabados eléctricos y materiales de construcción, el posicionamiento logrado es muy fuerte en el mercado ecuatoriano ya que ofrece a una experiencia de compra a sus clientes fundamentada en el servicio, variedad, garantía y calidad. Aceroscenter que

comercializa productos para la construcción, laminados, tuberías, cubiertas, etc. es otra empresa fuertemente posicionada entre las constructoras, Ingenieros, arquitectos encuestados.

Se puede determinar en base a los resultados obtenidos en la pregunta 5, que el medio de comunicación que más utilizan los encuestados para saber los productos y empresas que comercializan materiales de construcción es el Internet (páginas web) con el 49%, seguido por las Redes Sociales y Ferias de Construcción con el 13% y las Revistas de Construcción (12%); siendo estos los mejores medios para poder llegar a los consumidores. Del mismo modo que los planes de descuento y las promociones de productos son los incentivos que se pueden ofrecer a los consumidores para la compra de productos de materiales de construcción y poder tener un incremento en las ventas. En cambio, los factores más importantes para los encuestados al momento de realizar sus compras en una ferretería son los precios competitivos (33%), productos de calidad (18%) y la variedad de productos (15%). Asimismo, en base a los datos de la octava pregunta los principales servicios que buscan los encuestados a la hora de comprar en una ferretería son: crédito, atención al cliente, horarios de atención y la recepción de pedidos vía telefónica.

3. CAPÍTULO III EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Propuesta: En este capítulo se abordará la propuesta de mejora, la misma que se elaborará después de haber efectuado el diagnóstico situacional de la empresa. A continuación se describirá los principales problemas detectados de FERRIMZA, las mismas que se corregirán con la propuesta de creación del *Joint Venture*.

- A. Filosofía: no tener misión, visión y objetivos.
- B. Organigrama: no tener supervisión y distribución en las actividades.
- C. Gestión de Talento Humano: falta de capacitación y la comunicación interna.
- D. Procesos: flujos, logística de entrada y un *Software* obsoleto (Anexos 3 y 4)
- E. Plan de marketing: No tiene un plan definido.
- F. No cuenta con presupuesto para Investigación y Desarrollo, Sistemas de Información Gerencial.
- G. Falta de segmentación y diferenciación.
- H. Falta un mejor estudio en el MIX de marketing.
- I. Finanzas y contabilidad: falta de liquidez

3.2 Filosofía empresarial (propuesta para el problema A)

Como parte del proceso de la planeación estratégica se propone la formulación de:

3.2.1 Misión: “Comercializar con un completo portafolio de productos de construcción de calidad, para brindarles diferenciación en el servicio, comodidad y confianza a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades en el Sur de Quito, con alto sentido de responsabilidad social y ambiental”.

3.2.2 Visión: “Ser una empresa líder para el año 2023 en el mercado de la comercialización de productos ferreteros en el Sur de Quito, ofreciendo el mejor asesoramiento de los productos a nuestros clientes a los que brindaremos un ambiente honesto y dedicado a ellos, mediante una logística eficiente y eficaz con un posicionamiento en el mercado nacional.”

3.2.4 Objetivos estratégicos: *Objetivo general:* Diseñar y aplicar un plan estratégico de marketing, bajo un esquema de mejoramiento continuo, enfocado a la nueva empresa *Joint Venture* como una nueva propuesta de imagen corporativa y la participación de todo el personal para el reconocimiento y posicionamiento de la misma en el mercado.

3.3 Cuadro de mando integral (BSC):

A través del análisis del cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), técnica de evaluación y control de estrategias, (David, 2008. pág. 170) se propone la creación de un *Joint Venture*. Mediante la siguiente tabla 3 se evalúa los objetivos estratégicos y financieros de las cuatro perspectivas para mejorar la empresa FERRIMZA en un tiempo de 4 años, con un costo total de \$8.325,30 para implementar en la creación del *Joint Venture*. Las siguientes metas fueron basadas teóricamente en el libro del “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David y por opinión de expertos realizadas en la investigación cualitativa.

Tabla 3 Alcance, Tiempo, Costo de la Propuesta de Mejora

BALANCED SCORECARD				
	ALCANCE	Creación de <i>Joint Venture</i>		
	TIEMPO	5 Años		
	COSTO	\$8.325,30 dólares		
No	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META
1	<i>Financiera</i>	Aumentar el nivel de liquidez mediante la creación del <i>Joint Venture</i> para reducir el nivel de morosidad de FERRIMZA, para operar en términos normales y contrarrestar el riesgo de crédito.	Índice de morosidad	2% en Promedio
			Provisiones	Mantener un Promedio de USD 230.000
			Índice de liquidez	Al menos 2 puntos sobre el límite
2	<i>Clientes</i>	Crear un área y un presupuesto de investigación de mercado, que permita evaluar la factibilidad en la incursión del nuevo segmento en el que se va a implementar el <i>Joint Venture</i> . Incorporar nuevas líneas de productos y a su vez alcanzar la fidelización de clientes potenciales.	Aumento de la participación de mercado	40% de incremento
			Incremento de portafolio de productos	56% de incremento
			Captación de potenciales clientes	40% de fidelización clientes potenciales
3	<i>Procesos Internos</i>	Diseñar un plan estratégico y operativo de marketing que permita establecer un posicionamiento, imagen y participación del <i>Joint Venture</i> .	Aumento de la participación de mercado	40% de incremento
			Posicionamiento	60% de incremento
			Manejo de ventas y distribución	95% de ventas totales
		Adquirir un software que permita realizar un seguimiento de los inventarios, ventas, stock de productos, para tener una mejor distribución de los productos.	Manejo de inventario	80% de los productos
4	<i>Desarrollo Humano</i>	Crear un presupuesto para diseñar un plan estratégico que permita capacitar y dar seguimiento a los trabajadores de la empresa, con el propósito de entregar un mejor asesoramiento. Realizar actividades de integración para aumentar la eficacia del equipo humano.	Periodicidad de eventos	mínimo 2 eventos por año
			Clima Organizacional	Encuesta con resultados entre muy bueno y excelente
			Evaluación del Desempeño	90% de los resultados entre muy bueno y excelente
			Comunicación efectiva	90% de los resultados entre muy bueno y excelente

Primero, la perspectiva *Financiera* con el objetivo de aumentar el nivel de liquidez mediante la creación del *Joint Venture*. Segundo, perspectiva *Clientes* para crear un área y un presupuesto de investigación de mercado, además de incorporar nuevas líneas de productos para alcanzar la fidelización de clientes potenciales. Tercero, los objetivos de *Procesos Internos* de diseñar un plan estratégico y operativo adquirir un software para tener una mejor distribución de los productos. Por último, *Desarrollo Humano* para crear un presupuesto para capacitación y seguimiento a los trabajadores para proporcionar asesoramiento excelente, Investigación y Desarrollo, Sistemas de Información Gerencial.

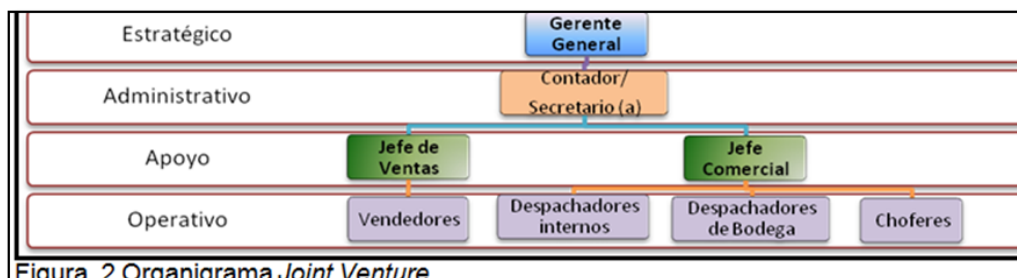
A continuación se presenta las estrategias para la implementación del *Joint Venture* con la empresa "MACONS". La misma permitirá penetrar al mercado de la construcción, ahorrar costes, conseguir mejor financiación para la empresa FERRIMZA, y abarcar mayor segmento en el Sur de Quito, donde se ubicará la nueva empresa. Con respecto al análisis de la matriz FODA (Anexo 8), se puede concluir las siguientes estrategias que están priorizadas conforme a la situación de la empresa, que se encuentran en el área comercial con un tiempo de 5 años.

Tabla 4 Estrategias de la Propuesta de Mejora

Área	Comercial	
Tiempo	Hasta 5 años	
No.	Objetivos	Estrategias
1	Tener mayor control sobre los competidores actuales de la empresa FERRIMZA.	Crear una alianza estratégica creando el <i>Joint Venture</i> .
2	Buscar mayor participación de mercado para productos actuales en mercados actuales.	Intensificar los esfuerzos de marketing.
3	Repontencialización de productos actuales en nuevas áreas geográficas.	Introducir productos y servicios en el Sur de Quito con amplias promociones de ventas.
4	Aumentar las ventas 35% sobre la cifra de este año.	Ampliación de nuevos grupos de líneas de productos de construcción.
5	Incrementar el 50% de grupos de líneas de productos y servicios nuevos pero relacionados.	Mejorar y ampliar la línea de productos actuales para contrarrestar la competencia en la industria de la construcción.

Como se observa en la tabla 4, para la propuesta de mejora se implementarán las siguientes estrategias: primero la estrategia de *Integración horizontal*: con el objetivo de obtener mayor control sobre los competidores actuales de la empresa, se busca una alianza con una empresa para aprovechar el *know how*, que conozca el mercado de la construcción, y de esta manera tener una expansión de las operaciones y de nuevos mercados. Para las cuatro siguientes estrategias intensivas su objetivo es: incrementar un 50% en los grupos de líneas de productos pétreos con amplias promociones de ventas en el Sur de Quito, y son: segundo, *Penetración de mercado*: buscar mayor participación de mercado para productos actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Tercero, *Desarrollo de mercado*: introduciendo productos o servicios en nuevas áreas geográficas. Cuarto, *Estrategia para el producto*: al buscar aumentar las ventas mediante la ampliación de nueva líneas de productos. Por último la estrategia *Diversificación relacionada*: añadiendo productos y servicios nuevos pero relacionados con la industria de la construcción.

3.4 Organigrama *Joint Venture* (propuesta para el problema B): Estructura funcional por departamentalización, el cual asigna responsabilidades respecto a sus funciones. Se compondrá de 4 niveles: estratégico (azul), administrativo (naranja), asesor o apoyo (verde) y operativo (púrpura). En la siguiente figura se detalla el organigrama para la propuesta del *Joint Venture*.



3.4.1 Descripciones de funciones:

Gerente General: Profesional, con un mínimo de 6 años de experiencia, con título de tercer nivel en administración. Encargado de manejar la gestión administrativa del negocio, definiendo una planificación de las metas y objetivos de la empresa. Seleccionar al talento humano de la organización y autorizar los desembolsos de caja

de efectivo que la empresa tenga que realizar. Secretaría-Contadora: Profesional con una experiencia de mínimo 5 años, con título de contadora. Sus funciones serán asistir a todo el personal de la empresa, para brindar la información oportuna requerida por los miembros. Responsable de mantener en orden los archivos, supervisa los recursos financieros de la empresa, el área contable encargada de la gestión tributaria, contabilidad general, procesa las facturas de proveedores de la empresa. Supervisar el manejo de fondo para caja chica, revisa los roles de pago y beneficios sociales, pagos de nómina. Jefe de ventas: Profesional con experiencia en ventas mínimo 4 años. Debe conocer las políticas y estrategias de la empresa, para supervisar que cumplan sus funciones encomendadas a los vendedores. Encargado de la cobranza. Vendedores: Profesionales con experiencia mínima de 2 años, con conocimiento de materiales de construcción. Debe tener capacitaciones de los productos para dar un servicio personalizado a los clientes. Jefe Comercial: Profesional, con experiencia mínima de 3 años encargado de la atención personal a los proveedores para la adquisición de materiales de construcción. Coordinar las rutas de entrega de los materiales. Recibe, verifica y registra los pedidos de de compras de unidades solicitantes. Elabora solicitudes de cotizaciones a los proveedores. El responsable de hacer seguimiento a las órdenes de compras y la recepción de mercancías. Despachadores: Hombres entre 25 a 40, con experiencia en atención al cliente. Internos: encargados de los materiales del local. Externos: cargan los materiales pétreos en los camiones. Deben realizar la ruta de entrega de los materiales para coordinar tiempos de entrega. Choferes: Hombres con licencia profesional tipo D. Supervisará que estén completos los materiales para la entrega en las obras.

3.5 Sistema de Gestión de Talento Humano (propuesta para el problema C)

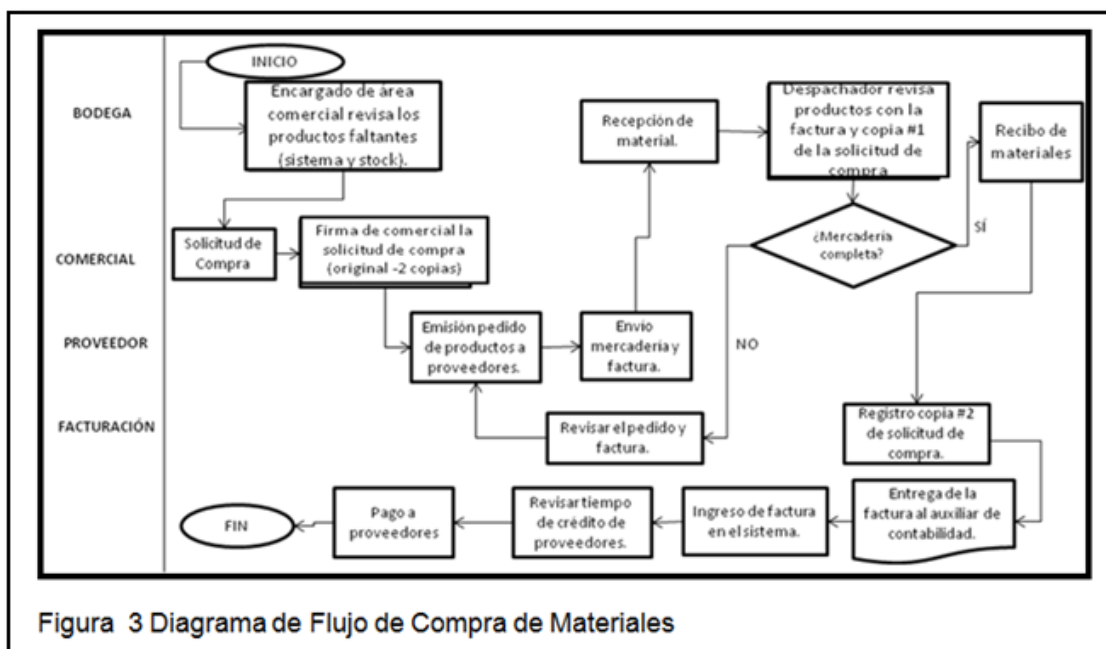
La selección y despidos del personal se mantendrán las mismas políticas que FERRIMZA.

Para las capacitaciones se asignará un presupuesto para la capacitación de los trabajadores, con el propósito de entregar un mejor asesoramiento y servicio al cliente, y la para la comunicación interna se realizará actividades de integración para motivar al personal generando un entorno laboral agradable, logrando así aumentar la eficacia del equipo humano. Motivación: el modelo de Maslow propone cinco necesidades básicas (Jobber, 2006, p.404). Para el *Joint Venture*: 1. Necesidad fisiológica: proporcionando el sueldo y un horario normal de trabajo será de lunes a viernes desde las 8h00 am hasta las 17h00 pm, manteniendo un receso de una hora para todo el personal. Además, los trabajadores del área operativa y administrativa de la empresa, deberán cumplir con la puntualidad como factor indispensable para el correcto desempeño de sus actividades dentro de la misma. 2. Necesidad de seguridad: otorgando protección contra el peligro, estabilidad laboral y confianza a los trabajadores, con un nivel de remuneración adecuado para ser motivados de acuerdo al cargo. 3. Necesidad social: Fomentando el trabajo en equipo, crear un buen ambiente de trabajo, respecto, afecto y amistad. 4. Necesidad de estima y status: mediante programas especiales en los cumpleaños, navidad, año nuevo para reconocer sus logros públicamente. Políticas generales: Del mismo modo, deberán mantener altos márgenes de respeto y armonía con sus compañeros, clientes, y directivos de la empresa. En caso de que la empresa lo requiera, se deberá laborar horas extras fuera de la jornada normal de trabajo incluyendo los días sábado o domingo.

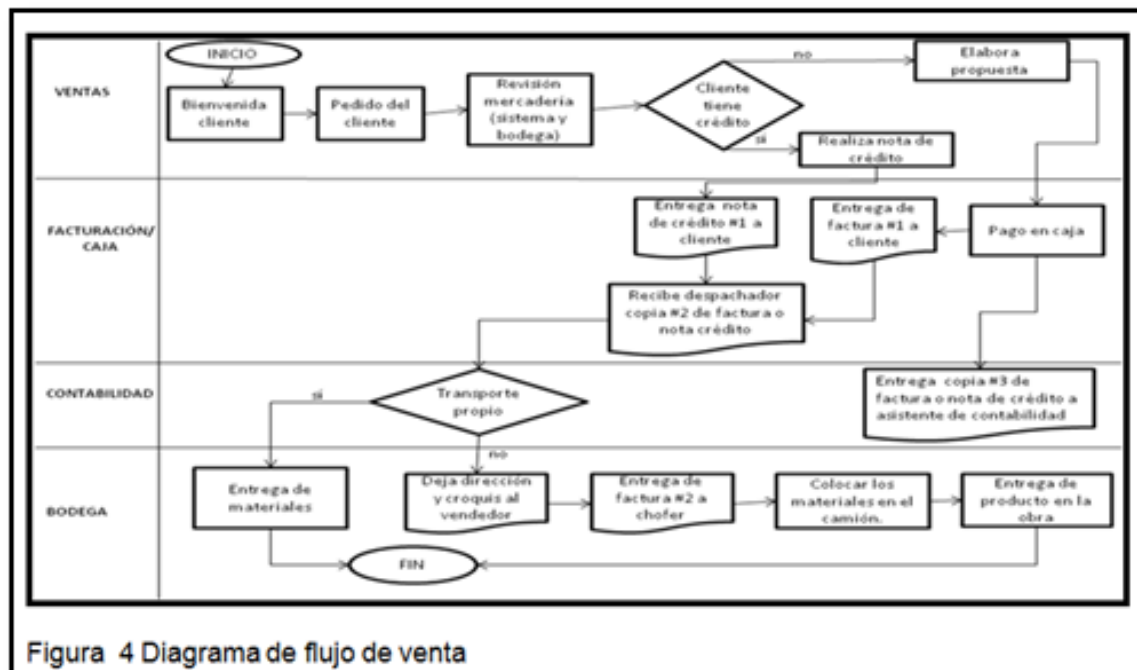
3.6 Flujogramas (propuesta para el problema D):

Al detectar los problemas de las empresas FERRIMZA se realizaron los siguientes flujos para el *Joint Venture* para facilitar las funciones de los procesos, tomando en cuenta la adquisición de un nuevo *Software*.

3.6.1 Diagrama de flujo de Compra de materiales: FERRIMZA tiene problemas en el inventario, despacho e ingreso de la facturación de compras y falta de control en la documentación, por lo cual el jefe comercial de la empresa *Joint Venture* es el responsable de revisar los productos faltantes en el Software comparando con el stock en bodega para solicitar cotizaciones a los proveedores y posteriormente realizar la solicitud de compra. El procesamiento de pedidos será mediante una base de datos en el Software con la que se mantendrá el control del inventario semanal. Esta base de datos tendrá información para el conocimiento de la rotación de los productos. La solicitud de compra contará con un documento original y dos copias, para entregar la original al proveedor, la primera copia al despachador interno para que revise el material y la otra copia debe ser registrada en facturación. La inspección de la recepción de mercadería en almacén será supervisada por el despachador interno con a la aprobación del jefe comercial. Con la copia #1 de la solicitud de compra se verifica la mercadería, al no estar completa o tener daño de fábrica se devuelve al proveedor para su cambio. Al tener la mercadería completa se registra la entrada de material, el secretario/Contador(a) registra las facturas, se encarga de revisar el tiempo de crédito de los proveedores y elabora la solicitud de cheques para proceder al pago de los proveedores.



3.6.2 Diagrama de flujo de venta: En el local se expondrán los productos eléctricos y ferretería en general, en cambio los materiales pétreos serán ubicados en la parte trasera del local. Aquí, la empresa aporta valor al tener los diferentes productos bien exhibidos y clasificados, los mismos que tendrán un código interno y a su vez se dará asesoramiento de los productos por parte de los vendedores.



Atención al cliente dentro del local: Empieza en el momento que el cliente entra en el local, por teléfono o mail y solicita los productos al vendedor y se debe registrar en el sistema. **Revisión de crédito del cliente:** Si tiene crédito se entregará la nota de crédito la cual se requerirá 3 copias que deben ser firmadas por el cliente. La primera copia se lleva el cliente, la segunda se entrega al despachador para que prepare el material y la tercera se queda el vendedor para registrar en facturación. En cambio, al no tener crédito el cliente debe ir a caja a pagar y recibir la factura, con 3 copias que deben estar firmadas por el cliente. La primera hoja (original) se queda el cliente, la segunda se da al despachador o al chofer y la tercera se registra en caja. **Entrega del material:** los despachadores internos se encargan de entregar todos los productos de ferretería y verificar que todo esté entregado. Si tiene transporte propio del cliente: Para entregar productos pétreos los clientes deben dirigirse con su factura al local. Al contrario, si paga el flete el cliente dejará el croquis con la dirección, teléfono, nombre del responsable en recibir los materiales. Los choferes planifican una ruta según los sectores que deben dejar los materiales.

3.7 Constitución de la empresa *Joint Venture*:

Actividad económica: según el Instituto de Estadística y Censos (2012, pág.115), pertenece a la clasificación "G4663.13", venta al por mayor de materiales de construcción: piedra, arena, grava, cemento, etcétera. (INEC, 2012). **Tipo de Empresa:** Para el *Joint Venture* a crearse, pertenecerá al sector privado dada la procedencia de las aportaciones económicas a invertir. Se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, debidamente registrada en la Institución, como es la Superintendencia de Compañías, y ante las autoridades legales competentes para lo cual se someterá a las leyes de la Constitución de la república del Ecuador (Ley de Compañías, 2015). Fue elegida por las siguientes características: primero, hay una menor exigencia de capital en la constitución, segundo, existe más flexibilidad y menos exigencia de formalidades en los aspectos sociales, tercero, las participaciones no son negociables y el tamaño.

3.8 Plan de marketing (propuesta para el problema E):

Mezcla de Marketing Integrado:

3.8.1 Producto: Grupos de líneas de productos a implementar en el *Joint Venture*:

1. Material de Acabados de Construcción: empastes, aditivos, pintura de interiores y exteriores, pegamentos, laca, cerámica, porcelanato, bondex y afines.
2. Herramientas, maquinarias y accesorios: Llaves de mano, destornilladores, niveladores, flexómetros, cajas y organizadores, taladros, amoladoras, soldadora, discos de corte, generadores perforadoras, palas, asadores.
3. Material Sanitario: inodoros, fregaderos, tubería grifería, accesorios PVC y cobre (codos, uniones, yee, tee, teflones).
4. Material estructural: hierro, malla, varilla, perfilería de aluminio, clavos de alambre, ángulos, platinos.
5. Material de Construcción: pétreo (ripio, arena, piedra bola, mármol), material de encofrado (tabla, pingos, puntales de madera y metal, rieles), material para enlucir (cemento) y mampostería para paredes (bloque, ladrillo).

Son cinco los grupos de líneas de productos más importantes que se identificó de la empresa "MACONS". Atributos: altos estándares de calidad, los productos serán estrechamente empacados, para esto se requiere una máquina enfundadora para coser los costales de los materiales pétreos y otra máquina enfundadora de plástico para entregar el cemento por libras con un valor unitario de \$200,00, una máquina medidora de peso para el material estructural con valor de \$80,00. Diseño: cada producto tendrá el respectivo empaque que los proveedores entreguen, acorde el nombre de la empresa. Marca: existen diferentes marcas para cada producto sin embargo se comercializará la marca y logotipo de las empresas más reconocidas en el mercado de la construcción, para mantener el producto en la mente del consumidor, por ejemplo: cemento "Unacem", tubería "Plastigama". Garantía: el cliente debe conservar la factura original, y se comunica a los proveedores para que den garantía por daños de fábrica. Se puede cambiar el producto comprobando su funcionalidad o entregando una nota de crédito al cliente.

3.8.2 Precio: Al igual que la empresa FERRIMZA se mantendrá la estrategia de "más por menos" ofreciendo productos de alta calidad por un precio más bajo, para satisfacer las necesidades de sus clientes en el Sur de Quito mediante productos de variedad en marcas, calidad, asesoramiento, y garantía. Para establecer el precio del portafolio de productos, se basará en el costo de los productos más un margen estándar de utilidad para cada línea de productos

Tabla 5 Porcentajes de ganancia de productos *Joint Venture*

PROVEEDOR	PRODUCTOS	(%) GANANCIA
Unacem	Cemento Selva Alegre	5%
Diacelec	Varilla	6%
Comercial Michelena	Vigas, clavos	25%
Demaco	Tubería-Plastigama	25%
Promesa	Herramientas, sierras	35%
Condor	Pintura interiores-exteriores	35%
Persona Natural	Ladrillo - tabla	35%

Como se puede observar en la tabla 5, el margen de ganancia de los principales productos conforme a los datos obtenidos de la entrevista a experto 2 desarrollada en la investigación de mercados. **Descuentos:** pago de contado recibe del 10% al 15% dependiendo del producto por ejemplo: eléctrico, PVC, ferretería en general, excepto hierro y cemento. El precio del cemento es especial para ferreterías y constructoras. **Crédito:** Se establecen lineamientos adecuados para asegurar una concesión de créditos a los clientes calificados, dejan un cheque o letra en garantía por el valor del crédito. Deben llenar una solicitud de crédito con sus datos, referencias personales y familiares, en el cual se establece el pago mensual o quincenal a aquellos clientes que compren por un monto mayor a \$2,000.00 y debe ser aprobada por el Gerente General.

3.8.3 Plaza: El sistema de distribución es igual a FERRIMZA, el pedido de materiales se hace a través de los proveedores que son los intermediarios, quienes entregan en las bodegas de la empresa con el comprobante de venta y la verificación del pedido. Los materiales que requieran flete serán entregados mediante 2 plataformas Hino de 6 toneladas con un costo unitario de \$34,000.00.

Canales de distribución: las ventas serán primero por un canal directo, en el local de la empresa, con muestrarios de los principales productos en la sala de exposición o *showroom*, con las estanterías gratis por parte de los proveedores. Segundo, las ventas serán por el canal electrónico, con la creación de una página web con un valor de \$600,00 en donde el cliente podrá tener cotizaciones y asesoría técnica de todos los productos de materiales de construcción.

3.8.4 Promoción: Como se puede observar en la tabla 6, en el tiempo de 5 años con un costo inicial de \$6.454,20 para diseñar un plan de marketing que incluye los aspectos de segmentación de mercado, mezcla de marketing y la incorporación de un nuevo software.

Tabla 6 Alcance, tiempo y costo del plan de mejora de marketing

Área	Comercial		
Tiempo	Hasta 5 años		
Alcance	Objetivos	Costo	
Diseñar un plan de marketing que se enfoque en la segmentación de mercado, mezcla de marketing integrado y la incorporación de un nuevo software.	Incorporar cinco grupos de líneas de productos para los mercados actuales.	Exhibición de productos de las nuevas líneas incorporadas, no tiene un costo porque se adquiere de parte de los proveedores.	
	Participar en la feria de construcción	Suscripción en la Feria de Exposiciones Quito \$134.40	
	Desarrollar promociones de ventas para los productos más comercializados.	Evento de lanzamiento de los nuevos productos incorporados \$2589	
	Crear un presupuesto para capacitar trabajadores de la empresa.	Capacitaciones al personal de la empresa, no tiene costo ya que se adquiere por parte de los proveedores	
		Realizar actividades de integración	\$400
	Desarrollar un presupuesto para campañas publicitarias.	Creación de una página web	\$600
		Publicidad guía del constructor	\$360 anuales
		Campaña en redes sociales	\$40 anuales
		Material publicitario	\$800 anuales
		Promoción de camisetas con logo en equipos barriales de fútbol y voleibol.	\$200
Compra de un nuevo software en la nube		\$5000 la creación y mensual \$50.	

Con el propósito de establecer un posicionamiento, imagen y participación del *Joint Venture* en el Sur de Quito se realizarán las siguientes actividades: en primer lugar, las relaciones públicas que será la suscripción en la Feria de Exposiciones Quito con un

valor de \$134.40 y un evento de lanzamiento de los nuevos productos de construcción incorporados con un valor de \$2.589,00. En segundo lugar, ventas personales en el que los proveedores capacitarán al personal de la empresa con el propósito de entregar un mejor asesoramiento y realizar actividades de integración para mantener un excelente ambiente de trabajo. En tercer lugar, la publicidad en el cual se incorporará de material publicitario, que incluirá esferos, calendarios, llaveros con el logotipo, además de catálogos de los productos que serán exhibidos en el *showroom*. De acuerdo a las encuestas realizadas, los maestros de obras son los encargados de realizar las compras en las ferreterías, por lo que se realizará la promoción de camisetas con el logo de la empresa en equipos barriales de fútbol y voleibol en el Sur de Quito. Por último, el marketing relacional por la incorporación del software, se consideró la propuesta del Ingeniero Hugo Gamboa, propietario del Programa especializado para la ferretería (PEF) el costo de la licencia es de \$3000 más \$2000 de los equipos, por los siguientes motivos: genera un sistema completo de información permitiendo el uso de código de barras y permite calcular los costes de cada producto, crea listas de precios, otorga asesoría, proporciona un diagnóstico de los márgenes de venta, listado de stock por rubro, compras por proveedores, genera control y seguimiento a los clientes, para medir el porcentaje de ventas, y de recompra para captar, mantener satisfechos, retener y reforzar a los clientes fieles del *Joint Venture*.

3.9 Segmentación (propuesta para el problema G): Según Kotler y Armstrong se puede definir a un mercado como un conjunto en donde se encuentran todo los compradores reales y potenciales de un producto y/o servicio (2008, pág. 8).

3.9.1 Mercado Meta: Conforme a la información del Censo (2010), y datos de la INEC (2015) es posible segmentar a la población de acuerdo al perfil del mercado.

a) Segmentación Geográfica: “División de un mercado en unidades geográficas como países, regiones o ciudades” (Lovelock, 2009, pág.631). El segmento geográfico seleccionado se encuentra en el Ecuador, Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, en las Administraciones zonales Urbanas del Sur de Quito, parroquias La Ecuatoriana, Turubamba, Guamaní.

b) Segmentación Demográfica: “Dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, el género, el ciclo de vida de la familia, el ingreso, la ocupación, entre otras” (Lovelock, 2009, pág.631). La segmentación demográfica fue determinada en base a la decisión de compra, que se compone por los hogares de 4 habitantes en promedio, de los géneros masculino y femenino del cantón de Quito. Las familias pertenecen a los estratos socioeconómicos A, B, C+ (35.90%). Las personas entre 30 a 65 años, capaces de generar un ingreso propio o tomar una decisión de compra.

c) Segmentación Psicográfica: “División de un mercado en distintos grupos con base en sus características de personalidad, clase social o estilo de vida” (Lovelock, 2009, pág.631). Se realizó la determinación del mercado meta en base a tres grupos de clientes potenciales. Grupo A: consumidores finales dedicados a las tareas de: carpintería, electricistas, albañiles, maestros de obras, jardineros, técnicos quienes conocen el oficio, conocen las ferreterías y hacen cotizaciones porque comparan precios. Grupo B: personas que reparan su casa, necesitan poco material, amas de casa, son los consumidores que no conocen acerca de los productos, necesitan asesoramiento y buscan calidad. Grupo C: profesionales y constructoras que en promedio compran cantidades mayores que los consumidores finales y se dedican a la construcción de edificios residenciales y no residenciales, que dan importancia a la calidad y al precio competitivo de los productos, hacen compras por medios electrónicos y llamadas telefónicas.

3.9.2 Mercado objetivo: Como se menciona en la investigación de mercados realizada (*Focus Group* y entrevistas a expertos) la tendencia de construcción en Quito es en el sur, en el sector de Chillogallo, la zona de Quitumbe está en auge de crecimiento tanto poblacional y de construcción, porque esta zona va a ser un *eje* de la ciudad. Con respecto a la comunidad del Sur de la Capital, la construcción de 5 estaciones, la implementación de la terminal en Guamaní, el incremento de la flota vehicular municipal para el servicio de transporte público promete beneficios, mayor comodidad, mejorando la calidad de vida de los residentes de este sector, como menciona la Alcaldía de Quito (EPMMOP, 2015). A continuación, se puede ver la segmentación realizada para la determinación del mercado meta. Primero, los consumidores finales (Grupo A y B) en el cual está el número de viviendas en tres parroquias del Sur de Quito.

Tabla 7 Segmento potencial: Grupo A y B:

Variable	2016	2020
Población Pichincha [A]	3.003.799,00	3.228.233,00
Población Cantón Quito [B]	2.551.721,00	2.742.377,22
Edad entre 35 y 65 años [C]	956.328,00	1.069.389,00
Población La Ecuatoriana Turubamba, Guamaní [D]	167.972,00	187.830,34
Estratos socioeconómicos A, B y C+ (35,90%) [E]	60.301,95	67.431,09
Número de viviendas [F]	48.048,00	53.728,00

Adaptado de: (INEC [A];[C], 2013); (INEC [B], 2015); (INEC [D], 2010); (INEC [E], 2015, pág. 9), (INEC [F], 2015).

Como se observa en la tabla 7, se dirige a una población de 48.048,00 viviendas ubicadas en las tres parroquias mencionadas, de los cuales el mercado potencial de consumidores finales del *Joint Venture* es a 1.901 hogares (INEC, 2010), en función a la segmentación psicográfica y al crecimiento de la industria. A continuación, el grupo de empresas constructoras según la clasificación a la actividad económica de la construcción ubicadas en el sector del cantón Quito.

Tabla 8 Segmento Grupo C: Empresas Constructoras

CIU	Variable	Cantidad
F4290.11	Construcción de Otras Obras de Ingeniería Civil	5
F4100.20	Construcción de Edificios no residenciales	41
F4100.10	Construcción de todo tipo de edificios residenciales	230
Total empresas Cantón Quito		276

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014

Como se puede apreciar en la tabla 8, el mercado potencial del Grupo C es 276 empresas dedicadas a la construcción de Obras de Ingeniería Civil (F4290.11), Construcción de edificios (F4100.20) y Construcción de todo tipo de edificios residenciales (F4100.10) las cuales cumplen con los criterios y se dedican a la compra de materiales de construcción.

4. CAPÍTULO IV PROYECCIONES Y EVALUACION FINANCIERA

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo del *Joint Venture* (Anexo 13)

Para el análisis de las proyecciones y evaluación financiera del plan de mejora de la creación del *Joint Venture* se utilizaron los datos históricos de las empresas teniendo en cuenta el año 2013 como año base. Durante el análisis por grupos de los productos, no se encontró una homogeneidad en productos ni en precios. Se utilizaron los siguientes datos, de ventas totales de las empresas FERRIMZA (\$56.000,00) y MACONS (37.000,00) proyectadas para los cinco años, con un incremento de 5,08% basado en el crecimiento de la industria.

En el estado de resultados obtenemos: FERRIMZA presenta una utilidad neta en el primer y quinto año de \$82.665,65 y \$117.407,71 dólares, el margen neto fluctúa entre 13,05% y 15,25%. En cambio, el estado de resultados del *Joint Venture* la utilidad neta en el primer año incrementa de \$81.857,56 el primer año a \$150.572,73 dólares el quinto año, tomando en cuenta la inversión inicial requerida en la implementación del *Joint Venture*. El margen neto varía entre 7,15% y 10,79% y el margen operacional entre el 12,52% al 16,48%. La utilidad neta al terminar el año 5 se incrementará en un 83,94% en relación al año 1. Para la creación del *Joint Venture* se observa una alta liquidez en promedio, lo cual permite negociar mejor las compras de inventario, logrando así un mayor descuento por pronto pago. De igual manera, permite que a partir del tercer año se pueda ampliar sucursales y tener mejor posicionamiento en el mercado. Esta liquidez da la oportunidad al *Joint Venture* de renovar sus activos fijos o de invertir en publicidad para incrementar sus ventas. Se puede observar, que el plan de mejora tiene un capital de accionistas mayor a sus activos fijos, por lo que se recomienda optimizar el uso de capital. Además, consta de un endeudamiento bajo por lo que puede acceder a una línea de crédito amplia e invertir a largo plazo. En el estado de resultados anual del plan de mejoramiento se obtuvo que el quinto año se logró visualizar una optimización de la rentabilidad de los activos, lo cual da una ventaja competitiva. Asimismo, hay una rotación óptima de inventario, lo cual ayuda a recuperar la inversión inicial en los activos de la nueva empresa. También se observa que el *Joint Venture* tiene un incremento en el plazo de cuentas por cobrar, por lo tanto se debe optimizar la gestión de cobros. El nivel de utilidad neta del plan de mejora tiene valores significativos, lo que demuestra que es viable la aplicación de este proyecto.

4.2 Inversión requerida, Capital de trabajo y Estructura de capital *Joint Venture* (Anexo 14) Para llevar a cabo la implementación del *Joint Venture* se requerirá una inversión inicial de \$339.880,00 con un periodo de recuperación de 2 años. Como se observa en el anexo 14 las inversiones Propiedades, Planta y Equipo (PPE) son \$ 244.880,00 del terreno en el Sur de Quito, un edificio, la maquinaria, los 2 camiones Hino y los equipos de computación. La implementación del *Software* con un valor de \$5.000,00 es la inversión intangible del proyecto y el capital de trabajo de \$90.000,00. Por último, la estructura de capital del *Joint Venture* que se distribuirá es de \$135.952,00 dólares de capital propio y una deuda de \$203.928,00 dólares con una tasa de interés del 10,46% con un pago mensual fijo de \$4.381,19 dólares.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Periodo de recuperación de la inversión (Anexo 15) La tasa de riesgo obtenido para la evaluación financiera del proyecto fue de 2,56%, con un rendimiento del mercado del 10,20%. El valor actual neto (VAN) del *Joint Venture* es de \$152.414,34 mil dólares mayor que el de FERRIMZA que tiene un VAN de \$90 mil dólares, lo que refleja al flujo mayor neto de ganancia al crear la mejora y así mismo tiene una recuperación de dos años. En cuanto al analizar el *Joint Venture* se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) del 30,12% cuyo dato nos manifiesta la rentabilidad

del negocio a través de una tasa conservadora con un costo de oportunidad mayor y una recuperación de tres años. Dado que a TIR es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto no se puede generar una comparación de la tasa de retorno de FERRIMZA con Joint Venture.

A continuación se detallarán los siguientes valores: el proyecto obtuvo beta despalancada del 0,94 y Beta Apalancada del 1,87, la tasa impuestos de la industria es de 22,43%, y la tasa impuestos del proyecto 33,7%. Se tomó en cuenta el riesgo país del 8,56%. Mediante estos datos se obtuvo un CAPM del 25,42% y un WACC del 14,34%. Por medio del valor actual neto y la tasa interna de retorno se puede concluir que el proyecto de la creación del *Joint Venture* es viable para la empresa. Para este proyecto, se obtuvo una rentabilidad óptima del 20% de margen de los activos totales al finalizar el quinto año, esto se debe a que el *Joint Venture* crece en cobertura, logrando una mejor rentabilidad. Sin descartar que el proyecto consta de utilidades retenidas y aun así es rentable en comparación del promedio de la industria.

4.4 Índices financieros con comparación con la industria: A continuación se explicarán los índices financieros de la empresa FERRIMZA (Anexo 16) y los índices del *Joint Venture* (Anexo 17), comparando con la industria mediante el CIIU al que pertenecen mediante los siguientes indicadores:

1. Indicadores de Liquidez: Los valores en promedio de FERRIMZA son menores a la industria, con un promedio de 1,17 en la parte corriente y en cuanto a la prueba ácida tiene un promedio de 0,31, en cambio con el *Joint Venture* los índices varían entre 5,43 y 2,26, resultando ser mayor al de la industria y en la prueba ácida el *Joint Venture* es mayor a la industria con una variación de 9,17 y 0,88 respectivamente. Esto quiere decir que al crear el *Joint Venture* la liquidez corriente será mejor que la de FERRIMZA si continúa sola.

2. Indicador de endeudamiento: El promedio de patrimonio del endeudamiento de FERRIMZA es alto a comparación de la industria (59,3%), sin embargo en el endeudamiento de activos netos de la empresa refleja un promedio bajo a comparación de la industria con el 14%. Mientras que el promedio de activos y patrimonio del endeudamiento del *Joint Venture* es bajo en comparación de la industria, con un promedio de 3,79 y 0,01, 1,09 y 3,62 respectivamente, esto se debe a que las deudas a largo plazo son mejor solventadas.

3. Indicadores de Actividad: FERRIMZA tiene una rotación 13,81 veces promedio al año la misma que es menor a la rotación promedio de 95,47 veces de la industrial, en cuanto a sus activos fijos la empresa tiene una mayor rotación con un promedio de 6,31 veces en comparación del promedio de la industria del 0,14 veces. En contraste, el índice de rotación de cartera del *Joint Venture* tiene una rotación 38,78 veces promedio al año, la misma que es mayor a la rotación promedio de 12,25 veces de la industrial, en cuanto a sus activos fijos tiene mayor rotación con un promedio de 7,26 veces en comparación del promedio de la industria del 34,79 veces. Todo esto se debe al cambio y mejoras de políticas para la nueva empresa.

4. Indicadores de rentabilidad: El retorno sobre el activo (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE) de FERRIMZA tiene indicadores menores a la industria: el promedio anual es de 4,07 y 33,14 respectivamente. En cuanto al ROA del *Joint Venture* es un promedio anual de 20,4% y ROE de 20,70%, estos indicadores son mayores a la industria, por lo tanto esto demuestra que FERRIMZA tiene la posibilidad de mejorar sus índices con el plan de mejora.

5. Indicador de margen neto: FERRIMZA tiene un promedio anual de 0,76%, considerado bajo en comparación al promedio anual de la industria con 7,39%. En comparación con el *Joint Venture* que presenta un promedio anual de 10,80%, siendo así alto en comparación al promedio anual de la industria con 3,10%.

6. CAPÍTULO V CONCLUSIONES GENERALES

El objetivo del proyecto fue desarrollar un plan de mejoramiento para la empresa FERRIMZA, cuya actividad económica es la comercialización de materiales

de acabados eléctricos para la construcción. Se evaluó la factibilidad de realizar un *Joint Venture* con una empresa B perteneciente a la misma industria. En este caso, se propuso a MACONS, una comercialización de herramientas, materiales pétreos, maquinarias y accesorios, sanitario, estructural, pétreo y ferretería en general. Un requisito principal de esta unión fue mantener la autonomía de las empresas para compartir el *know how*, minimizar riesgos y compartir experiencia.

Con este fin se analizó el entorno externo (PEST y PORTER) de la empresa FERRIMZA en el que se detalla las oportunidades y amenazas. Podríamos destacar que la industria de la construcción es uno de los principales motores económicos en el país, contribuyendo al 10% del PIB ecuatoriano. Sin embargo, la construcción se encuentra en incertidumbre ya que las leyes y políticas implementadas por el gobierno provocan inestabilidad y desconfianza entre los empresarios, a pesar de estos factores, la empresa debe beneficiarse de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Otro punto que se consideró clave para llevar a cabo este proyecto, consistió en el análisis interno de la empresa. Como mencionamos a lo largo de la realización de este proyecto, los problemas más frecuentes fueron: la falta de filosofía empresarial, errores en los procesos operativos y el uso de un software obsoleto. Asimismo, las fortalezas encontradas fueron las líneas exclusivas para los acabados eléctricos y competitividad en precios. Con el fin de desarrollar las estrategias se elaboró el FODA, para buscar nuevas formas de financiamiento para la empresa, diseñar un plan de marketing, incorporar la diversificación de nuevas líneas de productos mediante el *Joint Venture*.

Consecuentemente, se realizó la investigación exploratoria en la cual se determinó cómo se encuentra actualmente la industria de la construcción, se identificó la competencia de la comercialización de productos de acabados eléctricos, se logró definir el comportamiento de los clientes, y determinar al sector de mayor crecimiento actual en Quito: el sur. De esta manera, se elaboró la propuesta de mejora, tomando en consideración los nueve problemas principales detectados en el capítulo 3, que fueron mejorados con la creación del *Joint Venture*. Asimismo, mediante el BSC se evaluó los objetivos estratégicos con un costo de \$8.325,30 dólares, un plan de Marketing por \$6.454,20 y la incorporación de un nuevo software por \$5,000 dólares.

Con los datos históricos de FERRIMZA, se realizó el plan financiero con una proyección a cinco años y en dos escenarios: el ingreso sin el plan de mejora que en promedio aumentaría el ingreso de ventas en 2% y con la incorporación del *Joint Venture* un aumento del ingreso de ventas en 5,08% cada año, a partir del primero. Para establecer la factibilidad del proyecto se utilizó indicadores de evaluación financiera que dieron como resultado un VAN de \$152.414,34 dólares, una TIR de 30,12% y un PRI en el segundo año de funcionamiento, con una inversión inicial de \$339.880,00 dólares, lo que demuestra que la implementación de un plan de mejoramiento gracias a la creación de un *Joint Venture* para la empresa FERRIMZA, sería viable mediante la alianza estratégica con una “Empresa B” considerada a MACONS en el Sur de Quito.

6. REFERENCIAS

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramerica. (2014). *Más control para construir edificaciones y viviendas plantea nueva norma antisísmica*. Recuperado el 12 de febrero de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/mas-control-construir-edi>

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramerica. (2016). *Ecuador anuncia líneas de crédito de 1.900 millonadas de dólares para acceder a vivienda*. Recuperado

- el 15 de marzo de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-anuncia-lineas-credito>
- Asamblea Nacional. (2015). *Proyecto de Ley Orgánica para evitar la elusión del Impuesto a la Renta de Herencias, Legado y Donaciones. I*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de Ecuador ama la vida.: <http://www.presidencia.gob.ec/presidente-pedira-archivo-de-los-proyectos-de-ley-de-herencias-y-plusvalia-si-se-demuestra-que-afectan-a-la-clase-media/>
- Basantes, X. (2015). *Estadísticas Ecuador. Un año que termina mal*. Recuperado el 15 de abril de 2016, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/ecuador-estadisticas-economia-cifras-bid.html>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Reporte trimestral de mercado laboral*. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201512.pdf>
- Biess Banco del IESS. (2015). *El Biess ayuda a dinamizar el sector inmobiliario con la entrega de préstamos hipotecarios*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2015/09/17/el-biess->
- Cámara de la Industria de la Construcción. (2015). *Conferencia claves del sector inmobiliario*. Recuperado el 15 de abril de 2016: <http://www.camicon.ec/>
- Castillo, E. (2015). *Tecnologías en la construcción*. Recuperado el 18 de abril de 2016, de <http://www.bubok.es/libros/190134/Tecnologias-en-la-construccion>
- Centro de Estudios Latinoamericanos-Cesla. (2015). *Noticias de Latinoamérica*. Recuperado el 14 de mayo de 2016: <http://www.cesla.com/detalle-noticias-de-latinoamerica.php?fecha=2016&Id=21909>
- Colegio de Economistas. (2016). *Noticias Económicas*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de <http://colegiodeeconomistas.org.ec/noticias/>
- Compañías, L. d. (2015). *La Comisión Legislativa y Codificación*. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Constitución del Ecuador. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 01 de 06 de 2016, de 2015 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2015/DIJU/abril/LA2_ABR_DIJU_Constitucion.
- David, R. F. (2008). *Conceptos de admistración estratégica*. (Decimoprimer edición). México: Pearson Educación.
- Durán, A. S. (02 de febrero de 2016). Sector de la construcción y Perspectiva para el 2016. (C. d. Construcción, Entrevistador)
- Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas. (2015). *El Corredor Sur Oriental llegará hasta Guamaní. Quito. Recuperado*. Recuperado el 23 de 05 de 2016, de <http://www.epmmop.gob.ec/epmmop/index.php/sala-de-prensa/boletines-de-prensa/item/1685-el-corredor-sur-oriental-llegar%C3%A1-hasta-guamaní>
- Ferreteros Revista. (2015). *Bombillas LED se venden más en 2015*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de http://www.fierros.ec/noticias/id_n19/Bombillas_LED_se_venden_mas_en_2015
- Flores, H. (2015). *Construcciones*. Obtenido de <http://www.hermelflores.com/index.php/escondido-perspectiva/134-construccion-el-sector-mas-sensible-a-ciclos-economicos>
- Gonzales, V. (2015). *Medidas arancelarias que afectan a las importaciones*. Recuperado el 18 de marzo de 2016, de Economía y Finanzas Internacionales: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/9-me>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 12 de marzo de 2016, de <http://inec.Gob.ec/estadísticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Directorio de Empresas*. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de <http://visulaizador.ecuadorencifras.gob.ec/Directorio/Inicio.swf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Indicadores laborales*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20\(final\)](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20(final)).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Indicadores Laborales*. Recuperado el 19 de 03 de 2016, de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20\(final\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral_septiembre2015%20(final).pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. [D]. (2010). *Proyección de la Población Ecuatoriana, por años calenario, según cantones 2010-2020*. Recuperado el 11 de marzo de 2016, de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demograf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. [B]. (2015). *Proyección provincias, Sexos y Áreas 2010-2020*. Recuperado el 11 de marzo de 2016: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYEC
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. [A]; [C]. (2013). *Proyecciones poblacionales 2010-2020, Ecuador: proyección de población por años en edades simples*. Recuperado el 12 de marzo de 2016: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Po>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. [E]. (2012). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. . Recuperado el 13 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. [F]. (2015). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Directorio de Unidades Institucionales y Establecimientos*. Recuperado el 12 de abril de 2016 de: <http://www.inec.go.cr/anda4/index.php/catalog/115/download/727>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador cierra septiembre con un desempleo*. Recuperado el 14 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de Población por sexo, según provincia, parroquia y cantón de empadronamiento: www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/13_POBL_PROV_CANT_PARR_SEXO.xls
- Inecyc. (2015). *Instituto Ecuatoriano del Cemento y del Horimón*. Recuperado el 13 de 05 de 2016, de <http://www.inecyc.org.ec/2015/09/26/comercializacion-provincias/>
- Kotler, P. &. (2008). *Fundamentos de marketing. (Octava Edición)*. México: Pearson Education. .
- Lancaster, J. D. (2006). *Administración de Ventas. (Octava Edición)*. Mexico: Pearson Education.

- Lovelock. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Finanzas. (2015). *Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de http://www.presidenciadelarepublicadelecuador/sites/default/files/archivos/2015/06/rd_215732correa_215732_304958.pdf
- Mundo. (s.f.). *Economía Negocios*. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/tasa-activa.aspx>
- Municipio de Quito. (2011). *Plan de desarrollo 2012-2022: Consejo Metropolitano de Planificación*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf
- Organización Internacional del Trabajo(OIT). (2013). *Informe mundial sobre salarios 2012/2013*. Recuperado el 25 de marzo de 2016, de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>
- Economía y Finanzas Internacionales (PUCE). (2012). *Medidas arancelarias que afectan a las importaciones*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/9-medidas-arancelarias->
- Revista Ekos Negocios. (Abril de 2015). ¿Cemento Oligopolio? Edición 214. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdftemas/305.pdf>.
- Revista Líderes Construcción. (2015). En Ecuador, el consumo de cemento crece a ritmo sostenido. Recuperado el 18 de abril de 2016, de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-consumo-cemento-crece-ritmo.html>.
- Revista Líderes Construcción. (2015). Sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015. Recuperado el 18 abril de 2016, de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/construccion-sector-clave><http://www.revistalideres.ec/lideres/construccion-sector-clave-economia-ecuador.html>.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Education.
- Romero, B. &. (2015). *Gestión Economía Y Sociedad*. Recuperado el 16 de marzo de 2016, de <http://www.revistagestion.ec/?p=18551>
- Tapia, E. (25 de 12 de 2015). *El Comercio*. Recuperado el 26 de 12 de 2015, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/produccion-cemento-redujo.html>
- Thompson, A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz EFE de FERRIMZA:

4= respuesta superior,
 3= respuesta mayor al promedio,
 2= la repuesta promedio,
 1= la respuesta es deficiente.

Puntuación total ponderada: se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar la puntuación y se sumó todas las puntuaciones.

Tabla 9 Matriz EFE de FERRIMZA

OPORTUNIDADES	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Créditos hipotecarios por parte BIESS para el sector de la vivienda.	0,07	4	0,28
Sector de la construcción contribuye 10% al PIB.	0,07	3	0,21
Mayor facilidad para adquirir prestamos del BIESS	0,06	3	0,18
Industria de la Construcción generador de trabajo.	0,08	4	0,32
Incentivo al consumo de productos nacionales	0,04	2	0,08
Mayor concientización (campañas ambientales)	0,03	2	0,06
Incentivar la innovación tecnológica	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
Alto nivel de competencia de ferretería en la clasificación del CIU G4752.01	0,08	3	0,24
Aranceles a ciertos productos de la construcción.	0,09	2	0,18
Caída del precio del petróleo.	0,06	3	0,18
Ventas decrecientes en los dos últimos años	0,06	3	0,18
Proyectos de viviendas paralizados en el sector inmobiliario.	0,06	3	0,18
Ley de herencia	0,06	2	0,12
Falta de Inversión Privada	0,06	2	0,12
Ley de plusvalía	0,06	2	0,12
Desconfianza por parte del consumidor	0,05	3	0,15
Total	1		2,88

Anexo 2 Organigrama FERRIMZA

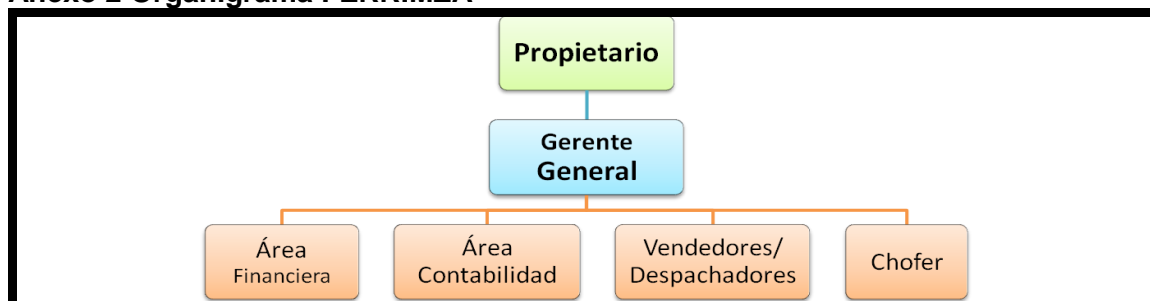
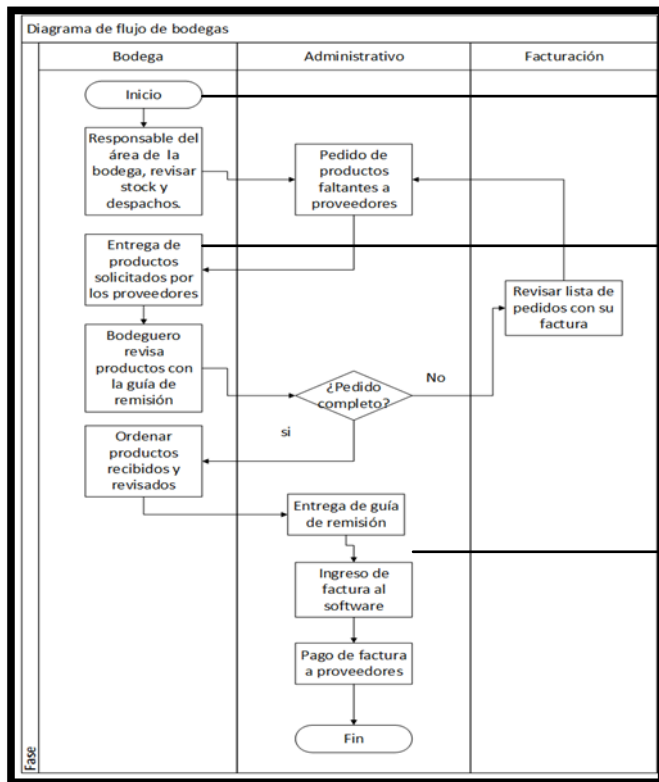


Figura 1 Organigrama FERRIMZA

Anexo 3 Diagrama de Flujo de proceso de bodegas FERRIMZA

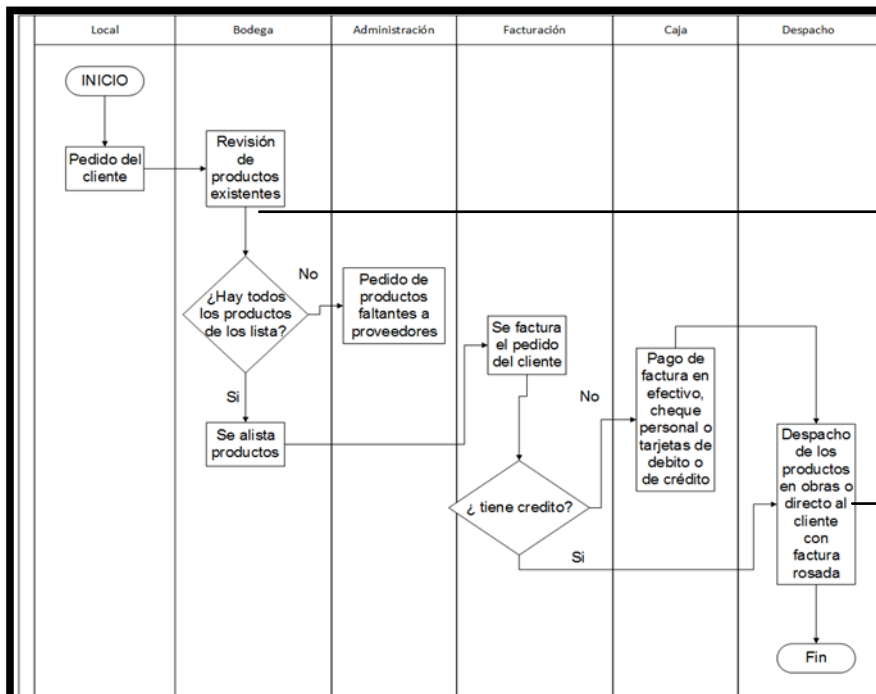
Tabla 10 Diagrama de Flujo de proceso de bodegas FERRIMZA



- 1.- Error en verificación de stock.
- 2.- Error al recibir mercadería
- 3.- Mal ingreso de stock

Anexo 4 Diagrama de flujo de ventas de FERRIMZA

Tabla 11 Diagrama de flujo de ventas de FERRIMZA

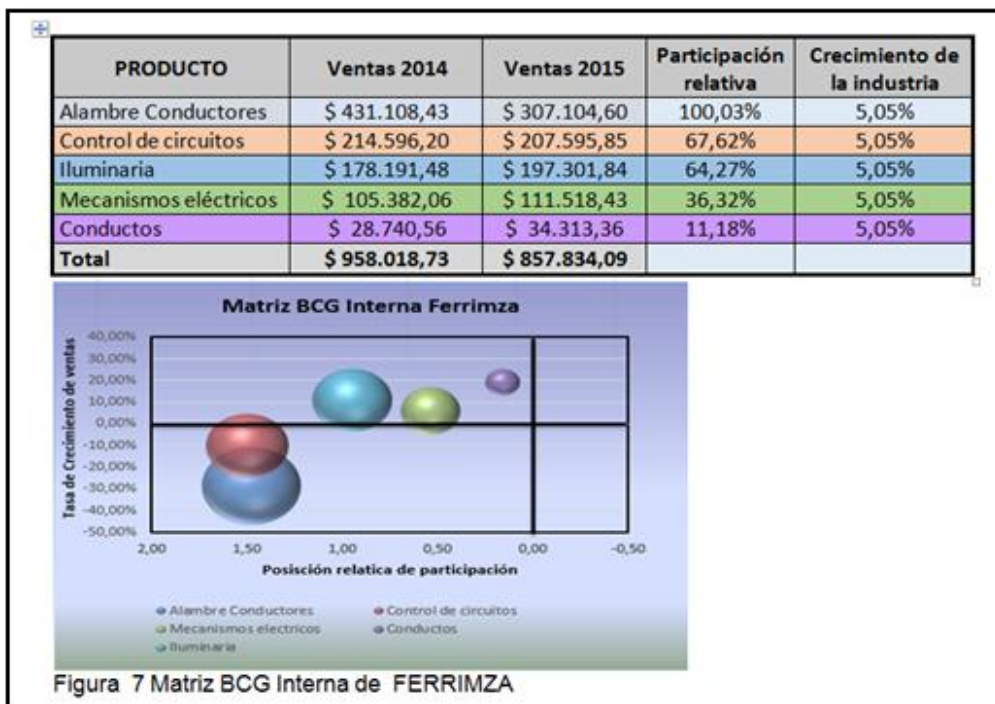


- Los empleados cumplen tres o más funciones y se debilita el control
- 1.- Error en el stock, falta de seguimiento
- 2.- Error al despacho, poco control con documentación

Anexo 5 Cadena de Valor



Anexo 6 Matriz BCG Interna FERRIMZA



Anexo 7 Matriz EFI FERRIMZA

De manera similar a la matriz EFE, la ponderación cada factor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Se asigna las mayores ponderaciones a los factores que se consideró que tiene mayor influencia en el desempeño organizacional. A cada factor interno se asignó una clasificación entre 1 y 4, donde 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, y 4= fortaleza importante. Para tener la puntuación total ponderada, se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar la puntuación y se sumó todas las puntuaciones. (David, 2008, pg. 158).

Tabla 12 Matriz EFI FERRIMZA

Tabla 13 Matriz EFI FERRIMZA

FORTALEZAS	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Treinta años en el mercado de comercialización de acabados eléctricos	0,1	4	0,4
Posee líneas exclusivas para los acabados eléctricos	0,08	3	0,24
Servicio Post-Venta (seguimiento de quejas, servicio, garantías por parte del proveedor)	0,06	3	0,18
Competitividad en precios	0,04	3	0,12
Las remuneraciones y la motivación de la empresa que influye en los trabajadores positivamente.	0,04	4	0,16
Trabajo en equipo con todos los participantes para un mismo objetivo	0,04	3	0,12
La mercadería es revisada constantemente productos en óptimas condiciones.	0,03	3	0,09
Organización y abastecimiento de productos (logística de salida)	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			0
Falta de diversificación en productos de la construcción (pétreos, tubería)	0,1	1	0,1
Falta de supervisión en las actividades del personal (No se han diseñado políticas para la evaluación de desempeño de los empleados)	0,05	2	0,1
Falta de plan de marketing	0,05	1	0,05
Falta de estructura de la filosofía de la empresa, no tiene políticas de sistemas de información gerencial bien desarrolladas	0,05	1	0,05
Software desactualizado (Falta de control de inventario)	0,04	2	0,08
Falta de investigación y desarrollo de la organización	0,03	2	0,06
Falta de presupuesto para la capacitación del personal	0,05	2	0,1
Falta de planificación de políticas de precios	0,05	1	0,05
Falta de liquidez	0,1	1	0,1
Total	1		2,36

Anexo 8 Matriz de impacto cruzado (FODA)

Tabla 14 Matriz de impacto cruzado

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1.-Treinta años en el mercado de comercialización de acabados eléctricos. 2.-Posee líneas exclusivas para los acabados eléctricos. 3.- Servicio Post-Venta (seguimiento de quejas, servicio, garantías) 4.-Competitividad en precios. 5.- Las remuneraciones y la motivación de la empresa que influye en los trabajadores positivamente. 6.-Trabajo en equipo con todos los participantes para un mismo objetivo. 7.- Mercadería revisada constantemente, productos en óptimas condiciones. 8.-Organización y abastecimiento de productos (logística de salida).	1.-Falta de diversificación en productos de la construcción (petreos, tubería). 2.-Falta de supervisión en las actividades del personal (No se han diseñado políticas para la evaluación de desempeño de los empleados). 3.-Falta de plan de marketing. 4.-Falta de estructura de la filosofía de la empresa. 5.- <i>Software</i> desactualizado (Falta de control de inventario). 6.-Falta de investigación y desarrollo de la organización. 7.-Falta de presupuesto para la capacitación del personal. 8.-Falta de planificación de políticas de precios. 9-Falta de liquidez.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1.Créditos hipotecarios por parte BIESS para el sector de la vivienda. 2.Sector de la construcción contribuye el 10% del PIB 3.Facilidad adquirir préstamos del BIESS a baja tasa 4.Industria de la Construcción generador de trabajo. 5.Incentivo al consumo nacional de productos 6.Mayor concientización con la campaña verde. 7.Incentivar la innovación tecnológica	(F1; F2 Y O2) Buscar formas de financiamiento. (F8;F2 Y O3;O5) Incorporar nuevos exhibidores mediante la solicitud a proveedores (F6; F5; F7Y O5;O6;O7) Incorporar un presupuesto para la capacitación del personal.	(D2; D3; D4 Y O5; O6) Diseñar e implementar un plan de marketing. (D1; D6 Y O4; O5; O6) Incorporar nuevas líneas de productos enfocados en la construcción formando una empresa conjunta con otra que tenga capacidad en esa área. (D5; Y O7) Implementar un nuevo sistema de control de inventario con la compra de un nuevo <i>Software</i> . (D9; D8 Y O3) Implementar una alianza mediante un <i>Joint Venture</i> para adquirir liquidez.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Alto nivel de competencia de ferretería en la clasificación del CIU G4752.01 2. Aranceles a ciertos productos de la construcción. 3. Caída del precio del petróleo. 4. Ventas decrecientes en los dos últimos años 5. Falta de liquidez en el sistema Financiero. 6. Ley de herencia 7. Falta de Inversión Privada 8. Ley de plusvalía	(F1 Y A1) Realizar un estudio de mercado para definir su mercado meta. (F4 Y A1; A4) Tener mayor control e investigación sobre sus competidores. (F2 Y A1; A2) Promoción de nuevos productos tomando en cuenta los aranceles a algunos materiales de construcción para aumentar las ventas para contrarrestar el poder de negociación con la competencia.	(D1; D6 Y A2, A4) Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados retener a los clientes mediante la diversificación de productos (D6;D3;D8 Y A1;A5) Introducción productos o servicios en nuevas áreas geográficas (D3;D1 Y A1;A4) Buscar más participación de mercado para productos actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.

Anexo 9 Entrevista a Experto

La **Entrevista 1** se realizó a la Co-propietaria de “MACONS”, el cargo de Gerente Administrativa y encargada del área de Recursos Humanos, la **Entrevista 2:** Propietario de FERRIMZA, cargo: Gerente General.

Objetivos: 1. Determinar cómo se encuentra actualmente la industria de la construcción. 2. Identificar la competencia de la comercialización de productos de acabados eléctricos. 3. Definir el comportamiento de los clientes.

Temas a tratar: Industria de la construcción y de materiales de acabados eléctricos, la competencia que hay en Quito, el comportamiento de los clientes.

Tabla 15 Guía Entrevista a Experto

Tipo de entrevista: Semi-estructurada	
Industria	1. En este momento ¿Cómo encuentra usted la industria de la construcción? 2. ¿Sabe qué sector tiene mayor crecimiento de la construcción? 3. ¿Hay incertidumbre en el sector de la construcción, o es una exageración? 4. Con los proyectos que se quiere implementar, el uno que modifica el impuesto a la plusvalía y el otro que aumenta el impuesto a la herencia, ¿Cuál ha sido la reacción del mercado inmobiliario? 5. ¿Cuáles factores influyen hoy en día en el mercado de la construcción?
Competencia	6. ¿Cree que hoy en se pueda emprender empresas ferreteras? 7. ¿Cómo se encuentra la competencia en el Cantón de Quito? 8. ¿Qué factores considera importante para la innovación de la construcción y cuáles cree que son los principales atributos o factores los cuales la competencia tiene éxito? 9. ¿Cuáles creen que son los principales problemas para administrar una ferretería? 10. ¿Cómo están las ventas de materiales de construcción en general?
Clientes	11. ¿Cuáles cree que son las exigencias del cliente? 12. ¿Existe algún segmento de mercado o nicho que usted considere desentendido? 13. ¿Qué deberían hacer las empresas para tener clientes fieles? 14. ¿El cliente tiene el poder ante cualquier marca? 15. ¿Cuál es la relación de precio/calidad hacia los productos ferreteros? 15. ¿Cómo están las ventas de materiales de construcción en general?

Anexo 10 Guía de Grupo de Enfoque (*Focus Group*)

A. Industria:

- Si la industria de la construcción es uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país. ¿Cómo creen que está atravesando la industria de la construcción en este momento? (Hay incertidumbre en el sector o es una exageración?)
 - Con los proyectos, el uno que modifica el impuesto a la plusvalía y el otro que aumenta el impuesto a la herencia, ¿Cuál ha sido la reacción del mercado inmobiliario?
 - ¿Qué factores políticos son los que más influyen en este sector? (aranceles, salvaguardias)
 - El crecimiento de la construcción en el norte, centro, valle y sur son muy diferentes. ¿Cuál es la zona para ustedes que tiene mayor crecimiento?
 - En el mercado inmobiliario y en el de la construcción ¿Cuáles son las tendencias en auge que existe en la actualidad?
 - ¿Cómo ha afectado la tecnología en el desarrollo de productos en el mercado de la construcción?
 - En el sur de Quito ¿Cuál creen que es la disponibilidad inmobiliaria en ese sector?
 - ¿De qué manera debe intervenir el estado para promover la competitividad?
- Duración estimada 10-15 minutos

B. Competencia:

- ¿Cómo encuentran la competencia en este mercado?
- Podemos hablar de una competencia desleal en este mercado?
- Hoy en día, ¿creen que aún hay alguna posibilidad que la gente pueda emprender con facilidad empresas ferreteras?
- ¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de las empresas que compiten en este sector?
- ¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales?
- ¿Qué factores consideran indispensables para poder marcar la diferencia dentro de un mercado que tiene tanta competencia?

C. Cliente:

- Como empresarios ¿Cuáles son las principales necesidades que ustedes enfocan para satisfacer a los clientes?
- ¿Cuáles son las motivaciones y exigencias que llevan a los consumidores a elegir entre las distintas marcas de materiales?
- ¿Qué atributos debería tener el producto o servicio para que sea elegido ante otras empresas?
- ¿El producto que trae nuevas innovaciones motiva la acción de compra del cliente?
- ¿Cuál es la relación de precio/ calidad que tienen los clientes hacia los productos ferreteros?
- ¿Cuáles son los productos más importantes en una ferretería?
- ¿Qué promociones se debería hacer para motivar al cliente a que compre?
- ¿Existe algún segmento de mercado que consideren desentendido?
¿Qué deberían hacer las empresas para tener clientes fieles?

D. Situación Actual del Sector:

- ¿Cómo están las ventas de materiales de construcción en general?
- ¿Es oportunidad abrir una ferretería enfocada sólo a constructores en el sur de Quito?
- ¿Cuáles creen que son los principales problemas para administrar una ferretería?
- Es un requisito importante los accesos amplios para camiones pesados.
- ¿Cómo creen que debería ser la infraestructura ideal de una ferretería para material de Acabados de Construcción, herramientas, maquinarias y accesorios, material sanitario, material estructural, herramientas eléctricas, etc.?
- La tecnología que es una herramienta moderna, ¿cuáles son las principales herramientas tecnológicas que se podría utilizar en un negocio de emprendimiento?
- Para los nuevos emprendedores dentro de la industria de la construcción, ¿cuáles serían las ventajas competitivas que deberían tomar en cuenta?

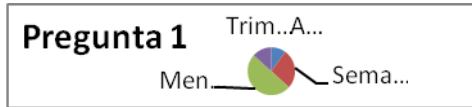
E. Agradecimiento y despedida: Duración estimada 5-8 minutos Coffee Break

Anexo 11 Encuesta 1

Tomará aproximadamente 5 minutos responder, para lo cual le solicitó lea detenidamente cada pregunta y que pueda responder con sinceridad. ¡Recuerde que todos sus datos son confidenciales y el único uso que tendrán es académico!

1.- ¿Con qué frecuencia de compra en promedio en el año, adquiere materiales de acabados eléctricos para la construcción?

A diario	3
Semanal	8
Mensual	15
Trimestral	4



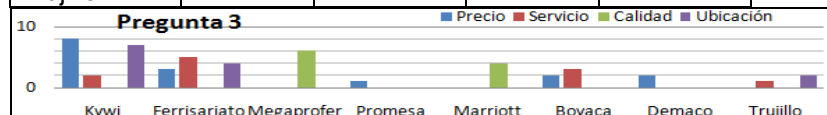
2.- ¿Es importante el asesoramiento técnico cuando compra materiales de acabados eléctricos?

Muy Importante	22
Poco Importante	6
Nada Importante	2



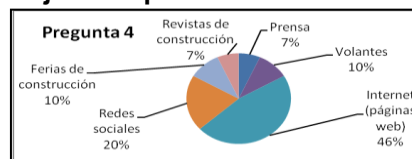
3.- Escoja las tres ferreterías que usted considere las más importantes para los diferentes grupos de productos:

	Precio	Servicio	Calidad	Ubicación
Kywi	8	2		7
Ferrisariato	3	5		4
Megaprofer			6	
Promesa	1			
Marriott			4	
Boyaca	2	3		
Demaco	2			
Trujillo		1		2



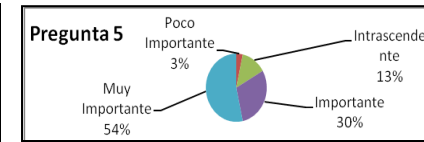
4.- ¿Por cuál medio de comunicación se entera de los productos de de acabados eléctricos? Elija dos opciones.

Prensa	2
Volantes	3
Internet (páginas web)	14
Redes sociales	6
Ferias de construcción	3
Revistas de construcción	2



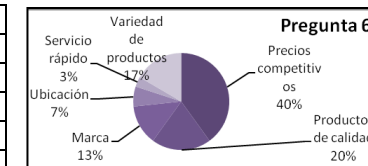
5.- ¿Qué tan importante es para usted la entrega en las obras cuando compra?

Nada Importante	
Poco Importante	1
Intrascendente	4
Importante	9
Muy Importante	16



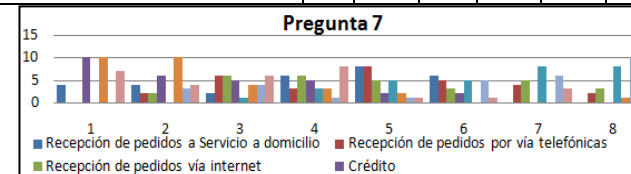
6.- Escoja los dos factores más importantes para realizar sus compras en una ferretería:

Precios competitivos	12
Productos de calidad	6
Marca	4
Ubicación	2
Servicio rápido	1
Variedad de productos	5



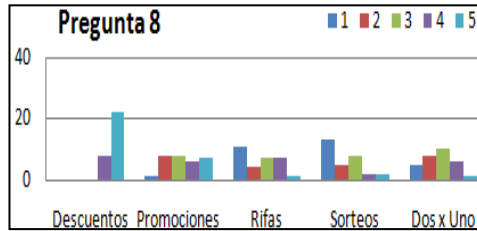
7.- Mencione en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante, los principales servicios que usted busca a la hora de comprar en una ferretería.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Recepción de pedidos a Servicio a domicilio	4	4	2	6	8	6		
Recepción de pedidos por vía telefónicas		2	6	3	8	5	4	2
Recepción de pedidos vía internet		2	6	6	5	3	5	3
Crédito	10	6	5	5	2	2		
Préstamos de maquinaria			1	3	5	5	8	8
Atención al cliente	10	10	4	3	2			1
Infraestructura		3	4	1	1	5	6	10
Horarios de atención	7	4	6	8	1	1	3	



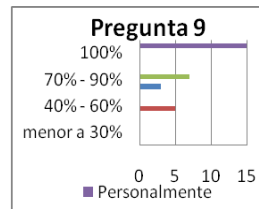
8.- Cuál de las siguientes promociones considera más importante tomando en cuenta que 1 es el menos importante y 5 el más importante.

	1	2	3	4	5
Planes de descuento				8	22
Promociones	1	8	8	6	7
Rifas	11	4	7	7	1
Sorteos	13	5	8	2	2
Dos x Uno	5	8	10	6	1



9.- Del 100% de las compras que usted hace, a qué porcentaje asiste usted o delega a alguien.

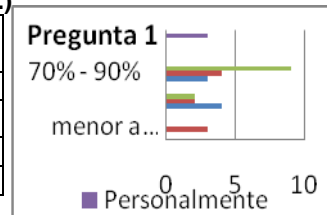
	Acabados eléctricos			
	menor 30%	40%-60%	70%-90%	100%
Ingeniero			3	
Arquitecto		5		
Maestro de obra			7	
Personalmente				15
Total	0	5	10	15



Anexo 12 Encuesta 2

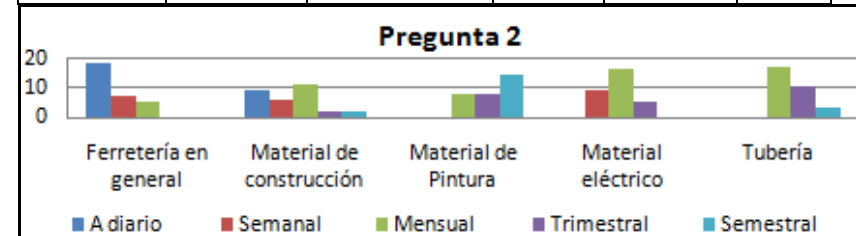
1.- Del cien por ciento de las compras que usted hace, a qué porcentaje asiste usted o delega a alguien para los siguientes materiales. Material de construcción (pétreos, cemento, tubería, etc.)

	menor 30%	40%-60%	70%-90%	100%
Ingeniero		4	3	
Arquitecto	3	2	4	
Maestro de obra		2	9	
Personalmente				3



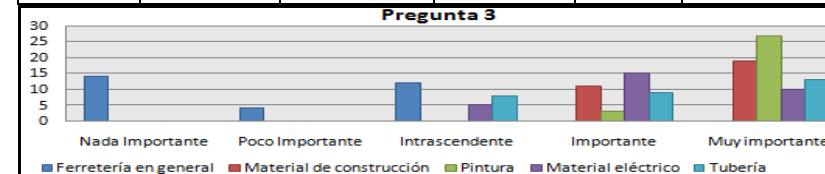
2.- ¿Con qué frecuencia de compra en promedio en el año, adquiere materiales para la construcción?

	Ferretería general	Material de construcción	Pintura	Material eléctrico	Tubería
A diario	18	9			
Semanal	7	6		9	
Mensual	5	11	8	16	17
Trimestral		2	8	5	10
Semestral		2	14		3



3.- Qué tan importante es el asesoramiento técnico cuando se compra los siguientes materiales siendo 1 el menos importante y 5 el más importante:

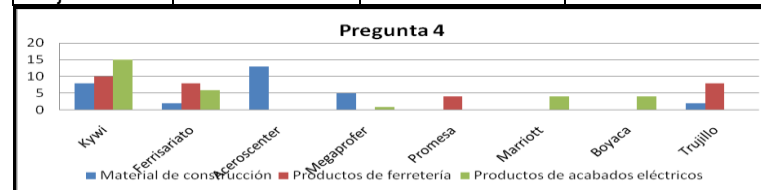
	1	2	3	4	5
	Nada importante	Poco importante	Intrascendente	Importante	Muy importante
Ferretería general	14	4	12		
Material de construcción				11	19
Pintura				3	27
Material eléctrico				5	15
Tubería				8	13



4.- Escoja las tres ferreterías que usted considere las más importantes para los diferentes grupos de productos:

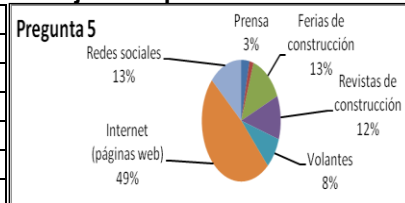
En caso de seleccionar otro indique cual.

	Material de construcción	Productos de ferretería	Productos de acabados eléctricos
Kywi	8	10	15
Ferrisariato	2	8	6
Aceroscenter	13		
Megaprofer	5		1
Promesa		4	
Marriott			4
Boyaca			4
Trujillo	2	8	



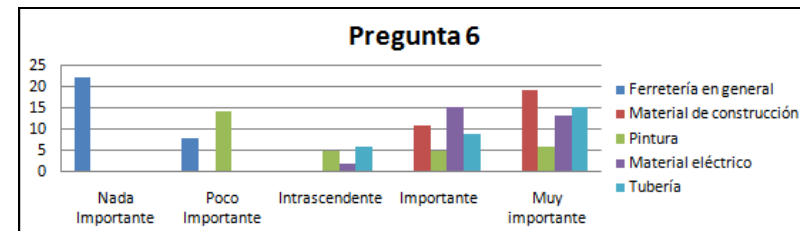
5.- ¿Por cuál medio de comunicación se entera de los productos de materiales para la construcción? Elija dos opciones.

Prensa	2
Radio	1
Ferias de construcción	8
Revistas de construcción	7
Volantes	5
Internet (páginas web)	29
Redes sociales	8



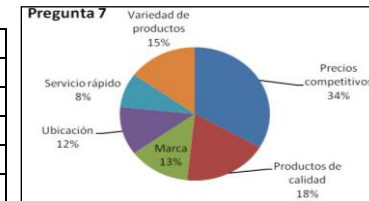
6.- ¿Qué tan importante es para usted la entrega en las obras cuando compra?

	1 Nada importante	2 Poco importante	3 Intrascendente	4 Importante	5 Muy importante
Ferretería en general	22	8			
Material de construcción				11	19
Pintura		14	5	5	6
Material eléctrico			2	15	13
Tubería			6	9	15



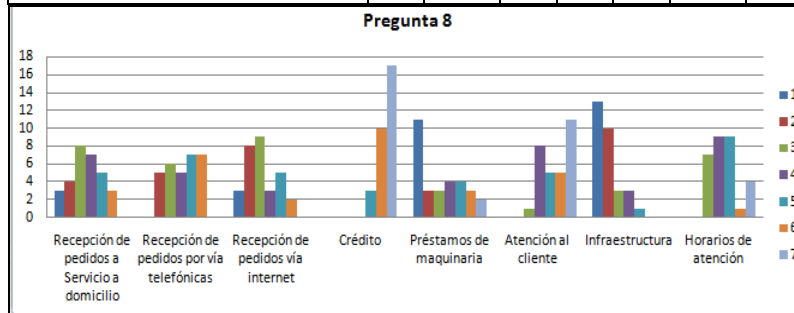
7.- Escoja los dos factores más importantes para realizar sus compras en una ferretería:

Precios competitivos	20
Productos de calidad	11
Marca	8
Ubicación	7
Servicio rápido	5
Variación de productos	9



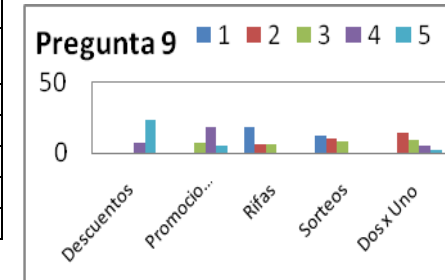
8.- Mencione en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 7 el menos importante, los principales servicios que usted busca a la hora de comprar en una ferretería.

	1	2	3	4	5	6	7
Recepción de pedidos a Servicio a domicilio	3	4	8	7	5	3	
Recepción de pedidos por vía telefónicas		5	6	5	7	7	
Recepción de pedidos vía internet	3	8	9	3	5	2	
Crédito					3	10	17
Préstamos de maquinaria	11	3	3	4	4	3	2
Atención al cliente			1	8	5	5	11
Infraestructura	13	10	3	3	1		
Horarios de atención			7	9	9	1	4



9.-Cuál de las siguientes promociones considera más importante tomando en cuenta que 1 es el menos importante y 5 el más importante.

	1	2	3	4	5
Planes de descuento				7	23
Promociones			7	18	5
Rifas	18	6	6		
Sorteos	12	10	8		
Dos x Uno		14	9	5	2
Otros					



Anexo 13 Estado de Resultados Anual, Estado de resultados, Estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo con plan de mejoramiento del Joint Venture

Tabla 16 Estado de Resultado Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	\$1.144.105,39	\$1.203.487,24	\$1.265.951,15	\$1.330.987,63	\$1.395.745,89
(=) Cuentas por pagar finales	\$ 789.693,33	\$ 813.781,23	\$ 855.423,84	\$ 898.781,49	\$ 941.953,66
UTILIDAD BRUTA	\$ 354.412,06	\$ 389.706,01	\$ 410.527,32	\$ 32.206,14	\$ 53.792,23
Gastos sueldos	\$ 82.600,69	\$ 88.078,76	\$ 80.997,89	\$ 82.802,56	\$ 82.802,56
Gastos generales	\$ 115.660,91	\$ 118.082,01	\$ 122.417,01	\$ 126.930,54	\$ 131.424,76
Gastos de depreciación	\$ 11.856,67	\$ 11.856,67	\$ 11.856,67	\$ 8.590,00	\$ 8.590,00
Gastos de amortización	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 143.293,79	\$ 170.688,57	\$ 194.255,75	\$212.883,04	\$ 229.974,90
Gastos de intereses	\$ 19.828,39	\$ 16.226,89	\$ 12.229,28	\$ 7.792,01	\$ 2.866,71
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 123.465,40	\$ 154.461,68	\$ 182.026,47	\$ 205.091,03	\$ 227.108,20
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 18.519,81	\$ 23.169,25	\$ 27.303,97	\$ 30.763,65	\$ 34.066,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 104.945,59	\$ 31.292,43	\$ 54.722,50	\$ 174.327,38	\$ 193.041,97
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 23.088,03	\$ 28.884,33	\$ 34.038,95	\$ 38.352,02	\$ 42.469,23
UTILIDAD NETA	\$ 81.857,56	\$ 102.408,09	\$ 120.683,55	\$ 135.975,36	\$ 150.572,73
MARGEN BRUTO	30,98%	32,38%	32,43%	32,47%	32,51%
MARGEN OPERACIONAL	12,52%	14,18%	15,34%	15,99%	16,48%
MARGEN NETO	7,15%	8,51%	9,53%	10,22%	10,79%

Tabla 17 Estado de Situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 417.380,00	\$ 460.012,12	\$ 530.541,56	\$ 615.232,42	\$ 710.515,09	\$ 736.485,94
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 167.500,00</i>	<i>\$ 222.988,78</i>	<i>\$ 306.374,89</i>	<i>\$ 403.922,42</i>	<i>\$ 508.795,09</i>	<i>\$ 544.355,94</i>
Efectivo	\$ 90.000,00	\$ 128.422,75	\$ 206.900,66	\$ 299.285,23	\$ 399.195,60	\$ 508.367,60
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 29.348,08	\$ 30.871,31	\$ 32.473,61	\$ 33.958,23	\$ 5.988,35
Inventario	\$ 7.500,00	\$ 65.217,95	\$ 68.602,92	\$ 72.163,58	\$ 75.641,26	\$ -
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 249.880,00</i>	<i>\$ 237.023,33</i>	<i>\$ 224.166,67</i>	<i>\$ 211.310,00</i>	<i>\$ 2 01.720,00</i>	<i>\$ 192.130,00</i>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 244.880,00	\$ 244.880,00	\$ 244.880,00	\$ 244.880,00	\$ 244.880,00	\$ 244.880,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 11.856,67	\$ 3.713,33	\$ 35.570,00	\$ 44.160,00	\$ 52.750,00
Intangibles	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00
PASIVOS	\$ 281.428,00	\$ 242.202,56	\$ 210.323,90	\$ 174.331,22	\$ 133.638,53	\$ 9.036,65
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 77.500,00</i>	<i>\$ 71.020,42</i>	<i>\$ 75.489,14</i>	<i>\$ 79.841,42</i>	<i>\$ 83.930,98</i>	<i>\$ 9.036,65</i>
Cuentas por pagar proveedores	\$ 77.500,00	\$ 65.217,95	\$ 68.602,92	\$ 72.163,58	\$ 75.641,26	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.586,49	\$ 2.266,41	\$ 2.266,41	\$ 2.266,41	\$ 2.266,41
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 4.215,98	\$ 4.619,80	\$ 5.411,43	\$ 6.023,31	\$ 6.770,24
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 203.928,00</i>	<i>\$ 171.182,13</i>	<i>\$ 134.834,77</i>	<i>\$ 94.489,80</i>	<i>\$ 49.707,55</i>	<i>\$ -</i>
Deuda a largo plazo	\$ 203.928,00	\$ 171.182,13	\$ 134.834,77	\$ 94.489,80	\$ 49.707,55	\$ -
PATRIMONIO	\$ 135.952,00	\$ 217.809,56	\$ 320.217,65	\$ 440.901,20	\$ 576.876,56	\$ 727.449,29
Capital	\$ 135.952,00	\$ 135.952,00	\$ 135.952,00	\$ 135.952,00	\$ 135.952,00	\$ 135.952,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 81.857,56	\$ 184.265,65	\$ 304.949,20	\$ 440.924,56	\$ 591.497,29

Anexo 14 Inversión requerida, Capital de trabajo y Estructura del capital con plan de mejoramiento del *Joint Venture*

Tabla 18 Inversión requerida, Capital de trabajo

Inversiones PPE	\$ 244.880,00
Inversiones Intangibles	\$ 5.000,00
Capital de trabajo	\$ 90.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 339.880,00

Tabla 19 Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40,00%	\$ 135.952,00
Deuda L/P	60,00%	\$ 203.928,00

Anexo 15 Estado y evaluación financiera del proyecto, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de recuperación de la inversión (PRI), flujo de caja con plan de mejoramiento del *Joint Venture*

Tabla 20 Estado y evaluación financiera del proyecto, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	2,56%
Rendimiento del Mercado	10,20%
Beta Des.	0,94
Beta Apalancada Proyecto	1,87
Tasa Impuestos Industria	22,43%
Tasa Impuestos Proyecto	33,7%
Riesgo País	8,56%
CAPM	25,42%
WACC	14,34%

Beta Apalancada Industria:	1,18	R Deuda/ Capital Industria:	33,15%
Beta Desapalancada:	0,94	R Deuda/ Capital Empresa:	150,00%
Beta Apalancada Empresa:	1,87		
Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$152.414,34	VAN	\$112.391,50
IR	\$1,47	IR	\$1,91
TIR	30,12%	TIR	57,45%
Periodo Rec.	2,75	Periodo Rec.	1,89

Tabla 21 Flujo del Proyecto y Flujo del Inversionista

Flujo del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (327.380,00)	\$ 92.573,05	\$ 133.849,36	\$ 147.756,03	\$ 155.554,05	\$ 208.273,07
\$ (327.380,00)	\$ (234.806,95)	\$ (100.957,59)	\$ 46.798,44	\$ 202.352,49	\$ 410.625,56
Flujo del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (123.452,00)	\$ 46.680,97	\$ 86.743,56	\$ 99.303,04	\$ 105.605,70	\$ 156.664,89
\$ (123.452,00)	\$ (76.771,03)	\$ 9.972,53	\$ 109.275,57	\$ 214.881,27	\$ 371.546,16

Anexo 16 Índices financieros y comparación con la industria FERRIMZA

Tabla 22 Índices financieros y comparación con la industria FERRIMZA

INDICES		FERRIMZA	INDUSTRIA
Indicadores de Liquidez	Liquidez Corriente	1,17	1,407
	Prueba Acida	0,31	0,75
Indicadores de Endeudamiento	Endeudamiento Ac. Neto	4,54	1,62
	Endeudamiento de Patrimonio	592,73%	257,07%
Indicadores de Actividad	Rotación de Cartera	13,81	95,47
	Rotación de Activo Fijo	6,31	0,14
Indicadores de Rentabilidad	ROA	4,78%	9,48%
	Margen neto	0,76%	7,39%
	ROE	33,14%	42,03%

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2015)

Anexo 17 Índices financieros y comparación con la industria con plan de mejoramiento del *Joint Venture*

Tabla 23 Índices financieros y comparación con la industria del *Joint Venture*

INDICES		<i>Joint Venture</i>	INDUSTRIA
Indicadores de Liquidez	Liquidez Corriente	5,43	1,69
	Prueba ácida	2,26	0,88
Indicadores de Endeudamiento	Endeudamiento Activo fijo	3,79	1,81
	Endeudamiento de Patrimonio	0,01	3,62
Indicadores de Actividad	Rotación de Cartera	38,78	12,25
	Rotación de Activo Fijo	7,26	14,79
Indicadores de Rentabilidad	ROA	20%	9,48%
	Margen neto	10,79%	3,10%
	ROE	20,27%	15,24%

Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2015)