



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA FERRETERÍA
QUEZADA UBICADA EN EL SECTOR DE CALDERÓN



AUTOR

DIANA CAROLINA QUEZADA OBANDO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA FERRETERIA QUEZADA
UBICADA EN EL SECTOR DE CALDERÓN.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:

Paúl Andrés Román Reyes

Autor:

Diana Carolina Quezada Obando

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Paúl Andrés Román Reyes

C.C. 1712623139

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTOR

“Declaró haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MFRM BEcon Carlos Palomino

C.C. 1710635234

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Diana Carolina Quezada Obando

C.C. 1717851081

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitirme tener tan buena experiencia dentro de la universidad. A mis padres por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida. A mi esposo e hijo ya que no ha sido sencillo el camino hasta ahora pero gracias a su aporte, a su amor y apoyo; lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo amor y
cariño a toda mi familia y amigos;
principalmente a mis padres y
esposo que han sido un pilar
fundamental en mi vida, tanto en mi
crecimiento personal como
profesional.

Pero sobre todo a mi amado hijo
Juan Felipe por ser mi fuente de
motivación e inspiración para poder
superarme cada día más.

RESUMEN

El presente documento tiene por objetivo principal definir estrategias que permitan mejorar los procesos y optimizar los resultados de la empresa Ferretería Quezada, la cual se encuentra ubicada en el sector de Calderón en el norte de la ciudad de Quito. La empresa analizada es una organización con estructura familiar, tiene 20 años de experiencia y está constituida como persona natural obligada a llevar contabilidad. Su principal giro de negocio es la venta al por menor y mayor de artículos de ferretería y materiales de construcción. La empresa ha logrado una estabilidad financiera como fruto de la experiencia de sus propietarios en el negocio de productos y acabados de la construcción, pero en los tres últimos años ha experimentado una disminución en sus ventas como producto de la crisis económica que ha afectado a la economía nacional desde finales del año 2014. Bajo este escenario, se formula el plan de mejora que tiene tres componentes, en las áreas de direccionamiento estratégico, marketing y finanzas. El valor del plan de mejora es \$ 182.636,93, el cual se recupera en 2,77 años y genera un Valor Actual Neto de \$ 133.523,61 y una Tasa Interna de Retorno de 30,32%, estos criterios de valoración indican que el plan de mejora es beneficioso para la ferretería y su implementación permite mejorar su condición comercial y financiera.

ABSTRACT

The purpose of this document is to define strategies to improve processes and optimize the results of the company Ferreteria Quezada, which is located in the sector of Calderon in the north of the city of Quito. The company analyzed is an organization with a family structure, has 20 years of experience and is constituted as a natural person required keeping accounts. Its main business is the retail and wholesale of hardware and construction materials. The company has achieved financial stability as a result of the experience of its owners in the construction products and finishes business, but in the last three years it has experienced a decrease in its sales as a result of the economic crisis that has affected the National economy since the end of 2014. Under this scenario, the improvement plan is formulated that has three components, in the areas of strategic direction, marketing and finance. The value of the improvement plan is \$ 182,636.93, which recovers in 2.77 years and generates a Net Present Value of \$ 133,523.61 and an Internal Rate of Return of 30.32%, these valuation criteria indicate that The improvement plan is beneficial for the hardware and its implementation allows improving its commercial and financial condition.

INDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria	9
2.1.2 Análisis cinco fuerzas de PORTER.....	9
2.2 Análisis interno	14
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional.....	14
2.2.2 Producción y operaciones.....	16
2.2.3 Investigación y desarrollo	18
2.2.4 Sistemas de información gerencial	20
2.2.5 Marketing	20
2.2.6 Finanzas y contabilidad	28
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA	33
3.1 Matriz FODA.....	33
3.1.1 Análisis Matriz FODA.....	33
3.1.2 Administrativa y organizacional	34
3.1.3 Marketing	40
3.1.4 Finanzas y Contabilidad.....	49
4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES	55
4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	55

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	59
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto	60
4.4 Índices financieros	61
5 CONCLUSIONES GENERALES	62
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS	66

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

FERRETERIA QUEZADA es una empresa familiar constituida legalmente con RUC de persona natural obligada a llevar contabilidad. Se dedica a la venta al por menor y mayor de artículos de ferretería y materiales de construcción. La empresa se encuentra en el mercado alrededor de 20 años en los cuales ha logrado obtener diversificación de mercaderías, espacio físico y cuenta con colaboradores capacitados y activos que facilitan la atención a su clientela.

El sector ferretero experimenta un fuerte dinamismo. No obstante la reducción de la actividad económica actual genera un gran desafío en el 2016. (Revista Fierros - Ekos, 2015)

Actualmente la empresa se encuentra en un estado general estable, debido al incremento de la competencia, empresas de gran tamaño que han ingresado al sector a desequilibrar el mercado con bajos precios. Así como también por el incremento de barreras comerciales por parte del gobierno como los aranceles, menor inversión pública, poco acceso a recursos para créditos y principalmente por la disminución del dinamismo en la economía.

En el futuro la actividad del sector ferretero seguirá dependiendo de variables que permitan la ejecución de proyectos de construcción, logrando con ello una mejor demanda con los productos de ferretería. Con el rápido crecimiento en el sector norte especialmente en la parroquia de Calderón se espera un mayor crecimiento en proyectos inmobiliarios, mejorando así los resultados en cuanto a ventas y utilidad.

El Municipio de Quito realiza precisiones sobre las parroquias que ya no deben ser consideradas como rurales en esta lista se encuentra Calderón debido al acelerado crecimiento poblacional que ha tenido en los últimos 10 años. Este crecimiento beneficia en grandes escalas a la construcción y con ello al sector ferretero es por ello que obliga a Ferretería Quezada recurrir a un plan de mejora estableciendo estrategias para reducir costos, mejorar la atención,

optimizar recursos, establecer procesos, incrementar las ventas por medio de publicidad y buen manejo de los clientes.

Como conclusión, este trabajo pretende describir la situación actual de Ferretería Quezada en todos sus aspectos así como las actividades que la empresa podría realizar para ser más conocida en el mercado lo cual le permitiría ser más competitiva, rentable y sobretodo reconocida por su calidad de buen servicio en la parroquia de Calderón especialmente en el barrio Mariana de Jesús donde actualmente desarrolla su actividad.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Definir estrategias que permitan mejorar los procesos y optimizar los resultados de la empresa Ferretería Quezada ubicada en el sector de Calderón.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Elaborar un análisis de la competencia y su sector externo.
- Elaborar un análisis interno, que permita identificar los problemas y sus posibles soluciones, creando procesos más adecuados y eficaces.
- Determinar una propuesta de mejora según las necesidades requeridas por la empresa.
- Realizar un análisis financiero, a fin de establecer lo razonable de sus datos contables tanto en la parte administrativa, comercial y laboral, así como la proyección que se pueda definir para un futuro mediato.
- Determinar el monto total de la inversión necesario para implementar las mejoras propuestas.

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Factores Económicos

La economía ecuatoriana se basa principalmente en seis sectores, de los cuales la actividad ferretera está vinculada directamente al sector de la construcción, calificado como uno de los sectores con mayor dinamismo en la economía. En el estudio se considera la tasa de variación del PIB trimestral para entender el comportamiento de este sector y por ende sacar conclusiones de la venta de productos ferreteros. Como podemos se puede apreciar en la figura 1 en la actualidad este sector no ha podido alcanzar el ritmo de los años 2011 y 2012, por lo que se ha generado un notorio decrecimiento.

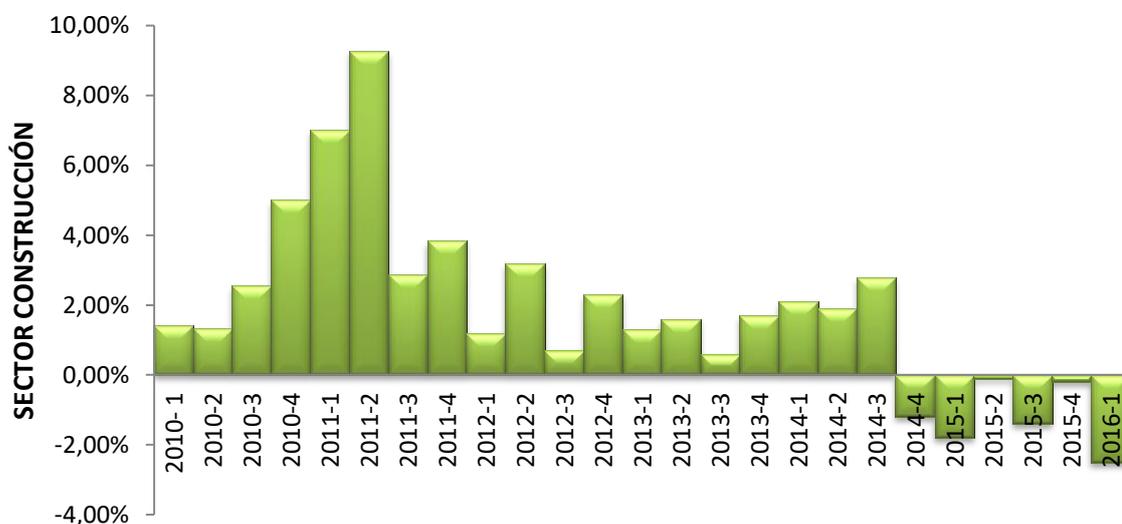


Figura 1. Tasa de Variación PIB Trimestral (CVE), Primer Trimestre 2010 – 2016

Tomado de: Banco Central del Ecuador – Cifras Económicas del Ecuador

En el análisis realizado por la revista Fierros edición 19, concluyen que para el 2017 se espera que la situación económica mejore y exista un ingreso mayor a este sector y por efecto a la venta de productos de ferretería. Adicional se

estudia la inflación la misma que hace referencia a la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios. Como se puede observar en la figura 2. La inflación de septiembre del año 2015 en comparación con septiembre del 2016 ha disminuido en un 0.11%, ya que agosto del 2015 fue del 0.26% mientras que en agosto del 2016 es del 0.15%. También es importante recalcar que en el reporte del Índice de Precios al Consumidor, que publica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2016) del mes de agosto 2016 fue negativa (-0.16%). Los productos que aportaron con una mayor incidencia para esta variación negativa fueron alimentos y bebidas, prendas de vestir, transporte, restaurantes y hoteles.

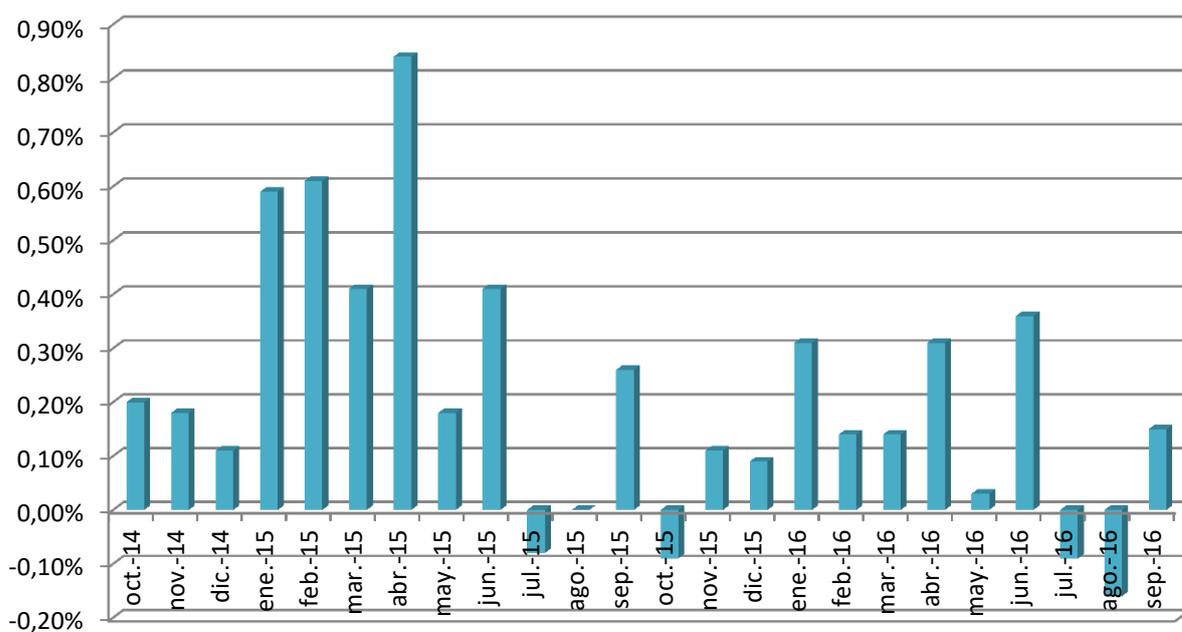


Figura 2: Inflación Mensual

Octubre 2014 – Septiembre 2016

Tomado de: Fuente: Banco Central del Ecuador – Cifras Económicas del Ecuador

En base a la información del PIB y la inflación se puede concluir con respecto al factor económico, que el país atraviesa por un período de desinversión lo que conduce a una reducción en el nivel de ahorro de los hogares y empresas, como menciona el experto del sector de la construcción Joan Proaño “el sector se enfrenta a una falta de liquidez, lo que dificulta el financiamiento de las

obras, adicionalmente existe una disminución de la demanda por la inestabilidad económica” (Mundo Constructor, 2016), esto conduce a un desaliento de ahorro y de inversión debido a la incertidumbre sobre el valor futuro del dinero, y la escasez de bienes. Esto permite concluir que el factor económico es una amenaza para la empresa investigada porque se existe una desaceleración en el sector de la construcción.

Factores Políticos

A pesar de que este factor no influye directamente al sector ferretero hay ciertas leyes establecidas o en proceso de aprobación que traen consigo consecuencias para este sector tanto en su participación en ventas como en su estabilidad y sobre todo en la toma de decisiones para una empresa. El alza de aranceles en los productos ferreteros y construcción establecida bajo la resolución 50 desde enero del 2015 por el Comité de Comercio Exterior (Comex), ha incrementado los precios entre un 6% y 7% de la mayoría de productos importados logrando una utilidad menor a la de otros años. La alternativa de esta resolución es y será consumir productos nacionales a un mejor precio y apoyando a nuestra matriz productiva. Hoy en día podemos contar con una canasta de productos de alta calidad elaborados en el Ecuador logrando con ello ofrecer a los clientes mayor variedad.



Figura 3: Sello hecho en Ecuador

Tomado de: Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

La política pública del gobierno nacional de incentivar el consumo de productos nacionales, tiene un efecto positivo en la Ferretería Quezada, debido a que los precios de los productos nacionales son más competitivos en relación con los productos importados, esto hace que se incremente el nivel de ventas de estos productos, que forman parte de la cartera de productos con mayor participación en la ferretería. Esto se constituye una oportunidad para la ferretería para mejorar su posición comercial.

Factores Sociales, demográficos y culturales

Un decrecimiento en este mercado, reduce las fuentes de trabajos. Como podemos observar en la Tabla 1 – Gráfico 3 basados en los datos del Distrito Metropolitano de Quito hasta el primer trimestre del 2016, el empleo tuvo un decrecimiento del 5.9%, aumentando con ello el desempleo en un 3.4% y el subempleo en un 1.7%. Una mejor inversión en el sector de la construcción y por ende en el sector ferretero se lograría brindar mayores fuentes de trabajo.

Tabla 1. Población empleada, desempleada y subempleada Ecuador. (2013-2016)

Fecha	Empleo	Desempleo	Subempleo
mar-13	62.8%	4.1%	4.2%
mar-14	70.8%	4.3%	4.3%
mar-15	67.1%	4.4%	4.5%
mar-16	61.2%	7.8%	6.2%

Tomado de: Ecuador en Cifras – Tasa del Distrito Metropolitano de Quito

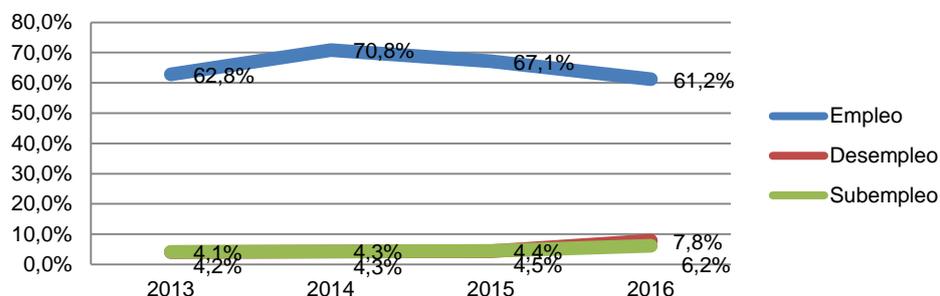


Figura 4: Población empleada, desempleada y subempleada Ecuador. (2013-2016)

Tomado de: Ecuador en Cifras – Tasa del Distrito Metropolitano de Quito.

El incremento poblacional en el sector norte de la ciudad de Quito especialmente en la parroquia de Calderón, es un factor clave ya que se espera un aumento de la demanda de construcciones y directamente de la demanda de artículos de ferretería. Según el Censo poblacional y vivienda realizado en el 2010, la parroquia de Calderón cuenta con 152 242 habitantes, y un rápido crecimiento en los últimos 6 años. Como podemos observar en el Grafico 4 la proyección de crecimiento hasta el año 2017 para esta parroquia es de aproximadamente 27 533 habitantes.

Tabla 2: Proyecciones referenciales de población a nivel Cantonal-Parroquial (2013-2017)

PARROQUIA	CÓDIGO	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
CALDERÓN	170155	167180	170338	173491	176637	179775

Tomado de: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Adicional basados en las tendencias de viviendas en Pichincha podemos observar que hoy en día las personas ven como prioridad tener una vivienda propia, aumentando los proyectos inmobiliarios y con ello al sector construcción y ferretero, impulsando la demanda de productos de la construcción, esto junto con el crecimiento poblacional se convierten en una oportunidad para la empresa investigada.

Factores Tecnológicos

La tecnología es un elemento importante en cualquier tipo de negocio, especialmente el Internet. La Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) en su boletín estadístico del 2015 confirma que el 80% de la población en Quito cuenta con internet en sus viviendas y oficinas, creando una conexión más cercana entre vendedores y clientes.

La innovación en productos electrónicos también es clave para este crecimiento, como principales innovaciones tecnológicas están:

- **Máquinas de Computación:** Agilitan notoriamente el proceso de facturación, ventas, inventarios y cierre de mes.

- **Maquinaria Pesada (montacargas, mini cargador):** Agilitan notoriamente el proceso de carga, descarga y despacho
- **Sistemas Contables:** Agilita al cierre mensual, balances, inventarios y supervisión de lo facturado y cobrado.

El desarrollo tecnológico es muy importante en el Ecuador ya que permite romper esquemas y agilizar trámites. Aunque no es un factor que se aplique directamente, este ha aportado positivamente en el desenvolvimiento de las empresas en la parte administrativa y operacional, siendo una oportunidad para la empresa investigada.

Factores Legales

Los factores legales hacen referencia a todas las normas y reglamentos que se deben para un funcionamiento adecuado, entre las principales son:

- Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) mediante la Ordenanza Nro. 308, establece el régimen administrativo para la obtención de las Licencias Metropolitanas; y para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito.
- La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Codificación No. 2004-026) del Servicio de Rentas Internad (SRI), obliga a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados de la empresa.
- La ley orgánica para la Justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el empleador debe cumplir con los pagos mensuales, decimos terceros, decimos cuartos, utilidades y la afiliación al IESS como beneficios irrevocables al trabajador.

2.1.2 Análisis de la industria

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV.4.0) a esta rama de actividades se reagrupó dentro del código **G4752**, abajo detallado.

- **G4752** Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.

La industria de la construcción es, sin duda, uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país, debido a que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales del mercado. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

El éxito de las empresas depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Todos los esfuerzos están orientados hacia el consumidor.

2.1.2 Análisis cinco fuerzas de PORTER

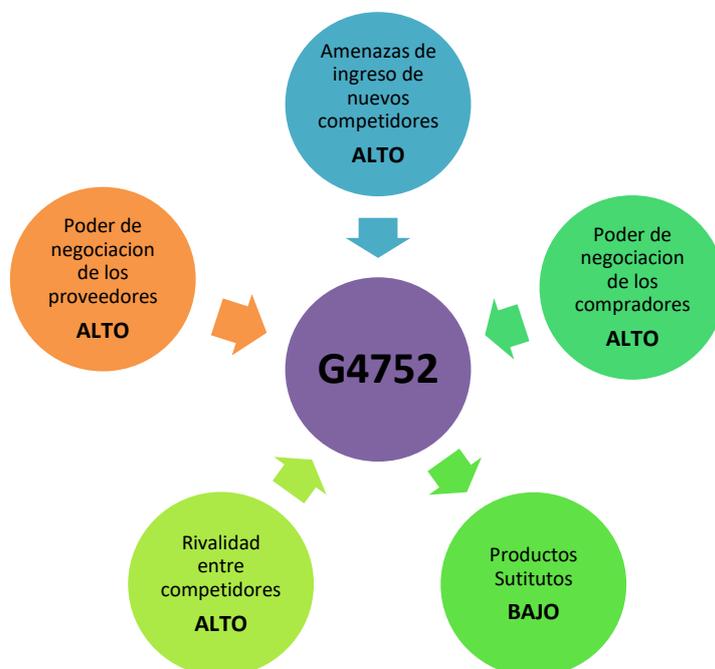


Figura 5: Cinco fuerzas de PORTER

Para realizar el análisis de la industria se emplea los preceptos definidos por Michael Porter, en su metodología de las fuerzas competitivas del mercado. En el presente caso, el sector competitivo corresponde a la clasificación CIIU G4752 que corresponde a la venta por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el caso de la amenaza de nuevos competidores en el sector en análisis, se concluye que es **ALTA** debido a los siguientes aspectos:

1. Costos de cambio para los clientes. –esto indica que el consumidor no tiene una barrera que le limita la compra de un producto nuevo o diferente, en el caso de los productos de ferretería, no tienen un alto nivel de diferenciación, los comercios de venta al por menor trabajan en base a los diseños de los mayoristas y productores.
2. Acceso a los canales de distribución. – el participante en el sector cuenta con varios canales de distribución, los cuales ofrecen vender sus productos en el comercio al por menor, esto facilita que las barreras de entrada al sector sean bajas.
3. Políticas gubernamentales. – en el país no existe una política pública o requerimiento legal que frene la entrada de empresas a comercializar productos de ferretería.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se relaciona con la influencia para la disponibilidad e incremento de la materia prima. En el caso de las empresas de comercialización de productos de ferretería los proveedores tienen un **ALTO** poder de negociación, ya que estas organizaciones son las que administran el proceso de diseño y fabricación, por lo tanto, los comercios minoristas están limitados en el tema de innovación en el producto final. En el tema de precios, las empresas distribuidoras marcan el precio final para el consumidor, por lo

que, el negocio para las empresas de venta al por menor es generar un mayor volumen de venta. Los principales proveedores de la industria ferretera al por menor son los detallados en anexo 1.

Otro aspecto que incide en el alto poder de negociación de los proveedores, es la capacidad de integración hacia delante de los proveedores, esto se da porque las principales marcas de productos de la construcción tienen sus propios puntos de venta, como los proveedores de grifería, cerámica o cemento.

Amenaza de productos sustitutos

La influencia de los productos sustitutos en el análisis competitivo se refiere al precio que se puede disponer de un producto o servicio. En el caso de la industria ferretera, la amenaza de los productos sustitutos es **BAJA**, ya que, no existen productos que reemplacen la funcionalidad del material de la construcción, especialmente por las regulaciones de construcción en cuanto a la calidad y durabilidad de materiales como el acero y el cemento. Adicionalmente, las herramientas que se comercializan ofrecen una solución a una necesidad específica del consumidor en cuanto a la reparación de su hogar u oficina.

Poder de negociación de consumidores

Los clientes con alto poder de negociación pueden obligar a bajar los precios y por ende influir en la rentabilidad, en el caso del sector analizado, esto es factible porque los consumidores buscan la mejor oferta y su decisión se basa en el precio y no en la calidad del producto, por lo tanto, el poder de negociación de los consumidores es **ALTO**. Adicionalmente, cuando se logra ventas por volumen con proyectos de construcción, éstos buscan obtener las mejores condiciones en cuanto a entrega de productos y forma de pago, esto hace que las condiciones de venta tengan un beneficio para el consumidor.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores del sector de comercio al por menor de productos de ferretería es **ALTA** debido a los siguientes factores:

1. Los costos de cambio son bajos. – para los clientes de las ferreterías es dirigirse o cambiarse de lugar de compra al momento de tomar una decisión de compra, debido a la alta cantidad de empresas que ofrecen productos similares, por tanto una mínima diferenciación en el precio final.
2. Bajo nivel de diferenciación de la competencia. – los productos de ferretería dependen de los diseños y funcionalidades de los fabricantes, el comercio al por menor es un canal de distribución y no puede ejercer poder de negociación con los fabricantes, lo cual permite que el consumidor tenga un bajo nivel de diferenciación.

En base a la información del análisis externo se construye la siguiente matriz de factores externos (EFE):

Tabla 3. Matriz de factores externos EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			1.50
Compra de productos nacionales	0.20	3	0.60
Incremento poblacional en el sector de influencia de la empresa	0.05	4	0.20
Tecnología apoya procesos comerciales	0.05	2	0.10
Productos ferreteros y material de la construcción no tienen productos sustitutos	0.20	3	0.60
AMENAZAS			1.60
Desaliento en el nivel de ahorro e inversión	0.1	2	0.20
Proveedores establecen el margen de rentabilidad de los productos	0.05	4	0.20
Los clientes que compran por volumen exigen reducción de precios y facilidades de pago	0.05	3	0.15
Bajo nivel de diferenciación con la competencia	0.15	3	0.45
Mínimos costos de cambio para los clientes	0.15	4	0.60
TOTAL			3.10

El análisis de la matriz anterior se establece en las siguientes conclusiones:

1. Con la emisión de las salvaguardas e incrementos de los aranceles, los productos importados incrementaron su precio, por lo que, es un momento idóneo para dar mayor fuerza a la comercialización de productos nacionales que han mantenido su precio.
2. El incremento poblacional en el sector de Calderón y Carapungo es un impulso a la demanda de productos de construcción, este incremento ha mantenido las ventas de la ferretería en los últimos años.
3. El desarrollo tecnológico en procesos comerciales y operativos es una oportunidad para reestructurar la administración de la ferretería, de esta manera, se puede incrementar la productividad en el uso de recursos.
4. El hecho de que los productos ligados a la construcción y ferretería no tengan productos sustitutos, es un factor que beneficia el incremento de la demanda, para lo cual es necesario mantener estrategias que permitan diferenciarse de la competencia directa.
5. La situación económica que atraviesa el país es un aspecto negativo para el sector de la construcción, que se ha recaído en el año 2015 y 2016, esto incide en la baja de contratos con proyectos de construcción.
6. La relación con los proveedores es un factor que limita la rentabilidad de la ferretería, ya que, el nivel de precios es marcado por las empresas fabricantes y distribuidores, las cuales se restringen al acceso de descuentos y promociones por volúmenes de compra, lo cual no sucede en momentos de recesión.
7. El poder de negociación de los compradores que corresponden a proyectos de construcción es elevado, esto afecta el nivel de rentabilidad de la ferretería ya que los constructores solicitan reducciones en los precios y condiciones de ampliación en los plazos de crédito.
8. Debido a que los productos que se comercializan en la ferretería provienen de grandes distribuidores, quienes venden a todas las ferreterías, no existe una diferenciación en el producto final con la competencia.

9. Como consecuencia del análisis anterior, ante un bajo nivel de diferenciación, el costo de cambio para el cliente es reducido, es por ello que la competitividad debe fundamentarse en el servicio.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

Ferretería Quezada debido a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, su nivel de producción y activos pertenece al grupo de las PYMES, las cuales según el Servicio de Rentas Internas (SRI) son consideradas como tales a las pequeñas y medianas empresas que cuenten con menos de 250 trabajadores y un máximo de 120 mil dólares en activos fijos.

Actualmente Ferretería Quezada no cuenta con misión y visión; su estructura organizacional se encuentra constituido por cinco personas directamente involucradas en el negocio, las cuales desempeñan las siguientes funciones:

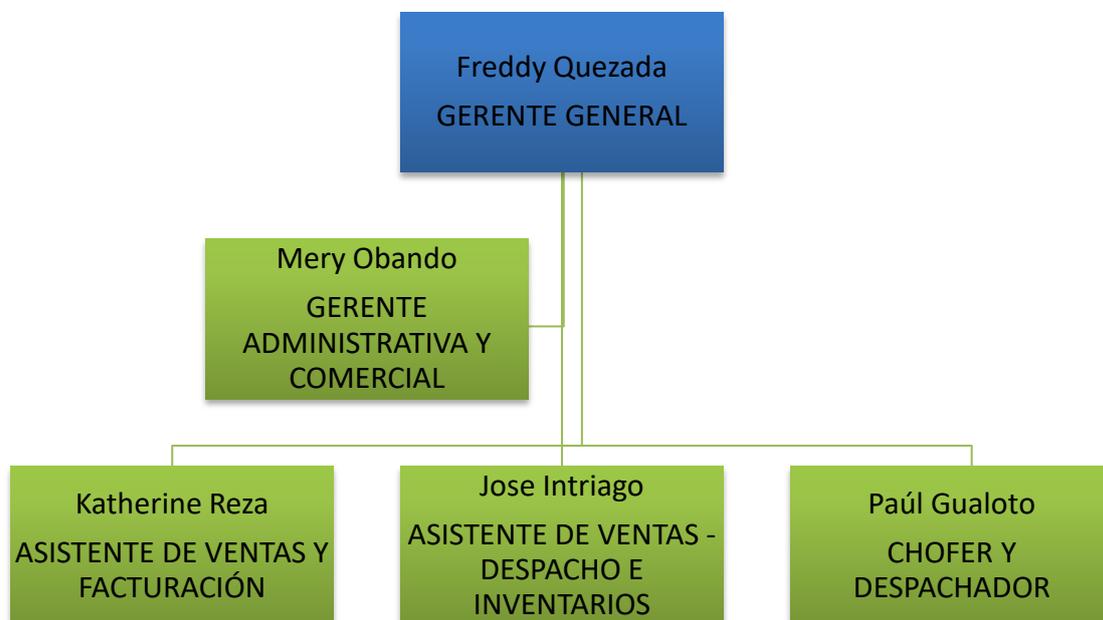


Figura 6: Organigrama Ferretería Quezada

Adaptado de: Empresa Investigada

Robbins y Coulter (2014) mencionan que la estructura organizacional es la forma en la que se disponen los puestos de trabajo, en base a este concepto las áreas de la estructura organizacional de la empresa son gerencia general, gerencia administrativa y comercial, ventas, despacho y logística.

GERENTE GENERAL

- Atención para adquisición de materiales a proveedores
- Control y dirección del personal de atención al cliente, personal de despacho y logística.
- Supervisión de Cartera
- Despacho de mercaderías
- Chofer para distribuciones fuera del sector de Calderón.

GERENTE ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

- Coordinación de manejo de pagos a proveedores a través de flujos de caja proyectado.
- Análisis de costos y precios
- Supervisión de cierre de cajas diarios
- Pagos de obligaciones (IESS –SRI)
- Pago de adelantos y salarios.
- Control y dirección del personal de atención al cliente, personal de despacho y logística.
- Atención al cliente
- Facturas mensuales a empresas con crédito.
- Supervisión de cartera.
- Ingreso de Mercadería nueva y colocación de precios.

ASISTENTE DE VENTAS Y FACTURACIÓN

- Atención al cliente , telefónica y personalmente
- Facturación de ítems comprados.
- Despacho de mercadería al detal.
- Archivo de documentos varios

- Cierre de caja diarios.
- Delegación de despacho en las bodegas.
- Coordinación de entrega a domicilio.
- Colocar precios en los productos en perchas

ASISTENTE DE VENTAS, DESPACHO E INVENTARIO

- Atención al cliente, telefónica y personalmente.
- Despacho de mercadería con verificación de factura
- Control de Inventario
- Colocación de mercadería en perchas basándose en el producto y su ubicación
- Despacho de materiales de construcción, en bodegas.

CHOFER Y DESPACHADOR (LOGISTICA)

- Atención al cliente, telefónica y personalmente.
- Despacho de mercadería verificando factura
- Entrega de materiales a domicilio.
- Retiro de mercadería en empresas proveedoras sin transporte incluido.
- Apoyo en la carga, organización y descarga de mercadería.
- Seguimiento de hoja diaria de ruta.

En conclusión, las funciones actualmente están distribuidas empíricamente, pero en ocasiones no están ejecutadas de acuerdo a sus puestos de trabajo, si no a la necesidad diaria de los clientes y sus despachos.

2.2.2 Producción y operaciones

Por tratarse de una empresa comercial es decir dedicada a la compra y venta de mercaderías la Ferretería Quezada mantiene las siguientes operaciones principales:

- Adquisiciones de mercadería para el local comercial
- Programación de Pedidos de clientes

- Logística de Salida de mercadería
- Transporte de mercadería
- Mercadeo y ventas en el local comercial.
- Atención al Cliente
- Control de Inventarios en bodega

Sus operaciones están basadas en la compra y venta de una gama de productos no tiene procesos establecidos, se maneja de acuerdo a la necesidad e instrucción del momento. La compra de inventario se realiza a través del pedido a los vendedores que visitan la ferretería y la entrega del inventario por parte de las empresas productoras, tarda entre 7 y 14 días de acuerdo a la complejidad del pedido y el stock que dispongan las empresas productoras. En los últimos meses, se han retrasado los pedidos debido a las restricciones a los productos importados.

Para la empresa la producción es indiferente; ya que se vende productos terminados y adquiridos, los mismos que se establecen en grupos conforme se detallan a continuación:

Tabla 4. Grupos de Productos

GRUPO #	NOMBRE
1	MATERIAL ELECTRICO
2	MATERIAL DE AGUA POTABLE
3	HERRAMIENTAS
4	PINTURAS Y PEGAMENTOS
5	HIERRO-CERRAJERIA-CEMENTO
6	PERNOS Y TORNILLOS
7	P.V.C. ACCESORIOS Y TUBERIA
8	FERRETERIA EN GENERAL
9	TRANSPORTE
10	MATERIALES DE CONSTRUCCION
11	CERAMICA-PORCELANATO

Tomado de: Empresa Investigada

El hecho que la empresa no se encargue de la producción de la mercancía que comercializa, incide en que existe un mayor tamaño del inventario, como lo

muestra el porcentaje del inventario sobre el total del activo; en el caso de la rotación de inventarios muestra que la empresa usa los inventarios para incrementar su nivel de ventas, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 5: Gestión de los Inventarios

	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación inventarios	5,09	5,94	5,47	5,90	6,28
Inventarios sobre activos totales	73%	63%	50%	55%	60%

Tomado de: Empresa Investigada

Estos indicadores determinan que el inventario, es un aspecto clave para la empresa, ya que, su gestión eficiente permite que se genere liquidez y se incremente el nivel de ventas.

2.2.3 Investigación y desarrollo

Ferretería Quezada no cuenta con un departamento dedicado a la investigación y desarrollo de los productos que comercializa, ya que esta tarea es emprendida por las empresas fabricantes. Los temas de investigación y desarrollo son emprendidos por los fabricantes en base a las tendencias de los consumidores y a los procesos de investigación del uso de nuevos materiales, el know how se traslada al personal de ventas de la ferretería quien lo expone a los consumidores.

En base a esta información es importante emprender una investigación con respecto al sector de la construcción para analizar su funcionamiento y relación con otros sectores de la economía. De acuerdo a la investigación realizada para comprender la estructura del sector de la construcción, se puede mencionar que “la estructura del sector de la construcción es intensiva en el uso del capital y tiene un alto nivel de relación con otras actividades como el transporte, minería y electricidad” (Guerrero, 2014).

Según información de la Superintendencia de Compañías, en el país existen 573 empresas registradas en el sector de la construcción en la Provincia de Pichincha, sin tomar en cuenta las personas naturales que se dedican a esta actividad como personas naturales y está registrada en el Servicio de Rentas Internas las cuales son 1.394, en total se puede mencionar que empresas de construcción son 1.967.

En lo que se refiere al personal que emplea el sector de la construcción, son 24.762 personas a nivel nacional, representando el 4% del total de empleados en el país. Este número de personas empleadas se divide en 1.187 directivos, 3.806 administrativos y 19.769 operarios (Guerrero, 2014).

En lo que respecta al desarrollo del sector de la construcción, en el país se han emitido 28.379 permisos de construcción en el año 2015, esto es una leve recuperación con relación al año 2014 cuando se emitieron 27.199 permisos de construcción. Estas cifras de permisos de construcción del año 2014 y 2015 se encuentran muy alejados de las cifras del año 2011 cuando se emitieron 42.042 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Estas estadísticas sobre los permisos de construcción muestran que existe un decrecimiento de la actividad de la construcción como se mencionó en el análisis externo e interno, por lo que, se confirma las conclusiones anteriores. El principal objetivo de los permisos de construcción en el año 2015 son las residencias familiares con el 87%, seguido de las construcciones no residenciales con el 8% y 5% a construcciones mixtas. Esto indica que la tendencia del mercado constructor son las viviendas dedicadas a la residencia. Con relación a la ciudad de Quito, comprende el 7% del total de permisos de construcción.

La tendencia del mercado corresponde a la utilización de hormigón armado para cimientos, cubiertas y estructura, para las paredes el mercado tiene predominancia en el uso ladrillos y bloques en el 87% de los casos de construcción en el país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

2.2.4 Sistemas de información gerencial

Ferretería Quezada actualmente cuenta con el Sistema de Poscapaz el cual agiliza los procesos tanto en lo administrativo como operacional. La operatividad del sistema permite obtener la siguiente información: lista de clientes, lista de proveedores, cierre de cajas diarios, balances mensuales, balances anuales, supervisión de lo facturado y cobrado. El sistema funciona correctamente y permite obtener información valiosa que sirve para la correcta toma de decisiones. Adicional al sistema mencionado, la ferretería cuenta con sistema de vigilancia a través del uso de cámaras de seguridad, las cuales permiten monitorear el movimiento de inventario en el área de bodega y la entrada y salida de los visitantes en el área comercial.

2.2.5 Marketing

Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009), mencionan que el marketing es una serie de actividades que sirven para dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el cliente y que se perciba como único y genere valor adicional. En este sentido la ferretería satisface la necesidad de productos de la construcción en el mercado del norte de la ciudad de Quito, las necesidades del mercado se vinculan con la necesidad de contar con una vivienda, como una necesidad básica de contar con un lugar donde habitar con su familia, esto significa que las necesidades que cubre la ferretería son básicas. Las necesidades que cubre la vivienda en los consumidores se pueden encasillar en bienestar, protección y sentido de pertenencia a un grupo social o comunidad.

Para analizar la situación actual en el área de mercadeo de la empresa investigada, es importante, generar la matriz BCG de los productos que se comercializan en la ferretería:

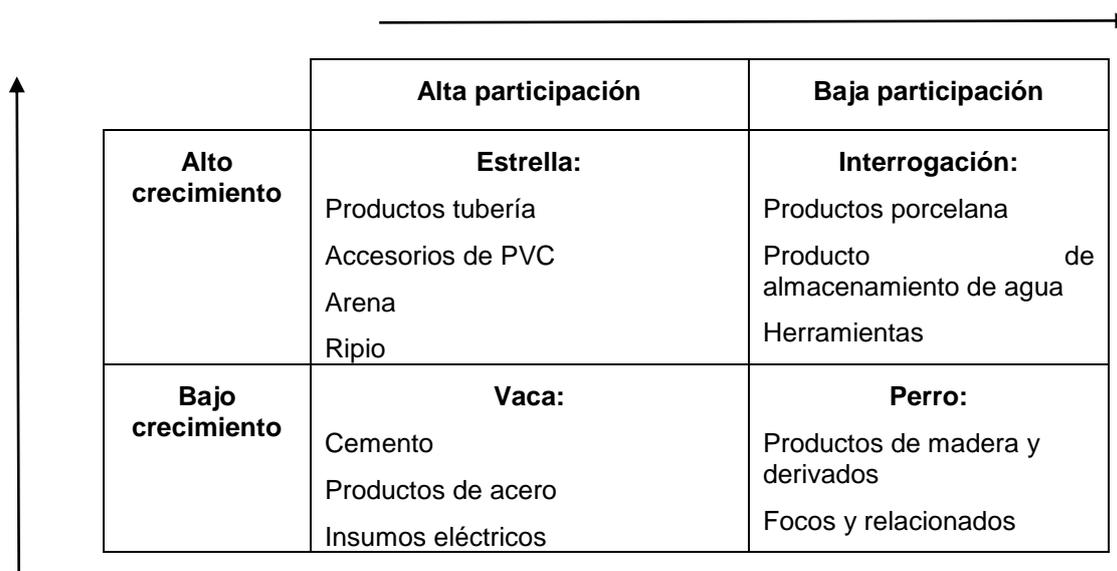


Figura 7. Matriz BCG

Adaptado de: Kotler, (2012)

La matriz BCG determina que los productos de alta participación, sean aquellos que los consumidores más lo requieren en el arreglo de sus casas o en la construcción de nuevos proyectos inmobiliarios, en base a la rentabilidad de cada producto, se puede clasificar en estrella o vaca.

Los productos estrella son aquellos donde existe mayor margen de rentabilidad (Kotler, 2012), por lo que, la empresa ferretera los tiene en un espacio de mayor visibilidad e impulsa la compra de los consumidores, estos son productos de tubería y materiales de construcción como arena y ripio. En el caso del cemento, insumos eléctricos y los productos de acero tienen gran demanda de los consumidores, pero las empresas mayoristas no establecen un margen alto de rentabilidad y su ganancia es por el volumen de venta.

En el caso de los productos que ofrecen alta rentabilidad, pero tienen un bajo nivel de crecimiento, se enfocan en los productos suntuarios y que son importados, por lo que, su precio es elevado debido a las salvaguardas impuestas por el estado. Los consumidores, buscan este tipo de productos, pero al averiguar el precio desisten de su compra o pocos consumidores los adquieren.

Los productos calificados como perro son aquellos que tienen un bajo nivel de ventas y su rentabilidad no es atractiva (Kotler, 2012), por ende, la empresa ferretera no impulsa su venta o invierte recursos en su promoción, forman parte de una cartera de productos que ofrecen los distribuidores con facilidades de compra.

En la actualidad los cambios de estilo de vida han generado que el marketing vaya evolucionando sin cambiar su objetivo principal, el cual es satisfacer las necesidades de las personas (Best, 2014).

Ferretería Quezada no cuenta con un departamento de marketing por lo que cuenta con una publicidad limitada esta se basa en la comunicación boca a boca esperando que un cliente satisfecho recomiende a sus parientes o amigos. También se utilizan promociones logrando con ello rotar productos que no han tenido mucho movimiento en la temporada.

En ciertos artículos se hace necesario la condición impuesta de un proveedor específico quien ofrece a Ferretería Quezada una promoción que luego debe trasladarse a nuestros clientes bajo las mismas condiciones hacia nuestros clientes, lo cual mejora y acelera la salida de los productos.

Mercado objetivo

El mercado objetivo de la ferretería se concentra en los consumidores que tienen necesidades relacionadas con la construcción, es importante diferencias entre los consumidores personales y los proyectos de construcción (empresariales), este tipo de cliente tienen necesidades distintas. Por lo que se puede establecer la siguiente segmentación:

- Consumidores personales: corresponde a personas entre 35 y 50 años, son personas casadas, empleadas en el sector público o privado, residencia en el sector norte y que pertenecen a la clase media. De acuerdo a la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población en mencionada es la siguiente:

Tabla 6. Segmentación del Mercado

Población Quito. Edad entre 35 y 50 años	402.663 habitantes
Población clase media. Edad entre 35 y 50 años	198.513 habitantes
Población clase media. Sector norte Edad entre 35 y 50 años	69.480 habitantes

Tomado de: Instituto Nacional Estadísticas y Censos (2014)

- Consumidores empresariales: son proyectos de construcción que se llevan a cabo especialmente en el sector norte de la ciudad de Quito, los cuales tienen necesidades de adquirir materia prima para ser empleada en sus proyectos. Su compra se concentra en altos niveles de mercadería y pago a crédito, su conocimiento sobre los productos adquiridos es alto, ya que son arquitectos y/o ingenieros civiles. De acuerdo a la información estadística comercial de Marketwatch, en el sector norte de Quito y el área rural de Calderón existen 142 proyectos de construcción a diciembre del año 2015 (Marketwatch, 2016).

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la ferretería se concentra en la atención personalizada, disponibilidad de productos y transporte disponible para cualquier sector de la ciudad. Estos factores de diferenciación permiten a la empresa ganar mercado en el sector ferretero del norte de la ciudad de Quito. Para cumplir con esta propuesta de valor ofrece capacitación constante a colaboradores, alto nivel de inventario e inversión en la mejora de sus instalaciones y vehículos de entrega. Los principales productos donde se ofrece un descuento en relación a la competencia son los siguientes:

Tabla 7. Comparativo precios productos con descuento

Producto	Precio Ferretería Quezada	Precio competencia
Adoquín (unidad por metro cuadrado)	\$ 8,25	\$ 8,90
Bloque pesado de 15 cm (unidad)	\$ 0,32	\$ 0,35
Bloque pesado de 10 cm (unidad)	\$ 0,24	\$ 0,27
Pingos de eucalipto (unidad)	\$ 0,90	\$ 0,95
Codo PVC 90 grados (unidad)	\$ 0,82	\$ 0,88

Tomado de: Empresa Investigada

La propuesta de valor de la ferretería se concentra en una estrategia de más por menos, ofreciendo un mayor valor a través del servicio al cliente y un menor precio de la competencia, en el caso de los productos que se puede generar descuentos que son emitidos por los distribuidores a través de mayor volumen de compra.

Marketing Mix

La empresa no cuenta con un plan de marketing definido por objetivos y estrategias, su acción de marketing se establece en base a una serie de acciones por promocionar sus productos principales e incrementar el nivel de ventas. Adicionalmente se acoge a las promociones establecidas por las empresas fabricantes quienes disponen descuentos especiales en mercadería para que sean trasladados a los consumidores.

Producto. - en este componente del plan de marketing, la ferretería no cuenta con una estrategia enfocada en el desarrollo del producto, ya que no participa en su proceso de diseño o producción. Las acciones de la organización se encaminan a establecer un importante stock de productos para que los consumidores tengan un abanico de opciones donde escoger su compra. La ferretería se concentra en explotar los productos estrellas y vaca de la Matriz BCG detallada anteriormente, que son los que generan mayor rentabilidad a la

ferretería por su volumen de compra. En estos productos, la ferretería debe mantener su inventario disponible para atender la demanda de los consumidores personales y empresariales.

El precio final promedio de los productos de construcción varía según su uso, en el caso de productos menores como bloques o ladrillos, su precio promedio es \$ 0,30 por unidad, insumos para la generación de concreto como ripio o arena tiene un valor promedio de \$ 80 cada volqueta, quintal de hierro de 16 milímetros precio promedio de \$ 48.

Los productos comercializados por la ferretería se encuentran ubicados en el nivel básico y real. En el caso de los productos básicos que se concentran en satisfacer necesidades básicas del consumidor, estas son las necesidades de vivienda, como son cemento, hierro, bloque, entre otros. Los productos del nivel real, son los acabados de la construcción, como cerámica, iluminación y elementos de valor agregado que se comercializan en la ferretería.

La descripción de las características del componente del producto en la ferretería Quezada son las siguientes:

- Atributos: los atributos de los productos y acabados de la construcción que comercializa la ferretería son tangibles, ya que se los puede percibir y observar previo a su proceso de decisión de compra. El detalle de los atributos de cada producto lo realiza la empresa fabricante, lo que realiza la ferretería es acercarlo al consumidor, no realiza ninguna acción de exponer el atributo del producto.
- Branding: en este aspecto hay que diferenciar el branding de la ferretería de los productos que comercializa. El branding de la ferretería se compete a la exposición de rotulación exterior, no se ejecuta acciones conjuntas entre el aspecto estratégico y la marca. En el caso del branding de los productos que se comercializan en la ferretería está a cargo de los fabricantes, quienes desarrollan la marca en función de sus necesidades sin tomar en cuenta el branding de la ferretería.

- **Empaque:** esta acción de producto la realiza el fabricante de los productos comercializados en la ferretería, en ese aspecto la ferretería no realiza acciones de empaque.
- **Soporte:** esta acción es realizada por la ferretería, ya que se encarga de recibir las quejas o sugerencias de los clientes, estos criterios son trasladados a los fabricantes y la solución llega por medio de la ferretería.

Precio. – con relación al precio, la capacidad de generar estrategias es limitada por cuanto la ferretería debe acoger lo dispuesto por las empresas fabricantes en el precio sugerido al consumidor final.

- **Costo de venta y estrategia de entrada:** Existen acciones que disminuyen el precio en ciertos productos que no tienen un alto nivel de rotación en el inventario, como los productos clasificados como perro de la matriz BCG. El precio promedio de los productos estrella y vaca es el siguiente:

Tabla 8. Precios principales productos

MATRIZ BCG	Producto	Precio venta al público	Costo de Venta
ESTRELLA	Tubería (precio promedio codo 90 grados x unidad)	\$ 1,12	\$ 0,92
	Arena (volqueta)	\$ 85,00	\$ 63,75
	Ripio (volqueta)	\$ 85,00	\$ 63,75
VACA	Cemento (quintal)	\$ 8,00	\$ 6,80
	Hierro (quintal 12 mm)	\$ 35,00	\$ 28,70
	Material eléctrico (promedio 100 metros cable)	\$ 42,00	\$ 32,76

Tomado de: Empresa Investigada

La siguiente tabla detalla la información referente al precio de transporte de los productos que comercializa la ferretería, estos dependen del sector de destino:

Tabla 9. Precio del transporte

SECTOR DE DESTINO	PRECIO
Calderón	\$ 2,50 - \$ 5,00
Carapungo	\$ 6,00 - \$ 9,00
Guayllabamba	\$ 15,00 - \$ 30,00
Carcelén – Ponceano	\$ 15,00 - \$ 25,00
Condado – Cotocollao	\$ 15,00 - \$ 20,00
Pomasqui – Mitad Mundo	\$ 20,00 - \$ 25,00

Tomado de: Instituto Nacional Estadísticas y Censos (2014)

Adicional a ello las compras que superan los 350 USD se les considera el transporte gratis, esto con el fin de fidelizar a los clientes.

- Estrategia de ajuste: la ferretería no realiza estrategia de ajuste de precios por su propia decisión, ya que acoge las estrategias de ajuste de los fabricantes y distribuidores de productos de construcción.

Plaza. – en este componente se clasifica en tres tipos de acciones según el proveedor y tipo de cliente:

- Estrategia de distribución. - La entrega de productos por parte de las empresas proveedoras que no tiene costo para la ferretería, en la totalidad de productos comercializados funciona bajo este esquema, el fabricante asume el precio de transporte hacia la ferretería.
- Estructura de canal. - Con relación, a la fuerza de ventas, la ferretería no realiza gestión comercial por fuera de la empresa dirigida a otras ferreterías de menor tamaño, se limita a recibir a este tipo de clientes que visitan su punto de venta. El valor agregado de la ferretería es el servicio de transporte para los consumidores que lo solicitan. Con este servicio, la empresa ha fidelizado a sus consumidores. En el caso del transporte para los clientes finales de la ferretería se fija un precio en base a la distancia, el precio mínimo es \$ 2,50 y cubre en los sectores

aledaños a la ferretería donde se concentra la mayoría de clientes individuales de la ferretería.

- Punto de venta. – la ferretería dispone un punto de venta en el sector norte de la ciudad de Quito.

Promoción. – las acciones de la promoción de la ferretería son las siguientes:

- Estrategia promocional de los productos de la ferretería se encamina a cumplir con lo establecido por las empresas fabricantes, quienes disponen que productos deben salir a promoción y cuál es el descuento que se debe ofrecer a los consumidores. Ocasionalmente, la administración de la ferretería dispone de promociones estacionales en productos que no tienen alta rotación o cuando existe un cambio en el precio final dispuesto por los fabricantes, el costo de la promoción cuando se trata de productos con baja rotación fluctúa entre 15% y 20% del precio final. En el caso de promociones por el lado del fabricante, el costo de la promoción es asumida por el mismo.
- Publicidad: se limita a su rotulación exterior y logos corporativos usados en la papelería.
- Marketing directo: no existen acciones de marketing directo o uso de estrategias de marketing relacional con los consumidores.
- Fuerza de ventas: está compuesta por las personas encargadas de atender al cliente en la ferretería.

2.2.6 Finanzas y contabilidad

El departamento de contabilidad de la empresa tiene las siguientes funciones:

- Verificar el cierre de caja diarios.
- Manejo de Salarios y adelantos
- Obligaciones en el SRI
- Obligaciones en el IESS
- Registros contables
- Controles de existencia
- Controles de cartera

- Controles de pago
- Estados Financieros

Este departamento está administrado por Mery Obando quien también es una de las propietarias de Ferretería Quezada. La situación financiera de la empresa se refleja en los estados contables, los cuales presentan la siguiente información en los últimos cinco años:

Tabla 10. Estado de Situación

	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS	262.013,47	304.031,69	435.370,93	333.886,95	244.185,07
Activos corrientes	261.213,47	272.936,69	352.895,97	258.535,49	341.277,22
Efectivo	14.911,59	17.895,20	42.933,25	14.197,42	170.638,61
Cuentas por cobrar	54.856,60	64.703,45	81.111,90	57.331,25	23.838,61
Inventario	191.445,28	190.338,04	217.951,93	183.307,85	146.800,00
Otros activos			10.898,89	3.698,97	
Activos no corrientes	11.734,82	43.834,82	97.019,78	97.019,78	97.019,78
Depreciación	- 10.934,82	- 12.739,82	- 14.544,82	- 21.668,32	- 23.473,32
PASIVOS	72.438,98	158.130,68	225.715,39	217.480,24	176.498,93
Pasivos corrientes	64.485,82	97.476,02	156.603,12	193.341,68	176.498,93
Pasivos no corrientes	7.953,16	60.654,66	69.112,27	24.138,56	-
PATRIMONIO	189.574,49	145.901,01	209.655,54	116.406,71	67.686,14
Capital Social	168.301,62	122.491,78	186.260,98	98.350,77	77.015,81
Utilidades	21.272,87	23.409,23	23.394,56	18.055,94	6.732,64

Tomado de: Empresa Investigada

Como se aprecia en la tabla anterior, existe un deterioro del activo entre el año 2012 y el año 2015, este hecho principalmente se produce por la disminución en el nivel de inventario y de las cuentas por cobrar, debido a la disminución de la actividad comercial de la empresa, en el año 2014 y especialmente en el año 2015. Otro hecho de resaltar es el decremento de la posición patrimonial y por ende incremento de la deuda de la empresa. El patrimonio disminuyó en el

64% y el pasivo aumento en el 144%, en este aspecto, incide la disminución de la utilidad de la empresa.

En cuanto al estado de resultados, se confirma lo mencionado anteriormente con la disminución del nivel de ventas entre el año 2011 y 2015, la caída en las ventas es de 5%, en los años mencionados. Además, el nivel de gastos se ha incrementado en el 36% entre el año 2011 y año 2015, esto ha incidido en la disminución de la utilidad neta, en niveles críticos, ya que alcanza un 87% en los años mencionados.

Tabla 11. Estado de Resultados

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	973.772,75	1.131.351,12	1.192.155,93	1.081.588,00	922.370,28
Costo ventas	892.808,49	1.045.401,25	1.102.548,89	995.857,52	839.820,03
Gastos	55.937,35	58.409,60	66.212,48	67.674,54	75.817,61
Utilidad Operativa	25.026,91	27.540,27	23.394,56	18.055,94	6.732,64
Impuestos	- 3.754,04	- 4.131,04	- 3.942,54	- 4.036,79	- 3.989,66
Utilidad Neta	21.272,87	23.409,23	19.452,02	14.019,15	2.742,98

Tomado de: Empresa Investigada

El análisis de los índices financieros de la empresa refleja lo que se menciona, un debilitamiento en la rentabilidad e incremento en el nivel de endeudamiento, esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. Índices financieros

	2011	2012	2013	2014	2015
Margen utilidad	2,57%	2,43%	1,96%	1,67%	0,73%
Rotación activos	3,72	3,72	2,74	3,24	3,78
ROI	9,55%	9,06%	5,37%	5,41%	2,76%
Liquidez	4,05	2,80	2,25	1,34	1,93
Prueba acida	1,08	0,85	0,86	0,39	1,10
Endeudamiento	28%	52%	52%	65%	72%

Tomado de: Empresa Investigada

El índice de liquidez muestra una disminución en la capacidad de la empresa para hacer frente sus obligaciones de corto plazo, el índice disminuye de 4,05 a 1,93, entre el año 2011 y 2015, debido al incremento de la deuda a corto plazo

de la empresa. Para mantener la liquidez, la administración ha recurrido a disminuir las cuentas por cobrar y el nivel de inventario, en este sentido, se puede apreciar en el indicador de prueba acida que tiene un comportamiento estable, con excepción del año 2014.

Un aspecto importante en la gestión de los propietarios de la empresa, es la recuperación en la rotación de activos en el año 2014 y 2015, esto muestra que se han realizado los ajustes respectivos en el nivel del inventario, cuentas por cobrar y activos no corrientes de acuerdo a la disminución en los valores de ventas, este hecho ayuda a mantener la eficiencia en el uso de los activos.

Los índices de rentabilidad, como el margen de utilidad y el rendimiento sobre la inversión (ROI), tienen un decrecimiento marcado a partir del año 2013, la razón principal es el incremento de los costos de operación y gastos administrativos, así como la disminución en ventas. Este hecho perjudica a los accionistas ya que disminuye el valor patrimonial y por lo tanto no le permite mantener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Tabla 13. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS			1.35
División de funciones y responsabilidades entre el personal	0.1	3	0.3
Disponibilidad de inventarios	0.05	4	0.2
Uso de sistema de información gerencial	0.05	2	0.1
Conocimiento del personal de los productos de ferretería	0.1	3	0.3
Diversificación de clientes entre personales y empresariales	0.1	3	0.3
Alta rotación de activos	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			1.85
No dispone de direccionamiento estratégico: misión y visión	0.1	2	0.2
Limitado número de personal	0.05	4	0.2

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Dependencia del desarrollo de productos por parte de los fabricantes	0.05	3	0.15
No existen Plan de Marketing	0.1	3	0.3
Disminución de ventas y utilidades	0.15	4	0.2
Decrecimiento de la liquidez	0.1	4	0.4
TOTAL			3.2

En base a la información expuesta en el análisis interno se concluye con el siguiente análisis:

1. La principal fortaleza de la ferretería Quezada es el conocimiento del negocio por parte de los propietarios, este conocimiento es transmitido a los empleados que laboran en la empresa, para que sea expuesto a los clientes finales.
2. La administración del inventario de la ferretería es un valor agregado para los clientes, ya que, disponen de un stock variado de productos de ferretería y material de la construcción, esto permite la creación de fidelidad hacia la empresa.
3. La ferretería cuenta con una acertada diversificación entre clientes personales y empresariales, esto permite que se minimice el impacto de la estacionalidad en los ingresos.
4. En lo que corresponde a las debilidades existen dos hechos que no permiten planificar acertadamente la gestión interna de la ferretería, esto es la falta de personal y la inexistencia de un lineamiento estratégico, que admita la ejecución de actividades en función de una planificación empresarial.
5. En momentos de inestabilidad económica el sector de la construcción es perjudicado por la disminución en las inversiones inmobiliarias, esto afecta a los partícipes en el sector, como es el caso de la ferretería. Este hecho incide en la disminución de liquidez y rentabilidad en la empresa.

3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 Matriz FODA

Tabla 14. Matriz FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • División de funciones y responsabilidades entre el personal • Disponibilidad de inventarios • Uso de sistema de información gerencial • Conocimiento del personal de los productos de ferretería • Diversificación de clientes entre personales y empresariales • Alta rotación de activos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desacertada dirección estratégica: misión y visión • Limitado número de personal • Dependencia del desarrollo de productos por parte de los fabricantes • No existen Plan de Marketing • Disminución de ventas y utilidades • Decrecimiento de la liquidez
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los requerimientos legales • Uso de la tecnología para mejorar la productividad de la empresa • Limitado número de productos sustitutos • Promociones por parte de los distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Decrecimiento económico • Reducción de la inversión en el sector de la construcción • Aranceles y salvaguardas para productos ferreteros • Alto poder de negociación de los proveedores • Sector atractivo para el ingreso de competidores • Alto poder de negociación de los competidores

3.1.1 Análisis Matriz FODA

Las fortalezas de la empresa investigada se centran en su acertado uso de los inventarios y su capacidad comercial en base a la diversificación de clientes, entre personas que adquieren un bajo nivel de compra y proyectos de construcción que compran alto volumen de materiales de construcción.

Otro aspecto positivo de la empresa es la distribución de funciones y responsabilidades entre las personas que laboran en la ferretería, esto permite que se cumpla una división de trabajo que efectiviza el uso del recurso humano. En el aspecto negativo, las debilidades se centran en la inexistencia de procesos de planificación estratégica y marketing, este último aspecto, es el que más afecta a la empresa, ya que depende de las acciones que emiten los proveedores.

En el tema de amenazas, el decrecimiento económico del sector de la construcción en conjunto con el establecimiento de salvaguardas e incremento de aranceles, ha perjudicado en la situación financiera de la empresa, con el incremento del endeudamiento, disminución de liquidez y reducción en la rentabilidad. Las oportunidades, se establecen en la inexistencia de productos sustitutos para los materiales de construcción y en el uso de la tecnología para mejorar los procesos productivos de la empresa.

En base a la información analizada la propuesta de mejora consta de los siguientes componentes, detallados en anexo 2 y desarrollados a continuación:

3.1.2 Administrativa y organizacional

Es la base fundamental de las empresas, en esta se detalla y establece los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Ferretería Quezada no cuenta con Visión, Misión y Objetivos claros tanto para propietarios como empleados de la ferretería es por ello que se lo ha considerado como un área a intervenir.

Las acciones que se deben emprender en el área administrativa y organizacional son las siguientes:

- Receptar información por parte de los empleados de la ferretería para conocer su opinión sobre la organización para usarlo en el proceso de planificación estratégica

Monitorear las actividades que realiza cada empleado y verificar que se cumplan las acciones planificadas en el direccionamiento estratégico.

Formulación de misión y visión

El plan de mejora de la Ferretería Quezada inicia con la exposición de criterios de los cinco empleados que trabajan regularmente en la empresa, para lo cual realizamos una encuesta; de esta forma, se exponen los criterios del talento humano de la empresa, siendo consultados sobre los siguientes aspectos:

Direccionamiento estratégico. – el personal no conoce la función de la misión o visión, no tiene un sentido de empoderamiento y eso limita la capacidad estratégica de la ferretería.

Funciones, responsabilidades y estructura organizacional. – los empleados conocen muy bien sus funciones, todos conocen cual es la estructura organizacional y quien es la persona que está a cargo de la empresa.

Remuneraciones y beneficios no monetarios. – con respecto a las remuneraciones, los empleados informan que están de acuerdo con la remuneración que reciben y los beneficios monetarios son relacionadas con las responsabilidades que ejercen en la empresa.

Capacitación de la empresa y distribuidores. – la capacitación recibida por parte de la empresa es suficiente para desempeñar su trabajo, la debilidad se presenta en la capacitación que reciben por parte de los distribuidores al momento de lanzar un nuevo producto o cuando se mejoran los productos existentes.

Imagen de la empresa. – a criterio de los empleados la imagen que proyecta la empresa es acertada.

Productos de mayor relevancia. – los productos de mayor venta son cemento, hierro, material pétreo y plomería, esta información se relaciona con lo mencionado en la Matriz BCG del análisis interno, por lo que, se puede corroborar que los productos que tienen mayor demanda son los que ofrecen mayor rentabilidad como los productos de plomería.

Aspectos donde la ferretería debe mejorar. – como mencionan los empleados, la infraestructura es el principal aspecto que se debe mejorar, ya que indican que el estacionamiento es un sitio de conflicto con los clientes; el producto que se comercializa no es visibilizado acertadamente y esto puede permitir que disminuya las ventas. Además, indican que la ferretería debe realizar promociones, publicidad, descuentos y mejor trato a los clientes especiales. Otro aspecto por mejorar, es la motivación de los empleados.

El direccionamiento estratégico, debe alinearse con la información recabada en el análisis FODA y en la información obtenida de la opinión de los empleados, para lo cual se debe reformular la declaración de la misión, valores y visión.

Declaración de la misión

El desarrollo de la misión debe contener el propósito, clientes, productos, filosofía y tecnología que emplea la empresa, según David (2008) debe cumplir con los siguientes aspectos:

1. Definir lo que aspira a ser la empresa
2. Incluir el proceso creativo actual y futuro de la empresa
3. Diferenciar a la empresa de la competencia directa e indirecta
4. Servir como un esquema de evaluación
5. Sea sencilla y entendible por cualquier persona

Ante esto, la declaración de la misión de la Ferretería Quezada debe concentrarse en los siguientes aspectos:

- Declaración de actitud. - debe procurar tener un alcance amplio, ya que la misión no puede incidir en la operación de la ferretería, ni tampoco puede limitar su acción comercial, por lo que, no es conveniente que la misión sea modificada según la conveniencia de la ferretería o porque cambia su situación interna.

La actitud que busca la Ferretería Quezada es orientarse hacia la satisfacción de necesidades de los consumidores de productos y accesorios de construcción con un servicio ágil y eficiente.

- Orientación hacia el cliente. - en este punto la misión debe servir para guiar en el desarrollo de procesos de comercialización, con el criterio de producir un valor agregado para el cliente cuando tiene la necesidad de adquirir un producto destinado a la construcción.
- Preocupación por la responsabilidad social. – actualmente es muy importante que las empresas tengan su mirada puesta en la comunidad, especialmente en lo relacionado con la conservación del ambiente, es por ello, que la misión cuente como parte de su filosofía organizacional el hecho de ser un ente generador de aspectos positivos en sus clientes, proveedores, empleados y la comunidad.

Con la definición de las características de la misión de la empresa es pertinente establecer los componentes de la misión, que son los siguientes:

Tabla 15. Componentes de la misión de Ferretería Quezada

Componentes de la misión	Preguntas	Aspiraciones de Ferretería Quezada
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Personas naturales y jurídicas que buscan satisfacer sus necesidades de productos y accesorios relacionados con la construcción.
Productos	¿Cuáles son los productos de la empresa?	Productos y accesorios de construcción.
Mercados	¿Dónde compite la empresa?	En el mercado de construcción de la ciudad de Quito
Rentabilidad	¿La empresa tiene solidez financiera?	La empresa busca ser sustentable en su situación

Componentes de la misión	Preguntas	Aspiraciones de Ferretería Quezada
		financiera
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, aspiraciones y prioridades de la empresa?	Satisfacer las necesidades de sus clientes, remunerar adecuadamente a sus empleados y contribuir con el crecimiento de la comunidad
Concepto propio	¿Cuál es la capacidad distintiva?	Servicio y asesoría para que el cliente encuentre el producto acorde a sus necesidades.
Interés en los empleados	¿Son los empleados un activo importante de la empresa?	Los empleados son el activo más importante de la empresa

En base a estas consideraciones previas, la misión propuesta para la Ferretería Quezada es la siguiente:

“Ferretería Quezada es una organización que busca satisfacer las necesidades de sus consumidores en lo que se relaciona a productos y materiales de construcción, basada en procesos enfocados en la capacidad del talento humano, conocimiento de sus productos y asesoría oportuna. El cumplimiento de estos procesos permite a la empresa buscar la sustentabilidad financiera y el crecimiento de su comunidad”.

Formulación de valores empresariales

La información generada en la declaración de la misión sirve para establecer los valores empresariales (Czinkota, 2012) sobre los cuales Ferretería Quezada fundamentará su acción para alcanzar la visión propuesta, estos son los siguientes:

- **Capacidad:** el personal de la empresa está capacitado para brindar asesoría a los clientes que buscan productos y accesorios de construcción.

- **Asesoría:** para recomendar y asistir a los clientes en la búsqueda de soluciones en el ámbito de la construcción y acabados.
- **Responsabilidad:** siempre hacer lo necesario para cumplir con lo prometido al cliente.
- **Sustentabilidad:** con una gestión transparente en el uso de recursos administrativos y financieros, para beneficio de los clientes, empleados y comunidad.

Declaración de la visión

La declaración de la visión de la Ferretería Quezada consiste en una expresión efectiva y duradera de la empresa y se fundamenta en las siguientes preguntas:

Tabla 16. Componentes de la visión de Ferretería Quezada

Preguntas para desarrollar la visión	Aspiraciones de la Ferretería Quezada
¿Qué tratamos de conseguir?	Ampliar la base de clientes personales e institucionales Impulsar el talento humano Mejorar sistemas de distribución y comercialización
¿Cuáles son nuestros valores?	Capacidad Asesoría Responsabilidad Sustentabilidad
¿Cómo produciremos resultados?	Calidad en el servicio al cliente Alianzas estratégicas con los distribuidores Capacitación talento humano
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	Gestión responsable de los recursos financieros Optimización en el uso de los inventarios Comunicación efectiva en la organización Plan de marketing enfocado en la necesidad del cliente
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Generando una propuesta de valor para el cliente, empleado y comunidad

En base a la tabla anterior se construye la visión para la Ferretería Quezada con horizonte de cumplimiento en el año 2021:

“Ferretería Quezada en el año 2021 será una empresa competitiva en el abastecimiento de productos y acabados dentro de la industria de la construcción en la ciudad de Quito; sus valores organizacionales le permitirán producir resultados en base a un trabajo en equipo con sus empleados, distribuidores y propietarios”

En base a estas acciones se establece el alcance del plan de mejora en el área administrativa y organizacional, esta es, formar un pensamiento sistematizado en la organización mediante la aplicación de un proceso de planificación estratégica, que involucre desde la dirección hasta los empleados de la ferretería. Esta planificación permitirá ordenar las actividades en las áreas de la organización, de esta manera se alineará la gestión estratégica con la administrativa. El costo del plan de mejora en el área administrativa se establece en función de las actividades planteadas, las cuales tendrán un costo cero, ya que forman parte de las funciones de la gerencia de la ferretería:

Tabla 17. Costo del plan de mejora área administrativa

ACCIONES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FRECUENCIA	COSTO
Receptar información por parte de los empleados de la ferretería para conocer su opinión sobre la organización para usarlo en el proceso de planificación estratégica	15 días	1 vez cada año	\$ 0
Monitorear las actividades que realiza cada empleado y verificar el tiempo que lo toman las actividades para medir cuellos de botella.	30 días	2 veces al año	\$ 0

3.1.3 Marketing

El área de marketing es la que tiene mayor falencia en Ferretería Quezada debido a que no tiene una persona encargada para desarrollar esta actividad. No existe una correcta implementación de marketing presentando carencias de

todo tipo de publicidad, promoción y plaza, lo que implica pérdida de imagen y pérdida de ventas.

Las acciones que se deben emprender en el área de marketing son las siguientes:

1. Implementar una estrategia de marketing que permita alcanzar el mayor número de consumidores de productos de ferretería.
2. Elaborar un logotipo que permita la diferenciación con la competencia especialmente que sea llamativo para los clientes.
3. Realizar nuevas estrategias de promoción utilizando la mayor cantidad de herramientas posibles (publicidad, marketing directo, promoción de ventas, fuerza de ventas y relaciones públicas).

El punto de partida del componente de marketing dentro del Plan de Mejora para la Ferretería Quezada es exponer los resultados que se pudieron recabar en la encuesta piloto realizados a los clientes de la empresa, estos resultados son los siguientes:

1. El 57% de los clientes actuales acuden a la ferretería por su servicio al cliente y 21% lo hace porque la empresa cuenta con transporte.
2. El 78% de los encuestados siempre encuentran los productos que están buscando, esto indica que los clientes satisfacen sus necesidades en productos de construcción en la ferretería. El tema de inventario no es inconveniente para tomar en cuenta en el plan de mejora.
3. Los clientes responden que adquieren cemento y material eléctrico con mayor frecuencia.
4. El 78% de los encuestados no conocen las promociones de la ferretería, este es un aspecto para mejorar.

5. Cuáles son las promociones más atractivas: el 33% de los clientes prefieren el descuento en su compra, seguido de transporte gratis en los productos adquiridos en la ferretería y entrega de producto adicional en la compra.
6. Como califica la calidad de los productos: el 78% de los encuestados califica a los productos como satisfactorios y 22% califica como muy satisfactorio, esto indica que la calidad de los productos satisface a los clientes de la ferretería.
7. Como califica el servicio al cliente: el 66% de los encuestados califica el servicio al cliente como satisfactorio y 34% lo califica como muy satisfactorio. Estas respuestas se complementan con el 100% de clientes que opinan que reciben ayuda del personal de la ferretería en la asesoría sobre la compra que pretenden realizar.
8. El tiempo de espera para ser atendido: el 78% califica el tiempo de espera como satisfactorio y 22% lo califica como regular. Este es un aspecto que se debe mejorar en la ferretería especialmente en el área de bodega y despacho, donde el 33% de los encuestados lo califica como regular.
9. Al criterio del cliente que se debe mejorar: el 55% de los clientes manifiesta que se debe mejorar en la comunicación de las promociones y 33% indica que se debe establecer un punto de entrega de mercadería y despacho de producto en conjunto con mejorar el parqueadero existente.

Como conclusiones de la investigación de mercado en base a la opinión de los clientes actuales, se puede establecer que la ferretería cuenta con un buen nivel de inventario, el servicio al cliente es satisfactorio y que el personal de la ferretería está presto para ayudar al cliente. Los aspectos por mejorar es la promoción y plaza, especialmente en la comunicación con el cliente y agilizar el área de despacho y parqueadero.

Estrategia general de marketing

La actual estrategia general de marketing de la ferretería es inexistente, debido a que toma la estrategia de marketing de sus distribuidores. Este aspecto es una debilidad en la promoción de la ferretería. La posición que debe asumir la ferretería es una estrategia de crecimiento intensiva, que según Kotler (2012) permite a una empresa establecida penetrar en el mercado en base de atraer a los clientes de la competencia.

Para atraer a los clientes de la competencia se utilizará los componentes de promoción y plaza del marketing mix, con el fin de conectarse de forma eficiente con los consumidores y ofrecerles un servicio mejorado enfocado en el punto de venta, especialmente en el área de despacho y entrega de productos

En la Ferretería Quezada, se propone tomar en cuenta los siguientes aspectos en el plan de mejora:

- Plaza. – reorganizar el área de atención al cliente, área de recepción y despacho de mercadería y mejorar el espacio físico para el aumento de parqueadero para los clientes.
- Promoción. – renovación de la imagen, creación de una campaña de marketing digital, establecer relaciones públicas y utilizar material promocional.

Plaza

La propuesta de mejora en el componente de plaza se concentra en mejorar las instalaciones de la ferretería, así como remodelar la parte interna de atención al cliente con el fin de dar una mejor impresión al cliente, determinar el número de parqueaderos que facilite la entrada de los clientes a la ferretería mediante el uso de un terreno colindante, de esta manera se puede crear mayor cantidad de parqueaderos y mejorar la zona de despacho donde ingrese el vehículo del cliente para colocar el producto en el interior del mismo y

puedan ubicarse los vehículos de transporte de los productos y accesorios de construcción.

La parte interna de atención al cliente contará con nuevos front desks así como con personal idóneo, capacitado constantemente que permita además de atender ofrecer asesoramiento al cliente. Adicional se integrará al equipo a un ejecutivo de ventas quien se encargará de visitar proyectos en construcción con el fin de ofrecer los productos y servicios de la empresa, así como a viviendas aledañas al sector.

Las características que debe reunir el ejecutivo de ventas son las siguientes:

Tabla 18. Perfil requerido Ejecutivo de ventas

Cargo	Perfil requerido	Funciones a desempeñar	Conocimientos
Ejecutivo de Ventas	Estudiante de carreras como Ingeniería Civil, Arquitectura o carreras afines.	Elaborar y mantener actualizada la base de datos de los clientes. Entregar catálogos a empresas e instituciones que requieran productos para la construcción Atención y asesoría a los clientes Desarrollar estrategias de comercialización, publicidad y promoción junto con el Gerente Propietario	Herramientas tecnológicas Técnicas de negociación Conocimiento de productos y servicios relacionados con la construcción

Promoción

Estrategia promocional

Se utilizará la estrategia de atracción o pull, la misma que es una “estrategia de promoción donde las empresas requieren generar publicidad y promoción entre los consumidores, para lograr que los consumidores finales adquieran el producto, creando un vacío de la demanda que “atraiga” el producto a lo largo del canal” (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012)

La estrategia pull permitirá a la Ferretería Quezada lograr un posicionamiento en el mercado y para lograrlo se pretende dirigir todas las actividades de marketing hacia los consumidores finales, por lo tanto, la empresa tendrá previsto realizar un gran esfuerzo en publicidad y promoción que le permita dar a conocer su servicio y beneficios a los consumidores al encontrar una gran variedad de productos a buen precio y de gran calidad. Ofrecer productos de calidad es uno de los factores claves para Ferretería Quezada que busca diferenciación de la competencia, entregando a sus clientes productos duraderos respaldados por marcas reconocidas y que cumplan con sus expectativas. Para empezar realizaremos una renovación de la imagen.

Renovación de la imagen.

Con el fin de establecer una imagen corporativa para Ferretería Quezada es necesario el diseño de un logotipo que permita una diferenciación de la competencia y con el cual se identifique la empresa, colaboradores, proveedores y clientes. El nuevo logotipo de la empresa está conformado por la imagen de una vivienda en color rojo que se relaciona con la construcción junto con las iniciales FQ en color amarillo de Ferretería Quezada, en un fondo de color verde con el cual se busca transmitir paz, armonía y tranquilidad. El slogan de la ferretería está elaborado en el mismo tono verde y está ubicado en la parte inferior de la publicidad.



Figura 8. Logotipo de Ferretería Quezada

Se utilizarán letreros luminosos con el logotipo de la empresa en la parte frontal y superior de la entrada principal a la ferretería incluyendo el diseño sobre las puertas metálicas de la empresa.

Publicidad

De acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2012), la publicidad como “cualquier forma pagada de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador” (pág. 96)

Ferretería Quezada manejará una fuerte campaña publicitaria que tendrá como objetivo principal dar a conocer a los clientes nuevos y recordar a los antiguos la presencia de la empresa y motivar en ellos la necesidad de adquirir sus productos y servicios. Esta campaña publicitaria es muy importante, por lo tanto, las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

Diseño de Página Web: Se diseñará una página web con información de la Ferretería Quezada, catálogo de los principales productos, asesoría, ubicación y datos de contacto, la web tendrá un diseño sencillo que permita al cliente navegar por la página sin contratiempos encontrando con facilidad la información requerida de productos, precios y ofertas.

Publicidad en redes sociales: la publicidad que se realizará en redes sociales será a través de una cuenta en Facebook, en donde se publicarán continuamente anuncios con promociones o productos en oferta y llegada de nueva mercadería, este medio digital es de un costo bajo relacionado con la cantidad de usuarios a los que puede llegar la publicidad.

Material Promocional: Como material promocional para la Ferretería se enviará a preparar material que sirva para obsequiar a los clientes, este material se detalla a continuación:

Diseño de camisetas, gorros y fundas con el logotipo, esferos y llaveros: que serán obsequiados a sus clientes en fechas especiales, así como a los asistentes a las ferias a la cuales la empresa asista.

Flyers: Se imprimirán flyers con información de la ferretería y sus productos. Ubicación de la empresa y datos de la página web y redes sociales. Este material tendrá un costo de \$300 más IVA por la impresión de volantes (2000) con diseño de arte en papel couche de 12 gramos.

Relaciones Públicas

Las relaciones públicas serán manejadas con la presencia de Ferretería Quezada en las principales ferias relacionadas con la construcción, decoración de interiores, entre otras a través de los cuales se pueda dar a conocer los productos y descuentos con el fin de atraer la atención del cliente para estimular las posibles ventas.

Promoción en ventas

Se define a la promoción de ventas como “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio”, la promoción de ventas incluye “descuentos, cupones, exhibidores y demostraciones” (Kotler & Armstrong , Marketing, 2012)

La empresa tendrá promociones para los clientes que sirvan de incentivos y permitan incrementar las ventas. Se busca fidelizar los clientes y generar

recordación de la marca a través del establecimiento de descuentos en días especiales y descuentos en productos específicos auspiciados por marcas reconocidas. En base a estas acciones se establece el alcance del plan de mejora en el área de marketing, consiste en crear un plan de marketing ajustado al direccionamiento estratégico que se formula en el plan administrativo, de esta manera existirá un proceso sistemático que permita generar valor agregado en la Ferretería Quezada. El costo del plan de mejora en el área de marketing se establece en función de las actividades planteadas:

Tabla 19. Costo del plan de mejora área marketing

ACCIONES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FRECUENCIA	COSTO
Elaborar un logotipo que permita la diferenciación con la competencia especialmente que sea llamativo para los clientes	15 días	1 sola vez	\$ 500
Implementar una estrategia de marketing digital que permita alcanzar un mayor mercado.	30 días	2 veces al año	\$ 500
Realizar nuevas estrategias de promoción utilizando la mayor cantidad de herramientas posibles (publicidad, marketing directo, promoción de ventas, fuerza de ventas y relaciones públicas)	5 días	4 veces al año	\$ 1.250
Reorganización del área de servicio al cliente mediante la compra de mobiliario	15 días	1 sola vez	\$ 7.000

ACCIONES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FRECUENCIA	COSTO
Implementación de área de parqueaderos (obras civiles)	45 días	1 sola vez	\$ 12.000
Adquisición de terreno que será utilizado como parqueadero y zona de despacho de mercadería	30 días	1 sola vez	\$ 95.000

3.1.4 Finanzas y Contabilidad

El área de finanzas y contabilidad tiene la carencia de información gerencial y financiera, esto dificulta la toma de decisiones en la ferretería, complicando el aspecto financiero con acciones que no se apegan a la realidad del mercado, en el largo plazo estas acciones pueden desequilibrar la situación financiera y por ende reducir el valor de la empresa. Las acciones que se deben emprender en el área de finanzas y contabilidad son las siguientes:

1. Construir indicadores gerenciales que permitan la toma de decisiones oportuna y viable en la empresa
2. Implementar un sistema integrado de administración para la gestión administrativa de la ferretería.

Esta tabla nos permite tener rangos de calificación para facilitar la toma de decisiones.

Tabla 20. *Indicadores de evaluación*

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Índice de Rentabilidad	Representa la rentabilidad de la inversión de los accionistas	Área financiera	Semestral	Porcentaje	Utilidad Neta / Patrimonio * 100	Estados contables	Mayor a 15%
								Entre 12% - 15%
								Menor a 12%
	Optimización de costos	Representa los costos reales ejecutados frente a los costos planificados	Área financiera	Semestral	Porcentaje	Costos de producción real / costo de producción planificado	Estados contables	100%
								Entre 95-98%
								90%
	Ciclo de Recuperación de cartera	Representa el tiempo en el cuál se recupera la cartera	Área financiera	Semestral	Meses	Número de días de recuperación de cartera	Estados contables	1 mes
								Entre 3 y 4 meses
								6 meses

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA CLIENTE	Número de proyectos nuevos en el sector privado	Relaciona el crecimiento de la empresa en proyectos nuevos en el sector privado	Gerencia General	Semestral	Unidad	Proyectos vendidos / Proyectos planificados	Informes del área de proyectos	Mayor a 2
								Entre 1 - 2
								Igual a 0
	Porcentaje de participación de mercado	Permite conocer la demanda atendida de clientes y el incremento de la misma	Gerencia General	Semestral	Porcentaje	Número de Proyectos vendidos / Demanda Total	Informes del área de mercado	1,50%
								Entre 1,1 y 1,34%
								1%
	Porcentaje de quejas cliente externo	Permite conocer el número de clientes externos insatisfechos con el producto	Gerencia General	Mensual	Porcentaje	Número de quejas de clientes / Total de clientes atendidos	Informes del área de mercado	0%
								Entre 1 y 4%
								5%

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Tiempo de entrega de mercadería	Mide el tiempo que demora la entrega de mercadería en la ferretería	Gerencia General	Mensual	Minutos	Tiempo de entrega real del producto al cliente - Tiempo de entrega estipulado por la gerencia	Reporte del área de bodega y despacho	5 minutos de tiempo de espera de cliente
								5 - 9 minutos de tiempo de espera de cliente
								Más de 10 minutos de tiempo de espera de cliente
	Porcentaje de quejas de clientes interno	Mide el porcentaje de quejas y no conformidades del cliente interno	Gerencia General	Trimestral	Porcentaje	Número de quejas de cliente interno	Informe de personal	0%
								Entre 1% y 4%
								Máximo 5%

	INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDICION	FORMA DE CALCULO	FUENTE DATOS	METAS
PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Porcentaje de procesos que cuentan con información sistematizada y actualizada	Mide el porcentaje de procesos con información actualizada y automatizada en relación al total de procesos.	Gerencia General	Semestral	Número	(Procesos de la empresa con información sistematizada y actualizada / Total procesos empresa) X100	Informe administrativa	Mayor de 95% Entre 91% - 94% Mínimo 90%
	Número de sugerencias por parte de empleados, viables e implementadas.	Mide la participación de los empleados en la solución de problemas.	Gerencia General	Semestral	Número	Número de soluciones viables e implementadas	Informe de gerencia general	Más de 5

En base a estas acciones se establece el alcance del plan en el área de finanzas y contabilidad, es relacionar la planificación estratégica con la operatividad del manejo de las finanzas en la ferretería. El costo del plan de mejora en el área administrativa se establece en función de las actividades planteadas:

Tabla 21. Costo del plan de mejora área finanzas y contabilidad

ACCIONES	TIEMPO DE EJECUCIÓN	FRECUENCIA	COSTO
Implementar un sistema de información para el manejo de finanzas, administración y ventas en la ferretería	15 días	1 sola vez con revisiones anuales	\$ 2.500

4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estados de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Para la proyección de la situación financiera de la Ferretería Quezada se toma en cuenta las actividades del plan de mejora, las cuales se concentran en los siguientes aspectos:

Tabla 22. Costo de las actividades del plan de mejora

ACTIVIDADES	INVERSIÓN INICIAL	GASTO OPERATIVO	GASTO SALARIO
Reorganización del área de servicio al cliente (activos no corrientes)	7.000,00		
Implementación área de parqueaderos (activos no corrientes)	12.000,00		
Inventarios de productos y accesorios construcción	66.163,93		
Adquisición terreno parqueadero y mejorar zona de despacho	95.000,00		
Renovación del logotipo		500	
Marketing digital		500	
Material promocional		750	
Relaciones públicas		500	
Contratación de ejecutivo de ventas			750
Adquisición software (activos intangibles)	2.500		
TOTAL	182.636,93	2.250	750

Con la implementación del plan de mejora, la ferretería planifica el incremento del nivel de ventas en los productos y accesorios de la construcción, para determinar el porcentaje de crecimiento de las ventas, se toma en cuenta el crecimiento del sector, que es 3,90% en el período 2008 – 2015, de acuerdo a

las estadísticas del Banco Central; otro supuesto importante para la proyección es la inflación proyectada del Banco Central, la cual se ubica en 3,66%. En base a estos dos indicadores se planea el crecimiento proyectado de la Ferretería Quezada con la implementación del plan de mejora será 7,56% anual, que corresponde al crecimiento del sector más la inflación. De esta manera, la ferretería busca no solo recuperar sus costos sino también mantener un crecimiento efectivo de sus activos y patrimonio. Es importante mencionar que la ferretería entre los años 2011 y 2013 mantiene un crecimiento promedio de 11%, en estos años existió un auge del sector constructor lo que permitió crecer a este porcentaje.

En base a esta información se construye la proyección de los estados de resultados y situación financiera que se presentan a continuación:

Tabla 23. Proyección estados de resultados

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Ventas	992.101,47	1.067.104,34	1.147.777,43	1.227.318,41	1.312.974,16
Costo de los productos vendidos	860.269,33	898.194,94	929.143,16	959.682,43	990.335,55
UTILIDAD BRUTA	131.832,14	168.909,41	218.634,28	267.635,98	322.638,61
Gastos sueldos	20.975,20	23.167,27	22.696,99	24.122,79	24.978,82
Gastos generales	25.815,80	26.368,58	27.436,43	28.376,83	29.334,33
Gastos de depreciación	9.361,78	9.361,78	9.361,78	9.361,78	9.361,78
Gastos de amortización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	75.179,36	109.511,78	158.639,08	205.274,57	258.463,68
Gastos de intereses	9.269,46	7.816,69	6.079,74	4.003,00	1.520,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	65.909,91	101.695,09	152.559,34	201.271,57	256.943,66
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9.886,49	15.254,26	22.883,90	30.190,73	38.541,55
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	56.023,42	86.440,83	129.675,44	171.080,83	218.402,11
22% IMPUESTO A LA RENTA	12.325,15	19.016,98	28.528,60	37.637,78	48.048,46
UTILIDAD NETA	43.698,27	67.423,84	101.146,84	133.443,05	170.353,64

La siguiente tabla muestra el estado de situación financiera proyectado de la ferretería, donde existe un incremento del activo total y del patrimonio, debido a la política establecida por la gerencia de retención de utilidades anuales, las cuales se acumulan en la cuenta de efectivo:

Tabla 24. Estado de Situación Financiera Proyectada

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
ACTIVOS	242.102,94	303.198,03	395.940,06	518.729,73	676.184,01
Corrientes	133.444,94	204.401,81	307.005,62	439.657,07	606.973,13
Efectivo	48.280,48	115.392,36	214.432,25	343.402,09	585.090,23
Cuentas por Cobrar	16.535,02	17.785,07	19.129,62	20.455,31	21.882,90
Inventarios	68.629,44	71.224,38	73.443,74	75.799,68	-
No Corrientes	108.658,00	98.796,22	88.934,44	79.072,66	69.210,88
Propiedad, Planta y Equipo	116.019,78	116.019,78	116.019,78	116.019,78	116.019,78
Depreciación acumulada	9.361,78	18.723,56	28.085,34	37.447,12	46.808,90
Intangibles	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Amortización acumulada	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
PASIVOS	70.558,82	64.230,07	55.825,25	45.171,88	32.272,51
Corrientes	23.194,29	25.744,84	27.956,28	29.995,90	32.272,51
Cuentas por pagar proveedores	19.841,08	20.588,83	21.367,32	22.033,12	22.739,90
Sueldos por pagar	1.590,33	2.324,33	2.324,33	2.324,33	2.324,33
Impuestos por pagar	1.762,88	2.831,67	4.264,63	5.638,45	7.208,28
No Corrientes	47.364,54	38.485,23	27.868,97	15.175,97	-
Deuda a largo plazo	47.364,54	38.485,23	27.868,97	15.175,97	-
PATRIMONIO	171.544,12	238.967,96	340.114,80	473.557,85	643.911,50
Capital	127.845,85	127.845,85	127.845,85	127.845,85	127.845,85
Utilidades retenidas	43.698,27	111.122,11	212.268,96	345.712,00	516.065,65

El estado de flujo de efectivo anual proyectado se encuentra en el anexo 3. El flujo de caja proyectado de la ferretería se describe a continuación:

Tabla 25. Estado de flujo de caja proyectado

AÑO	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		75.179,36	109.511,78	158.639,08	205.274,57	258.463,68
Gastos de depreciación		8.581,63	9.361,78	9.361,78	9.361,78	9.361,78
Gastos de amortización		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		9.886,49	15.254,26	22.883,90	30.190,73	38.541,55
22% IMPUESTO A LA RENTA		12.325,15	19.016,98	28.528,60	37.637,78	48.048,46
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		62.049,36	85.102,32	117.088,36	147.307,83	181.735,45
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(161.136,93)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	93.806,35	(4.072,63)	(4.448,18)	(4.263,34)	18.836,67
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(99.858,88)
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(161.136,93)	93.806,35	(4.072,63)	(4.448,18)	(4.263,34)	(81.022,21)
INVERSIONES	(118.519,78)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	62.703,57
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(118.519,78)	-	-	-	-	62.703,57
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(279.656,71)	155.855,71	81.029,69	112.640,18	143.044,50	163.416,80

El flujo incremental del plan de mejora se determina como resultado de la diferencia entre el flujo de la ferretería proyectado sin mejora y el flujo de ferretería como resultado del plan de mejora, el cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26. Flujo incremental

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja Ferretería sin mejora	12.821,64	21.895,16	4.456,67	6.982,31	16.724,04
Flujo de caja Ferretería con mejora	155.855,71	81.029,69	112.640,18	143.044,50	163.416,80
Flujo incremental	143.034,08	59.134,54	108.183,51	136.062,19	146.692,76

Este flujo de caja incremental es utilizado para la evaluación financiera del plan de mejora.

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión requerida por el plan de mejora está conformada por los siguientes rubros:

Tabla 27. Inversión requerida plan de mejora

Inversiones en activos no corrientes	19.000,00
Inversiones en activos intangibles	2.500,00
Inventarios de productos y accesorios construcción	66.163,93
Adquisición terreno parqueadero y mejorar zona de despacho	95.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	182.636,93

El mayor porcentaje de inversión en el plan de mejora lo constituye la adquisición de un terreno aledaño a la ferretería donde se puede implementar una zona de parqueadero y disponer de un área para el despacho de la mercadería, de esta manera se prevé dar un mejor servicio al cliente. El rubro de activos intangibles es la compra del software que se propuso en el plan de mejora. En el rubro de activos no corrientes constituye la compra de mobiliario y el inventario es la disponibilidad de productos y accesorios de la construcción necesarios para abastecer las zonas nuevas de la ferretería.

El financiamiento de la inversión inicial se realiza con 70% de capital propio, esto es \$ 127.845,85, este valor es el aporte de los propietarios de la ferretería y el saldo de \$ 54.791,08 será financiado por el Banco del Pichincha a plazo de cinco años y tasa de interés de 18% anual. Este financiamiento genera una cuota mensual de \$ 1.391,33 que es cancelada con la operación de la ferretería.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Para proceder con la evaluación financiera del proyecto es pertinente calcular la tasa de descuento, para lo cual se aplica el modelo CAPM y la posteriormente se calcula la tasa promedio ponderada de capital (WACC):

Tabla 28. Tasa de descuento (WACC)

CAPM	
Tasa Libre de Riesgo	5,72%
Rendimiento del Mercado	5,80%
Beta	1,05
Riesgo País	7,35%
CAPM	13,15%
WACC	
Tasa Interés Deuda	18,00%
Impuestos	33,70%
% Deuda	30%
%Capital	70%
Tasa de descuento (WACC)	12,79%

En base al uso de esta tasa se aplica la evaluación financiera del plan de mejora:

Tabla 29. Criterios de inversión

Criterios de Inversión Proyecto	
Valor actual neto	\$133.523,61
IR	\$1,35
Tasa Interna de Retorno	30,32%
Periodo Recuperación Inversión	2,77

El plan de mejora es beneficioso para la ferretería ya que genera un valor actual neto positivo por \$ 133.523,61, la tasa interna de retorno de 30,32% es mayor a la tasa de descuento y el período de recuperación de la inversión es 2,77 años.

4.4 Índices financieros

Los índices financieros de la ferretería en base al plan de mejora en comparación con el año 2015 se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 30. Índices financieros

	2015	PLAN DE MEJORA					INDUSTRIA
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Liquidez	2,8	5,75	7,94	10,80	14,66	18,81	3,24
Prueba ácida	0,85	2,79	5,17	8,35	12,13	18,81	1,66
Endeudamiento Activo	0,72	0,29	0,21	0,14	0,09	0,05	0,30
Rentabilidad Patrimonio	2,76%	25%	28%	30%	28%	26%	36%
Rotación activo	3,72	4,10	3,52	2,90	2,37	1,94	14,02

Los índices financieros de la ferretería presentan mejoría en todos los indicadores, especialmente en la rentabilidad, liquidez y endeudamiento. Esto permite consolidar la decisión de ejecución del plan de mejora. Con respecto al análisis comparativo con la industria, la ferretería Quezada tiene una mejor condición en los indicadores de liquidez y endeudamiento, en el caso de la rentabilidad y rotación de activo, todavía mantiene una posición más débil que sus competidores. Si se compara los índices de la industria con los resultados de los índices financieros del año 2015, todos los indicadores de la ferretería son más débiles que la competencia, esto permite corroborar que la ejecución del plan de mejora es acertada para la ferretería.

5. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis del sector externo la imposición de salvaguardas e incremento de aranceles en los productos de la construcción, es una oportunidad para que la industria nacional capte mayor cantidad de mercado debido al tema de precio final para el consumidor. Este aspecto debe ser aprovechado por la Ferretería Quezada para posicionar su marca en el sector de construcción, especialmente en el norte de la ciudad de Quito.
- El mencionado sector de la ciudad, específicamente Carapungo y Calderón han tenido un crecimiento poblacional importante en los últimos años, se ha dinamizado la construcción de viviendas enfocadas en la clase media, permitiendo que la ferretería analizada tenga un crecimiento en los últimos años. Esto asegura que dispone de fuente de recursos financieros y acceso a crédito que permite financiar el plan de mejora.
- Es evidente que la recesión económica que atraviesa el país desde el año 2015 afecta el sector de la construcción, por lo que, es importante que la ferretería diversifique sus mercados, para equilibrar la disminución de contratos con empresas constructoras.
- En el análisis interno de la ferretería, la principal conclusión se refiere a la experiencia de los administradores, esto incide en las decisiones que se establecen en torno al inventario y cautela en el manejo de la administración financiera. Por el lado, de las debilidades se refieren a la falta de una planificación estratégica y relacionarla con el área de marketing que pueda fortalecer la posición competitiva de la ferretería. En este sentido, el principal componente del plan de mejora se enfoca a generar acciones de marketing para incrementar la capacidad comercial de la ferretería.

- El plan de mejora propuesto para la ferretería consta de tres componentes, estos son administración, marketing y finanzas. El plan inicia con el direccionamiento estratégico, el cual brinda el camino a seguir con la formulación de misión, visión y valores empresariales. El componente en el área de administración y finanzas, tiene como camino construir un sistema de evaluación de indicadores clave que permita a la gerencia monitorear la efectividad de las acciones del plan de mejora, especialmente en el componente del marketing.
- El plan de mejora en el aspecto de marketing, toma en cuenta la investigación que se realizó con los clientes y empleados, donde se pudo determinar que las falencias de la ferretería se concentran en la promoción y plaza. Es así, como se propone mejorar las instalaciones de la ferretería, especialmente en la construcción de un parqueadero donde se pueda instalar una zona de despacho de mercadería. En el área de promoción se recomienda crear acciones que se enfoque en comunicar al mercado objetivo la nueva imagen corporativa de la ferretería y la disposición de su inventario.
- La valoración del plan de mejora asciende a \$ 185.636,93, siendo la adquisición del terreno para disponer el parqueadero y la zona de despacho el porcentaje mayoritario de la inversión con un monto de \$ 95.000. El financiamiento de la inversión inicial se realiza con capital propio en el 70% y 30% restante mediante crédito bancario. Con el financiamiento planteado se garantiza la liquidez de la ferretería, es importante mencionar que no existe un rubro para capital de trabajo, ya que la ferretería es un negocio en marcha que tiene una salud financiera adecuada, lo que garantiza su sustentabilidad en el mediano y largo plazo.
- La evaluación financiera del plan de mejora determina que es beneficioso para la ferretería, ya que, genera flujo de fondos positivos en los cinco años de proyección. El valor actual neto es \$ 132.523, la tasa

interna de retorno 30,32% y el periodo de recuperación de la inversión se realiza en 2,77 años.

REFERENCIAS

- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Guerrero, E. (2014). *Análisis del mercado del sector de la construcción bajo un enfoque económico*. Quito: EPN.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (octubre de 2014). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Ecuador en cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 1 de febrero de 2017, de Estadísticas Económicas: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2015/2015_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Marketwatch. (marzo de 2016). *Análisis inmobiliario de la ciudad de Quito*. Obtenido de www.marketwatch.com.ec

<http://marketwatch.com.ec/2014/11/analisis-inmobiliario-de-las-ciudades-quito-y-guayaquil-al-cierre-de-2015/>

Mundo Constructor. (26 de abril de 2016). *Mundo Constructor - Construcción*. Recuperado el 1 de febrero de 2017, de www.mundoconstructor.com.ec: <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/comercial/550-el-sector-de-la-construccion-en-un-difcil-2016-cr-dito-y-empleo.html>

Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: PEARSON.

ANEXOS

Anexo1. Proveedores de la industria ferretera

PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN
LAFARGE CEMENTOS S.A	Empresa dedicada a la venta de cemento Selva Alegre en el Ecuador por más de 10 años. Actualmente pertenece a la empresa Unión Andina de Cementos S.A.
NOVACERO S.A	Empresa ecuatoriana dedicada a la venta de hierro y materiales de acero. Pionera y líder en el mercado desde 1973, con la mejor experiencia en la creación, desarrollo e implementación de soluciones de acero para la construcción
COMPAÑÍA FERREMUNDO S.A	Empresa ecuatoriana dedicada a la venta de herramientas y artículos varios para ferretería desde 1976.
IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO	Empresa importadora ecuatoriana dedicada a la venta de herramientas y artículos varios para ferretería.
ABROADESIVOS DEL ECUADOR S.A	Empresa ecuatoriana dedicada a la venta de adhesivos, pegas y otros artículos.
DISTRIBUIDORA AMERICAN HOME	Empresa importadora ecuatoriana dedicada a la venta de accesorios para sanitarios, lavamanos, lavaplatos, etc.
ELECTRO B&V	Empresa ecuatoriana dedicada a la venta de materiales eléctricos al por mayor y menor.
PINTURAS CONDOR S.A	Empresa importadora ecuatoriana dedicada a venta de artículos varios pero en especial de pinturas, pegamentos y adhesivos.
TUBOSISTEMAS	Empresa ecuatoriana dedicada a la venta de tubos accesorios y solventes.
SIEA	Empresa ecuatoriana dedicada a la venta de discos de amolladora y accesorios para cerrajería.

Anexo 2. Componentes Propuesta Mejora

ÁREAS	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	ACCIONES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Administrativa y Organizacional</p>	<p>Falta de Visión, Misión y Objetivos claros tanto para propietarios como empleados de la ferretería</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar una visión y misión clara que permita una mejor toma de decisiones para el crecimiento sostenido 2. Determinar objetivos que permitan alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo 3. Determinar las funciones y responsabilidades en las áreas de ventas, atención al cliente y bodega para conocer aspectos claves de la ferretería 	<p>Receptar información por parte de los empleados de la ferretería para conocer su opinión sobre la organización para usarlo en el proceso de planificación estratégica</p> <p>Monitorear las actividades que realiza cada empleado y verificar que se cumplan las acciones planificadas en el direccionamiento estratégico</p>	<p>15 días</p> <p>30 días</p>

ÁREAS	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	ACCIONES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
Marketing	No existe una correcta implementación de marketing presentando carencias de todo tipo de publicidad, promoción y plaza, lo que implica pérdida de imagen y pérdida de ventas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una nueva imagen corporativa para la ferretería la cual permita la diferenciación con la competencia y que sea atractiva para los clientes 2. Implementar una estrategia de marketing utilizando herramientas tecnológicas. 3. Diseñar un nuevo espacio interior y exterior en la ferretería para mejorar la comodidad del cliente 	<p>Elaborar un logotipo que permita la diferenciación con la competencia especialmente que sea llamativo para los clientes</p> <p>Implementar una estrategia de marketing digital que permita alcanzar un mayor mercado.</p> <p>Realizar nuevas estrategias de promoción utilizando la mayor cantidad de herramientas posibles (publicidad, marketing directo, promoción de ventas, fuerza de ventas y relaciones públicas).</p> <p>Reorganización del área de servicio al cliente mediante la compra de mobiliario.</p> <p>Implementación del parqueadero (obras civiles)</p> <p>Adquisición de un terreno que será utilizado como parqueadero y zona de despacho de mercadería</p>	45 días

ÁREAS	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	ACCIONES	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Finanzas y contabilidad</p>	<p>Carencia de información gerencial y financiera mediante el uso de indicadores de gestión.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir indicadores que permitan la toma de decisiones oportunas en el área operativa y financiera. 2. Implementar un sistema de información para el manejo de finanzas. 	<p>Investigar los procesos y recursos claves de la ferretería para adaptarlos en función de los objetivos construidos en la planificación estratégica</p>	<p>30 días</p>

Anexo 3. Estado de flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
AÑOS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Actividades Operacionales	57.726,80	75.991,19	109.656,16	141.662,83	256.864,12
Utilidad Neta	43.698,27	67.423,84	101.146,84	133.443,05	170.353,64
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	9.361,78	9.361,78	9.361,78	9.361,78	9.361,78
+ Amortización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
- Δ CxC	(16.535,02)	(1.250,05)	(1.344,55)	(1.325,68)	(1.427,60)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	(2.492,51)	(2.594,94)	(2.219,36)	(2.355,94)	75.799,68
- Δ Inventario SF	-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES	19.841,08	747,75	778,48	665,81	706,78
+ Δ Sueldos por pagar	1.590,33	734,00	-	-	-
+ Δ Impuestos	1.762,88	1.068,80	1.432,96	1.373,81	1.569,83
	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles		-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento		(8.879,31)	(10.616,26)	(12.692,99)	(15.175,97)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	47.364,54	(8.107,41)	(10.616,26)	(12.692,99)	(15.175,97)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital		-	-	-	-
	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	50.300,26	67.111,88	99.039,89	128.969,84	241.688,14
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	48.280,48	115.392,36	214.432,25	343.402,09	585.090,23
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	98.580,74	182.504,23	313.472,14	472.371,92	826.778,37

