

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD: ADMINISTRACIÓN

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL**



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA
“FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G**

AUTOR: DIANA ROBLES

**DIRECTOR: ING. JUAN LASCANO POLO
M.B.A**

QUITO – ECUADOR

2010

CAPÍTULO I

1.1. Antecedentes

Repuestos M G se crea aproximadamente el 5 de enero del año 1990 en el sector de Cotocollao, a través de la visión de sus fundadores el Sr. Manuel Antonio Robles y la Sra. Gloria Molina, el negocio se desarrolló como una microempresa dedicada exclusivamente a la comercialización de repuestos para automóviles. Posteriormente el 17 de Octubre del año 2002 cambia su nombre por Ferretería y Repuestos M & G, lo cual con el pasar del tiempo el propietario se dio cuenta que el negocio era factible y empezaba un gran auge en la construcción de viviendas es por ello que empezó a buscar nuevos nichos de mercado de tal forma que determinó abrir un segundo local al norte de la ciudad de Quito en el sector de San Antonio de Pichincha en la Av. 13 de Junio 513J y la Curia.

Su actividad económica principal es la venta al por menor especializada en artículos de ferretería en general y está dirigida a personas de clase media y baja.

A lo largo del tiempo dicha ferretería se ha ido desempeñando informalmente en donde el propietario de este negocio no tiene el conocimiento para la aplicación de reglamentos, procedimientos contables donde pueda verificar el stock de la mercadería, en fin el manejo de la empresa es empírico.

Su competencia más cercana en el sector son Ferretería Mitad del Mundo, Ferrenor, Ferretería Jarrín y Ferretería Jerez.

Actualmente en la ferretería trabajan cuatro personas incluidos los propietarios.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Ferretería y Repuestos M&G, tiene aproximadamente diecinueve años en el mercado y durante este tiempo no ha llegado a una cobertura adecuada en el sector, razón por la cuál no ha podido explotar su potencial ni aprovechar los beneficios que de este provendrían.

La empresa no posee una planificación estratégica que le permita alcanzar los objetivos deseados, debido a que su fundación fue un proyecto de emprendimiento por lo tanto su funcionamiento empresarial fue empírico, debido a que en ese momento no se requería mayor formación académica para iniciar un negocio, por cuanto en el mercado no había tanta competencia como en los actuales momentos esto dio lugar que al transcurrir el tiempo las ventas vayan bajando por falta de una investigación de mercados que permita advertir al empresario sobre el desarrollo de este tipo de industria; es por ello que actualmente esta clase de negocios ha venido a un gran auge por el desarrollo demográfico lo cuál genera una mayor necesidad en la construcción habitacional y de viviendas en el cuál los clientes exigen una serie de requisitos como es el servicio al cliente, calidad en el producto, precios competitivos, etc., y dado el desconocimiento técnico administrativo del emprendedor conlleva a la flexibilidad organizacional por la falta de procesos definidos y estructurados que podrían apalancar esas necesidades de los clientes.

De mantenerse en esta situación; la Ferretería y Repuestos M&G esta dando lugar a que nuevos y reconocidos competidores agranden su participación e imagen en el mercado, además al no definir actividades que apoyen a conseguir los resultados deseados esta pierde competitividad e incluso se expone a la pérdida de sus clientes produciéndole daños económicos considerables que comprometerían la estabilidad de la empresa.

Al ejecutar una planificación estratégica se implementará una misión, visión, objetivos, estrategias y planes que dirijan sus esfuerzos para lograr las metas

deseadas, lo cuál va dar como resultado una mayor participación en el sector donde está ubicada la ferretería.

Finalmente el adecuado establecimiento de procesos óptimos ayudará al cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos corporativos en busca de la satisfacción total de sus clientes como también la fidelidad de los mismos.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los beneficios de la aplicación de la Planificación Estratégica para la Ferretería Y Repuestos M&G?

1.3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a) ¿Qué factores intervienen en el momento de levantar la información sobre la filosofía empresarial?
- b) ¿La falta de un direccionamiento estratégico, no ha permitido a la ferretería tener una mejor participación en el mercado?
- c) ¿De qué manera se puede determinar acciones estratégicas que conlleven a mejorar los procesos dentro de la empresa?
- d) ¿Cuál es el costo/beneficio en la implementación del plan estratégico?

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar la herramienta administrativa de la Planificación Estratégica de Ferretería y Repuestos M&G a fin de aprovechar la experiencia del negocio en función de una mayor participación en el mercado.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la situación del entorno en el cuál se desenvuelve la empresa.
- Diseñar un alineamiento estratégico que permitan mejorar el desarrollo de

la empresa.

- Determinar los procesos que conlleven a un mejor funcionamiento operativo.
- Determinar el costo – beneficio del plan estratégico.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y conceptos básicos de finanzas y planificación estratégica, encontrar soluciones a los problemas que tiene la empresa en cuanto a la disminución de las ventas, desconocimiento técnico administrativo por parte del dueño y la falta de investigación sobre el desarrollo del sector ferretero que pueda llegar afectar a la Ferretería y Repuestos M&G. Para lo cuál nos basaremos en alternativas y estrategias de mejoramiento en el servicio al cliente, calidad en el producto y obtener precios competitivos, lo cuál logrará alcanzar los resultados a través de los objetivos

1.6 Marco de Referencia

1.6.1 Marco Teórico

“Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización”.¹

Al realizar una estrategia nos indica qué es lo que se quiere alcanzar en términos de objetivos, tomando en cuenta los diversos factores del ambiente para poder realizar un buen plan estratégico.

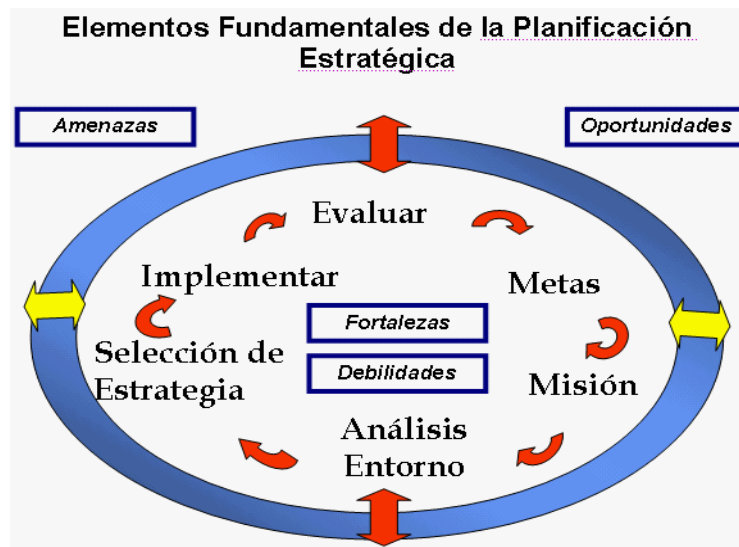
¹ http://exa.unne.edu.ar/depar/areas/informatica/semprof/public_html/material/PalnifEstrag.pdf

La ventaja competitiva creada puede ser el reflejo de una adecuada estrategia corporativa; para ello Henry Mintzberg manifiesta que la "estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas. Dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que pretende ser y precisa la naturaleza de las contribuciones que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidad. Este patrón hará posible la especificación de objetivos y gobernará en forma directa la movilización de recursos para hacer que las decisiones sean efectivas. Algunos aspectos de este patrón de decisiones serán inalterables, tales como el compromiso de la calidad, con la tecnología de punta, las buenas relaciones laborales; y otros aspectos de la estrategia se podrán modificar, como ser la línea de producción, el proceso de manufactura, el estilo de ventas.

La unidad, la coherencia y la consistencia interna de las decisiones estratégicas son los que ubica a la organización en su medio y es lo que le confiere su identidad, su capacidad de mover fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado".

Según STEINER George, el concepto de estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: "la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía"

"Gráfico # 1



Elaborado por: Diana Robles

Fuente. <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Los Principios.- Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

"Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura Organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, estas deben; enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarios como normas que regulan un comportamiento.

Visión.- "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora,

conocida por todos e integrar al equipo gerencia a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

Misión.- Es la razón de ser de una empresa y debe reflejar las expectativas de sus clientes. Para su estructuración debe considerarse los siguientes aspectos.

-¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en que forma deben ser entregados?

-¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

La misión por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

Etapas del proceso de Planeación Estratégica

Existen varios esquemas o modelos para realizar un proceso de planeación estratégica, que estarían contemplados y respaldados por muchos autores propios de la temática.

Humberto Serna plantea un modelo que contempla sus etapas en el siguiente cuadro.

Cuadro N.- 1

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

0. Definición del horizonte de tiempo

1. Definir los Principios Corporativos

2. Diagnóstico Estratégico

Análisis FODA – Dónde estamos hoy

3. Direccionamiento Estratégico

Visión – Misión – Objetivos Estratégicos

¿Dónde?

4. Proyección Estratégica

Áreas Estratégicas – Proyectos Estratégicos,

¿Cómo lo vamos a lograr?

5. Plan Operativo

Estrategias- Planes de acción. Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión

6. Monitoria Estratégica

Índices de Gestión

¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional?

¿Cuáles son los logros del proceso?

Elaborado por: Diana Robles

Fuente: Gerencia Estratégica Humberto Serna Pag. 30

Finalmente la mejor utilización de los recursos, minimización de errores y reprocesos, diseño y estructura organizacional forma parte de un enfoque integral, según Jean Paul Sallenave, enfoca en su libro a la Gerencia Integral como “el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mejor competitividad.

1.7 Hipótesis

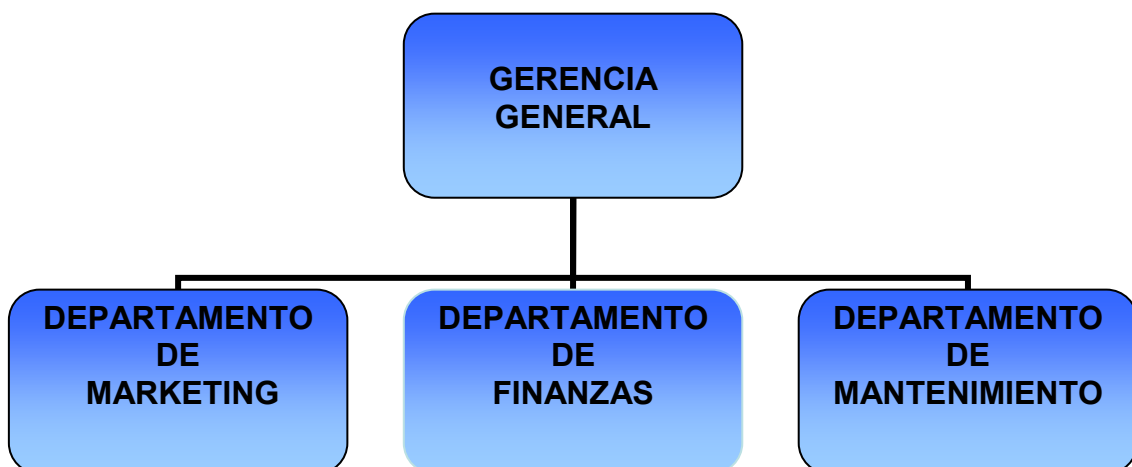
La elaboración de la planificación estratégica para la Ferretería Y Repuestos M&G permitirá obtener una mayor participación en el mercado incrementando también su competitividad empresarial al definir objetivos y estrategias que guíen sus actividades a la consecución de los mismos de forma eficaz y eficiente.

1.8 Estructura Organizacional

ORGANIGRAMA

La estructura organizacional de la Ferretería y Repuestos M & G consta de un Departamento de Marketing, Departamento Financiero y Departamento de Mantenimiento; Formalmente no existe una estructura pero analizando dicho dato quedaría de la siguiente manera:

1.8.1 ORGÁNICO ESTRUCTURAL



Elaborado por: Diana Robles

El organigrama Estructural para la ferretería ayudaría al mejor funcionamiento de la misma, ya que consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada integrante de la empresa, desde el gerente hasta el trabajador ejecute el menor número posible de funciones para obtener la división del trabajo bien planificada, tendiendo la más alta eficiencia de cada persona.

1.8.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Descripción de las funciones que corresponde a cada cargo del personal que trabaja dentro de la empresa.

a) GERENTE GENERAL:

e) DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	Gerente General
Sección:	Gerencias
Departamento:	Administrativo

A. PROPÓSITO DEL CARGO

B. Cumple cuatro funciones básicas como son planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. Además es quién toma las decisiones en beneficio de la misma.

B. RESPONSABILIDADES

Las obligaciones del gerente son:

- Realizar gestiones dentro y fuera de la organización con el propósito de lograr un mejor funcionamiento mediante la aplicación de normas y políticas que ayuden al cumplimiento de los objetivos.
- Aumentar los márgenes de utilidad mediante el manejo eficaz de las

ventas.

- La representación legal judicial y extrajudicial de la empresa.
- El control sobre la disponibilidad de recursos financieros suficientes para apoyar el crecimiento organizacional y las operaciones diarias, así como su óptima utilización.
- Delegar actividades a los demás empleados y verificar el cumplimiento de las mismas.

f) FUNCIONES DEL CARGO

Funciones Genéricas

Planificar, dirigir, controlar y evaluar las operaciones financieras y administrativas de la empresa.

Funciones Específicas

- Gestionar las actividades generales de la empresa.
- Determinar la disponibilidad de recursos financieros para inversiones.
- Motivar y exigir el cumplimiento de las obligaciones directivas y administrativas de las diferentes instancias de la empresa.

g) ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Sección:	Gerencias
Departamento:	Financiero

h) PROPÓSITO DEL CARGO

Administrar eficazmente los recursos disponibles para optimizar el proceso de producción, creando una campaña de comunicación para mantener un

ambiente laboral adecuado, además de contar con el presupuesto necesario para solventar los gastos.

i) RESPONSABILIDADES

Las obligaciones son:

- Llevar un adecuadamente control del funcionamiento de la empresa.
- Designar adecuadamente los recursos disponibles.
- Realizar una perfecta combinación con los factores de producción como son materiales, capital, recursos humanos, entre otros y obtener un producto de excelente calidad.

j) FUNCIONES DEL CARGO

Funciones Genéricas

- Establecer normas organizacionales para el cumplimiento eficaz de las actividades designadas a cada uno de los funcionarios.
- Incrementar las ventas a corto, mediano y largo plazo.

Funciones Específicas

- Manejo efectivo del capital.
- Gestionar las actividades financieras.
- Controlar los estados financieros y pagar los sueldos a tiempo.

k) ÁREA ADMINISTRATIVA – MARKETING

Objetivo General:

Tener don de mando y liderazgo participativo.

Funciones:

- Atención al cliente
- Encargado de caja
- Registra las ventas del día

I) ÁREA MANTENIMIENTO

Objetivo General:

Mantener la buena presentación física de la empresa.

Funciones:

- Limpieza interna de la ferretería.
- Diligencias dentro y fuera de la institución
- Realizar labores de limpieza, ejecutar actividades de mantenimiento

1.9. ESTRUCTURA LEGAL

Ferretería y Repuestos M&G está constituida legalmente como una empresa no obligada a llevar contabilidad, quien posee el número de Registro Único de Contribuyentes N.- 1705623377001, y tributa el Impuesto del Valor Agregado que actualmente es del 12%.

La Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada (LEURL) establece que toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio, podrá desarrollar por intermedio de una empresa unipersonal de responsabilidad limitada (EURL) cualquier actividad económica que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la misma al monto del capital que hubiere destinado para ello.

La EURL es una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural a quien pertenece, por ende, los patrimonios de la una y de la otra, son patrimonios separados. La persona natural a quien pertenece una EURL se llama “gerente-propietario”.

Se establece que una misma persona natural puede constituir varias empresas unipersonales de responsabilidad limitada, siempre que el objeto empresarial

de cada una de ellas fuere distinto y que sus denominaciones no provoquen confusiones entre sí. Adicionalmente, se prohíbe que las EURL's pertenecientes a un mismo gerente-propietario, no podrán contratar ni negociar entre sí, ni con personas en donde guarde el parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o el segundo grado de afinidad de conformidad con la ley. En caso de contravención de esta disposición, además de la nulidad correspondiente, el gerente-propietario responderá personalmente por todas las obligaciones de dichas empresas.

En lo referente al objeto de la EURL, se establece que solo puede haber un objeto y debe estar definido de forma clara y precisa.

La ley dispone que el "capital empresarial" o "capital signado" de la empresa no podrá ser inferior al producto de la multiplicación de la remuneración básica mínima unificada del trabajador en general, por diez (USD 2,180.00). Si en cualquier momento la empresa tuviere un capital asignado inferior al mínimo antedicho, el gerente-propietario deberá proceder a aumentar dicho capital dentro del plazo de seis meses, so pena de que la empresa entre inmediatamente en liquidación. Los trámites de constitución, aprobación e inscripción deberán hacerse ante un juez de lo civil que dispondrá la inscripción de los mismos en el Registro Mercantil.

En cuanto a las utilidades, el gerente-propietario deberá asignar para la formación o incremento del fondo de reserva legal de la empresa, por lo menos un diez por ciento de las utilidades, hasta que dicho fondo alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital empresarial.

Finalmente, se dispone que la EURL se disuelva forzosamente, entre otros, por la imposibilidad manifiesta de cumplir el objeto empresarial y por la pérdida total de sus reservas o de más de la mitad del capital asignado.²

² <http://www.ecuadorlibre.com/images/pdf/resena109.pdf>

CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

2.1.1 Análisis Económico del Entorno

Analizando el entorno económico de nuestro país , en lo que se refiere a la población ecuatoriana mantiene altos índices de pobreza y extrema pobreza pese a que el país dispone de un alto potencial de crecimiento en la gran mayoría de sus sectores: petrolero, minero, energético y de la construcción, que de ser manejados adecuadamente transmitirían su dinamismo a toda la economía e indudablemente darían a los trabajadores un ingreso y una calidad de vida muy superior a la que mantienen actualmente.

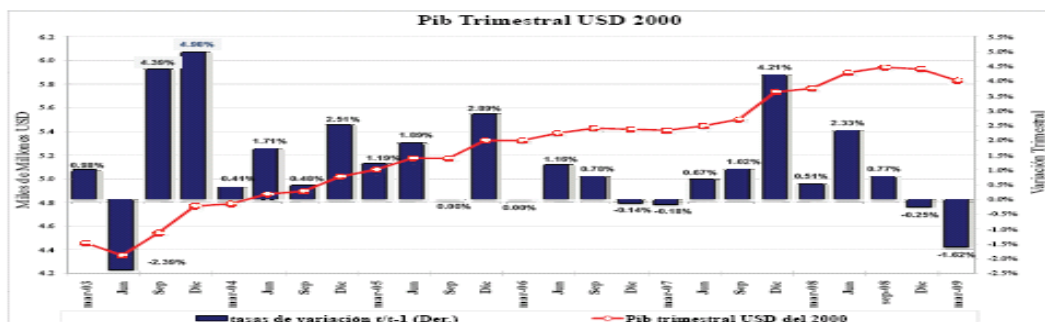
No obstante, la realidad en el Ecuador es muy diferente. La intervención estatal en los sectores clave de la economía da paso a que estos se encuentren sumidos en un ambiente de corrupción, pago de favores políticos y absoluta ineficiencia e indolencia de la burocracia.

En las últimas proyecciones de crecimiento económico realizadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) para julio del 2009 el Ecuador se sitúa en el -1.62% en cuanto al PIB, el cual indica una tendencia muy baja.

"Gráfico # 2

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

No nos debería sorprender que la incertidumbre, la confrontación política, la

falta de precisiones en las políticas gubernamentales y la absoluta inoperancia del sector público traigan como consecuencia un crecimiento económico inclusive menor al calculado por el Banco Central.

CRECIMIENTO DEL PIB POR SECTORES "Gráfico # 3"



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

Las actividades económicas que determinaron el crecimiento del PIB fueron: sector de la construcción, comercio, manufactura (no incluye refinación del petróleo), agricultura, gobierno general y otros servicios, en los que se agrupan hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de viviendas, servicios a las empresas, servicios a los hogares, educación y salud.

Solo el sector de extracción de minas y petróleos registró una cifra negativa debido a la contracción de la producción de crudo de PETROECUADOR y de las compañías privadas.

La construcción es el sector que mayor tasa de crecimiento registra (9,53%), manteniendo la tendencia registrada desde el inicio de la dolarización. Con relación al segundo trimestre de 2007, este sector tuvo un repunte del 21,3%.

Según una encuesta realizada a 120 empresas del sector, en el segundo trimestre de 2008, reportan un crecimiento de alrededor del 13%, mientras que el valor total facturado en cada mes, apuntó un 7%.

La producción total de cemento, por ejemplo, se incrementó en 11,11%. La industria cementera, como Holcim, reportó un porcentaje del 11,29% y Lafarge, 18,93%. En términos semestrales, la producción total de cemento del primer semestre de 2008 fue superior en 10,37% respecto a igual período del año anterior.

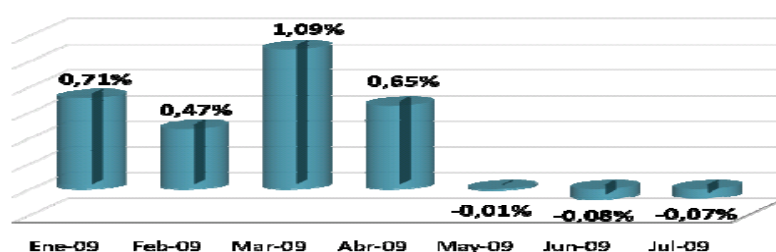
Con estos datos analizados la Ferrería y Repuestos M&G tendrá una oportunidad para incorporarse más en el mercado ferretero.

Inflación

Como podemos observar en el cuadro en el mes de julio del 2009 constituyó el tercer mes consecutivo donde se registró deflación (**-0.07%**). A nivel *anual*, también hay decrecimiento (3.85%) en comparación con el 9.87% del mismo mes del año previo, esto provoca el aumento de desempleo y que disminuya los niveles de producción

"Gráfico # 4

Julio 2009



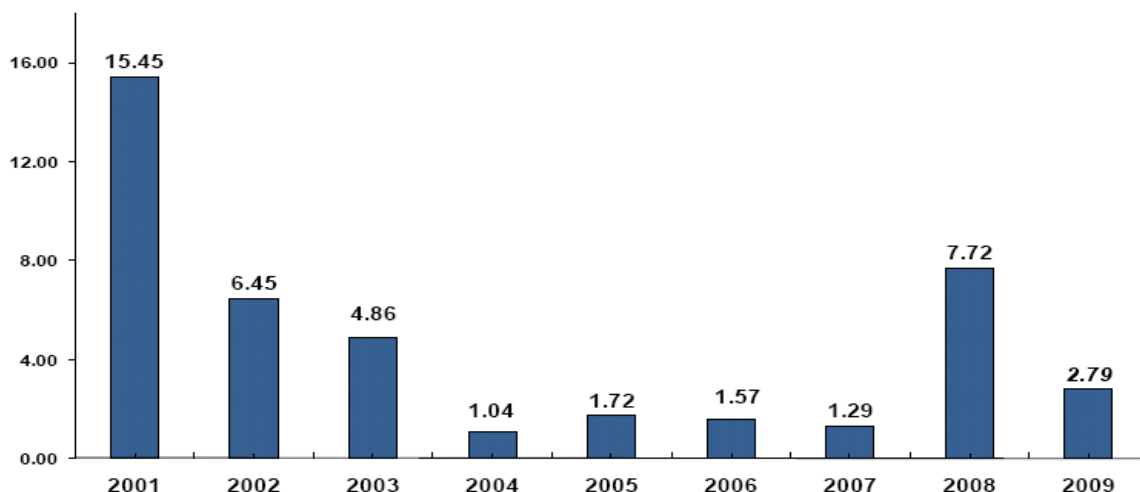
	INDICE	ANUAL	ACUMULADA	MENSUAL
Julio-08	118,45	9,87%	7,72%	0,59%
Diciembre-08	119,68	8,83%	8,83%	0,29%
Junio-09	123,10	4,54%	2,86%	-0,08%
Julio-09	123,01	3,85%	2,79%	-0,07%

Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

El crecimiento agregado de los *precios* (enero-julio 2009) fue del 2.79%, nivel que constituye casi la tercera parte del registrado en similar período del año 2008 (7.72%).

"Gráfico # 5

Inflación acumulada en julio de cada año



Fuente: BCE (Banco Central del Ecuador)

En julio 2009, continúa el decrecimiento del nivel inflacionario anual de los *bienes* (4.52%); la reducción de los *bienes* se da en mayor proporción respecto del decrecimiento de los *servicios* (2.83%).

Cuadro N.-02

INFLACIÓN Y TASA DE INTERÉS ACTIVA

AÑOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO
INFLACIÓN ACUMULADA	1.04%	1.72%	1.57%	1.29%	7.72%	2.79%	2.69%
TASAS DE INTERÉS ACTIVA PYMES	18,28%	16,39%	15,51%	12,81%	8,77%	11.10%	13,81%

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Diana Robles

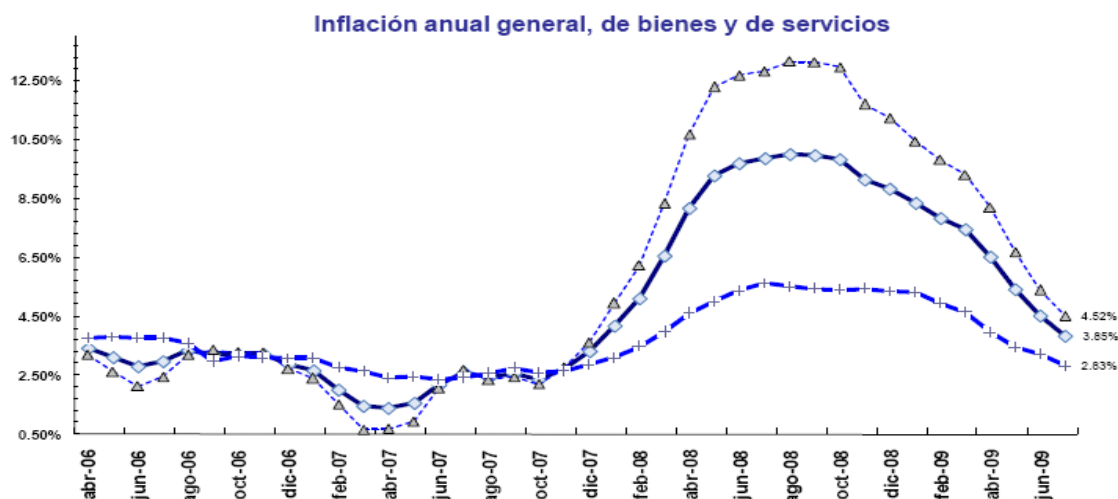
La inflación es medida estadísticamente a través del índice de precios al consumidor (IPC) del área urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios

demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. Esto puede afectar al producto porque a medida que pasa el tiempo los costos de los materiales de construcción suben por lo que el precio del producto también subirá este índice hay que tomarlo mucho en cuenta para implementar una estrategia o plan a unos 5 años para tratar de cubrir esta contrariedad. Se encarece el costo de vida en el país, perjudicando al consumidor final.

Una tasa de interés activa promedio de 13.81% demuestra que en el Ecuador el financiamiento es alto, lo cuál es una barrera para todos los negocios que buscan un crédito a través de la banca.

Con unas tasas tan elevadas por parte del sector financiero para la Ferretería y Repuestos M&G es difícil financiarse en el caso de que necesite para nuevas inversiones o algún imprevisto, de tal forma que se busca un apalancamiento en este caso por los proveedores llegando a un convenio para manejar un amplio crédito por parte de los mismos.

"Gráfico # 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

**ÍNDICES DE PRECIOS DE MATERIALES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE LA
CONSTRUCCIÓN
BASE ABRIL/12 2000 = 100,00
JULIO 2009**

Cuadro N.-03

MATERIALES QUE MÁS SUBIERON

MATERIALES	NIVEL	VAR MENSUAL
Perfiles estructurales de acero	Nac.	7,94
Tubos y Acc. de cobre	Nac.	5,02
Tubos y Acc. de PVC presión	Nac.	2,95
Aditivos para hormigones asfálticos 3/	Nac.	2,86
Tubos y postes para cerramiento	Nac.	2,79
Bordillos de hormigón 4/	Azuay	2,78
Tubos y Acc. de acero negro y galvanizado	Nac.	2,65
Tubos y Acc. de Fe y acero Galv. Inst. Elect.	Nac.	1,18
Bloques de hormigón	Chimborazo	1,14
Comp. no Princ. Hospitales Obra civil	Nac.	1,05

Fuente: INEC
Autor: Diana Robles

2.1.2 Entorno Político – Legal

En la actualidad la principal característica de las medidas económicas, del gobierno que elegimos los ecuatorianos ha apuntado a incrementar el gasto público, duplicación del Bono de Desarrollo humano, Bono de la vivienda, entre otros.

Por otra parte, también ha sido política de este gobierno brindar declaraciones para reformar ciertas materias en el campo económico sin planes ordenados y coherentes que los sustente, como las múltiples expresiones sobre el no pago de deuda pública, nuevas normas para el sistema financiero que han incidido negativamente en los agentes.

Por estas razones las percepciones que tenemos los ciudadanos del gobierno del Presidente Rafael Correa es negativa debido a que el sector real de la economía esta estancado, lo cuál traerá problemas en el mediano plazo para la generación de empleo si no se encuentran soluciones oportunas.

En Ecuador actualmente se encuentra en un proceso de cambios dentro de la política y la economía nacional, cuya primera manifestación importante se dio

con la entrada a un régimen monetario diferente (la dolarización). Pero la transformación de nuestro entorno socio-económico y político no puede quedar únicamente en medidas “coyunturales”, sino que deberá calar en la esencia misma de sociedad y sobre todo en su institucionalidad.

Es bajo este proceso de cambio que desde 1998 se viene afianzando, con la vigencia de la nueva constitución, la reforma estructural del Estado Ecuatoriano. En efecto, como una manifestación político-jurídica de esa corriente se establece, como Política de Estado, la institución de una economía social de mercado en el Ecuador. Coherentemente, y vista la necesidad de crear las condiciones que viabilicen la realización de dicho sistema económico, se consagra constitucionalmente que el Estado promueva el desarrollo de actividades y mercados competitivos, impulsando la “**libre competencia**” y sancionando las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen, todo esto en beneficio y defensa del bien común.

2.1.2.1 Políticas Gubernamentales

En un mundo que se encuentra en un irreversible proceso de globalización e “integración” se hace sumamente obvio que el “Libre comercio” es indispensable para lograr que los procesos de mundialización sean agilitados al mismo tiempo minimizando los efectos y repercusiones negativas. A pesar de varios obstáculos, el Ecuador trata de expandir mercados mediante tratados internacionales como el TLC, el ALCA entre otros.

La inestabilidad social y política que viven los países de América Latina hace que su horizonte dependa constantemente de la suerte o la atención de los gobiernos y de los conflictos sociales a su alrededor; lo que, consecuentemente, obliga a todo análisis de coyuntura a volver su contenido altamente dependiente de las perspectivas políticas que puedan establecerse para períodos de tiempo relativamente cortos.

Una característica que, paradójicamente, contrasta con las posibilidades mínimas de maniobra y de aplicación de un programa de gobierno propio con

las que cuenta cada presidente que llega al poder. Lo que significa que las expectativas políticas responden más a incertidumbres y temores de mayores crisis y al derrotero que tomen situaciones internacionales, que a esperanzas de un mejoramiento sustantivo de las condiciones de vida y de recreación humana a partir de esfuerzos nacionales.

En el Ecuador, la arraigada corrupción ha obstaculizado los esfuerzos por aplicar reformas macroeconómicas y de otro tipo durante la mayor parte de los años noventa. Cada vez que el movimiento reformista comenzaba a tomar vuelo, se dificultaba por alegatos de corrupción que obligaron a renunciar a sucesivos líderes gubernamentales.

La dolarización ha fomentado la repatriación de capitales, lo que ayuda a la estabilidad del sistema.

Sin embargo, el estrecho vínculo entre la estabilidad política y la financiera ha mantenido el riesgo país a tasas superiores de economías similares características, lo cuál limita la inversión extranjera directa y flujo de capitales extranjeros.

Todas estas políticas afectan de una manera directa e indirecta al producto, ya que la materia prima, costos y mano de obra se inestabilizan llevando a un constante crecimiento de estos costos y perjudicando a la ferretería, el riesgo país la inestabilidad política hace que la proyección del Ecuador internacionalmente decaiga y las inversiones dentro y fuera del mismo sean más complicadas y complejas afectando directamente al sector de la construcción.

2.1.2.2 Obligaciones Tributarias

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).- Es un tributo que grava la transferencia de determinados bienes y la prestación de servicios. Siendo la tarifa para el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% sobre la base imponible calculada según la ley.

El gerente propietario de la ferretería es una persona natural el cual está obligado a realizar sus compras y ventas con dicho impuesto, el pago de los impuestos lo realiza dentro de los primeros 12 días de cada mes.

Ferretería y Repuestos M&G como empresa responsable se propone a cumplir con todos los requisitos, obligaciones tributarias y fiscales que las diferentes entidades públicas dispongan.

2.1.3 Entorno Social

La población en El Ecuador es en un 60% urbana, concentrada mayormente en las ciudades de Quito y Guayaquil, y el restante el 40% es rural, la distribución de la riqueza que se genera en nuestro país es muy desigual, siendo solo el 5% de la población quien capta la mayor parte mientras que el restante, es decir el 95% vive en condiciones de pobreza. Una de las consecuencias de dicha inestabilidad social es por la alta migración de personas hacia otros países de Centro América y Europa, con la finalidad de buscar trabajo que le permita lograr mayores ingresos y así brindar una vida digna a sus familiares en Ecuador, mediante el envío de remesas, siendo hasta la fecha uno de las principales fuentes de ingreso para nuestro país. El dinero que es enviado desde el extranjero es destinado al consumo de bienes y servicios.

2.1.4 Entorno Tecnológico

Actualmente el Ecuador cuenta con tecnologías muy avanzadas para la actividad comercial como el Internet que es un medio que permite enlazarnos con cualquier lugar del mundo a una velocidad extremadamente rápida, esto facilita las relaciones comerciales.

Ferretería y Repuestos actualmente no cuenta con un medio tecnológico que pueda facilitar las gestiones especialmente con sus proveedores es por este motivo que se implementará un software para que facilite las labores cotidianas que permiten minimizar tiempos siendo el proceso contable accesible, rápido y oportuno.

En el Ecuador se ha incrementado la utilización sistemática de paquetes contables ya que agilitan el trabajo.

2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

2.2.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Existen cinco fuerzas competitivas de acuerdo a Michael Porter, en su libro “Estrategias Competitivas”, las mismas que determinan las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.³

Las fuerzas competitivas son:

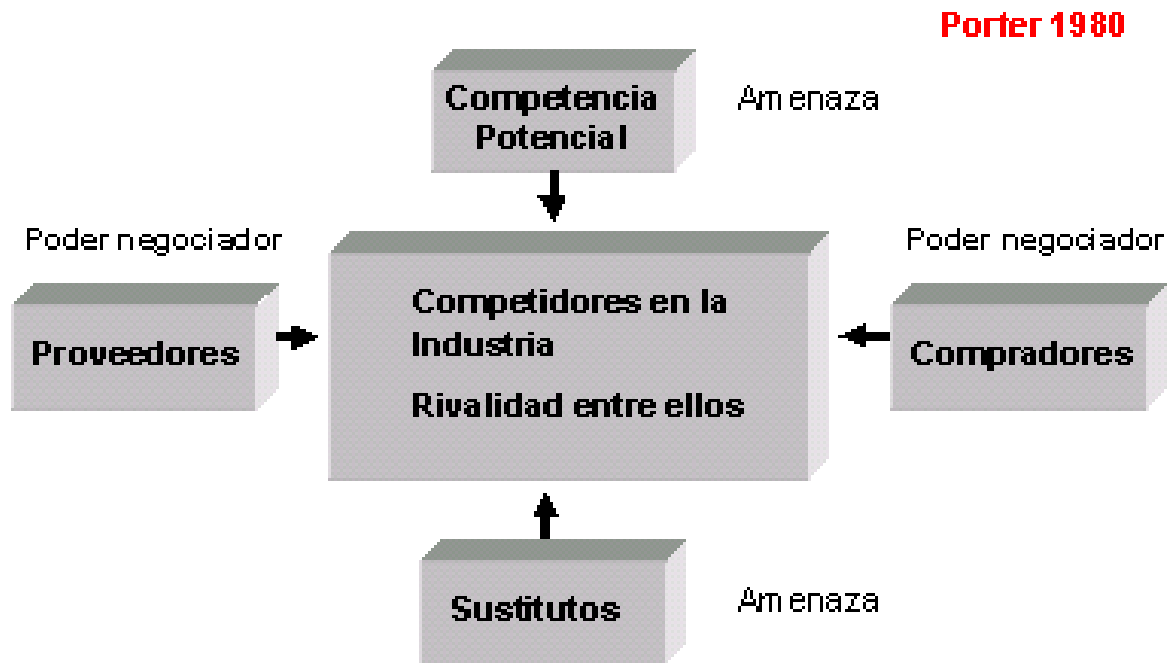
1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre los competidores.

³ PORTER, Michael. (1995). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Gráfico N.- 07

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

A continuación se analizará la influencia e importancia de cada una de las fuerzas competitivas las cuales ayudarán a elaborar estrategias de mercado para la Ferrería y Repuestos M&G.

2.2.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en la actualidad es media-alta, debido a la necesidad de crear negocios propios y a la vez explotar esta industria, que no está saturada a comparación de otras, para así disminuir la falta de empleo que existe en nuestro país.

Michael Porter identificó barreras de entrada que podrían usarse para crearle a la empresa una ventaja competitiva. “Las barreras de entrada son todos

aquellos obstáculos que no permiten ingresar al mercado de forma fácil como por ejemplo: Costo de maquinaria a implementar, permisos, patentes, etc.”⁴

Existen seis aspectos fundamentales de barreras de entrada en las cuales se basara el análisis de nuevos competidores.

Cuadro N.-04
BARRERAS DE ENTRADA

Definición	Barrera
Economías de Escala	Baja
Diferenciación de productos	Media
Requisitos de Capital	Media
Accesos de Canales de Distribución	Baja

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

- a) Economías de Escala:** Se refieren a la disminución en los costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de producción, en el caso de la empresa Ferretería y Repuestos M&G presenta una barrera baja ya que sus productos son únicamente comercializados más no producidos.
- b) Diferenciación de Producto:** La mayoría de las ferreterías tienen las mismas características en sus productos y la calidad es aceptada, se aprecia que han creado fidelidad a través de su imagen de marca. Por la expansión nacional de este tipo de negocios se puede calificar como una barrera de entrada media, ya que en estos últimos años se han ido incrementando el número de ferreterías.

⁴ , ROBBINS Stephen, COULTER Mary, Administration Sexta Edición, Pág. 256

c) Requisitos de Capital: Es la necesidad de invertir recursos financieros elevados, no solo para construcción de la empresa e instalaciones, sino para conceder créditos a los clientes, tener un gran stock, cubrir inversiones iniciales etc., para lo cuál se considera que es una barrera de entrada media, ya que es necesario la inversión de fuertes capitales para ampliar la comercialización de productos ferreteros.

d) Acceso o Canales de Distribución: Este trata sobre la necesidad de las empresas de conseguir distribución para sus productos. En este caso para la empresa es baja debido a que la mayoría de estas empresas tienen sus propios canales de distribución.

2.2.1.2 Rivalidad entre competidores La rivalidad que existe entre los competidores se ve reflejada en el crecimiento del sector en los últimos años, además de la guerra de precios que presenta, sin que por lo general exista una diferenciación entre productos de una y otra empresa, haciendo de esta una rivalidad muy intensa ya que en el mercado hay grandes competidores con un buen posicionamiento.

Se considera como competencia cercana a los siguientes:

- Ferrenor
- Ferretería Mitad del Mundo
- Construcciones Jerez
- Ferretería Jarrín
- Comercial Estrella

Analizando las cinco fuerzas de Michael Porter, se concluye que el mercado presenta oportunidades para que la Ferretería y Repuestos M&G, amplié su participación, la misma que le permitirá tener una mayor presencia y ser reconocida en el futuro como una de las empresas líderes en el sector ferretero en la Mitad del Mundo.

2.2.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En la actualidad existen empresas dedicadas a la comercialización de artículos de construcción, en donde el cliente puede seleccionar la alternativa que se ajuste a su conveniencia. Si bien es cierto que la mayoría de personas toman en cuenta el factor económico para decidir la compra de cualquier producto,

En este caso es una amenaza ya que en la actualidad los productos sustitutos únicamente se pueden ver en la fabricación de productos prefabricados. Este es el principal factor al que se enfrenta esta ferretería ya que ofrece mayor facilidad para la construcción de viviendas, ciudadelas, plantas u otras instalaciones.

2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se considera limitado debido a que para la provisión de artículos para la construcción , Ferretería y Repuestos M&G puede acudir a varios proveedores con la capacidad de brindar insumos de la misma calidad.

La ventaja que presentan algunos proveedores es que facilitan en el plazo considerable para la cancelación de la mercadería.

Específicamente existen algunos proveedores que entregan la mercadería pero entre los principales son que se detalla a continuación:

- Comercial Trujillo
- Mario Rubio Cia. Ltda.
- Conauto
- Lafarge Ecuador

- Indualca.

- Imporvalle

2.2.1.5 Poder de negociación de los compradores

La ferretería posee un mercado atractivo lo que le facilita una buena negociación con sus clientes, por la seriedad en el cumplimiento de la entrega de mercadería, calidad, precios, forma y tiempo de pago, devoluciones, reclamos, necesidades que cumple el producto, y seriedad en toda negociación.

2.2.1.6 Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado se la va a realizar teniendo en cuenta la población económicamente activa del sector Mitad del Mundo, la cuál es actualmente de 40.000 habitantes aproximadamente los cuales laboran en diferentes áreas como son: profesionales, técnicos, empleados de oficina, trabajadores de los servicios públicos, agricultores, etc. Teniendo en cuenta que tengan ingresos económicos de \$240 dólares en adelante.

Para realizar una adecuada segmentación de mercado nos hemos basado en la siguiente que se detalla a continuación.

Cuadro N.-05

Variables	Segmentación
1.- Geográficas	
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Sector	Mitad del Mundo
2.- Demográfico	
Ingreso Económico	\$218,00 en adelante
Genero	Indistinto
Escolaridad	Empleados, técnicos, profesionales, etc
Edad	18 años en adelante
Ciclo de vida familiar	Indistinto
Clase social	media, baja
Origen étnico	Indistinto
3.- Psicográfico	
Personalidad	emprendedores, luchadores
Valores	Leales, responsables

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

2.3 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

Con la utilización de las variables del Marketing Mix se realiza un análisis de la empresa para poder verificar si cumple con sus objetivos establecidos en la ferretería. Los elementos de la mezcla de marketing, se les denomina las cuatro '4P's, y son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

2.3.1 PRODUCTO

El producto es el bien o servicio a consumir a partir del cual el cliente percibe si este posee calidad de tal manera que se sienta satisfecho con la compra del mismo y se convierta en un cliente para toda la vida.

Ferretería y Repuestos M & G, cuenta con una gran variedad de artículos dentro de los cuales se los ha clasificarlos en grupos:

- Material para la Construcción.
- Material PVC.
- Línea Decorativa y Arquitectónica.
- Material Eléctrico.
- Repuestos para Transporte liviano.
- Repuestos para Transporte pesado.
- Material de Carpintería.
- Material de Cerrajería.

2.3.2 PRECIO

Debido a que la empresa posee una gran variedad de productos podemos mencionar que existen precios de acuerdo a cada tipo de clasificación de los productos por lo cuál se menciona que existen productos desde los tornillos

que tienen precios de \$0,01 centavo hasta los materiales para cerrajería que oscilan entre los \$100 y \$250 dólares.

2.3.3 PLAZA

Debido a que el éxito o fracaso depende mucho de la ubicación de la empresa es importante el análisis del lugar donde va a operar la empresa.

Ferretería y Repuestos M & G está ubicada en el Sector de la Mitad del Mundo, en la Avenida 13 de Junio 513J y de la Curia. Este sector es estratégico ya que es un lugar de mucho movimiento comercial por lo cual es asequible a los clientes.

Gráfico N.-8



Elaborado por: Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

2.3.4 PROMOCIÓN

La promoción de la empresa está dada por publicidad mediante tarjetas de presentación, entregadas al momento de la compra, camisetas por la compra de cierta cantidad en productos y calendarios.

2.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

Tanto el análisis interno como externo de la ferretería. Se lo realizará con ayuda del FODA, una herramienta útil para poder realizar un diagnóstico de las variables externas e internas que afectan al desenvolvimiento de la misma.

2.4.1 Análisis Interno

Se debe realizar un estudio del ambiente interno la organización, principalmente para considerar la adaptación de una Cultura Organizacional que esté orientada al personal con la finalidad de examinar sus actitudes, conocimientos y destrezas para desempeñar sus cargos.

El análisis interno permitirá evaluar la situación presente de la organización.

En este análisis interviene factores internos de la Ferretería y Repuestos M&G y estos ejes son los siguientes:

- Directivo
- Finanzas
- Competitivo
- Talento humano
- Tecnológico
- Infraestructura

Con los ejes antes mencionados se puede conocer las fortalezas y debilidades de gran impacto que de una u otra forma intervienen en su funcionamiento y desarrollo del negocio.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	Matriz No. 1											
	EJE DIRECTIVO			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Comunicación dentro de la ferretería		X						X				
Falta de aplicación de procesos				X			X					
Cumplimiento de horarios para abrir y cerrar el local	X						X					
Evalúa el medio donde se encuentra					X			X				
Empresa Familiar		X						X				
Carece de Planificación Estratégica que conlleve a un buen funcionamiento y desarrollo de los objetivos a mediano y largo plazo.				X			X					
Sistema de toma de decisiones						X			X			

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortalezas
- D Debilidades

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
EJE FINANZAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Diversificación de proveedores	X						X		
Inversión de capital					X			X	
Acceso de capital cuando lo requiera			X						X
Carencia de control de inventarios				X			X		
Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento					X			X	
Facilidad para salir del mercado		X						X	
Habilidad para competir con precios		X						X	

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortalezas
- D Debilidades

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
EJE COMPETITIVO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de productos de calidad y con mayor aceptación	X						X		
El contacto con los clientes es directo y eficiente		X						X	
Precios competitivos en la venta de los productos	X						X		
Mantiene un negocio con mayor auge	X						X		
Facilidad de pago			X						X
Falta de presupuesto para publicidad				X			X		
Falta de un vehículo para transportar mercadería del cliente				X			X		
Diversificación de productos	X						X		

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortalezas
- D Debilidades

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
EJE TECNOLÓGICO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Falta de un sistema contable y Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología en los productos que vende					X			X	

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

EJE INFRAESTRUCTURA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Posee instalaciones amplias	X						X		
No cuenta con un sistema contable				X			X		
Carece de sistema de seguridad.						X			X

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortalezas
- D Debilidades

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
EJE TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Duplicidad de funciones					X			X	
Personal íntegro		X						X	
Falta de preparación y capacitación al personal				X			X		

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos
M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortalezas
- D Debilidades

2.4.1.1 FORTALEZAS

Son todas aquellas capacidades, ventajas, habilidades, etc. Que existe en la empresa y que pueden utilizarse y activarse para lograr los propósitos, siendo consideradas como fortalezas de la Ferretería y Repuestos M&G las siguientes:

1. Productos de calidad y con mayor aceptación
2. El contacto con los clientes es directo y eficiente.
3. Precios competitivos
4. Cumplimiento de horarios de atención.
5. Mantiene un negocio con mayor auge.

2.4.1.2 DEBILIDADES

Son las limitaciones y defectos que existen dentro de la empresa, y que podrían hacer poco viables nuestros propósitos evitando que se aprovechen las oportunidades o provocando que las amenazas impacten la marcha o desarrollo futuro de la empresa, siendo identificadas las siguientes:

1. Funcionamiento empresarial empírico
2. Carece de Planificación Estratégica que conlleve a un buen funcionamiento y desarrollo de los objetivos a mediano y largo plazo.
3. Falta de un sistema contable
4. Falta de publicidad
5. Falta de preparación y capacitación al personal.

2.4.2 Análisis Externo

Dentro de análisis determinaremos las Oportunidades y Amenazas que posee la ferretería.

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)				Matriz N.-02								
EJES	PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)			OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
EJE ECONÓMICO												
Incremento del poder adquisitivo	X								X			
Crecimiento del PIB de la Construcción.	X								X			
Estabilidad de las tasas de interés	X								X			
Falta de apoyo económico por parte de las entidades financieras							X			X		
Inestabilidad Política							X			X		

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- O Oportunidades
- A Amenazas

EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE SOCIAL	PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)								
Respeto a las normas y valores	X						X		
Delincuencia				X			X		
Clientes Leales	X						X		

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- O Oportunidades
- A Amenazas

EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE COMPETITIVO	PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)								
Existencia de demanda insatisfecha	X						X		
Limitación en la calidad del producto local	X						X		
Ampliación de nuevos mercados	X						X		
Sector en crecimiento, incremento de la competencia		X						X	

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- O Oportunidades
- A Amenazas

EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE POLÍTICO LEGAL	PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)								
Cambios de constitución								X	
Inestabilidad política				X			X		
Incremento de la responsabilidad pública		X						X	

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferrería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- O Oportunidades
- A Amenazas

EJES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
EJE TECNOLÓGICO									
Existencia de un nuevo software contable en el mercado	X						X		

Elaborado por Diana Robles
Fuente: Ferrería y Repuestos M&G

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- O Oportunidades
- A Amenazas

2.4.2.1 OPORTUNIDADES

Son las alternativas o posibilidades estratégicas que se perciben en el futuro (corto o mediano plazo) y que están relacionadas con cada una de las fortalezas descritas anteriormente. En este caso se planificará y dispondrá los recursos para aprovechar esas situaciones esperadas.

1. Clientes leales
2. Limitaciones en la calidad del producto local
3. Ampliación de nuevos mercados
4. Crecimiento del PIB de la Construcción
5. Estabilidad de las tasas de interés
6. Existencia de demanda insatisfecha
7. Existencia de un nuevo software contable en el mercado
8. Incremento del poder adquisitivo.

2.4.2.2 AMENAZAS

Estas son situaciones desfavorables para los propósitos de la empresa que pueden identificarse en el entorno como amenaza para la marcha y el desarrollo de la misma, e impedir el aprovechamiento de las oportunidades, no obstante pueden ser superadas mediante las fortalezas, y ser peligrosas si no se superan. A continuación se listan las amenazas que se han detectado :

1. Sector en crecimiento, incremento de la competencia
2. Falta de apoyo económico por parte de las entidades financieras.
3. Inestabilidad política
4. Delincuencia.

2.5 ANÁLISIS DE IMPACTO

Al tener reconocidas las variables internas y externas que afectan a la empresa a través del FODA, se puede elaborar una matriz de impacto y observar el

efecto que tienen en la organización cada una de estas, pudiendo encontrarse las de mayor repercusión y en donde esta siendo mas vulnerable la empresa.

2.5.1 Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI)

La Matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI) de la empresa es aquella en la cual se puede evaluar el impacto que llega a generar las capacidades internas de la organización y determinar sus factores claves del éxito.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	Matriz No. 3								
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.-Productos de calidad y con mayor aceptación	x						x		
2.-El contacto con los clientes es directo y eficiente.		x						x	
3.-Precios competitivos	x						x		
4.-Mantiene un negocio con mayor auge.	x						x		
5.-Cumplimiento de horarios de atención.		x						x	
1.-Funcionamiento empresarial empírico				x			x		
2.-Carece de Planificación Estratégica que conlleve a un buen funcionamiento y desarrollo de los objetivos a mediano y largo plazo.				x			x		
3.-Falta de un sistema contable				x			x		
4.-Falta de publicidad					x			x	
5.-Falta de preparación y capacitación al personal				x			x		

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

ESCALA DE VALORACIÓN

- 1 Bajo
- 2 Medio
- 3 Alto

NOMENCLATURA

- F Fortalezas
- D Debilidades

2.5.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

La Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) de la empresa es aquella en la cual se puede llegar a evaluar el impacto que generan los factores externos y determinar su incidencia en los factores claves del éxito

PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)	Matriz No. 4								
	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1.-Clientes leales		x						x	
2.-Limitaciones en la calidad del producto local	x						x		
3.-Ampliación de nuevos mercados		x						x	
4.-Crecimiento del PIB de la Construcción	x						x		
5.-Estabilidad de las tasas de interés	x						x		
6.-Incremento del poder adquisitivo.	x						x		
7.-Existencia de un nuevo software contable en el mercado	x						x		
8.-Existencia de demanda insatisfecha	x						x		
1.-Sector en crecimiento, incremento de la competencia					x			x	
2.-Falta de apoyo económico por parte de las entidades financieras.				x			x		
3.-Inestabilidad política				x			x		
4.-Delincuencia				x			x		

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

ESCALA DE VALORACIÓN

1 Bajo 2 Medio 3 Alto

NOMENCLATURA

F Fortalezas D Debilidad

2.5.3 MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

A través de esta matriz se podrán encontrar tácticas defensivas, con las que se pretende disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una situación muy inestable, es por eso que es necesaria la realización de la misma.

Matriz N.- 05

ALTOS = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1		AMENAZAS	Incremento de la Inflación	Alza de Aranceles	Delincuencia	Entrada de Grandes Competidores	Cambios en la Constitución	TOTALES
1	Funcionamiento empresarial empírico	1	1	1	5	1	9	
2	Falta de Planificación Estratégica	1	1	1	5	1	9	
4	Falta de un sistema contable	1	1	3	5	1	11	
6	Falta de preparación y capacitación al personal	1	1	1	5	1	9	
5	Falta de Presupuesto de Publicidad y vehículo para transportación	5	3	1	5	1	15	
Totales		9	7	7	25	5		

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

2.5.4 MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA

La matriz ofensiva localiza las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Con lo que se quiere llegar a encontrar a través de esta matriz una posición en donde se puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos, lo que sería el ideal para todo gerente. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Matriz N.- 06

ALTOS = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1		OPORTUNIDADES	Limitaciones en la calidad del producto	Crecimiento del PIB de la construcción	Tasas de Interés Estables	Incremento del poder adquisitivo	Presencia de Software en el mercado	TOTALES
			FORTALEZAS					
1	Productos de calidad y con mayor aceptación	5	1	1	5	3	15	
3	Precios competitivos	5	1	1	5	1	13	
4	Mantiene un negocio con mayor auge.	5	3	1	5	1	15	
2	El contacto con los clientes es directo y eficiente.	5	1	1	1	1	9	
5	Cumplimiento de horarios de atención.	1	1	1	5	1	9	
TOTALES		21	7	5	21	7		

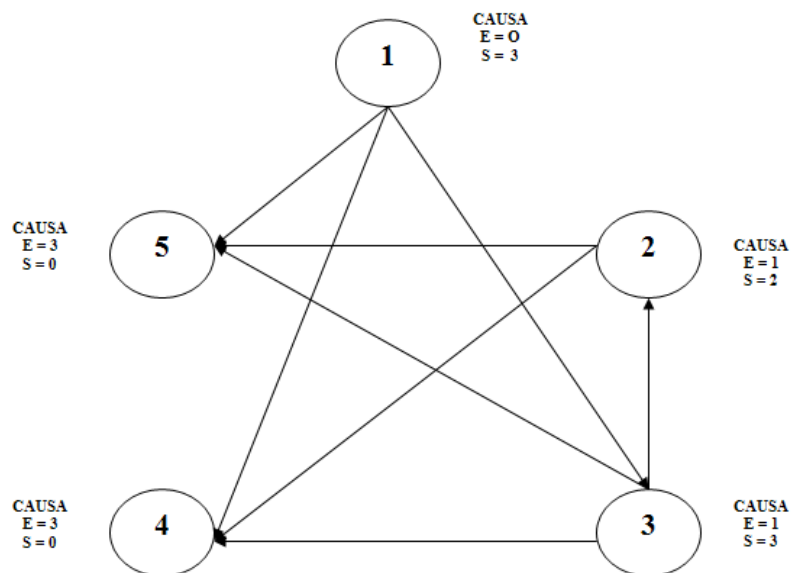
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

OBJETIVOS

1. Implementar un Sistema contable que facilite el control de Inventarios.
2. Buscar la manera para realizar Publicidad del negocio.
3. Aprovechar el incremento del Poder adquisitivo de los clientes.
4. Aprovechar el auge que existe en el sector de la construcción.
5. Posicionar a la Ferretería y Repuestos M&G como una empresa que brinda productos de excelente calidad y que mantiene precios competitivos.

2.5.5 MATRIZ CAUSA Y EFECTO

Matriz N.-07



Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Implementar un Sistema contable que facilite el control de Inventarios.
2. Aprovechar el incremento del Poder adquisitivo de los clientes.
3. Implementar un vehículo para transportación de mercadería.

2.6 MATRIZ FODA DE LA FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

Mediante este análisis FODA podremos realizar un diagnóstico del desempeño empresarial para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el que éste compite y también para tener una planeación adecuada que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, la fuerza de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades.

El resultado del FODA es un plan de trabajo conjunto e integrado a todo nivel de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la compañía vayan en un solo sentido.⁵

Con la matriz Ofensiva y Defensiva se ha planteado los objetivos corporativos, la matriz FODA nos permitirá desarrollar las estrategias en función de dichos objetivos planteados, y posterior a ello preparar los planes operativos que conlleven a alcanzar los resultados esperados.

Matriz del FODA

Matriz N.-08

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.-Productos de calidad y con mayor aceptación 2.-El contacto con los clientes es directo y eficiente. 3.-Precios competitivos 4.-Mantiene un negocio con mayor auge. 5.-Cumplimiento de horarios de atención.	1.-Clientes leales 2.-Limitaciones en la calidad del producto local 3.-Ampliación de nuevos mercados 4.-Crecimiento del PIB de la Construcción 5.-Estabilidad de las tasas de interés 6.-Incremento del poder adquisitivo. 7.-Existencia de un nuevo software contable en el mercado 8.-Existencia de demanda insatisfecha
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.-Funcionamiento empresarial empírico 2.-Carece de Planificación Estratégica que conlleve a un buen funcionamiento y desarrollo de los objetivos a mediano y largo plazo 3.-Falta de un sistema contable 4.-Falta de presupuesto para publicidad 5.-Falta de preparación y capacitación al personal	1.-Sector en crecimiento, incremento de la competencia 2.-Falta de apoyo económico por parte de las entidades financieras. 3.-Inestabilidad política 4.-Delincuencia

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
 Elaborado por Diana Robles

⁵ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 5ta Edición. Colombia 1999.

Objetivos Estratégicos

- ❖ Mejorar la eficiencia y productividad de la empresa.
- ❖ Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- ❖ Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- ❖ Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación.
- ❖ Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.

2.6.1 Matriz de Aprovechamiento FO

Matriz N.-09

Matriz de Aprovechamiento FO

<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Productos de calidad y con mayor aceptación 2.-El contacto con los clientes es directo y eficiente. 3.-Precios competitivos 4.-Mantiene un negocio con mayor auge. 5.-Cumplimiento de horarios de atención. 	<p>OPORTUNIDADES(O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Clientes leales 2.-Limitaciones en la calidad del producto local 3.-Ampliación de nuevos mercados 4.-Crecimiento del PIB de la Construcción 5.-Estabilidad de las tasas de interés 6.-Incremento del poder adquisitivo. 7.-Existencia de un nuevo software contable en el mercado 8.-Existencia de demanda insatisfecha
	<p>ESTRATEGIAS (FO) F1-F2 - F3 / O1-O6</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Ofrecer productos de calidad con precios competitivos y con mayor aceptación será beneficioso para tener clientes leales manteniendo una comunicación directa y eficiente para poder crear fidelidad de los mismos. F4/ O7-O8 2.- La ferretería es un negocio con mayor auge es por ello que hay que cubrir la demanda insatisfecha que existe y para lograr eso se debe tener precios competitivos y mantener un buen control de los inventarios de esta forma adquirir un software contable para el buen manejo de los mismos.

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

Matriz de Vulnerabilidad DA

Matriz N.-10

Matriz de Vulnerabilidad DA

<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Funcionamiento empresarial empírico 2.-Carece de Planificación Estratégica que conlleve a un buen funcionamiento y desarrollo de los objetivos a mediano y largo plazo. 3.-Falta de un sistema contable 4.-Falta de presupuesto para publicidad 5.-Falta de preparación y capacitación al personal 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Sector en crecimiento, incremento de la competencia 2.-Falta de apoyo económico por parte de las entidades financieras. 3.-Inestabilidad política 4.-Delincuencia
	<p>ESTRATEGIAS (DA) D2-D3 / A1</p> <p>Establecer una Planificación Estratégica que conlleve al buen manejo del negocio, manteniendo un grado de eficiencia logrando un rápido crecimiento y cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo</p> <p>la falta de un sistema contable hace que la ferretería mantenga un funcionamiento empírico y eso conlleva a que los clientes opten por la competencia.</p>

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

2.7 ESTRATEGÍAS CORPORATIVAS

La estrategia de una empresa tiene que ver, con el cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración para llevar a la compañía a una posición de negocios competitiva y para lograr una ventaja sustentable.

Ferretería y Repuestos M&G tiene como estrategias las siguientes:

- 1.- Ofrecer productos de calidad con precios competitivos y con mayor aceptación será beneficioso para tener clientes leales manteniendo una comunicación directa y eficiente para poder crear fidelidad de los mismos.
- 2.- La ferretería es un negocio con mayor auge es por ello que hay que cubrir la demanda insatisfecha que existe y para lograr eso se debe tener precios competitivos y mantener un buen control de los inventarios de esta forma adquirir un software contable llamado Mónica para el manejo de los mismos.
- 3.- Establecer una Planificación Estratégica que conlleve al buen manejo del negocio, manteniendo un grado de eficiencia logrando un rápido crecimiento y cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.
- 4.- La falta de un sistema contable hace que la ferretería mantenga un funcionamiento empírico y eso conlleva a que los clientes opten por la competencia.

2.8 Planes de Acción

Al tener determinados los objetivos y estrategias se determinará a través de los planes de acción como se cumplirán las mismas.

Este plan de acción es elaborado por el gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período determinado, en el que ese establece cuál es la persona responsable de la ejecución de cada actividad, muestra cuándo debe concluir cada una de éstas e indica cuáles son los recursos financieros necesarios.⁶

⁶ <http://erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm>

PLAN DE ACCIÓN # 1

Objetivo	Implementar un Sistema contable (Mónica) que facilite el control de Inventarios.							
Estrategia	Adquirir un software contable llamado Mónica que permita a la empresa llevar un control adecuado de los inventarios y a la vez que agilite el proceso de ventas							
Actividad	Responsable	Tiempo	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			Humanos	Materiales	Tecnológicos	Financieros		
Comprar software contable y computador	Gerente General	3 semanas	GG	Computador	Paquete Software	\$ 7000	Facilitar a la ferretería el control de inventarios	Presupuesto/Disponibilidad de compra
Capacitar al personal	Gerente General	2 semanas	GG	Cuaderno, folletos	Paquete Software	\$700	Conocimiento del paquete contable acerca del manejo de inventarios	Capacitación / resultados alcanzados
Implementar el software Mónica	Gerente General	3 semanas	GG	Computador	Paquete Software	\$200	Utilizar al máximo el software para un stock adecuado de productos.	Cantidad de ítems/stock mínimo requerido de productos

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

PLAN DE ACCIÓN # 2

Objetivo	Aprovechar el incremento del Poder adquisitivo de los clientes.							
Estrategia	Incentivar al cliente para seguir creando fidelidad							
Actividad	Responsable	Tiempo	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			Humano	Material	Tecnológico	Financiero		
Realizar descuentos en los productos	GM	4 semanas	G.G, CV	X		\$500	Mantener nuestra clientela	Incentivos/Fidelidad clientes
Realizar campañas de publicidad para dar a conocer la marca del producto al cliente final.	GM	4 semanas	G.G, CV	Medios de comunicación		\$800	Se da más a conocer la ferretería	\$= costo invertido/ publicidad determinada

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

PLAN DE ACCIÓN # 3

Objetivo	Satisfacer a los clientes en la transportación de la mercadería							
Estrategia	Incorporar un vehículo con el fin de que la mercadería llegue en un buen estado							
Actividad	Responsable	Tiempo	RECURSOS				RESULTADOS	INDICADOR
			Humano	Material	Tecnológico	Financiero		
Realizar un préstamo para la compra de un vehículo a medio uso	GG	30 días	G.G	Solicitud de crédito	X	\$ 25.000	Mantener nuestra clientela	Satisfacción al cliente /Eficiencia en el servicio

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

2.9 BALANCED SCORD CARD

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa.

El Balanced Scord Card es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño a la empresa.

“Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados. Y es que toda acción que se realice sobre una variable o indicador estratégico, tendrá un impacto directo sobre otro indicador de la organización, de allí la importancia de conocer las relaciones causa-efecto entre los mismos”.⁷

Qué busca el BSC?

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

Estrategia vs. Acción

Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla

⁷ <http://www.miespacio.org/cont/gi/scorecard.htm>

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

La mayoría de sistemas de medición actuales en las empresas se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una empresa se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVAS

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir expectativas del dueño de la Ferretería -Lograr Crecimiento Rentable
Perspectiva Cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacer las necesidades de los clientes, brindandoles productos de calidad a precios competitivos
Perspectiva Interna	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la Productividad -Crecer rentabilidad
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Mejorar las competencias -Implementar Sistemas de información -Implementar un software contable para mantener un inventario bien manejado

Fuente: Ferretería y Repuestos M&G
Elaborado por Diana Robles

BALANCED SCORE CARD

OBJETIVOS	Actividades	TIEMPO	RESPONSABLE	FACTORES DE ÉXITO	FORMULA	INDICADOR	FRECUENCIA EN LA QUE SE MIDE EL INDICADOR(META)
Implementar un Sistema contable llamado Mónica que facilite el control de Inventarios.	Comprar software contable llamado MÓNICA y computador	3 semanas	Gerente General	Innovación	Presupuesto Disponibilidad de Compra	Crecimiento empresarial	1mes
	Capacitar al personal	2 semanas	Gerente General	Satisfacción de los empleados	Capacitación Resultados Alcanzados	Productividad del Personal	1 año
	Implementar el software contable en los productos	3 semanas	Gerente General	Eficiencia y Eficacia	Cantidad de ítems	Mejoramiento en el manejo de la parte de Inventarios	1 año
					stock requerido de productos		
Aprovechar el incremento del Poder adquisitivo de los clientes.	Realizar descuentos	4 semanas	Gerente de Marketing	Incentivos al Cliente	Incentivos Fidelidad de los Clientes	Satisfacción de los clientes	6 meses
	Realizar campañas de publicidad para dar a conocer la marca del producto al cliente final.	4 semanas	Gerente de Marketing	Fidelidad de los clientes	\$= costo invertido publicidad determinada	Retención y Fidelización	1 año
Satisfacer a los clientes en la transportación de la mercadería	Realizar un prestamo para la compra de un vehiculo de medio uso	4 semanas	Gerente General	Eficiencia en ventas	Satisfacción al cliente	Crecimiento	1 mes
					Eficiencia en el servicio		

Fuente: Ferreteria y Repuestos M&G

Elaborado por Diana Robles

CAPÍTULO III

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Implica fijar una dirección para la Ferretería y Repuestos M & G a través de un análisis completo con el propósito de establecer la misión, visión, principios y valores corporativos, políticas, entre otros.

3.1.1 MISIÓN

La razón de ser de la empresa es lo que se denomina misión, uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo, que la diferencia de otras organizaciones que están situadas de manera similar, la misión propuesta para la Ferretería y Repuestos M&G es la siguiente:

Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana dedicada a servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería y repuestos de automóviles de la mejor calidad a precios competitivos brindando siempre un trato amable y con la predisposición al servicio.

3.1.2 VISIÓN

Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio; la visión se formula para comunicarla en pensamiento y acción, esto significa previsualizar el fin que se pretende alcanzar, de manera que su contenido llegue a formar parte de su cultura organizacional como una guía permanente que enfoque y oriente sus esfuerzos y actividades. La visión propuesta para la ferretería es la siguiente:

En un plazo no mayor a los 3 años posicionarnos en el sector de San Antonio de Pichincha en una empresa reconocida por los clientes a través de un servicio y atención personalizada y eficiente buscando siempre la excelencia y mejoramiento constante para estar a la vanguardia de los cambios y exigencias del mercado.

3.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Principios:

- **Responsabilidad.-** Tanto empleados, clientes y proveedores de la empresa tienen conciencia de la importancia de desempeñar cabalmente las tareas que les son asignadas.
- **Puntualidad.-** Cumplimiento de sus obligaciones laborales.
- **Trabajo en equipo.-** Unión de fuerzas y conocimientos, que contribuyan al logro de los objetivos de la organización y solución a los problemas de los clientes.
- **Confianza.-** Seguridad total en los principios morales de cada grupo que forma parte de la ferretería y en la manera de operar al finalizar cualquier tipo de negociación.
- **Comunicación.-** Intercambio de nuevas ideas, para el mejoramiento en la operación de la empresa.
- **Compromiso.-** Participar en el cumplimiento de los objetivos y metas que la organización se ha propuesto en toda su trayectoria.
- **Satisfacción al cliente.-** Emplear métodos y estrategias empresariales que ayuden a satisfacer las necesidades más complejas de los clientes.

Valores:

- **Honestidad-** Sentido crítico y constructivo para realizar observaciones o sugerencias que permitan mejorar el desempeño colectivo.

- **Respeto.-** Valorar y mantener relaciones cordiales con los compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
- **Justicia.-** Igualdad de condiciones y derechos en la solución de problemas tanto internos como externos de la empresa.
- **Lealtad.-** Promulgar y defender preceptos éticos de la empresa, con un sólido sentido de fidelidad.
- **Calidad.-** Ofrecer productos que presenten condiciones óptimas de calidad.
- **Motivación.-** Incentivar al personal de la empresa mediante conferencias internas y dar reconocimientos al trabajo realizado por cada miembro de la organización.
- **Ética.-** Llevar a cabo sus funciones pertinentes bajo condiciones legales, que no atenten contra su moral.

3.1.4 POLÍTICAS

DE VENTA:

- Evaluar las condiciones del mercado en el que opera la empresa cada cinco meses.
- El diálogo entre el personal de la empresa con los clientes deberá ser agradable y placentero, tomando en cuenta sus requerimientos o peticiones para los diseños del producto, según las necesidades que presenten.
- Recibirán un mayor porcentaje de comisión sobre las ventas realizadas según la participación que hayan tenido en la negociación.

- Se tomará en cuenta las quejas de los clientes con el fin de mejorar tanto el servicio como el producto en función de garantizar su confianza.

ATENCIÓN AL CLIENTE

- Recibir un nivel de calidad consistente que cubra sus expectativas.
- Recibir información completamente cierta
- Ser tratado considerada, justa y amablemente.

DE LOS EMPLEADOS

- Ser creativo al momento de atender al cliente.
- Debe tener genuino espíritu de servicio.
- Coherencia absoluta ante los clientes entre lo que se ofrece y lo que realmente cumple el producto.
- Conocimiento pleno de las responsabilidades que el puesto implica.

DE CALIDAD

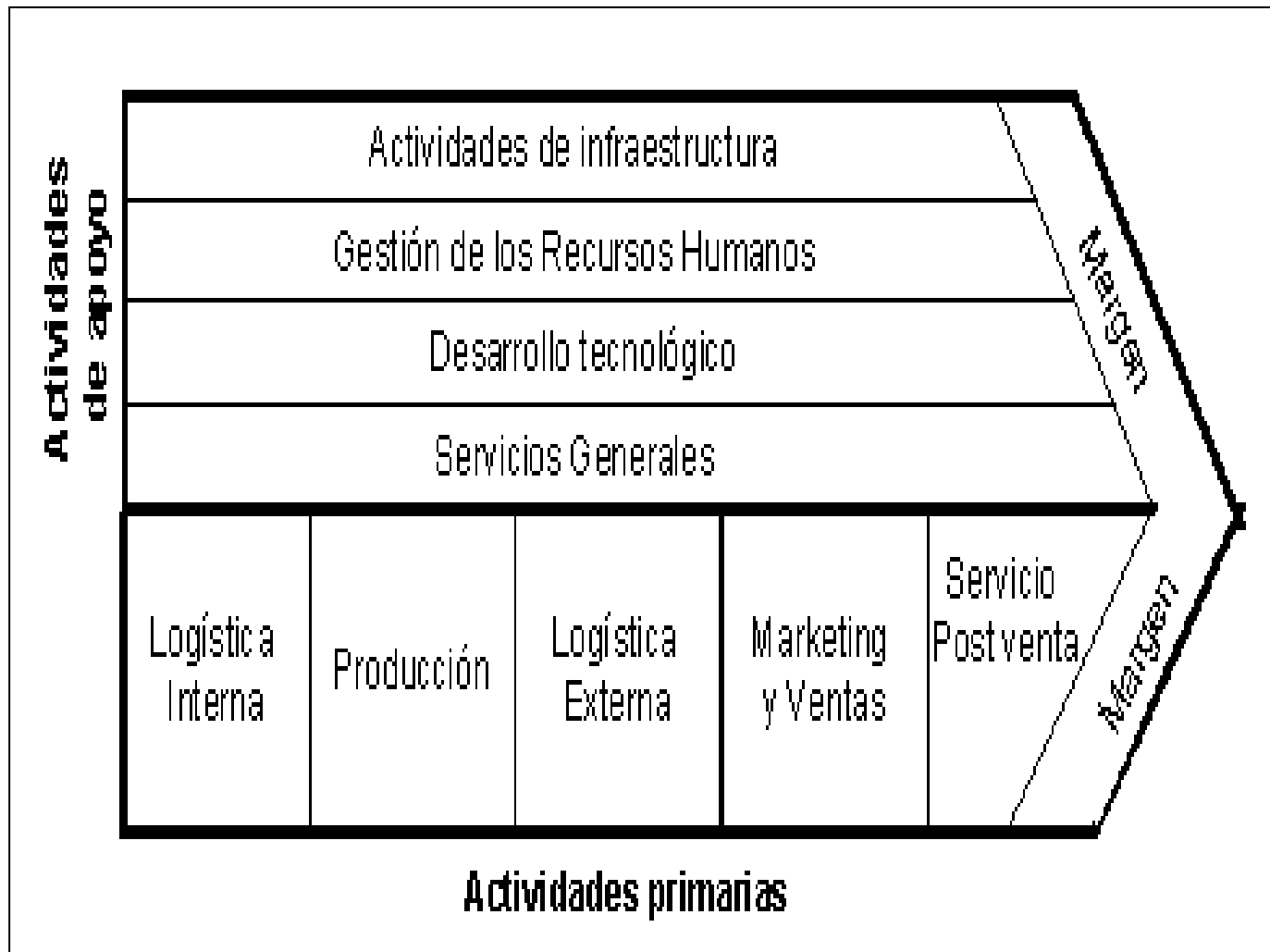
Nuestra política de calidad se manifiesta mediante nuestro firme compromiso con los clientes, al satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, para ello garantizamos impulsar una cultura de calidad basada en los principios de honestidad, liderazgo, desarrollo del recurso humano, solidaridad, compromiso de mejora y garantía en los productos que ofrecemos.

3.2 CADENA DE VALOR DE PORTER

“El análisis de la cadena de valor se emplea como un criterio para identificar las capacidades de una empresa a partir de la desagregación de sus actividades. Se trata de ver paso a paso todo el proceso desde que surge un producto hasta que llega a las manos del consumidor, incluyendo todos los servicios que puedan darse (distribución, servicio postventa, ...). Etc.”⁸

⁸ www.12manage.com/mthods_value_stream_mapping.html

GRÁFICO N.-09



G, ROBERT M. (2004,4ª edición. Dirección Estratégica, conceptos y aplicaciones.THOMSON.C.p:1992

Las actividades de la Cadena de Valor

Actividades primarias

- **Logística de entrada.**

Incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento del transporte.

- **Operaciones.**

Incluye maquinaria, empaquetado,

Ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en el producto final.

- **Logística de salida.** Las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes:

Almacenamiento, atención de pedidos,

Transporte

Gestión de la distribución.

- **Marketing y ventas.** Las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo:

Selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.

- **Servicio.** Las actividades que mantienen y realzan el valor del producto, incluyendo: soporte de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc.

Actividades de apoyo (procesos de personal, margen)

- **Adquisiciones.** Consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria, etc.
- **Desarrollo de tecnología.** Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño, rediseños.
- **Administración de recurso humano.** Las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y de gerentes.
- **Infraestructura de la empresa.** Incluye la gerencia general, la gerencia de planeamiento, las finanzas, la contabilidad, los asuntos públicos, la gerencia de la calidad, etc.

CADENA DE VALOR DE LA FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

La cadena de valor es esencialmente una forma de analizar cada una de las actividades de la Ferrería y Repuestos M&G para lo cuál se descompone el mismo en sus partes constitutivas, buscando así identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esta ventaja competitiva se logra cuando este negocio desarrolle e integre las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada de la competencia.

Esta empresa, dentro de su cadena de valor tiene como actividades primarias: la logística interna, marketing y ventas y posventa; que son aquellas que tienen que ver con el servicio al cliente o consumidor final.

Las actividades de apoyo, en si son la infraestructura del negocio y el abastecimiento; que servirán para complementar el desarrollo y operaciones del negocio.

GRÁFICO N.-10



Elaborado por: Diana Robles

INFRAESTRUCTURA

GERENCIA:

El gerente propietario se encarga de todas las funciones relacionadas con la Planificación, ejecución, supervisión y evaluación de los pedidos y entrega de los productos a los clientes también se encargara de funciones tales como coordinar las acciones del personal a fin de lograr un trabajo en equipo y lograr con los objetivos planteados.

LOGISTICA INTERNA:

La logística Interna de la ferretería, comprende el manejo interno de los materiales, la recepción y codificación de repuestos y el almacenamiento y clasificación de los productos tal como: material eléctrico, material pvc entre otros.

MARKETING Y VENTAS:

La ferretería difunde sus productos y servicios a través de promociones y publicidad.

También los precios de los productos del negocio son accesibles y competitivos en el mercado.

POST VENTA

La ferretería cuenta con una buena cartera de clientes, los mismos que posteriormente a la entrega del producto se realiza un servicio post-venta.

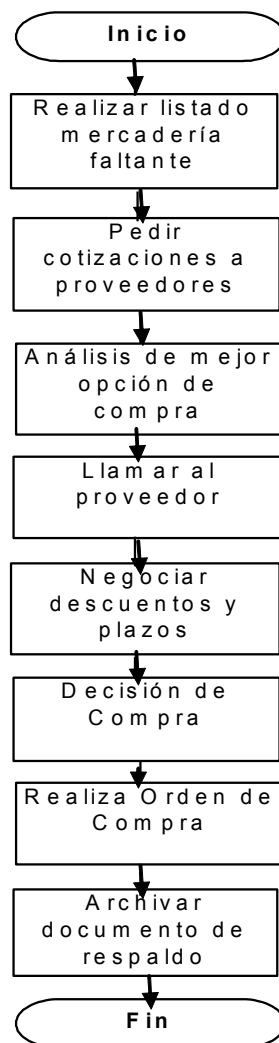
3.3 PROCESOS ACTUALES

Actualmente Ferretería y Repuestos M&G mantiene procesos que no están definidos, lo cual no le ha permitido a la empresa tener los controles que se deben manejar para el buen funcionamiento de la misma, por esta razón se ha visto la necesidad de poner en marcha la planificación estratégica en donde la ferretería tenga bien definido sus procesos para lo cual se empezará por un levantamiento de los procesos actuales que se han venido llevando empíricamente hasta la fecha.

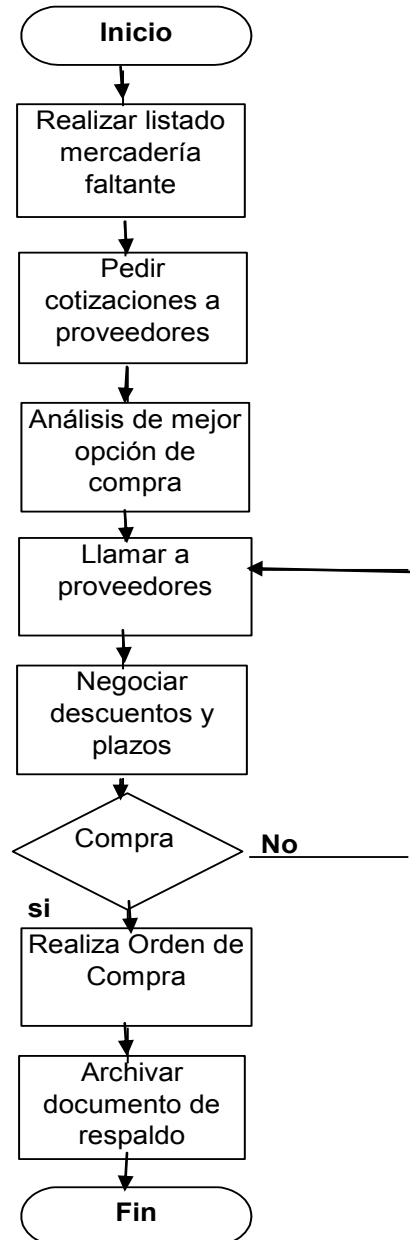
PROCESO DE COMPRAS

- 1 Realizar listado de la mercadería faltante
- 2 Pedir cotizaciones a proveedores
- 3 Análisis de mejor opción de compra
- 4 Llamar a proveedores
- 5 Negociar descuentos y plazos
- 6 Decisión de compra
- 7 Realizar orden de compra
- 8 Archivar documento de respaldo

Diagrama en Bloque



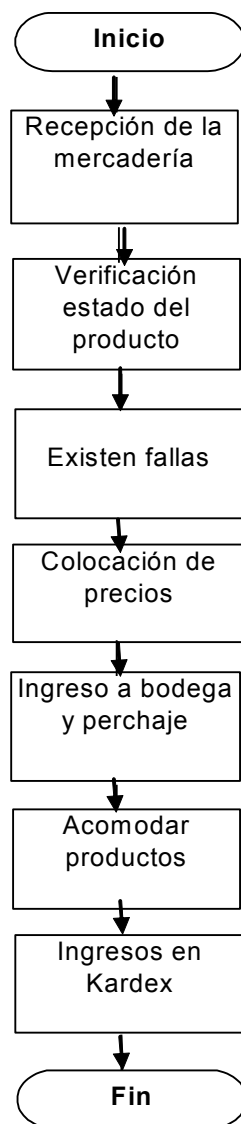
Diagramación detallada Proceso de Compra



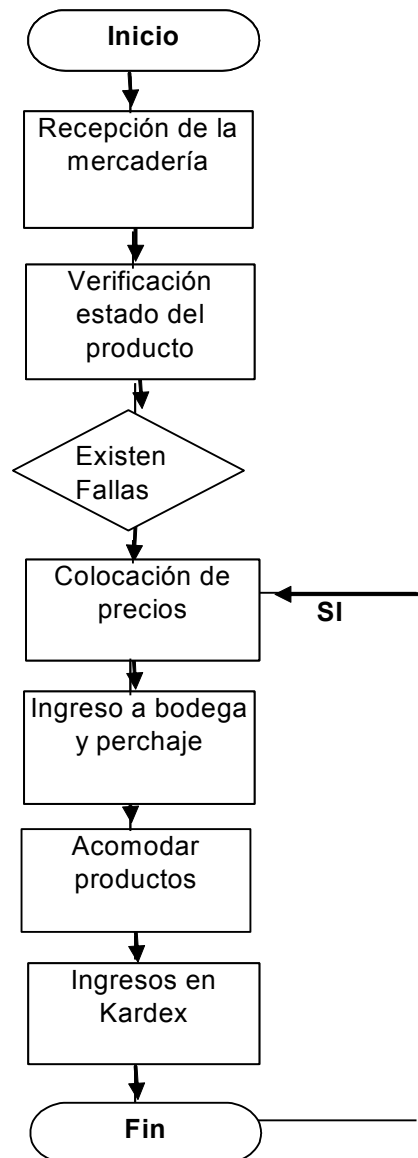
PROCESO DE RECEPCIÓN

- 1 Verificación del estado del producto
- 2 Existen fallas
- 3 Colocación de precios
- 4 Ingreso a Bodega y perchaje
- 5 Llevar los materiales a la bodega
Acomodar los productos en el sitio
indicado
- 6 Registro de ingreso en el respectivo
kárdex
- 7

Diagrama en Bloque



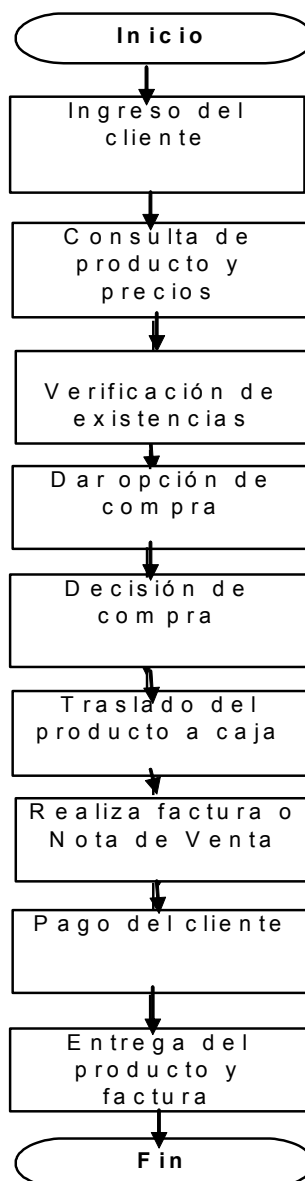
Diagramación detallada Recepción Mercadería



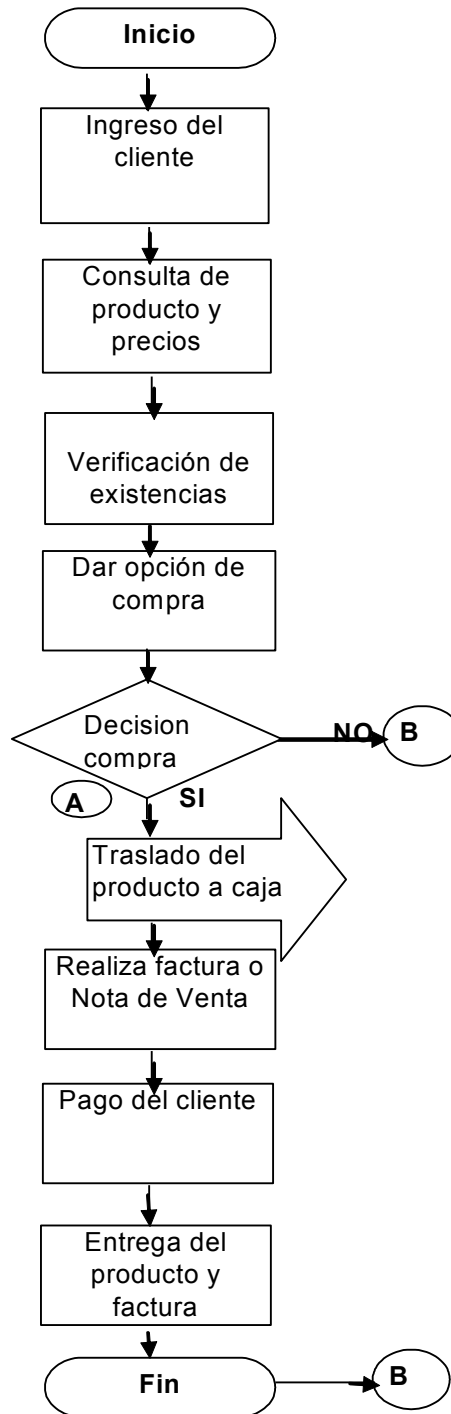
PROCESO DE VENTA

- 1 Ingreso del Cliente
- 2 Consulta de Productos y precios
- 3 Verificación de Existencias
- 4 Dar opciones de compra
- 5 Decisión de Compra
- 6 Traslado del producto a Caja
- 7 Realizar Factura o Nota de venta
- 8 Pago del Cliente
- 9 Entrega del producto y factura

Diagrama en Bloque



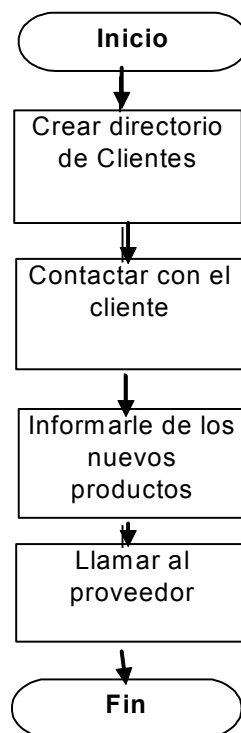
Diagramación detallada Recepción Mercadería



SERVICIO POSTVENTA

- 1 Crear directorio telefónico de los clientes
- 2 Contactar con el cliente
- 3 Informarle de los nuevos productos

Diagramación detallada Servicio de Postventa

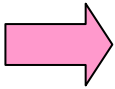


3.4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS

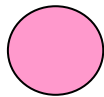
En esta matriz se utilizan las principales figuras del proceso, que ayudan a ver la secuencia de las tareas que se realiza en el mismo, figuras que se detallan a continuación:



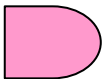
= Control de cada uno de los procesos de la empresa.



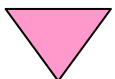
= Transporten cual se utilizará, para que se den los diferentes procesos que se han planteado.



= Operaciones que se realizaran en las diferentes áreas de trabajo.



= Demora en que tienen cada una de las actividades que se dan dentro de los procesos.



= Almacenamiento.

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE COMPRA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE-PROPIETARIO	400	13,33	240	8	14400	480	1,667	0,028

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X
DIARIO	480
MENSUAL	14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	13,33
1	X
HORA	1,66667
MINUTO	0,028

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUALES

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	50	1500
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	30	900
TOTAL		2400

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,39	41,667
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,83	25
TOTAL	2,222222	66,667

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{1500}{2400} \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 0,625 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 62,50\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{900}{2400} \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 0,375 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 37,50\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{41,66667}{66,66667} \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 0,625 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 62,50\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{25}{66,66667} \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 0,375 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 37,50\%
 \end{aligned}$$

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE VENTA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
VENDEDOR	300	10,00	240	8	14400	480	1,250	0,021

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	10,00
1	X

DIARIO	480	HORA	1,25
MENSUAL	14400	MINUTO	0,021

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUALES

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	30	900
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	13	390
TOTAL		1290

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,625	18,75
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,27	8,125
TOTAL		26,88

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{900}{1290} \\
 &= 0,69767442 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 69,77\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{390}{1290} \\
 &= 0,3023 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 30,23\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{18,75}{26,88} \\
 &= 0,698 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 69,77\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{8,125}{26,875} \\
 &= 0,3023 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 30,23\%
 \end{aligned}$$

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN MERCADERÍA Y BODEGAJE

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
JEFE DE BODEGA	218	7,27	240	8	14400	480	0,908	0,015

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X
DIARIO	480
MENSUAL	14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	7,27
1	X
HORA	0,90833333
MINUTO	0,015

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN MERCADERÍA Y BODEGAJE

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE-PROPIETARIO	400	13,33	240	8	14400	480	1,667	0,028

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X
DIARIO	480
MENSUAL	14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	13,33
1	X
HORA	1,66666667
MINUTO	0,028

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUALES

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	55	1650
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	26	780
TOTAL		2430

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,0	29,53
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,46	13,7
TOTAL		43,23

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{1650}{2430} \\
 &= 0,67901235 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 67,90\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{780}{2430} \\
 &= 0,3210 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 32,10\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{29,5292}{43,23} \\
 &= 0,683 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 68,30\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{13,704}{43,233} \\
 &= 0,3170 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 31,70\%
 \end{aligned}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS ACTUALES

COD	PROCESO POST VENTA		CONTROL		DEMORA										
			TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO										
N.-	DESCRIPCIÓN						RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL
								A,V	N,AV	TIEMPO TOTAL		A,V	N,A,V	COSTO TOTAL	
1	Crear directorio telefónico de los clientes						GERENTE ADM	11	6	17	510	0,29792	0,163	0,4604	13,8125
2	Contactar con el cliente						GERENTE ADM	5	0	5	150	0,13542	0	0,1354	4,0625
3	Informarle de los nuevos productos						GERENTE ADM	12	11	23	690	0,325	0,298	0,6229	18,6875
	TOTAL							28	17	45	1350	0,75833	0,46	1,2188	36,56

Elaborado por: Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE POST VENTA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE ADMINISTRATIVO	390	13,00	240	8	14400	480	1,625	0,027

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X
DIARIO	480
MENSUAL	14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	13,00
1	X
HORA	1,625
MINUTO	0,027

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ACTUALES

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	28	840
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	17	510
TOTAL		1350

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,75833	22,75
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,46	13,81
TOTAL		36,56

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{840}{1350} \\
 &= 0,62222222 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 62,22\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{510}{1350} \\
 &= 0,3778 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 37,78\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{22,75}{36,56} \\
 &= 0,622 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 62,22\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{13,813}{36,563} \\
 &= 0,3778 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 37,78\%
 \end{aligned}$$

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

El tercer paso en el proceso de administración estratégica es la formulación de una estrategia. Se ha caracterizado a la estrategia como una pauta o plan integrador y cohesivo que coordina los principales objetivos, políticas y acciones de una organización.

La formulación de una estrategia es por consiguiente el proceso de diseño de una estrategia que puede dar lugar a una ventaja competitiva. Una vez que los directivos han analizado el ambiente y fijado una dirección para la organización, están en condiciones de trazar estrategias competitivas en un esfuerzo bien documentado por mejorar las posibilidades de éxito de la organización.⁹

ESTRATEGIA GENÉRICA

Existen tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector ferretero, por este motivo la Ferretería y Repuestos M&G creará un valor para el cliente de esta manera se aplicará la estrategia de **Diferenciación** ya que requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos de la empresa para de esta manera brindarle al cliente alternativas de compra, servicio de asesoramiento en cuánto a la compra de herramientas, etc.

A su vez la ferretería proporcionará un servicio Post-Venta personalizado y conforme a las exigencias del cliente con el fin de superar las expectativas del mismo y satisfacer las necesidades del cliente.

⁹ Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Colombia, Editores 2000, PAG 41

3.5 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE LA FERRETERIA Y REPUESTOS M&G

La propuesta de mejoramiento para la ferretería, es la disminución de tiempos muertos. En términos generales el beneficio que obtendría la empresa es el mejoramiento y cumplimiento de los procesos, lo cual ayudaría a simplificar y modernizar las funciones y al mismo tiempo aseguraría que sus clientes internos y externos reciban productos que cumplan con las necesidades y expectativas.

Se puede mencionar los siguientes beneficios.

- ✓ Eliminar errores dentro de la organización, que afectan directamente a los clientes internos y externos de la empresa
- ✓ Minimizar las demoras
- ✓ Maximizar el uso de los activos de la empresa
- ✓ Que el proceso que se esta realizando sea en beneficio del cliente final
- ✓ Permite visualizar la eficiencia en los recursos tanto materiales, económicos como humanos.
- ✓ Ayuda a centrarse en actividades tanto correctivas como preventivas.
- ✓ Monitorear resultados y ver en que lugar esta sucediendo exactamente el problema.

Todo esto permitirá encaminar los esfuerzos de la compañía y sus recursos en la dirección correcta de tal manera que el cliente obtenga de la empresa disponibilidad, precio, calidad y servicio. Lo que permitirá a la organización mantenerse en un mercado altamente competitivo ganando en rentabilidad.

En base a la observación de los procesos actuales y a todas las debilidades identificadas en la Ferretería y Repuestos M&G, se ha diseñado una propuesta de mejora en los procesos incluyendo esto el establecimiento de áreas, funciones y actividades para cada una, pretendiendo de esta manera alcanzar la eficiencia y













eficacia del negocio. En esta propuesta se sigue manejando tres departamentos o áreas fundamentales como son: Marketing, Finanzas y Mantenimiento, pero con la diferencia en que cada una cuenta con responsables y actividades específicas y con un sistema de proceso que finalmente todas están involucradas en la calidad del producto.

Se tomarán mediciones de los tiempos en los procesos que lo ameriten, para así si se diera poder identificar las áreas de problemas y las causas que los generan; esto dará lugar a intervenir sobre el proceso tomando las medidas de rediseño convenientes. Las mejoras de los procesos incluirán también la eliminación de duplicidades, puesta a punto de las carencias que se detecten, así como identificación de las mejoras en software y tecnología que se requiera. El seguimiento se llevará a cabo por medio de los correspondientes indicadores, los cuales tendrán objetivos de mejora, y formarán parte de un cuadro de mando que recogerá los indicadores de todos los procesos analizados.

Finalmente, se estudiarán los resultados obtenidos por las acciones de mejora, actuando en el sentido de estandarizar aquellos cambios que se han mostrado eficaces, reiniciado el proceso de mejora mediante una nueva planificación de objetivos y acciones.

A Continuación se muestra los procesos mejorados:

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADO

COD	PROCESO COMPRA		CONTROL		DEMORA		RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS)			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL	
			TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO	DIARIOS		A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A.V	N.A.V	COSTO TOTAL		
			OPERACIÓN			A.V										N.A.V
N.-	ACTIVIDADES							A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL	MENSUAL	A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	TOTAL COSTO MENSUAL	
	1 Realizar listado de la mercadería faltante			o			GERENTE	15	2	17	510	0,42	0,06	0,47	14,17	
	2 Pedir cotizaciones a proveedores			o			GERENTE	3	0	3	90	0,08	0,00	0,08	2,50	
	3 Análisis de mejor opción de compra			o			GERENTE	5	3	8	240	0,14	0,08	0,22	6,67	
	4 Llamar al proveedor			o			GERENTE	2	0	2	60	0,06	0,00	0,06	1,67	
	5 Negociar descuentos y plazos			o			GERENTE	8	4	12	360	0,22	0,11	0,33	10,00	
	6 Decisión de compra			o			GERENTE	2	0	2	60	0,06	0,00	0,06	1,67	
	7 Realizar orden de compra			o			GERENTE	10	3	13	390	0,28	0,08	0,36	10,83	
	8 Archivar documento de respaldo			o			GERENTE	1	2	3	90	0,03	0,06	0,08	2,50	
	TOTAL							46	14	60	1800	1,28	0,39	1,67	50,00	

Elaborado por: Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE COMPRA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE-PROPIETARIO	400	13,33	240	8	14400	480	1,667	0,028

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X
DIARIO	480
MENSUAL	14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	13,33
1	X
HORA	1,66667
MINUTO	0,028

0,75308642

0,76666667

0,61728395

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	46	1380
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	14	420
TOTAL	60	1800

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	1,28	38,333
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,39	11,667
TOTAL	1,666667	50

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{1380}{1800} \\
 &= 0,7666667 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 76,67\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{420}{1800} \\
 &= 0,2333333 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 23,33\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{38,33333}{50} \\
 &= 0,766667 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 76,67\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{11,66667}{50} \\
 &= 0,2333333 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 23,33\%
 \end{aligned}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADO

COD	PROCESO VENTA		CONTROL		DEMORA		RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS)			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL
			TRANSPORTE OPERACIÓN		ALMACENAMIENTO	A,V		N,AV	TIEMPO TOTAL	A,V		N,A,V	COSTO TOTAL		
N.-	DESCRIPCIÓN														
1	Ingreso del Cliente			o			VENDEDOR	1	0	1	30	0,02	0	0,021	0,625
2	Consulta de Productos y precios			o			VENDEDOR	2	0	2	60	0,04	0,000	0,042	1,250
3	Verificación de Existencias			o			VENDEDOR	2	0	2	60	0,04	0,000	0,042	1,250
4	Dar opciones de compra			o			VENDEDOR	2	0	2	60	0,04	0,000	0,042	1,250
5	Decisión de Compra			o			VENDEDOR	0	1	1	30	0,00	0,021	0,021	0,625
6	Traslado del producto a Caja			o			VENDEDOR	1	0	1	30	0,02	0,000	0,021	0,625
7	Realizar Factura o Nota de venta			o			VENDEDOR	2	0	2	60	0,04	0,000	0,042	1,250
8	Pago del Cliente			o			VENDEDOR	3	0	3	90	0,06	0,000	0,063	1,875
9	Entrega del producto y factura			o			VENDEDOR	1	0	1	30	0,02	0,000	0,021	0,625
	TOTAL							14	1	15	450	0,291666667	0,021	0,3125	9,375
											DIARIO	450			
											MES	13500			
											COSTO	281,25			
												3375			

Elaborado por: Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE VENTA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
VENDEDOR	300	10,00	240	8	14400	480	1,250	0,021

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X
DIARIO	480
MENSUAL	14400

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	10,00
1	X
HORA	1,25
MINUTO	0,021

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	14	420
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	1	30
TOTAL		450

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,291666667	8,75
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,02	0,625
TOTAL		9,38

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{420}{450} \\
 &= 0,93333333 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 93,33\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{30}{450} \\
 &= 0,0667 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 6,67\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{8,75}{9,38} \\
 &= 0,933 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 93,33\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{0,625}{9,375} \\
 &= 0,0667 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 6,67\%
 \end{aligned}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADO

COD	PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERIA	□ CONTROL → TRANSPORTE ○ OPERACIÓN	D DEMORA ▽ ALMACENAMIENTO	□	→	○	D	▽	RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL
										A,V	N,AV	TIEMPO TOTAL		A,V	N,A,V	COSTO TOTAL	
N.-	DESCRIPCIÓN	□	→	○	D	▽											
	Macroproceso 1:Recepción de Materiales																
1,1	Recepción de la Factura del proveedor	○							JEFE DE BODEGA	1	0	1	30	0,01514	0	0,0151	0,45417
1,2	Verificación del producto y estado del mismo	○							JEFE DE BODEGA	5	2	7	210	0,07569	0,03	0,106	3,17917
1,3	Existen fallas			○					JEFE DE BODEGA	1	1	2	60	0,01514	0,015	0,0303	0,90833
1,4	Colocación de precios								GERENTE	8	2	10	300	0,22222	0,056	0,2778	8,33333
1,5	Ingreso a La percha			○					JEFE DE BODEGA	10	1	11	330	0,15139	0,015	0,1665	4,99583
	SUBTOTAL 1									25	6	31	930	0,47958	0,116	0,5957	17,8708
	Macroproceso 2: Bodegaje																
2,1	Llevar los materiales a la bodega								JEFE DE BODEGA	8	2	10	300	0,12111	0,03	0,1514	4,54167
2,2	Acomodar los productos en el sitio indicado			○					JEFE DE BODEGA	10	2	12	360	0,15139	0,03	0,1817	5,45
2,3	Registro de ingreso en el respectivo kardex	○							JEFE DE BODEGA	5	1	6	180	0,07569	0,015	0,0908	2,725
	SUBTOTAL 2									23	4	28	840	0,34819	0,076	0,4239	12,7167
	TOTAL									48,0	10,0	59,0	1770	0,82778	0,192	1,0196	30,5875

Elaborado por:Diana Robles
Fuente: Ferretería y Repuestos M&G

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN MERCADERIA Y BODEGAJE

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
JEFE DE BODEGA	218	7,27	240	8	14400	480	0,908	0,015

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	7,27
1	X

DIARIO	480	HORA	0,90833333
MENSUAL	14400	MINUTO	0,015

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE RECEPCIÓN MERCADERÍA Y BODEGAJE

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE-PROPIETARIO	400	13,33	240	8	14400	480	1,667	0,028

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	13,33
1	X

DIARIO	480	HORA	1,66666667
MENSUAL	14400	MINUTO	0,028

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	48	1440
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	10	300
TOTAL		1740

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,82778	24,83
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,19	5,754
TOTAL		30,59

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{1440}{1740} \\
 &= 0,82758621 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 82,76\%
 \end{aligned}$$










$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{300}{1740} \\
 &= 0,1724 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 17,24\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{24,8333}{30,59} \\
 &= 0,812 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 81,19\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{5,754}{30,588} \\
 &= 0,1881 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 18,81\%
 \end{aligned}$$

MATRIZ DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADO

COD	PROCESO POST VENTA		CONTROL		DEMORA										
			TRANSPORTE		ALMACENAMIENTO										
N.-	DESCRIPCIÓN						RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS) DIARIOS			TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTO DIARIO			TOTAL COSTO MENSUAL
								A.V	N.A.V	TIEMPO TOTAL		A.V	N.A.V	COSTO TOTAL	
	1 Crear directorio telefónico de los clientes						GERENTE ADM	10	2	12	360	0,27083	0,054	0,325	9,75
	2 Contactar con el cliente						GERENTE ADM	4	0	4	120	0,10833	0	0,1083	3,25
	3 Informarle de los nuevos productos						GERENTE ADM	15	2	17	510	0,40625	0,054	0,4604	13,8125
	TOTAL							29	4	33	990	0,78542	0,108	0,8938	26,81

Elaborado por: Diana Robles
Fuente: Ferreteria y Repuestos M&G

ANÁLISIS EN TIEMPO Y COSTOS DEL PROCESO DE POST VENTA

CARGO	SUELDO		HORAS		MINUTOS		COSTOS	
	MENSUAL(30)	DIARIO(10)	MENSUAL	DIARIO	MENSUAL	DIARIO	HORA	MINUTO
GERENTE ADMINISTRATIVO	390	13,00	240	8	14400	480	1,625	0,027

CALCULOS A MINUTOS	
HORA	MINUTOS
1	60
8	X

CALCULOS DE COSTOS	
HORAS	COSTO
8	13,00
1	X

DIARIO	480	HORA	1,625
MENSUAL	14400	MINUTO	0,027

CÁLCULOS PARA EL TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO MEJORADO

TIEMPO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	29	870
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	4	120
TOTAL		990

COSTO

	DIARIO	MENSUAL
ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR	0,78542	23,56
ACTIVIDAD QUE NO AGREGA VALOR	0,11	3,25
TOTAL		26,81

TIEMPO

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{870}{990} \\
 &= 0,87878788 \\
 \text{EFICIENCIA EN TIEMPO} &= 87,88\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL TIEMPO}} \\
 &= \frac{120}{990} \\
 &= 0,1212 \\
 \text{INEFICIENCIA EN TIEMPO} &= 12,12\%
 \end{aligned}$$

COSTOS

$$\begin{aligned}
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE AGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{23,5625}{26,81} \\
 &= 0,879 \\
 \text{EFICIENCIA EN COSTOS} &= 87,88\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= \frac{\text{TOTAL ACTIVIDAD QUE NOAGREGA VALOR}}{\text{TOTAL COSTOS}} \\
 &= \frac{3,250}{26,813} \\
 &= 0,1212 \\
 \text{INEFICIENCIA EN COSTO} &= 12,12\%
 \end{aligned}$$

CAPÍTULO IV

ESTUDIO FINANCIERO

4.1 GENERALIDADES

Es necesario para todas las empresas, elaborar el estudio financiero con el fin de analizar por medio de indicadores cual es su verdadero rendimiento ; para así poder enfrentar sus compromisos económicos ya sea con sus clientes internos y externos o proveedores en un momento dado.

En el presente capítulo se elaborará el estudio financiero de la Ferretería y Repuestos M&G, es decir se analizará la rentabilidad de la misma, para observar el crecimiento de las ventas para lo cuál se realizará y proyectará flujos de caja para 5 años, de esta manera se conocerá la situación financiera de la ferretería, a través de un análisis financiero y así en un futuro optimizar los recursos.

4.1.1 Análisis Costo-Beneficio de los procesos de la Ferretería y Repuestos M&G

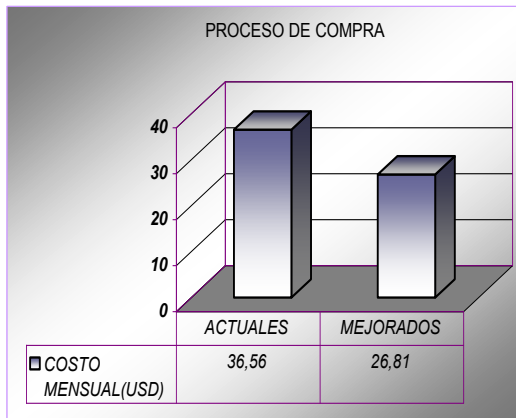
Este análisis se basa en la optimización de los procesos existentes con lo que conseguirá mayor eficiencia y una reducción significativa de los gastos que realiza la ferretería mensualmente, con lo cuál se logra una mejora en los tiempos y costos obteniendo un buen resultado significativo del rendimiento de sus servicios.

El los siguientes gráficos se podrá observar lo antes mencionado.

GRÁFICO N.-11

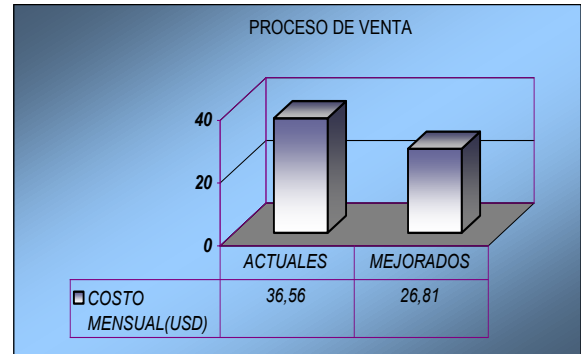
PROCESO COMPRA			
	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO
TIEMPO MENSUAL(MIN)	2400	1800	-25%
COSTO MENSUAL(USD)	66,67	50	-25%

PROCESO VENTA			
	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO
TIEMPO MENSUAL(MIN)	1290	450	-65%
COSTO MENSUAL(USD)	26,875	9,375	-65%



AHORRO

25%

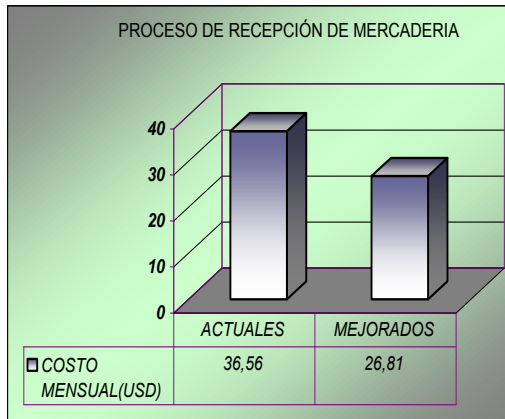


AHORRO

65%

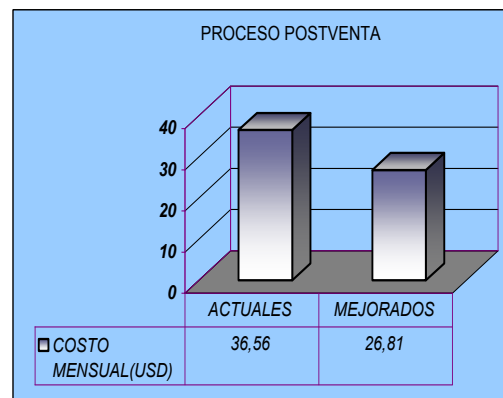
PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA			
	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO
TIEMPO MENSUAL(MIN)	2430	1770	
COSTO MENSUAL(USD)	43,23	30,58	-29%

PROCESO DE RECEPCIÓN DE POSTVENTA			
	ACTUALES	MEJORADOS	AHORRO
TIEMPO MENSUAL(MIN)	1350	990	
COSTO MENSUAL(USD)	36,56	26,81	-27%



AHORRO

29%



AHORRO

27%

FUENTE: Ferretería y Repuestos M&G

ELABORADO POR: Diana Robles

4.1.2 INVERSIÓN

Para la ejecución de la planificación estratégica de la Ferretería y Repuestos M&G se requiere la disposición de recursos humanos, técnicos, financieros con el fin de que le permita cumplir con los objetivos estratégicos planteados, para ello se analizarán los costos para conocer si la ferretería cuenta con el capital propio o requiere de algún tipo de financiamiento, para ello es necesario realizar los flujos de caja respectivos.

CUADRO N.-06

INVERSIÓN (PLANES DE ACCIÓN)	
Objetivo 1	7900,00
Objetivo 2	1300,00
Objetivo 3(compra camion repartir cemento)	25000,00
TOTAL	34200,00

ELABORADO POR: Diana Robles

4.2 DEPRECIACIÓN

“Es la pérdida de valor de un bien o activo, maquinaria, edificio, equipos, etc.; que sufren los bienes o activos debido al uso desgaste, u otros factores”.

Para reemplazar al final de su vida útil se establece un fondo, separando periódicamente cierta cantidad que debe ser igual al costo del reemplazo al término de la vida útil. El método de depreciación utilizado para este análisis es el de Línea Recta que supone que la depreciación anual es la misma para toda su vida útil, y en consecuencia se reservan cada año valores iguales de manera que al finalizar la vida útil se tenga un fondo de reserva que, sumado al valor de salvamento del bien alcance su reposición.

CUADRO N.-07

DEPRECIACIÓN

DESCRIPCION	VALOR TOTAL	ANOS A DEPRECIAR	VALOR A DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
Equipo de Computacion	\$ 7.900,00	33,33%	\$ 2.633,07	5.266,93
Muebles y Enseres	\$ 3.500,00	10%	\$ 350,00	3.150,00
Total	\$ 11.400,00		\$ 2.983,07	8.416,93
		TOTAL DEPRECIACION	\$ 2.983,07	

ELABORADO POR: Diana Robles

4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS

COSTOS

“La determinación de costos es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa.

Los costos nos interesan cuando están relacionados directamente con la productividad de la empresa. Es decir, nos interesa particularmente el análisis de las relaciones entre los costos, los volúmenes de producción y las utilidades”

COSTOS FIJOS Y VARIABLES DE LA FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

4.3.1 COSTOS FIJOS

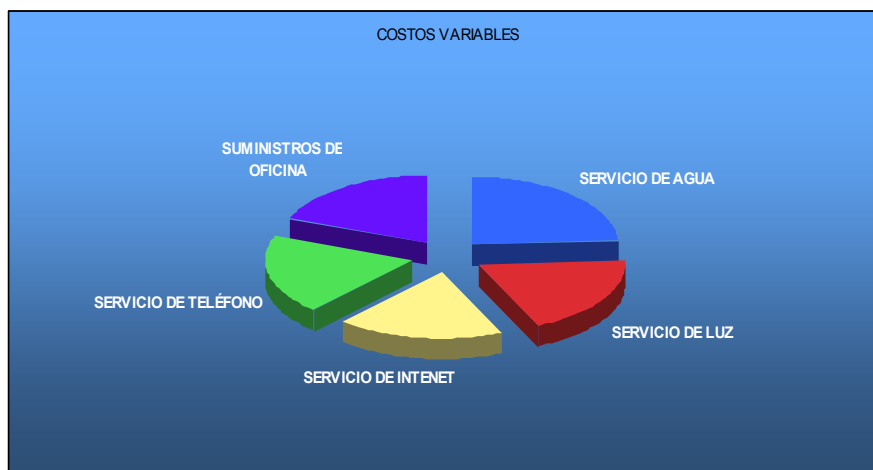
Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo.

CUADRO N.-08

COSTOS VARIABLES				
No.	DESCRIPCIÓN	MESES	PRECIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	SERVICIO DE AGUA	1	25,00	300,00
2	SERVICIO DE LUZ	1	20,00	240,00
3	SERVICIO DE INTENET	1	19,00	228,00
4	SERVICIO DE TELÉFONO	1	20,00	240,00
6	SUMINISTROS DE OFICINA	1	20,00	240,00
TOTAL CV			104,00	1.248,00

ELABORADO POR: Diana Robles

GRÁFICO N.-12



ELABORADO POR: Diana Robles

4.3.2 COSTOS VARIABLES

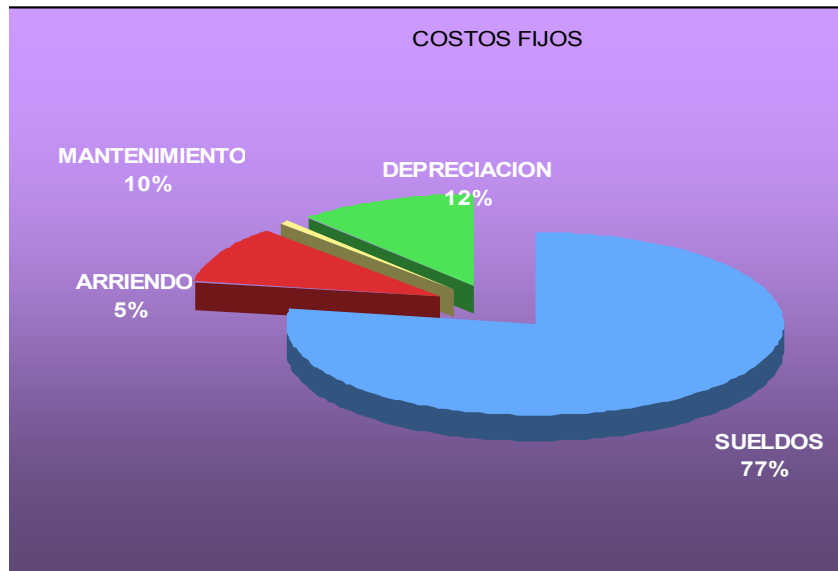
- Son los que están directamente involucrados con la producción y venta de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción.

CUADRO N.-09

COSTOS FIJOS				
No.	DESCRIPCIÓN	MESES	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL
1	SUELDOS	1	1.670,00	20.040,00
2	ARRIENDO LOCAL	1	220,00	2.640,00
3	MANTENIMIENTO LOCAL	1	15,00	180,00
4	DEPRECIACION	12	15,00	2.983,07
5	GTO BENEFICIOS SOCIALES	12		21.009,86
TOTAL CF			1.920,00	46.852,93

ELABORADO POR: Diana Robles

GRÁFICO N.-13

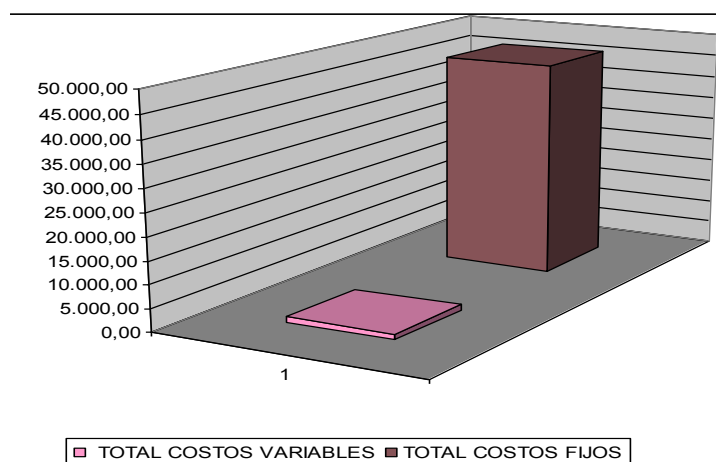


ELABORADO POR: Diana Robles

El presente gráfico indica, la cantidad que existe tanto en costos fijos como variables, con el fin de obtener el resultado para la realización el balance de resultados proyectado a 5 años.

Posteriormente se obtendrá los indicadores financieros como es el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), y el ID (Índice de Deseabilidad), que permitirán analizar la situación financiera de la empresa.

GRÁFICO N.-14



ELABORADO POR: Diana Robles

4.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE LA FERRETERÍA

En el siguiente presupuesto se ha tomado en cuenta todos los rubros correspondientes a los sueldos o salarios de los empleados del área administrativa, así también como los beneficios de ley que percibe cada uno de ellos, los gastos de servicios básicos, entre otros.

CUADRO N.-10

SUELDOS								
No.	CARGO	SUELDO BÁSICO	DÉCIMO 13er.Sueldo	DÉCIMO 14to.Sueldo	FONDOS RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	Total Mensual a Provisionar
1	GERENTE GENERAL	450,00	37,50	240,00	37,50	18,75	54,68	838,43
2	GERENTE DE MARKETING	380,00	31,67	240,00	31,67	15,83	46,17	745,34
3	GERENTE DE FINANZAS	320,00	26,67	240,00	26,67	13,33	38,88	665,55
4	JEFE DE MANTENIMIENTO	280,00	23,33	240,00	23,33	11,67	34,02	612,35
5	VENDEDOR	240,00	20,00	240,00	20,00	10,00	29,16	559,16
6			0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
7			0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL MENSUAL		1.670,00	139,17	1.200,00	139,17	69,58	202,91	3.420,82
TOTAL ANUAL		20.040,00	1.670,00	14.400,00	1.670,00	835,00	2.434,86	41.049,86

ELABORADO POR: Diana Robles

CUADRO N.-11

No.	DESCRIPCIÓN	MESES	PRECIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	SERVICIO DE AGUA	1	25,00	300,00
2	SERVICIO DE LUZ	1	20,00	240,00
3	SERVICIO DE INTENET	1	19,00	228,00
4	SERVICIO DE TELÉFONO	1	20,00	240,00
6	SUMINISTROS DE OFICINA	1	20,00	240,00

ELABORADO POR: Diana Robles

CUADRO N.-12

1	SUELDOS	1	1.670,00	20.040,00
2	ARRIENDO LOCAL	1	220,00	2.640,00
3	MANTENIMIENTO LOCAL	1	15,00	180,00
4	DEPRECIACION	12	15,00	2.983,07
5	GTO BENEFICIOS SOCIALES	12		21.009,86

ELABORADO POR: Diana Robles

Gastos de Ventas

Publicidad	800,00
Imprevistos	400,00
Total	1.200,00

4.5 PRESUPUESTO DE INGRESOS

- Los ingresos de las empresas, están representados por el dinero recibido por concepto de las ventas de productos o la prestación del servicio; o también por los rendimientos financieros producidos por excesos de liquidez.

Los mismos que han sido considerados para la elaboración del presupuesto de ingresos de la Ferretería y Repuestos M&G.

CUADRO N.-13

	VENTAS	% DE INCR	AÑO2009		
			MES	DIARIO	MENSUAL
AÑO1	79.925,34	5%	ENERO	139,78	4.193,52
AÑO2	83.921,61	5%	FEBRERO	142,56	4.276,94
AÑO3	86.439,26	5%	MARZO	183,87	5.516,05
AÑO4	89.032,43	5%	ABRIL	199,85	5.995,63
AÑO5	91.703,41	5%	MAYO	296,67	8.900,06
			JUNIO	160,93	4.827,86
			JULIO	226,68	6.800,41
			AGOSTO	178,01	5.340,22
			SEPTIEMBRE	284,45	8.533,51
			OCTUBRE	226,25	6.787,40
			NOVIEMBRE	339,62	10.188,68
			DICIEMBRE	285,50	8.565,06
			TOTAL AÑO 2009		79.925,34

ELABORADO POR: Diana Robles

PROYECCIÓN DE INGRESOS

CUADRO N.-14

PROYECCIÓN DE VENTAS	
AÑO1	79.925,34
AÑO2	83.921,61
AÑO3	86.439,26
AÑO4	89.032,43
AÑO5	91.703,41

ELABORADO POR: Diana Robles

Para la proyección de las ventas, según información de los dueños en promedio estas han ido creciendo en un 5%, porcentaje al cual hemos proyectado los ingresos de la ferretería para los próximos cinco años.

4.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

El mismo que describirá las ventas anuales y proyectadas a largo plazo, también se detallan los gastos administrativos que son los sueldos de los empleados proyectados anualmente.

Para el Balance de Resultados se ha tomado en cuenta las ventas actuales correspondientes al año 0 y las ventas proyectadas para los siguientes cinco años, la proyección se ha realizado en un crecimiento del 5%.

FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL _____

CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ventas		\$ 79.925,34	\$ 83.921,61	\$ 86.439,26	\$ 89.032,43	\$ 91.703,41
Costo ventas 25%		\$ 19.981,34	\$ 20.980,40	\$ 21.609,81	\$ 22.258,11	\$ 22.925,85
Utilidad Bruta		\$ 59.944,01	\$ 62.941,21	\$ 64.829,44	\$ 66.774,32	\$ 68.777,55
EGRESOS						
Gastos Operacionales		\$ 7.051,07	\$ 7.093,91	\$ 7.138,04	\$ 7.177,76	\$ 7.218,67
SUMINISTROS DE OFICINA	240		\$ 247,20	\$ 254,62	\$ 262,25	\$ 270,12
ARRIENDO LOCAL	2640		\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00
MANTENIMIENTO LOCAL	180		\$ 185,40	\$ 190,96	\$ 190,96	\$ 190,96
DEPRECIACION	2983,07		\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07
SERVICIOS BASICOS	1008		\$ 1.038,24	\$ 1.069,39	\$ 1.101,47	\$ 1.134,51
Gastos Ventas		\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.297,80	\$ 1.336,73	\$ 1.376,84
Publicidad	800,00		\$ 840,00	\$ 865,20	\$ 891,16	\$ 917,89
Imprevistos	400,00		\$ 420,00	\$ 432,60	\$ 445,58	\$ 458,95
Utilidad Operacional		\$ 51.692,94	\$ 54.587,30	\$ 56.393,61	\$ 58.259,84	\$ 60.182,05
Gastos Administrativos		\$ 41.049,86	\$ 41.049,86	\$ 41.049,86	\$ 41.049,86	\$ 41.049,86
SUELDOS	20.040,00		\$ 20.040,00	\$ 20.040,00	\$ 20.040,00	\$ 20.040,00
GTO BENEFICIOS	21009,86		\$ 21.009,86	\$ 21.009,86	\$ 21.009,86	\$ 21.009,86
Utilidad Antes de Participaciones		\$ 10.643,08	\$ 13.537,44	\$ 15.343,75	\$ 17.209,98	\$ 19.132,19
15% participacio trabajadores		\$ 1.596,46	\$ 2.030,62	\$ 2.301,56	\$ 2.581,50	\$ 2.869,83
Utilidad Antes Imp.		\$ 9.046,61	\$ 11.506,82	\$ 13.042,18	\$ 14.628,48	\$ 16.262,36
25% Imp Renta		\$ 2.261,65	\$ 2.876,70	\$ 3.260,55	\$ 3.657,12	\$ 4.065,59
Utilidad Neta		\$ 6.784,96	\$ 8.630,11	\$ 9.781,64	\$ 10.971,36	\$ 12.196,77

ELABORADO POR: Diana Robles

4.7 BALANCE GENERAL

FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

BALANCE GENERAL

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL _____

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		PASIVOS CORRIENTES	
Caja-Bancos	7.000,00	Cuentas por Pagar	5.000,00
Cuentas por Cobrar	1.500,00	Beneficios Sociales	41.049,86
Inventarios	<u>40.000,00</u>	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	<u>46.049,86</u>
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	48.500,00		
ACTIVOS FIJOS		PASIVO LARGO PLAZO	
Muebles y Enseres	3.500,00	Prestamo por Pagar	5.000,00
(-)Depreciación Acum	<u>350,00</u>		
Equipo de Computacion y S	7.900,00	TOTAL PASIVO	<u>10.000,00</u>
(-)Depreciación Acum	2.633,07		
TOTAL ACTIVOS FIJOS	8.416,93		
		PATRIMONIO	
		CAPITAL SOCIAL	97.048,90
		UTILIDAD O PERDIDA	6.784,96
		TOTAL PATRIM.	<u>103.833,86</u>
TOTAL ACTIVOS	113.833,86	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	113.833,86

ELABORADO POR: Diana Robles

FLUJO DE CAJA

El presupuesto de efectivo, además de representar el soporte para desarrollar la política de liquidez satisface objetivos específicos como establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los períodos considerados en la planeación, identificar excedentes susceptibles de invertir en la empresa o fuera de ella y prever situaciones de liquidez temporales que deben subsanarse con la consecución de recursos diferentes de los proporcionados por las operaciones planificadas.

Después de realizar el análisis de la inversión inicial, ingresos, gastos y costos se presenta los flujos que permitirá observar si el proyecto es rentable o no.

Este flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, ya que la evaluación se efectuara sobre los resultados.

Al proyectar el flujo de caja, será necesario información adicional relacionada, principalmente con los datos de la depreciación, de la amortización del activo nominal, valor residual, utilidades y perdidas.

Existen diferentes flujos para diferentes fines:

- 1 Uno para medir la rentabilidad del proyecto.
- 2 Para medir la rentabilidad de los recursos propios.
- 3 Para medir la capacidad de pago frente a los prestamos que ayudaron a su financiación.
- 4 Construir un flujo de caja también difiere si es un proyecto de creación de una nueva empresa o si es uno que se evalúa en una empresa en funcionamiento.

El flujo de caja se compone de cuatro elementos básicos:

- Los egresos iniciales de fondos.
- Los ingresos y egresos de operación.
- El momento en que ocurre, estos ingresos y egresos.
- El valor de desecho o salvamento del proyecto.

FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

FLUJO DE CAJA PARA ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$ 79.925,34	\$ 83.921,61	\$ 86.439,26	\$ 89.032,43	\$ 91.703,41
GASTOS OPERACIONALES		\$ 7.051,07	\$ 7.093,91	\$ 7.138,04	\$ 7.177,76	\$ 7.218,67
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 41.049,86	\$ 41.049,86	\$ 41.049,86	\$ 41.049,86	\$ 41.049,86
GASTOS DE VENTAS		\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.297,80	\$ 1.336,73	\$ 1.376,84
DEPRECIACION		\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		\$ 27.641,34	\$ 31.534,77	\$ 33.970,49	\$ 36.485,01	\$ 39.074,97
IMPUESTOS		\$ 10.019,99	\$ 11.431,35	\$ 12.314,30	\$ 13.225,82	\$ 14.164,68
UTILIDAD NETA		\$ 17.621,35	\$ 20.103,41	\$ 21.656,19	\$ 23.259,20	\$ 24.910,30
DEPRECIACION		\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07	\$ 2.983,07
INVERSION PARA PLANES DE ACCIÓN	\$ (34.200,00)					
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO						
VALOR RESIDUAL						\$ 8.416,93
FLUJO DE CAJA SIN FIN	\$ (34.200,00)	\$ 20.604,42	\$ 23.086,48	\$ 24.639,26	\$ 26.242,27	\$ 27.893,37
INVERSION INICIAL	\$ (34.200,00)					
CAPITAL FINANCIADO	\$ 17.100,00					
(-)INTERES		\$ 1.585,11	\$ 1.294,55	\$ 973,57	\$ 618,98	\$ 227,26
(-) CAPITAL		\$ 2.774,78	\$ 3.065,34	\$ 3.386,32	\$ 3.740,91	\$ 4.132,64
(+) ESCUDO FISCAL		\$ 574,60	\$ 469,28	\$ 352,92	\$ 224,38	\$ 82,38
FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	\$ (17.100,00)	\$ 16.819,13	\$ 19.195,87	\$ 20.632,28	\$ 22.106,75	\$ 23.615,85

Para el flujo con financiamiento se tomó en cuenta un préstamo donde el valor de la inversión es de \$34.200 donde la ferretería asume el 50% de la inversión y lo restante se realizará un préstamo.

A Continuación se detalla la tabla el cálculo del préstamo bancario.

TABLA DE AMORTIZACIÓN

Valor	\$ 17.100,00
Tasa anual	10,00%
Plazo (años)	5

Total pagado	\$ 21.799,47
Cuota mensual	\$ 363,32
Intereses totales	\$ 4.699,47

INVERSION	34200
CREDITO 50%	17100
CAPITAL EMPRESA 50%	17100
INTERES	0,1
PLAZO	5

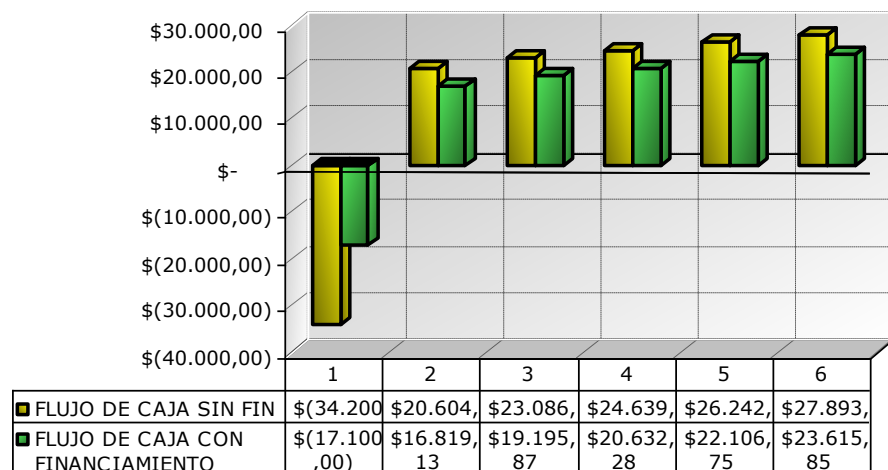
Cuota	Capital	Interes Pagado	Capital Pagado	Saldo	Interes Pagado Acumulado	Capital Pagado Acumulado
1	\$ 17.100,00	\$ 142,50	\$ 220,82	\$ 16.879,18	\$ 142,50	\$ 220,82
2	\$ 16.879,18	\$ 140,66	\$ 222,66	\$ 16.656,51	\$ 283,16	\$ 443,49
3	\$ 16.656,51	\$ 138,80	\$ 224,52	\$ 16.431,99	\$ 421,96	\$ 668,01
4	\$ 16.431,99	\$ 136,93	\$ 226,39	\$ 16.205,60	\$ 558,90	\$ 894,40
5	\$ 16.205,60	\$ 135,05	\$ 228,28	\$ 15.977,32	\$ 693,94	\$ 1.122,68
6	\$ 15.977,32	\$ 133,14	\$ 230,18	\$ 15.747,14	\$ 827,09	\$ 1.352,86
7	\$ 15.747,14	\$ 131,23	\$ 232,10	\$ 15.515,04	\$ 958,31	\$ 1.584,96
8	\$ 15.515,04	\$ 129,29	\$ 234,03	\$ 15.281,01	\$ 1.087,61	\$ 1.818,99
9	\$ 15.281,01	\$ 127,34	\$ 235,98	\$ 15.045,03	\$ 1.214,95	\$ 2.054,97
10	\$ 15.045,03	\$ 125,38	\$ 237,95	\$ 14.807,08	\$ 1.340,32	\$ 2.292,92
11	\$ 14.807,08	\$ 123,39	\$ 239,93	\$ 14.567,15	\$ 1.463,72	\$ 2.532,85
12	\$ 14.567,15	\$ 121,39	\$ 241,93	\$ 14.325,22	\$ 1.585,11	\$ 2.774,78
13	\$ 14.325,22	\$ 119,38	\$ 243,95	\$ 14.081,27	\$ 1.704,49	\$ 3.018,73
14	\$ 14.081,27	\$ 117,34	\$ 245,98	\$ 13.835,29	\$ 1.821,83	\$ 3.264,71
15	\$ 13.835,29	\$ 115,29	\$ 248,03	\$ 13.587,26	\$ 1.937,12	\$ 3.512,74
16	\$ 13.587,26	\$ 113,23	\$ 250,10	\$ 13.337,16	\$ 2.050,35	\$ 3.762,84
17	\$ 13.337,16	\$ 111,14	\$ 252,18	\$ 13.084,98	\$ 2.161,49	\$ 4.015,02
18	\$ 13.084,98	\$ 109,04	\$ 254,28	\$ 12.830,69	\$ 2.270,54	\$ 4.269,31
19	\$ 12.830,69	\$ 106,92	\$ 256,40	\$ 12.574,29	\$ 2.377,46	\$ 4.525,71
20	\$ 12.574,29	\$ 104,79	\$ 258,54	\$ 12.315,75	\$ 2.482,24	\$ 4.784,25
21	\$ 12.315,75	\$ 102,63	\$ 260,69	\$ 12.055,06	\$ 2.584,87	\$ 5.044,94
22	\$ 12.055,06	\$ 100,46	\$ 262,87	\$ 11.792,20	\$ 2.685,33	\$ 5.307,80
23	\$ 11.792,20	\$ 98,27	\$ 265,06	\$ 11.527,14	\$ 2.783,60	\$ 5.572,86
24	\$ 11.527,14	\$ 96,06	\$ 267,26	\$ 11.259,87	\$ 2.879,66	\$ 5.840,13
25	\$ 11.259,87	\$ 93,83	\$ 269,49	\$ 10.990,38	\$ 2.973,49	\$ 6.109,62
26	\$ 10.990,38	\$ 91,59	\$ 271,74	\$ 10.718,64	\$ 3.065,08	\$ 6.381,36
27	\$ 10.718,64	\$ 89,32	\$ 274,00	\$ 10.444,64	\$ 3.154,40	\$ 6.655,36
28	\$ 10.444,64	\$ 87,04	\$ 276,29	\$ 10.168,36	\$ 3.241,44	\$ 6.931,64
29	\$ 10.168,36	\$ 84,74	\$ 278,59	\$ 9.889,77	\$ 3.326,18	\$ 7.210,23
30	\$ 9.889,77	\$ 82,41	\$ 280,91	\$ 9.608,86	\$ 3.408,59	\$ 7.491,14
31	\$ 9.608,86	\$ 80,07	\$ 283,25	\$ 9.325,61	\$ 3.488,67	\$ 7.774,39
32	\$ 9.325,61	\$ 77,71	\$ 285,61	\$ 9.040,00	\$ 3.566,38	\$ 8.060,00
33	\$ 9.040,00	\$ 75,33	\$ 287,99	\$ 8.752,00	\$ 3.641,71	\$ 8.348,00
34	\$ 8.752,00	\$ 72,93	\$ 290,39	\$ 8.461,61	\$ 3.714,65	\$ 8.638,39
35	\$ 8.461,61	\$ 70,51	\$ 292,81	\$ 8.168,80	\$ 3.785,16	\$ 8.931,20
36	\$ 8.168,80	\$ 68,07	\$ 295,25	\$ 7.873,55	\$ 3.853,23	\$ 9.226,45
37	\$ 7.873,55	\$ 65,61	\$ 297,71	\$ 7.575,84	\$ 3.918,85	\$ 9.524,16
38	\$ 7.575,84	\$ 63,13	\$ 300,19	\$ 7.275,65	\$ 3.981,98	\$ 9.824,35
39	\$ 7.275,65	\$ 60,63	\$ 302,69	\$ 6.972,95	\$ 4.042,61	\$ 10.127,05
40	\$ 6.972,95	\$ 58,11	\$ 305,22	\$ 6.667,74	\$ 4.100,72	\$ 10.432,26
41	\$ 6.667,74	\$ 55,56	\$ 307,76	\$ 6.359,98	\$ 4.156,28	\$ 10.740,02
42	\$ 6.359,98	\$ 53,00	\$ 310,32	\$ 6.049,65	\$ 4.209,28	\$ 11.050,35
43	\$ 6.049,65	\$ 50,41	\$ 312,91	\$ 5.736,74	\$ 4.259,69	\$ 11.363,26
44	\$ 5.736,74	\$ 47,81	\$ 315,52	\$ 5.421,22	\$ 4.307,50	\$ 11.678,78
45	\$ 5.421,22	\$ 45,18	\$ 318,15	\$ 5.103,08	\$ 4.352,68	\$ 11.996,92
46	\$ 5.103,08	\$ 42,53	\$ 320,80	\$ 4.782,28	\$ 4.395,20	\$ 12.317,72
47	\$ 4.782,28	\$ 39,85	\$ 323,47	\$ 4.458,80	\$ 4.435,05	\$ 12.641,20
48	\$ 4.458,80	\$ 37,16	\$ 326,17	\$ 4.132,64	\$ 4.472,21	\$ 12.967,36
49	\$ 4.132,64	\$ 34,44	\$ 328,89	\$ 3.803,75	\$ 4.506,65	\$ 13.296,25
50	\$ 3.803,75	\$ 31,70	\$ 331,63	\$ 3.472,12	\$ 4.538,35	\$ 13.627,88
51	\$ 3.472,12	\$ 28,93	\$ 334,39	\$ 3.137,73	\$ 4.567,28	\$ 13.962,27
52	\$ 3.137,73	\$ 26,15	\$ 337,18	\$ 2.800,56	\$ 4.593,43	\$ 14.299,44
53	\$ 2.800,56	\$ 23,34	\$ 339,99	\$ 2.460,57	\$ 4.616,77	\$ 14.639,43
54	\$ 2.460,57	\$ 20,50	\$ 342,82	\$ 2.117,75	\$ 4.637,27	\$ 14.982,25
55	\$ 2.117,75	\$ 17,65	\$ 345,68	\$ 1.772,08	\$ 4.654,92	\$ 15.327,92
56	\$ 1.772,08	\$ 14,77	\$ 348,56	\$ 1.423,52	\$ 4.669,69	\$ 15.676,48
57	\$ 1.423,52	\$ 11,86	\$ 351,46	\$ 1.072,06	\$ 4.681,55	\$ 16.027,94
58	\$ 1.072,06	\$ 8,93	\$ 354,39	\$ 717,67	\$ 4.690,48	\$ 16.382,33
59	\$ 717,67	\$ 5,98	\$ 357,34	\$ 360,32	\$ 4.696,47	\$ 16.739,68
60	\$ 360,32	\$ 3,00	\$ 360,32	\$ -0,00	\$ 4.699,47	\$ 17.100,00

4.8.1 GRÁFICO COMPARATIVO DE LA UTILIDAD CON Y SIN LA PROPUESTA

CONCEPTO	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
FLUJO DE CAJA SIN FIN	(34,200,00)	\$ 20.604,42	\$ 23.086,48	\$ 24.639,26	\$ 26.242,27	\$ 27.893,37
FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	(17,100,00)	\$ 16.819,13	\$ 19.195,87	\$ 20.632,28	\$ 22.106,75	\$ 23.615,85

GRÁFICO N.-15

CUADRO COMPARATIVO DE LOS FLUJOS DE CAJA



HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

VAN CON FLUJOS DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	
FLUJOS DESCONTADOS	\$83.676,39
INVERSION INICIAL	\$ 34.200,00
VALOR DEL VAN	\$ 49.476,39

VAN CON FLUJOS DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	
FLUJOS DESCONTADOS	\$69.797,13
INVERSION INICIAL	\$ 17.100,00
VALOR DEL VAN	\$ 52.697,13

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TIR CON FLUJOS SIN FINANCIAMIENTO
60,775429%

TIR CON FLUJOS CON FINANCIAMIENTO
104,81948304%

VAN CON FLUJOS DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO DESCONTADOS CON TIR	
FLUJOS DESCONTADOS	\$34.200,00
INVERSION INICIAL	\$ 34.200,00
VALOR DEL VAN	\$ 0,00

VAN CON FLUJOS DE CAJA CON FINANCIAMIENTO DESCONTADOS CON TIR	
FLUJOS DESCONTADOS	\$17.100,00
INVERSION INICIAL	\$ 17.100,00
VALOR DEL VAN	\$ 0,00

COSTO - BENEFICIO (IR)

COSTO BENEFICIOS CON FLUJOS DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	
FLUJOS DESCONTADOS	\$69.797,13
INVERSION INICIAL	\$ 17.100,00
COSTO / BENEFICIO	4,08

4.9 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto de un proyecto de Inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy o en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

Si el VAN es > a 0 SE ACEPTA EL PROYECTO

Si el VAN es < a 0 SE RECHAZA EL PROYECTO

El Después de actualizar los ingresos y egresos del Flujo del proyecto a una tasa del 13.44%, se obtuvo un VAN de \$ \$52.697,13, lo que determina que el proyecto es factible.

4.10. TASA DE DESCUENTO

Coeficiente matemático utilizado para obtener el valor presente de unos flujos de fondos futuros, Para el desarrollo del presente proyecto se considera la relación entre factores como la inflación, la tasa de interés actual, y la variación del riesgo país ecuatoriano lo cual determina una tasa de descuento del **13.44%**.

Para realizar el cálculo del VAN se ha considerado una tasa de descuento del 13.44% considerando los factores que se detalla a continuación:

Tasa de descuento o rendimiento empresarial mínima aceptable
= Tasa de interés + Tasa de inflación + (Tasa de Interés*Tasa de inflación)

$$(9,13 + 4,31) + (0,0913 * 0,0431) = 13,44$$

4.11 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR corresponde a la tasa de interés generada por los capitales que permanecen invertidos en el proyecto y puede considerarse como la tasa que origina un valor actual neto igual a cero, en cuyo caso representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de ingresos y de egresos. La TIR es una característica propia del proyecto, totalmente independiente de la situación del inversionista, es decir de su tasa de su tasa de interés de oportunidad.

Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.

Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

Estos criterios garantizan que la empresa ganará al menos el rendimiento requerido.

La TIR del flujo del proyecto es de 104,82% lo cual demuestra que la Ferretería y Repuestos M&G es rentable, debido a que dicha tasa es mayor, que la de descuento del proyecto del 13.44.

4.12 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Es el cociente de los flujos descontados de los beneficios o ingresos totales sobre los flujos descontados de los costos o egresos totales del proyecto.

Si la relación costo beneficio es mayor a 1, el proyecto es favorable,

Si es igual a 1, cubre la tasa de descuento aplicada.

Si es menor que 1, el proyecto es desfavorable.

La relación costo beneficio del proyecto es de \$ 4.08, lo que significa que por cada dólar invertido, recupero la inversión y se obtiene una ganancia de 4.08 dólares, determinando que el proyecto es rentable.

4.13 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA FERRETERÍA Y REPUESTOS M&G

El análisis del Punto de Equilibrio permite a los administradores de empresas planificar las utilidades, mediante una representación grafica o matemática, en la cuál la empresa no pierde dinero ni obtiene utilidad.

Para determinar el punto de equilibrio de la ferretería se obtuvo los costos variables, costos fijos y las ventas totales, donde indica que la empresa deberá generar \$47596.12 para mantener un punto de equilibrio donde no pierde ni gana.

PUNTO DE EQUILIBRIO		VENTAS TOTALES
COSTOS FIJOS	46.852,93	79925,34
COSTOS VARIABLES	1.248,00	
COSTOS TOTALES	45.604,93	

$$P. E = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS TOTALES}}$$

$$P. E = \frac{46.852,93}{1 - \frac{1.248,00}{79.925,34}}$$

$$P. E = \frac{46.852,93}{1 - 0,02}$$

$$P. E = \frac{46.852,93}{0,98}$$

$$P. E = 47.596,12$$

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

- A través del análisis del entorno que se analizó dentro de la Ferretería y Repuestos M&G se pudo determinar la necesidad de desarrollar una planificación estratégica que le permita tener claro su direccionamiento para poder cumplir con sus objetivos y el como alcanzar una cobertura adecuada en el mercado.
- El direccionamiento estratégico que se ha propuesto, le permitirá a la Ferretería y Repuestos M&G definir los procesos en función de todas las actividades que se realizan dentro de cada área, llevándole a la optimización de recursos a través de la eficacia y eficiencia obteniendo así mayores ingresos dentro del negocio.
- La determinación y análisis de los procesos mejorados dentro de la Ferretería M&G se puede determinar que es una buena alternativa para tener un buen mejoramiento dentro de la misma.
- El estudio financiero permitió proyectar las operaciones de la empresa en cifras para que permita a la administración conocer cuál será la situación económica y financiera del negocio, constituyéndose como una herramienta para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. La estructura de financiamiento se la determinó que un 50% será aportación por parte de los dueños y el otro 50% involucra un préstamo para el desarrollo del proyecto, la inversión asciende a \$34200 dólares. En cuanto al flujo de efectivo de este proyecto da resultados favorables hacia la factibilidad de la propuesta de la ferretería la cuál se determinó una tasa de descuento del 13.44% donde se obtuvo un VAN de 52.697,13 dólares y una TIR del 104.82%, con una Relación Costo Beneficio de 4,08 dólares.

5.2 Recomendaciones

- Una vez demostrado la factibilidad de este proyecto la recomendación al gerente de la Ferrería y Repuestos M&G es el de poner en marcha esta planificación estratégica, suministrando de fondos para su implementación.
- Poner en práctica cada una de las estrategias propuestas para utilizar de manera eficiente cada uno de los recursos disponibles para de esta manera alcanzar con eficacia las metas y objetivos propuestos y así lograr obtener la rentabilidad planeada.
- Mantener al personal preparado y comprometido con la empresa, mediante la capacitación continua y la implementación del software contable llamado Mónica donde ayude a la ferreteria al buen manejo de los inventarios.
- Pensar siempre en el cliente y en su satisfacción porque esa será la clave de la rentabilidad por siempre.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ANDERSEN Arthur, Diccionario de Economía y Negocios, Espasa Calpe, España, 1999.
- ✓ BACA, Gabriel, Evaluación de proyectos, Colombia, 1998, Tercera edición.
- ✓ CERTO, Samuel. Dirección Estratégica, España, Iriwin, 2001.
- ✓ C. SELLTIZ – M. JAHODA, Métodos de la Investigación, Madrid-España, Ediciones Rialp S.A, 2000.
- ✓ C.B. NICKERSON, Manual de Contabilidad, España, Océano Grupo Editorial S.A, edición 2000.
- ✓ GOMEZ A Silvia, Diccionario de términos financieros y de bolsa, 2002.
- ✓ KRECH, Estrategias aplicadas a las Empresas, Bogotá – Colombia, McGraw-Hill, 2002.
- ✓ LEWIN, Planificación Estratégica en las Empresas, Colombia, L. Farber, edición 2001
- ✓ MÉNDEZ CARLOS, Metodología, Bogotá Colombia, McGraw-Hill 1998.
- ✓ MERTÓN, Investigación Científica, Perú, Primera Edición - Lazarsfeld, 2000.
- ✓ Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporación. Reservados todos los derechos.
- ✓ PORTER MICHAEL, Estrategias Competitivas Genéricas, España, Primera Edición, 2002.
- ✓ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Colombia, 3 Editores, 2000.
- ✓ THOMAS, W. Métodos de Investigación, Colombia, 2 da. Edición, 1999.

PAGINAS DE INTERNET

- ✓ www.geocities.com
- ✓ www.bancocentral.gov.ec
- ✓ www/http/google/planificacionestrategica.com
- ✓ www.inec.gov.ec
- ✓ www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm).
- ✓ www.hojasdevida.info.ec/paginas/documentos/el%20punto%20de%20equilibrio.doc

A N E X O S

ANEXO N.-01

SUELDOS- COSTOS FIJOS Y VARIABLES

SUELDOS								
No.	CARGO	SUELDO BÁSICO	DÉCIMO 13er.Sueldo	DÉCIMO 14to.Sueldo	FONDOS RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	Total Mensual a Provisionar
1	GERENTE GENERAL	450,00	37,50	240,00	37,50	18,75	54,68	838,43
2	GERENTE DE MARKETING	380,00	31,67	240,00	31,67	15,83	46,17	745,34
3	GERENTE DE FINANZAS	320,00	26,67	240,00	26,67	13,33	38,88	665,55
4	JEFE DE MANTENIMIENTO	280,00	23,33	240,00	23,33	11,67	34,02	612,35
5	VENDEDOR	240,00	20,00	240,00	20,00	10,00	29,16	559,16
6			0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
7			0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL MENSUAL		1.670,00	139,17	1.200,00	139,17	69,58	202,91	3.420,82
TOTAL ANUAL		20.040,00	1.670,00	14.400,00	1.670,00	835,00	2.434,86	41.049,86

7986,56

3.281,66

39.379,86

COSTOS VARIABLES				
No.	DESCRIPCIÓN	MESES	PRECIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	SERVICIO DE AGUA	1	25,00	300,00
2	SERVICIO DE LUZ	1	20,00	240,00
3	SERVICIO DE INTERNET	1	19,00	228,00
4	SERVICIO DE TELÉFONO	1	20,00	240,00
6	SUMINISTROS DE OFICINA	1	20,00	240,00
TOTAL COSTOS VARIABLES			104,00	1.248,00

COSTOS FIJOS				
No.	DESCRIPCIÓN	MESES	PRECIO UNITARIO	TOTAL ANUAL
1	SUELDOS	1	1.670,00	20.040,00
2	ARRIENDO LOCAL	1	220,00	2.640,00
3	MANTENIMIENTO LOCAL	1	15,00	180,00
4	DEPRECIACION	12	15,00	2.983,07
5	GTO BENEFICIOS SOCIALES	12		21.009,86
TOTAL COSTOS FIJOS			1.920,00	46.852,93

ANEXO N.-02

GASTOS

GASTOS

AÑO	GASTO DE VTA ANUAL	GASTO OP. ANUAL	GASTO ADM ANUAL	TOTAL GASTOS
1	1200	7.051,07	41.049,86	49.300,93
2	1260	7.093,91	41.049,86	49.403,77
3	1.297,80	7.138,04	41.049,86	49.485,70
4	1.336,73	7.177,76	41.049,86	49.564,35
5	1.376,84	7.218,67	41.049,86	49.645,36
TOTAL	6471,37002	35.679,44	205.249,30	247.400,11

ANEXO N.03

VENTAS PROYECTADAS

AÑO	VENTAS	INCREMENT O POR AÑO	AÑO 2009			
			DIARIO	MENSUAL		
AÑO1	79.925,34	5%	83.921,61	139,78	4.193,52	ENERO
AÑO2	83.921,61	5%	86.439,26	142,56	4.276,94	FEBRERO
AÑO3	86.439,26	5%	89.032,43	183,87	5.516,05	MARZO
AÑO4	89.032,43	7%	91.703,41	199,85	5.995,63	ABRIL
AÑO5	91.703,41	7%	94.454,51	296,67	8.900,06	MAYO
				160,93	4.827,86	JUNIO
				226,68	6.800,41	JULIO
				178,01	5.340,22	AGOSTO
				284,45	8.533,51	SEPTIEMBRE
				226,25	6.787,40	OCTUBRE
				339,62	10.188,68	NOVIEMBRE
				285,50	8.565,06	DICIEMBRE
				TOTAL AÑO 2009	79.925,34	

ANEXO N.-04

DEPRECIACIÓN

DESCRIPCION	VALOR TOTAL	ANOS A DEPRECIAR	VALOR A DEPRECIAR	VALOR RESIDUAL
Equipo de Computacion	\$ 7.900,00	33,33%	\$ 2.633,07	5.266,93
Muebles y Enseres	\$ 3.500,00	10%	\$ 350,00	3.150,00
Vehiculo	\$ -	20%	\$ -	-
Total	\$ 11.400,00		\$ 2.983,07	8.416,93
		TOTAL DEPRECIACION	\$ 2.983,07	



