



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE
LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA
PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2015”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTOR: EDER JENKLER RODRÍGUEZ ALEJANDRO
TUTOR: ING. LINDA NÚÑEZ GUALE, MSc.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA
FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA
JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2015”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: EDER JENKLER RODRÍGUEZ ALEJANDRO

TUTOR: ING. LINDA NÚÑEZ GUALE, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2014

La Libertad, septiembre del 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutora del trabajo de investigación, “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**”, elaborado por el Sr. Eder Jenkler Rodríguez Alejandro, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....
Ing. Linda Núñez Guale, MSc.

TUTORA

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a DIOS, porque día a día me ha dado fortaleza para aceptar las adversidades que se encontraron a lo largo del camino para el cumplimiento de este proyecto.

A mis padres que en el diario vivir me brindan su apoyo incondicional, ya que estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera. A mi esposa, hermanos y amigos por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida.

Eder

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a DIOS, por darme la sabiduría, la voluntad y oportunidad de obtener este título universitario. A mis queridos padres por el esfuerzo y fe que depositaron en mí, también en forma infinita a mi amiga Angélica Quimí que me brindó su conocimiento, paciencia y ganas para enseñarme lo que hoy en adelante será mi sustento de vida.

Les agradezco los consejos recibidos de diferentes catedráticos de la Universidad Península de Santa Elena, quienes compartieron sus conocimientos y han contribuido a la formación de mi carrera profesional.

Eder

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE LA FACULTAD
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Econ. Félix Tigrero González, MSc
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Linda Núñez Guale, MSc.
PROFESORA – TUTORA

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Joe Espinoza Ayala.
SECRETARIO GENERAL

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA
BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2015”**

Autor: Eder Jenkler Rodríguez Alejandro

Tutora: Ing. Linda Núñez Guale, MSc.

RESUMEN

El Plan de Negocio, como herramienta administrativa, es un elemento muy importante al momento de realizar una inversión, puesto que permite evaluar cada acción a seguir en la empresa, involucrando el estudio técnico, mercado, marketing, producción y finanzas; dirigido a mostrar la viabilidad del negocio y aumentar la seguridad de éxito del empresario. Por ello, la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, se elaboró el respectivo Plan de Negocios para la apertura de una sucursal dentro de la misma localidad, permitiendo el empleo de estrategias empresariales que dirijan sus acciones y buen desempeño. El objetivo principal del objeto de estudio es proponer un plan de negocio para el fortalecimiento de la comercialización de los materiales de construcción, se consideró en el estudio cuatro capítulos que representan el marco teórico, la metodología de la investigación, el análisis e interpretación de resultados y la propuesta. En el marco teórico se encuentran conceptos del plan de negocios, importancia, elementos que lo conforman, la formulación e implementación de las estrategias empresariales, entre otros. En la metodología se detalla el diseño, tipo y métodos de investigación efectuada, se consideró la investigación aplicada, de nivel descriptiva, documental, bibliográfica y de campo; se incluye las herramientas investigativas diseñadas para la recopilación de información y el desarrollo de entrevistas y encuestas estructuradas con preguntas abiertas en el caso de las entrevistas y preguntas de tipo cerradas en el caso de las encuestas, representadas en cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e interpretación, las mismas que se aplicó a los clientes, talento humano y proveedores de la ferretería, y finalmente el Plan de Negocios para la creación de la sucursal se desarrolló la dirección estratégica, ventajas competitivas, estructura organizacional, marketing, descripción de procesos y la evaluación financiera necesaria para la administración efectiva.

ÍNDICE GENERAL

| | Página |
|------------------------------------|---------------|
| PORTADA..... | i |
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| TRIBUNAL DE GRADO | v |
| RESUMEN..... | vi |
| INTRODUCCIÓN | xix |
| MARCO CONTEXTUAL | 3 |
| TEMA | 3 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. | 3 |
| Delimitación del problema..... | 6 |
| Formulación del problema | 6 |
| Sistematización del problema. | 7 |
| JUSTIFICACIÓN. | 8 |
| Justificación Teórica. | 8 |
| Justificación metodológica..... | 9 |
| Justificación práctica. | 10 |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 11 |
| Objetivo General. | 11 |
| Objetivos Específicos..... | 11 |
| HIPÓTESIS DE TRABAJO. | 12 |
| Variables. | 12 |
| CAPÍTULO I | 17 |

| | |
|---|----|
| MARCO TEÓRICO..... | 17 |
| 1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA. | 17 |
| 1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 18 |
| 1.2.1. Plan de Negocio. | 18 |
| 1.2.1.1 Concepto del Plan de Negocio. | 18 |
| 1.2.1.2. Modelos de Plan de Negocio..... | 19 |
| 1.2.1.3. Importancia del plan de negocio. | 22 |
| 1.2.1.4. Características del plan de negocio. | 22 |
| 1.2.1.5. Estructura del plan de negocio. | 23 |
| 1.2.1.6. Tipos de plan de negocio. | 25 |
| 1.2.1.7. Herramienta administrativa. | 26 |
| 1.2.1.8. Estudio de mercado. | 27 |
| 1.2.1.9. Direccionamiento estratégico..... | 29 |
| 1.2.1.10. Control de operaciones..... | 30 |
| 1.2.2. Estrategias empresariales - variable dependiente..... | 31 |
| 1.2.2.1. Definición de la estrategia..... | 32 |
| 1.2.2.2. Importancia de la estrategia. | 33 |
| 1.2.2.3. Enfoques de la estrategia..... | 34 |
| 1.2.2.4. Las estrategias empresariales en el crecimiento del mercado competitivo..... | 35 |
| 1.2.2.5. Las estrategias empresariales y su aporte en los planes de negocios..... | 36 |
| 1.2.2.6. Formulación de la estrategia de la organización. | 37 |
| 1.2.2.7. Implantación de la estrategia de la organización. | 38 |
| 1.2.2.8. Evaluación de la estrategia de la organización. | 38 |
| 1.2.2.9. Comercialización de la ferretería Bloques EJR. | 39 |
| 1.2.2.10. Grupo Humano..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 1.2.2.11. Estructura Organizacional..... | 41 |
| 1.2.2.12. Expansión empresarial. | 42 |
| 1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL..... | 43 |
| 1.4. MARCO REFERENCIAL O CONTEXTUAL. | 56 |
| CAPÍTULO II | 59 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 59 |
| 2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. | 59 |
| 2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. | 59 |
| 2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN. | 60 |
| 2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. | 62 |
| 2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 64 |
| 2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 64 |
| 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 66 |
| 2.7.1. Población..... | 66 |
| 2.7.2. Muestra..... | 67 |
| 2.7.3. Tamaño de la muestra. | 67 |
| 2.8. Procedimiento de la investigación. | 69 |
| 2.8.1. Procesamiento. | 70 |
| CAPÍTULO III | 71 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... | 71 |
| 3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN APLICADA A DIRECTIVOS Y PERSONAL OPERATIVO DE LA FERRETERÍA..... | 71 |
| 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA FERRETERÍA. | 74 |
| 3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS. | 78 |

| | |
|--|------------|
| 3.3.1. Encuestas aplicadas al Talento Humano de la ferretería..... | 79 |
| 3.3.2. Encuesta efectuadas a los proveedores de la ferretería | 88 |
| 3.3.3. Encuestas efectuadas a los clientes de la ferretería..... | 94 |
| 3.4. CONCLUSIONES. | 101 |
| 3.5. RECOMENDACIONES. | 102 |
| CAPÍTULO IV | 103 |
| PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014. | 103 |
| 4.1. PRESENTACIÓN..... | 103 |
| 4.2. NATURALEZA DEL PROYECTO. | 105 |
| 4.2.1. Descripción del negocio. | 105 |
| 4.2.2. Características diferenciadoras..... | 105 |
| 4.2.3. Ventajas competitivas. | 106 |
| 4.2.4. Ubicación y tamaño del negocio. | 107 |
| 4.2.5. Misión. | 108 |
| 4.2.6. Visión. | 108 |
| 4.2.7. Objetivos organizacionales. | 108 |
| 4.2.8. Valores Institucionales. | 109 |
| 4.3. ORGANIZACIÓN. | 111 |
| 4.3.1. Estructura organizacional..... | 111 |
| 4.3.2. Funciones y perfiles de puestos..... | 113 |
| 4.3.3. Captación del personal. | 137 |
| 4.3.3.1. Reclutamiento. | 138 |
| 4.3.3.2. Selección. | 139 |

| | |
|---|-----|
| 4.3.3.3. Inducción..... | 139 |
| 4.3.4. Desarrollo del personal. | 140 |
| 4.3.4.1. Adiestramiento. | 140 |
| 4.3.4.2. Capacitación..... | 142 |
| 4.3.5. Evaluación del desempeño..... | 144 |
| 4.3.5.1. Medidas de la evaluación de desempeño. | 145 |
| 4.4. MARKETING..... | 146 |
| 4.4.1. Distribución y puntos de venta..... | 146 |
| 4.4.2. Publicidad..... | 147 |
| 4.4.2.1. Promoción. | 148 |
| 4.4.3. Marca..... | 149 |
| 4.4.4. Precio. | 151 |
| 4.4.5. Estrategias de ventas. | 151 |
| 4.5. PRODUCCIÓN Y SERVICIOS. | 152 |
| 4.5.1. Especificaciones del producto o servicio. | 152 |
| 4.5.2. Descripción de procesos..... | 153 |
| 4.5.3. Diagrama de flujos. | 154 |
| 4.5.4. Equipos e instalaciones. | 160 |
| 4.5.5. Características de tecnologías. | 160 |
| 4.5.6. Manejo de inventarios. | 160 |
| 4.5.7. Diseño de Oficinas. | 161 |
| 4.6. PRESUPUESTO | 163 |
| 4.6.1. Necesidad de inversión. | 163 |
| 4.6.2. Financiamiento..... | 165 |
| 4.6.3. Capital de trabajo. | 166 |

| | |
|--|-----|
| 4.6.4. Proyección de gastos varios. | 166 |
| 4.6.5. Proyección ventas..... | 168 |
| 4.6.6. Estados Financieros..... | 170 |
| 4.6.7. Evaluación financiera..... | 171 |
| CONCLUSIONES. | 173 |
| RECOMENDACIONES..... | 174 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 175 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | Página |
|---|---------------|
| CUADRO 1. Operacionalización de la variable dependiente. | 13 |
| CUADRO 2. Operacionalización de la variable dependiente. | 15 |
| CUADRO 3. Categoría de las mipymes en ecuador | 49 |
| CUADRO 4. Metodología de la investigación..... | 60 |
| CUADRO 5. Población | 66 |
| CUADRO 6. Muestra seleccionada..... | 68 |
| CUADRO 7. Descripción de funciones del gerente general | 113 |
| CUADRO 8. Descripción de funciones de la secretaria..... | 115 |
| CUADRO 9. Descripción de funciones del administrador. | 117 |
| CUADRO 10. Descripción de funciones del contador..... | 119 |
| CUADRO 11. Descripción de funciones de la asistente contable..... | 121 |
| CUADRO 12. Descripción de funciones del jefe de producción | 123 |
| CUADRO 13. Descripción de funciones de los operarios de producción | 125 |
| CUADRO 14. Descripción de funciones del bodeguero..... | 127 |
| CUADRO 15. Descripción de funciones del jefe de marketing..... | 129 |
| CUADRO 16. Descripción de funciones del vendedor..... | 131 |
| CUADRO 17. Descripción de funciones de los despachadores..... | 133 |
| CUADRO 18. Descripción de funciones del chofer | 135 |
| CUADRO 19. Anuncios para reclutamiento | 138 |
| CUADRO 20. Capacitaciones | 144 |
| CUADRO 21. Producción de bloques..... | 153 |
| CUADRO 22. Inventario de mercaderías..... | 161 |
| CUADRO 23. Presupuesto de construcción..... | 163 |
| CUADRO 24. Activos fijos..... | 164 |
| CUADRO 25. Inversión inicial | 164 |
| CUADRO 26. Financiamiento | 165 |
| CUADRO 27. Amortización | 165 |
| CUADRO 28. Capital de trabajo..... | 166 |
| CUADRO 29. Costos operativos..... | 167 |

| | |
|---|-----|
| CUADRO 30. Capacitación | 167 |
| CUADRO 31. Publicidad | 168 |
| CUADRO 32. Proyección de ventas | 169 |
| CUADRO 33. Costo de ventas | 169 |
| CUADRO 34. Flujo de efectivo | 170 |
| CUADRO 35. Estado de resultados | 171 |
| CUADRO 36. Evaluación financiera | 172 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | Página |
|---|---------------|
| TABLA 1. Planificación y organización | 79 |
| TABLA 2. Implementar estrategias empresariales..... | 80 |
| TABLA 3. Recursos para atender la demanda | 81 |
| TABLA 4. Debilidades de la empresa | 82 |
| TABLA 5. Administración de los propietarios | 83 |
| TABLA 6. Políticas | 84 |
| TABLA 7. Capacitaciones..... | 85 |
| TABLA 8. Control..... | 86 |
| TABLA 9. Productos de mayor venta | 87 |
| TABLA 10. Orden y planificación | 88 |
| TABLA 11. Apertura de la sucursal | 89 |
| TABLA 12. Emplear estrategias..... | 90 |
| TABLA 13. Ventajas de la ferretería..... | 91 |
| TABLA 14. Plan de negocio | 92 |
| TABLA 15. Implementación del plan de negocio..... | 93 |
| TABLA 16. Frecuencia de compra..... | 94 |
| TABLA 17. Productos de mayor adquisición por clientes | 95 |
| TABLA 18. Coordinación de las actividades | 96 |
| TABLA 19. Trabajo en equipo | 97 |
| TABLA 20. Características de la ferretería bloques ejr | 98 |
| TABLA 21. Estrategias que implementará la ferretería | 99 |
| TABLA 22. Necesidad de capacitación..... | 100 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | Página |
|---|---------------|
| GRÁFICO 1. Planificación y organización | 79 |
| GRÁFICO 2. Implementar estrategias empresariales..... | 80 |
| GRÁFICO 3. Recursos para atender la demanda | 81 |
| GRÁFICO 4. Debilidades de la empresa..... | 82 |
| GRÁFICO 5. Administración de los propietarios | 83 |
| GRÁFICO 6. Políticas | 84 |
| GRÁFICO 7. Capacitaciones..... | 85 |
| GRÁFICO 8. Control..... | 86 |
| GRÁFICO 9. Productos de mayor venta | 87 |
| GRÁFICO 10. Orden y planificación | 88 |
| GRÁFICO 11. Apertura de la sucursal | 89 |
| GRÁFICO 12. Emplear estrategias | 90 |
| GRÁFICO 13. Ventajas de la ferretería..... | 91 |
| GRÁFICO 14. Plan de negocio | 92 |
| GRÁFICO 15. Implementación del plan de negocio..... | 93 |
| GRÁFICO 16. Frecuencia de compra..... | 94 |
| GRÁFICO 17. Productos de mayor adquisición por clientes..... | 95 |
| GRÁFICO 18. Coordinación de las actividades..... | 96 |
| GRÁFICO 19. Trabajo en equipo..... | 97 |
| GRÁFICO 20. Características de la ferretería bloques ejr | 98 |
| GRÁFICO 21. Estrategias que implementará la ferretería..... | 99 |
| GRÁFICO 22. Necesidad de capacitación | 100 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | Página |
|---|---------------|
| FIGURA 1. Esquema del plan de negocio | 20 |
| FIGURA 2. Elementos de plan negocio..... | 21 |
| FIGURA 3. Estructura del plan de negocios..... | 24 |
| FIGURA 4. Los niveles jerárquicos | 35 |
| FIGURA 5. Estructura organizacional de la ferretería bloques ejr | 112 |
| FIGURA 6. Proceso de captación del personal..... | 137 |
| FIGURA 7. Distribución de la ferretería bloques ejr | 147 |
| FIGURA 8. Logotipo del negocio..... | 150 |
| FIGURA 9. Diagrama de flujos para la producción de bloques | 156 |
| FIGURA 10. Diagrama de flujos para realizar pedidos a los proveedores | 157 |
| FIGURA 11. Diagrama de flujos para el ingreso de la mercadería al sistema .. | 158 |
| FIGURA 12. Diagrama de flujos para efectuar una venta | 159 |
| FIGURA 13. Diseño de oficinas sucursal | 161 |
| FIGURA 14. Diseño de oficinas matriz | 162 |
| FIGURA 15. Diseño de bodega de matriz | 162 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | Página |
|--|---------------|
| ANEXO 1. Guía de observación. | 177 |
| ANEXO 2. Entrevista. | 178 |
| ANEXO 3. Encuestas aplicadas al talento humano. | 179 |
| ANEXO 4. Encuestas aplicadas a los proveedores. | 183 |
| ANEXO 5. Encuestas aplicadas a los clientes. | 186 |
| ANEXO 6. Prueba de evaluación de desempeño. | 189 |
| ANEXO 7. Rol de Pagos. | 192 |
| ANEXO 8. Depreciación de los Activos. | 193 |
| ANEXO 9. Plan de Acción. | 194 |
| ANEXO 10. Carta Aval. | 197 |
| ANEXO 11. Acta de Compromiso. | 198 |
| ANEXO 12. Acta de Aprobación. | 199 |
| ANEXO 13. Aprobación del Gramatólogo. | 200 |
| ANEXO 14. Fotografías de las instalaciones de la ferretería. | 201 |
| ANEXO 15. Fotografías de las instalaciones de la ferretería. | 202 |

INTRODUCCIÓN

Ecuador está viviendo un momento interesante en el sector de la construcción, pues en los últimos años se han aprobado algunas infraestructuras importantes; además de la evolución en su normativa que sin duda promueve a este sector como uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país, debido a que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad.

Esta industria se conforma de dos actividades económicas que, a pesar de tener como denominador común la construcción y la materia prima utilizada, sus productos finales son destinados a áreas distintas. La primera abarca la construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública; y la segunda a la cual se denomina al sector inmobiliario, engloba a la construcción de vivienda y edificaciones. Generando un crecimiento sostenido en la venta de materiales de construcción y en el sector ferretero del país en los últimos cinco años, ligado al boom de la construcción y la expansión de la economía nacional que cada día crea mecanismos de mejora para el buen vivir.

Por ello, el presente trabajo de titulación consiste en elaborar un “Plan de Negocio para la sucursal de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014”, el mismo que permitirá afianzar la administración efectiva y estratégica de la empresa en el mercado competitivo, mejorando sus fortalezas y mitigando sus debilidades para un mejor desempeño y crecimiento empresarial.

Además, distribuye responsabilidades, deberes y actividades de cada persona para el logro de objetivos, genera organización y control, fija líneas de autoridad – subordinación, establece estrategias de venta, diseña el flujo de procesos, etc.; factores que serán de referencia para el cumplimiento de metas y evaluación constante del negocio.

Asimismo, el presente estudio permitirá evaluar la ubicación del local, el personal necesario para atención al cliente y producción, la población demandante de los productos en cuanto a calidad, confiabilidad y seguridad, presupuesto, entre otros factores que determinarán el éxito empresarial de Bloques EJR. Contribuyendo en la generación de empleos y desarrollo económico – social de la parroquia José Luis Tamayo.

El presente trabajo está formado por cuatro capítulos correspondientes al marco teórico, la metodología de la investigación, el análisis de resultados y la propuesta del proyecto.

En el marco teórico se describen los conceptos claves del plan de negocios, importancia, elementos, utilidad, y sobre todo, aspectos generales del sector ferretero. Elementos correspondientes a las variables dependientes e independientes.

En el marco metodológico se describe los tipos de investigación utilizados, la modalidad, población, muestra y las técnicas e instrumentos elaborados para la recolección confiable de datos.

Dentro del análisis e interpretación de resultados se muestra la información obtenida en las diferentes entrevistas y encuestas aplicadas, representados en tablas y gráficos estadísticos que incluye la evaluación individual de los datos obtenidos.

Y finalmente, la propuesta del proyecto que garantiza la viabilidad en la apertura de la sucursal para la ferretería mediante la descripción del negocio, el diseño de su planeación estratégica, ventajas competitivas, estructura organizacional, manual de funciones, proceso de captación del personal, marketing, estrategias de ventas, características tecnológicas, descripción de procesos, localización y la evaluación financiera.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Implementación de un plan de negocio como estrategia empresarial para la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad, debido al gran crecimiento poblacional y al cambio de los lineamientos gubernamentales, en el Ecuador se puede observar un desarrollo en la reconstrucción vial y vivienda en obras estatales y en mejoramiento o construcción de otras infraestructuras a nivel individual. Factores que impulsan la creación de empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción y artículos ferreteros anexos a esta actividad, mejora la calidad de vida, genera fuentes de empleo e impulsa positivamente la economía del sector.

La provincia de Santa Elena, pese a su reciente creación, se dirige a un crecimiento y mejora en su infraestructura debido al establecimiento de nuevas empresas y al desarrollo turístico que motivan a sus habitantes a mejorar su entorno adquiriendo artículos para la edificación. Más aún en el cantón Salinas, balneario que por ser netamente turístico se encuentra en pleno desarrollo poblacional – vivienda y reconstrucción vial, motivando a la creación de pequeñas industrias en áreas cercanas. Por tal motivo, en la parroquia José Luis Tamayo sobresalen en mayor amplitud, pequeñas fábricas artesanales de bloques de hormigón y adoquines, los mismos que buscan satisfacer cada una de las necesidades encontradas en la comunidad y ser más competitivas. Aunque actualmente la mayoría de éstas Mipymes se manejan administrativa y organizacionalmente de forma empírica; por desconocimiento de un eficaz direccionamiento de los recursos, provocando así una inestabilidad de los

procesos administrativos y operativos, que probablemente llevaría al declive o fracaso de la empresa.

Ferretería Bloques EJR ubicada en la parroquia José Luis Tamayo, es una empresa comercial – productiva que desarrolla 2 actividades para mejorar la atención a sus clientes, de las cuales 20 años lleva en la producción - comercialización de bloques y materiales pesados de construcción; y, 6 años incursionando en la comercialización de productos ferreteros. Es liderado por el Sr. Guillermo Rodríguez y su esposa Mónica Alejandro que con su espíritu emprendedor buscan la competitividad y el reconocimiento peninsular de su negocio.

En la actualidad, ferretería Bloques EJR posee una planificación deficiente que ocasiona ciertos conflictos debido a la carencia de planes, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo puesto que los propietarios suelen manejarse de forma empírica e improvisando al momento de resolver cualquier conflicto que se presente, debido a que no elaboran previsiones de acontecimientos futuros, o simplemente proponen metas, pero no es plasmado en algún documento escrito, motivo por el cual no son ejecutados y retrasan el cumplimiento de los objetivos corporativos, a esto se agrega los escasos conocimientos gerenciales y el mal funcionamiento de las áreas administrativas.

Por otro lado, la carencia de un enfoque claro y conciso da lugar al desconocimiento total de la misión, visión, filosofía, principios y valores; es decir, los miembros de la organización no tienen clara la razón de ser de su empresa ni hacia dónde se dirige, además no existe una estructura organizacional y el personal no ejecuta sus funciones de manera correcta, por tal razón no se optimizan los recursos.

Asimismo, la poca importancia al estudio de mercado ocasiona que la empresa desaproveche las oportunidades y fortalezas que posee, desconozca las acciones

de su competencia, entre otros factores que impiden el desarrollo de estrategias que garanticen el éxito organizacional.

Los presentes acontecimientos pueden repercutir en las diferentes actividades de la empresa, debido a que ocasiona un trabajo sin planificación, previsión, escasez de control, organización y desconocimiento de las diferentes áreas administrativas disminuyendo las fortalezas de la empresa, la misma que se encuentra en un constante cambio y que al no contar con una visión clara, no podrá elaborar y ejecutar objetivos y metas, e incluso impedirá contar con los métodos, técnicas, instrumentos, estrategias competitivas, empresariales y de gerenciamiento que les permita planificar, organizar, coordinar y tomar decisiones oportunas para su crecimiento organizacional.

Debido a la carencia de políticas empresariales en la organización, se dificulta la delegación de autoridad, el alcance de los objetivos deseados y la orientación que necesitan los miembros de la organización para elaborar planes concretos de acción. Los escasos programas y procedimientos imposibilitan resolver los problemas que posee la empresa, lo cual no le permite aprovechar las oportunidades o superar una amenaza encontrada.

Luego de analizar la situación que afronta la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, es necesaria la implementación de un Plan Negocio para la expansión de la empresa, la misma que ayudará en la planificación de las actividades del micro y macro ambiente organizacional, orientando a los propietarios y talento humano en el manejo de las herramientas, técnicas, métodos, estrategias y procesos de la administración, que motiven a la correcta toma de decisiones en el tiempo estimado y con un direccionamiento claro. Además, en el desarrollo del Plan de Negocio se involucra a todos los miembros de la organización a nivel interno como el recurso humano, administradores; y a nivel externo como los proveedores y clientes, mediante una participación activa que los direcciona o aumenta el sentido de compromiso,

responsabilidad y pertenencia hacia la empresa, sus objetivos, metas, acciones u otros elementos partícipes para su desarrollo.

Se considera la formulación de estrategias de integración, de intensivas y diversificación que ayuda al logro de las metas propuestas consiguiendo así el éxito de la organización, el establecimiento de políticas de crédito, ventas, diagrama de procesos, servicio al cliente, entrega de materiales, al igual que la elaboración de programas y proyectos como asesoría al personal administrativo y operativo de la empresa, la incorporación de nuevas líneas de productos, servicios de entrega, recursos humanos y tecnológicos.

La administración de la ferretería Bloques EJR está consciente que un Plan de Negocios requiere el apoyo de los propietarios, ya que el cambio se inicia desde la cúpula, las buenas ideas, aportes y análisis de la situación actual de la empresa se logran con los propietarios que impulsan el cambio y no permiten que la empresa se retrase en sus actividades, más bien quieren lograr continuos cambios en el mercado y ser más competitivos.

Delimitación del problema.

Campo : Administración

Área : Micro - pequeña empresa

Aspecto : Plan de negocio

Tema : Plan de negocio para la sucursal de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene la implementación de un Plan de Negocio como estrategia empresarial en la ferretería Bloques EJR, de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2015?

Sistematización del problema.

- ¿Qué fundamentación teórica es necesaria para el diseño de un Plan de Negocios en la sucursal de la ferretería Bloques EJR?
- ¿Qué metodología es la adecuada para una mejor orientación a la propuesta en el campo de acción?
- ¿Qué herramientas de investigación deben utilizarse para el levantamiento de información real y verídica?
- ¿De qué manera el plan de negocios puede contribuir a solucionar los problemas de direccionamiento de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo?
- ¿Qué beneficios obtendrán los propietarios de la empresa Bloques EJR al implementar nuevas estrategias empresariales?
- ¿De qué modo el plan de negocio puede ser la alternativa estratégica a los problemas de la ferretería Bloques EJR?

JUSTIFICACIÓN.

Justificación Teórica.

Las empresas constituyen una unidad económica imprescindible en el desarrollo y avance del proceso económico del país y del mundo. Estas unidades económicas son organismos creadores de fuentes de trabajo y a su vez se convierten en satisfactores de las necesidades colectivas de la comunidad a través de la producción de bienes y servicios. Los clientes son los principales elementos para el éxito de la organización.

El establecimiento y el logro de los objetivos son misiones para cualquier empresa, así como también los obstáculos que tendrán que ser superados para lograr la eficiencia y eficacia empresarial, son sorprendentemente similares en todas las empresas y principalmente el éxito de la organización depende de su estructura organizativa para contribuir de la mejor manera al progreso de la sociedad mundial.

La presente investigación busca mediante la aplicación de varias teorías y conceptos básicos, ya existentes del plan de negocios, estrategias empresariales, administración y clima organizacional; encontrar explicaciones a las situaciones internas como misión, visión, objetivos, procedimientos, talento humano, políticas, evaluación del entorno, clientes y competencias que afectan a la empresa en todas sus áreas y funciones.

Lo antes mencionado permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de plan de negocio en una realidad como ferretería Bloques EJR para diseñar la mejor propuesta y que esté dirigida a alcanzar la eficiencia y eficacia administrativa que promueva su desarrollo, buen nombre, posicionamiento y permanencia en el mercado competitivo.

Justificación metodológica.

En el presente trabajo se utiliza el modelo de proyecto factible que permite estudiar la problemática de la empresa. Además, se aplican diferentes tipos de investigación como la investigación cuanti-cualitativa debido a que se basa en un conocimiento profundo de la realidad y percepción de datos estadísticos; la investigación bibliográfica a través de libros, revistas documentos, etc.; y finalmente, la investigación de campo y aplicada que permite recabar datos de forma directa a los sujetos de estudio.

El método inductivo-deductivo y análisis-síntesis, también forma parte de este tema de investigación, que permite obtener conclusiones verídicas a través de los resultados que se obtuvieron.

Se emplearon instrumentos y técnicas de investigación como los modelos de encuesta que se aplican al personal operativo, proveedores y clientes potenciales de la empresa. Así mismo, se desarrollaron entrevistas a los dueños de la empresa para conocer cuáles son sus expectativas acerca del plan de negocio. Para la elaboración del cuestionario de la encuesta se elaboraron preguntas cerradas bajo la escala de Likert y dos formatos diferentes - uno para empleados y otro para clientes y proveedores -, factores que facilitarán la tabulación de la información, análisis e interpretación.

Cabe mencionar que estos métodos y técnicas son de gran ayuda para determinar los aspectos claves que indiquen la viabilidad del plan de negocio que tendrá la ferretería en el desarrollo de sus actividades.

En el transcurso de la investigación se espera obtener mayores beneficios e información que orienten a la administración en el planteamiento de estrategias empresariales, que mejoren la calidad competitiva de la organización.

Justificación práctica.

Mediante el resultado de la investigación se pretende diseñar un plan de negocio como herramienta de evaluación de una inversión, en este caso la apertura de una sucursal para la ferretería Bloques EJR, proporcionando al empresario un instrumento de guía que permita a la empresa prepararse para las situaciones futuras, asegurando su crecimiento y permanencia en el mercado.

El presente plan de negocio dirigido a Bloques EJR, más allá de un documento escrito, visualiza el futuro de la empresa, explica como el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva, identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, identificará sus fortalezas y debilidades, los clientes objetivos y los principales competidores.

Además, la propuesta deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles e identificar aquellas estimaciones a los que la rentabilidad del negocio es más sensible.

Así mismo, identificará los riesgos que enfrentan la ferretería, los principales inconvenientes y las acciones que se tomarán con el fin de atenuar los riesgos; es decir, la propuesta de plan de negocio es importante debido a que permite implementar estrategias empresariales dirigidas a mejorar la eficiencia administrativa en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El Plan de Negocio también describe qué es lo que hace a la ferretería diferente al de sus competidores, su fuente de ventajas competitivas y cómo se sostendrá en el largo plazo. Igualmente, se ha demostrado que es una herramienta para enlazar la misión, visión, estrategias y cultura organizacional idónea dirigida al cumplimiento efectivo de sus objetivos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Objetivo General.

Proponer un plan de negocio utilizando técnicas para la definición de estrategias empresariales en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente el trabajo de investigación considerando las diferentes teorías como una herramienta científica para la detección de problemas del objeto de estudio.
- Caracterizar la metodología de investigación propicia para la obtención de información confiable que permita el desarrollo eficaz del plan de negocios para la ferretería Bloques EJR.
- Analizar los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas y encuestas efectuadas a los miembros de la empresa, mediante su representación en cuadros y gráficos estadísticos que muestran información real para el desarrollo de la propuesta.
- Diseñar un modelo de plan de negocio analizando varias teorías para la definición de estrategias empresariales dirigidas a la adecuada administración efectiva de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Con la propuesta de un plan de negocio se establecerán estrategias empresariales en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

Variables.

Variable independiente:

Plan de negocio.

Variable dependiente:

Estrategias empresariales.

CUADRO 1. Operacionalización de la variable independiente.

| HIPÓTESIS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS | INSTRUMENTOS |
|---|-----------------|--|---|---|---|----------------------------|
| ¿Con la propuesta de un plan de negocio se obtendrán estrategias empresariales en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014? | Plan de Negocio | Es una herramienta administrativa que evalúa la viabilidad o probabilidad de éxito de un negocio mediante la aplicación de un estudio de mercado que permita crear el direccionamiento estratégico, control de operaciones y la adecuada utilización de recursos, anulando la incertidumbre de la empresa. | Herramienta administrativa Estudio de mercado Direccionamiento estratégico Estudio técnico | Planeación Organización Dirección Control Competencia Publicidad Ventaja competitiva FODA Misión Visión Objetivos Filosofía Principios Valores estratégicos Venta Marketing Talento humano Tecnológicos Financieros | <ul style="list-style-type: none"> - Usted. ¿Considera necesario la implementación de un plan de negocio? - ¿Comente sobre la estructura organizacional definida en la ferretería? - ¿Considera importante que la empresa planifique y organice sus actividades? - ¿A quiénes considera como sus principales competidores? - Mencione, ¿Qué tipos de publicidad se realizan en la empresa? - ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa sus fortalezas y debilidades? - ¿Cuáles son las ventajas de la ferretería frente a sus competencia? - ¿Qué puede indicar sobre su misión, visión y objetivos organizacionales? - ¿En la empresa se ha planteado estrategias que dirijan sus acciones? | Encuesta Entrevista |

| HIPÓTESIS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS | INSTRUMENTOS |
|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|---|--------------|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hacia dónde se dirigen las estrategias planteadas en la empresa? - ¿Qué debilidades ha detectado en el desarrollo de las actividades de la empresa? - ¿Cómo califica la administración de los propietarios de la ferretería? - ¿Cómo financia la empresa sus operaciones? | |

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

CUADRO 2. Operacionalización de la variable dependiente.

| HIPÓTESIS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS | INSTRUMENTOS |
|---|---------------------------|--|---------------------------|--|---|----------------------------|
| ¿Con la propuesta de un plan de negocio se obtendrán estrategias empresariales en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014? | Estrategias empresariales | Son un conjunto de propósitos, decisiones y cursos de acción que la gerencia evalúa y que están relacionados en ámbitos de la comercialización de la empresa, el grupo humano que lo conforma, la estructura organizacional y los elementos de la expansión empresarial. | Comercialización | Materiales de construcción Artículos de ferretería | - ¿Qué tipos de productos son de mayor venta en su empresa? - ¿Quiénes son sus clientes habituales? | Entrevista Encuesta |
| | | | Grupo Humano | Trabajadores Clientes Proveedores | - Usted ¿Considera tener al personal idóneo laborando en su empresa? -¿El número de proveedores es suficiente para abastecer los requerimientos de la empresa? | |
| | | | Estructura organizacional | Orgánico funcional Capacitación, desarrollo y evaluación del personal | -¿Qué beneficios les ofrecen sus proveedores? -¿Se realizan capacitaciones dentro de la empresa? | |
| | | | Expansión empresarial | Presupuesto Estrategias Localización, punto de venta y distribución Equipos e instalaciones | - ¿Los empleados conocen sus funciones y responsabilidades en la empresa? - ¿Cuándo se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados? - ¿Indique las políticas establecidas en su empresa? | |

| HIPÓTESIS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS | INSTRUMENTOS |
|-----------|-----------|------------|-----------|-------------|---|--------------|
| | | | | | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es el financiamiento planteado para la apertura de la sucursal? - ¿Dónde tiene plantada la ubicación de la sucursal? - ¿Considera que la nueva sucursal tiene una ubicación estratégica? - ¿Qué tipos de estrategias implementaría para una excelente planificación? | |

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA.

Ferretería Bloques EJR es una empresa dedicada a la fabricación de artículos de hormigón y comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería que tiene su establecimiento en la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, la misma que nace para atender la necesidad de los habitantes de la parroquia, ya que en la localidad se encuentra en un constante crecimiento poblacional, vivienda y reconstrucción vial.

En el sector no se encuentra algún lugar donde se pueda conseguir este tipo de productos para la construcción ocasionando a los habitantes la necesidad de adquirirlos en sectores más alejados, quitándoles tiempo y dinero.

Por ello, el Sr. Guillermo Isaías Rodríguez Yagual, Gerente – Propietario, atento a su visión empresarial y con la experiencia adquirida en su exitosa incursión en el mercado, ha hecho que Bloques EJR se consolide como una de las preferidas en la parroquia desde sus inicios, con la fabricación de bloques artesanales de conchilla para luego incursionar con la comercialización de materiales de construcción y artículos ferreteros.

Debido a la acogida de sus artículos tanto en la localidad, como en Salinas, La Libertad, Anconcito, Velazco Ibarra y Santa Rosa. Su propietario, quien mantiene constantemente conversaciones con los moradores, proyecta un crecimiento y expansión de su negocio debido al creciente desarrollo económico, poblacional y vivienda del sector, detectando una buena oportunidad de negocio.

La ferretería Bloques EJR es una empresa que hasta ahora funciona bajo la modalidad de persona natural a nombre del propietario Sr. Guillermo Isaías Rodríguez Yagual, puesto que se encuentra registrado y amparado por el Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio de Cultura, Ministerio de Industrias y Productividad y la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Actualmente, está compuesto por el departamento administrativo dividido en la gerencia, contabilidad, secretaria, logística - bodega y el departamento de ventas o facturación.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Plan de Negocio.

1.2.1.1 Concepto del Plan de Negocio.

Es el conjunto de etapas que el inversionista evalúa para la ejecución de un proyecto de negocio que permite afianzar la seguridad y contestar preguntas básicas en el desarrollo de la planeación.

Como herramienta administrativa, el Plan de Negocio es un documento escrito que reúne información del estudio técnico, mercado, financiero, administrativo y organizacional de una empresa que se pretende iniciar o que ya se encuentra operando. También se elabora para la producción y comercialización de un nuevo producto. En este caso, Weinberger K. (2009) menciona:

“El plan de negocio es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios” (Pág. # 15).

1.2.1.2. Modelos de Plan de Negocio.

La elaboración del plan de negocio registra la evaluación, descripción y análisis de diversos elementos relacionados al mercado, la organización en recursos humanos, materiales y financieros, productos, marketing, competencia u otras necesidades. Tal como lo establece Weinberger K. (2009): “Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante.” Pág. # 43.

Es una guía que tiene el empresario para la planificación y correcta toma de decisiones, porque muestra los objetivos corporativos que se quiere alcanzar direccionando las actividades y recursos para su cumplimiento. Por ello, el plan como propuesta de inversión, indica la calidad del negocio, presupuestos, el análisis de clientes, logística, uso de tecnología, recursos y la oportunidad que se espera en el mercado.

a. Esquema de Plan de Negocio fundamentado en Karen Weinberger.

Está direccionado a la creación de una nueva empresa o creación de un producto, puesto que inicia con el descubrimiento de una necesidad u oportunidad de negocio para la respectiva evaluación de aceptación y demanda dentro del mercado meta, en el que se incluye un estudio de mercado para determinar el target de los clientes y las fortalezas de los competidores.

Posteriormente, se diseña el respectivo plan estratégico, marketing, operaciones y organizacional direccionados a coordinar las actividades dentro de la empresa. Finalmente, se evalúa la viabilidad económica, técnica, social y ambiental del plan de negocio, fortaleciendo la confianza del empresario e inversionistas para su ejecución.

FIGURA 1. Esquema del plan de negocio

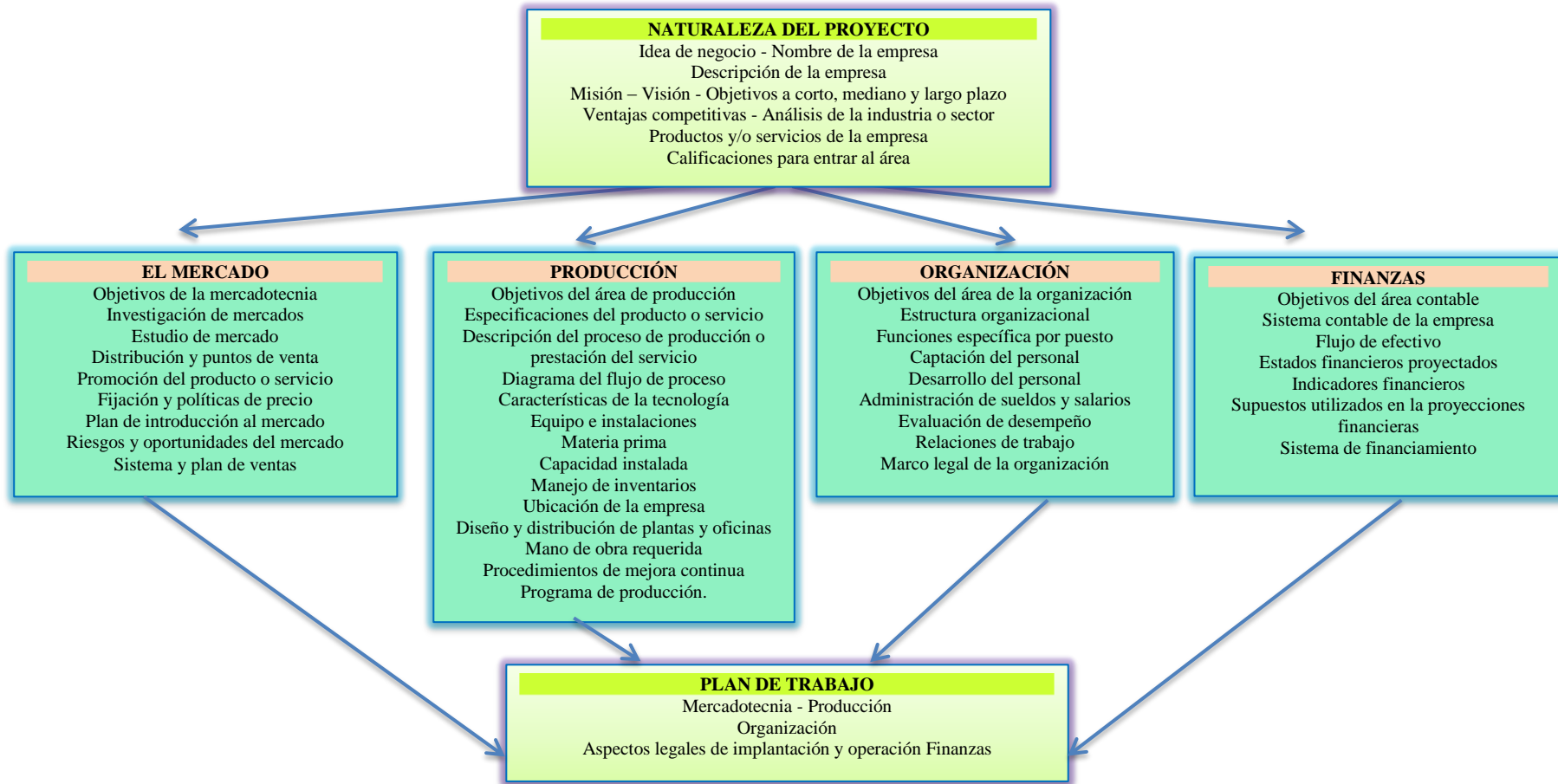


*Fuente: Plan de negocios de Karen Weinberger Villarán. USAID – Perú – Mype Competitiva, 2009.
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

b. Esquema de Plan de Negocio fundamentado en Rafael Alcaraz.

Inicia con la descripción de la naturaleza del proyecto, que involucra la idea de negocio, nombre, descripción y planeación estratégica de la empresa. Seguido, por la respectiva formulación de los objetivos y componentes de mercadotecnia, producción, organización y finanzas orientados al plan de trabajo.

FIGURA 2. Elementos de plan negocio



Fuente: *El emprendedor de éxito* de Rafael Alcaraz Rodríguez
 Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

1.2.1.3. Importancia del plan de negocio.

El plan de negocio es una herramienta administrativa de gran utilidad para el empresario, puesto que permite detectar problemas y planificar estratégicamente la puesta en marcha de un negocio o producto, mediante alternativas que permitan atraer inversionistas, captar clientes, seleccionar proveedores, etc. Por ello, Viniegra S. (2007) menciona que la importancia del plan de negocio radica en que:

“Cuando investigamos qué se requiere para poner en marcha un negocio y/o empresa, uno de los puntos importantes es el plan de negocios y más aún cuando nos acercamos a una persona o institución para obtener financiamiento (préstamo, capital, etc.) necesario para poner en marcha nuestra propuesta de negocio, lo primero que nos solicitan es: ¿Tienes un plan de negocios?”. (Pág. # 17).

Además, Longenecker J. y Moore C. manifiestan que el plan de negocios es un plan de juegos del emprendedor que cristaliza sus sueños y esperanzas que lo motivan para sumergirse en una realidad de negocio que atrae beneficios personales, a la comunidad y Estado.

1.2.1.4. Características del plan de negocio.

Dada la importancia para la ejecución y puesta en marcha de una empresa, creación de nuevos productos o diseño de procesos para gestiones administrativas; entre sus principales características se enfocan en que permiten atraer inversionistas interesados en el proyecto, determinan los clientes meta, prevé problemas del entorno, plantea estrategias y seleccionan los proveedores de la organización.

Además, se incluye el análisis técnico o ingeniería del negocio que involucran instalaciones, ubicación, tamaño físico, descripción de procesos, equipos y tecnología necesaria.

Weinberger K. (2009) menciona que las características del plan de negocio radica en que contesta interrogantes necesarias al momento de emprender:

“El plan de negocios es un documento escrito, que permite responder a cinco preguntas esenciales que todo empresario o inversionista desea resolver:

¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?

¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?

¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?

¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?” (Pág. # 15).

Las preguntas establecidas direccionan al inversionista y gerente a la mejor toma de decisiones para el desarrollo de la idea de negocio. Indica el plan de marketing diseñado al buen reconocimiento de la empresa y posicionamiento, en el que incluye los canales de ventas, estrategias de ventas y distribución. Define el uso de recursos materiales para la producción, talento humano y necesidad financiera.

Consecuentemente, exterioriza la planeación estratégica de la empresa compuesta por la misión, visión, objetivos, valores y políticas. Revela la estructura organizacional diseñada a la empresa como la descripción de funciones, organigrama y evaluación de desempeño y finalmente, establece la inversión financiera necesaria para la ejecución del negocio que incluye los resultados de rentabilidad que se desea alcanzar.

1.2.1.5. Estructura del plan de negocio.

El contenido y la extensión del plan de negocio dependerán de la necesidad y la decisión comercial del emprendimiento. Para su elaboración se considera la actividad del negocio y lo que se desea alcanzar, pero todos en su estudio y redacción deben establecer:

El resumen ejecutivo, la investigación de mercado, el plan de marketing, la función empresarial, el plan operativo, la estructura organizacional, los aspectos legales, el plan financiero, el plan de puesta en marcha, y finalmente, el plan de contingencia – salida.

FIGURA 3. Estructura del plan de negocios



Fuente: Plan de negocios de Karen Weinberger Villarán. USAID/Mype competitiva. 2009.
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

1.2.1.6. Tipos de plan de negocio.

Existen diversos planes de negocios elaborados para distintas necesidades, que incluyen presentación de un nuevo producto en negocios ya existentes, hasta la creación de una nueva empresa, y que muestra la viabilidad financiera, técnica, social y ambiental del emprendimiento. Entre estos se encuentran:

Para empresas en marcha: Permite evaluar a la empresa para su crecimiento o expansión, puesto que permite planificar cada acción dirigida a crecer y ser más rentable, garantizando el éxito de una nueva unidad del negocio. En una nueva unidad de negocio o sucursal, el plan de negocio debe evaluar dicha unidad en forma independiente, considerando sus necesidades en costos operativos y administrativos e inversiones para su correcto funcionamiento.

Cabe mencionar, que en este tipo de plan incluye la presentación de un nuevo producto en una empresa existente, necesaria para evaluar los costos incurridos, puntos de distribución, niveles de venta, estudio de mercado, etc. Weinberger K. (2009) menciona que: “El plan de negocio para una empresa en marcha deberá demostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer”. (Pág. # 40).

Para nuevas empresas: Es una herramienta de diseño que inicia con una oportunidad o idea de negocio a la cual se evalúa, da forma y estructura a su ejecución. En el cual, se describe todos los componentes necesarios para la nueva empresa como el nombre, producto, mercado meta, clientes, recursos humanos y materiales necesarios, objetivos, estrategias, financiamiento y los planes de acción para alcanzar las metas propuestas.

Es una herramienta que permite evaluar el negocio proponiendo alternativas o soluciones ante las variaciones negativas o errores encontrados o futuros.

Para administradores: Se enfoca en el detalle minucioso de cada una de las operaciones, estrategia y tácticas que se efectuarán en la empresa Weinberger K. (2009) menciona que: “El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa”. (Pág. # 41).

Para inversionistas: Utiliza una redacción breve y clara - no debe superar las 30 páginas – y se enfoca en demostrar la factibilidad financiera y el retorno de la inversión que se obtendrá en la ejecución del proyecto.

1.2.1.7. Herramienta administrativa.

El plan de negocios es una herramienta que aporta al cumplimiento del proceso administrativo y que está compuesto por:

Planeación: Es prever las contingencias y anticiparse a los resultados de cada acción ejecutada. Se fija el curso de acción a seguir y permite tomar medidas correctivas de ser necesario.

Reyes A. (2005), menciona que la planeación se fundamenta en: “Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos necesarios para su realización” (Pág. # 211).

Organización: Es el diseño de una estructura organizacional adecuada que involucre la relación de los recursos financieros, materiales y recursos humanos, dirigidos a lograr la eficiencia. Además, en esta etapa se determinan los niveles jerárquicos, el manual de funciones, las evaluaciones de desempeño u otras funciones.

Reyes A. (2005), manifiesta que: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social” (Pág. # 211).

Dirección: Es orientar cada esfuerzo de los miembros de la empresa hacia único fin, guiando, motivando e induciéndolos al cumplimiento de dicho propósito.

Terry G. (2006), muestra que la dirección: “Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a las vez para motivarlos a trabajar con celo y confianza” (Pág. # 248).

Control: Es la fase que verifica y evalúa el cumplimiento de las actividades conforme a lo que se había planificado. Detecta errores presentados en la ejecución de una estrategia o actividad permitiendo tomar medidas correctivas. Para Terry G. (2006), el control:

“Consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer de los subordinados, para asegurarse de lo que se realiza va acorde a los planes. Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como el presupuesto de gastos controlables, los registros de la inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado” (Pág. # 250).

1.2.1.8. Estudio de mercado.

Es la evaluación de los componentes del entorno externo que rodea a la empresa como los cambios que se generan en precios, las nuevas necesidades de los clientes, la competitividad, cambios legales, políticos, culturales, económicos, tributarios, entre otros factores que deben ser conocidos y analizados por los administradores. En este caso, Flórez J. (2007) menciona que:

“El estudio de mercado en los proyectos de inversión privados, busca cuantificar los bienes y/o servicios que la empresa debe producir y vender para satisfacer las necesidades del consumidor final. En los proyectos públicos, los esfuerzos se orientan hacia el mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de la comunidad que se beneficia con el proyecto. Para su realización, se identifican una serie de variables de tipo económica, financiera, social, organizacional y de producción, que al ser tenidas en cuenta, permitan desarrollar con posibilidades de éxito, el plan de negocio que se está elaborando”. (Pág. # 17).

Competencia: Permite evaluar las estrategias aplicada por ellos, las barreras de entradas para nuevos competidores, su nivel de aceptación, cobertura del mercado, etc., como elementos que el nuevo empresario debe conocer para la toma de decisiones.

Publicidad: Indica el grado de publicidad audiovisual y los medios que utilizan la competencia. Ayuda a establecer los mecanismos que deben seguir para la promoción de la empresa y su posicionamiento en el que incluya incentivar la fidelidad del cliente. Éstos deben ser iguales o superiores a los aplicados por la competencia.

Ventaja competitiva: Corresponde a las características diferenciadoras y únicas que tiene la empresa frente a su competencia. Es parte de la fortaleza organizacional.

FODA: Es la evaluación del entorno interno como fortalezas - debilidades y externo representadas por las oportunidades - amenazas de la organización. Permite formular estrategias y los cursos de acción más convenientes para la empresa.

La evaluación efectuada corresponde a las características de la empresa frente a su competencia y entorno, se busca mejorarlas o establecer estrategias que permitan hacer frente a cualquier cambio que éstas realicen.

1.2.1.9. Direccionamiento estratégico.

Corresponde a la razón de ser, el camino que seguirá la organización y lo que se desea lograr, estableciendo como base los principios y valores corporativos que regirán en cada acción.

Chiavenato I. (2009) menciona que: “Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado” (Pág. # 99). El direccionamiento estratégico está compuesto por:

Misión: Es la razón de ser de la empresa. Su descripción debe contestar a las preguntas de: quiénes son, qué hacen, para quién lo hacen, cómo lo hacen, dónde lo hacen, por qué lo hacen y en qué creen.

Visión: Indica lo que la empresa quiere ser en el futuro. Para su elaboración se debe evaluar la situación actual de la empresa versus lo que se quiere y desea alcanzar en un plazo determinado.

Objetivos: Muestra lo que la organización quiere alcanzar, generando beneficios a todos sus integrantes. En la empresa debe existir un único objetivo corporativo que debe ser permanente, realista, medible y alcanzable.

Filosofía: Manifiesta la ideología de la empresa, lo que cree y regirá en cada una de sus acciones.

Principios: Corresponden a los valores éticos que la empresa adopta para el cumplimiento de sus funciones y es la base que debe poseer cada miembro. Deben estar dirigidos a proyectar una buena imagen y a ejecutarse en cada acción desarrollada.

1.2.1.10. Control de operaciones.

Corresponde al análisis de los componentes necesarios para la ejecución de las acciones de marketing, ventas y presupuesto con relación a la acción del área de producción, se concentra en el plan de operaciones. Weinberger K. (2009) manifiesta que:

“El plan de operaciones, tiene como fin establecer: 1. Los “objetivos de producción” en función al plan de marketing. 2. Los “procesos de producción” en función a los atributos del producto o servicio. 3. Los “estándares de producción” que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas. 4. El “presupuesto de inversión” para la transformación de insumos en productos o servicios finales”. (Pág. # 76).

El enunciado demuestra que la integración de funciones departamentales es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, puesto que todas las áreas deben estar direccionadas al cumplimiento de un solo objetivo organizacional.

A continuación, se menciona parte de las funciones ejecutadas en cada área de una empresa:

Ventas: Involucra el diseño de los canales de distribución, los puntos de ventas, el precio, las formas de comercialización, el presupuesto de ventas, etc.

Marketing: Muestra las estrategias de promoción aplicados para el posicionamiento del producto, los medios publicitarios incurridos, la presentación física del producto y las instalaciones de la empresa, entre otros.

Talento humano: Indica la descripción de funciones de todo el talento humano, niveles de autoridad, sus atribuciones y responsabilidades asignadas para su fiel cumplimiento.

Tecnológico: Muestra la necesidad de los recursos tecnológicos de la empresa para la ejecución de sus operaciones como maquinarias para la producción, equipos de cómputo, sistemas informáticos, insumos y otros elementos como la distribución de la planta, ubicación de los materiales, redes eléctricas, etc.

Financiero: Revela el monto económico que la empresa requiere para su puesta en marcha. Incluye la evaluación del periodo de recuperación de la inversión, la rentabilidad del negocio, los costos a incurrirse para la producción, el capital de trabajo, análisis de los indicadores financieros, entre otros.

1.2.2. Estrategias empresariales - variable dependiente

El diseño de las estrategias consiste en definir el camino o la forma de cómo la empresa va a alcanzar sus objetivos. Responde a la pregunta ¿Cómo voy a actuar para alcanzar los objetivos propuestos? Chiavenato I. (2009), manifiesta que:

“La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes - fortalezas y oportunidades- y débiles -debilidades y amenazas- de la organización” (Pág. # 454).

La formulación de estrategias empresariales forma parte de la elaboración o diseño del plan estratégico de la empresa que inicia con la formulación de un análisis F.O.D.A. y otros elementos que, mediante evaluación y toma de decisiones, determinarán las mejores acciones a ejecutarse, Weinberger K. (2009) menciona que:

“Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial”. (Pág. # 64).

Las estrategias a aplicarse dentro de la organización dependerán si la empresa recién se pone en marcha o si ya está funcionando. En el segundo caso, conveniente para el presente proyecto, se adoptará tres posturas competitivas necesarias para que la empresa crezca o se expanda, compuesto por: Estrategias de integración, estrategias intensivas y estrategias de diversificación.

1.2.2.1. Definición de la estrategia.

Estrategia es fijar un curso de acción en la empresa, que involucra recursos humanos, materiales, financiero, tiempo, dedicación, compromiso, entre otros factores. Se establecen para dar una dirección planificada y conseguir los mejores resultados administrativos, posicionamiento y buen nombre dentro del mercado. .

También es prever o crear medidas que preparen a la empresa ante cambios a nivel externo del entorno y su mercado. Mintzberg H. (1987, cp. Pons R. 2005) menciona que la estrategia presenta cinco definiciones con “P”:

“Plan, curso de acción definido como una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales; son hechos como “adelantados” de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito. Play, considerada como la maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, es la consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la postura de la organización en el entorno en que se mueve como el tipo de negocio, segmento de mercado, etc.; y, Perspectiva, relacionada a la organización con su entorno, son las razones que lo llevan a adoptar determinados cursos de acción” (Pág. # 25).

La estrategia inicia con la planificación del curso de acción a seguir, luego la ejecución de lo establecido considerando el comportamiento de quienes integran la empresa, y a la vez identificando la posición de la empresa en el mercado donde se desenvuelve para luego evaluar los resultados de la estrategia para su respectiva retroalimentación o cambio en las desviaciones presentadas.

1.2.2.2. Importancia de la estrategia.

La importancia del diseño de la estrategia radica en que fija un curso de acción a seguir, según la necesidad y objetivos a alcanzar de la organización. Chiavenato I. (2009) menciona que la estrategia:

“Define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras). Por ello es necesario hacer un mapa que identifique las oportunidades y amenazas del entorno. La estrategia se refiere al futuro de la organización. En general, está orientada al largo plazo y suele plantear objetivos globales. Por ello resulta indispensable definir y jerarquizar objetivos”. (Pág. # 454).

Su desarrollo o estructura permite evaluar las fortalezas, debilidades, aprovechar las oportunidades y aminorar el impacto de las amenazas de la empresa, permitiendo el crecimiento o posición del negocio dentro del mercado competitivo.

Además, aporta en la integración de todo el equipo humano de la empresa, estableciendo un comportamiento organizacional, y otorga una dirección planificada en la empresa y su ejecución está direccionada a obtener los mejores resultados.

En este caso, Quinn J. (1991, cp. Pons R. 2005), menciona que la estrategia:

“Es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “Mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “Única y Viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes”. (Pág. # 26).

La importancia está en que define los recursos necesarios e idóneos para las actividades de la empresa, y permite anticiparse ante cambios del entorno externo, siendo la fórmula para alcanzar el éxito empresarial.

Para la aplicación del proyecto de creación de una sucursal de la ferretería Bloques EJR, porque es una empresa que ya está en marcha, se proyectan las:

- Estrategias de integración.
- Estrategias intensivas.
- Estrategias de diversificación

1.2.2.3. Enfoques de la estrategia.

El enfoque se basa en el análisis y desarrollo de la estrategia en el nivel jerárquico más idóneo de la empresa, que luego se concluirá en otra escala o mando del organigrama.

- ✓ **Enfoque ascendente:** Cuando la formulación de la estrategia se inicia en los mandos operativos o medios en las diversas unidades o departamentos de la organización. Luego, la estrategia son enviadas al nivel gerencial para que sean completadas en su ejecución.
- ✓ **Enfoque descendente:** Se origina cuando la formulación de la estrategia se realiza en el nivel gerencial de la empresa. Comúnmente se realiza una sola estrategia y cuenta con el asesoramiento de los mandos medios y operativos.
- ✓ **Enfoque interactivo:** Es la formulación de la estrategia en reuniones o sesiones de trabajo que involucra la interacción de los mandos gerenciales y los mandos medios u operativos. Todos emiten su conocimiento o experiencias sobre ciertas situaciones.

- ✓ **Enfoque a nivel dual:** Es cuando la estrategia es formulada de forma independiente en la alta gerencia pero que cuenta con planes apropiados a las situaciones existentes en cada área de la empresa y que son elaborados por los líderes de dichas áreas. Estos planes son evaluados por la alta gerencia para reunir y adaptar la mejor información a la estrategia corporativa.

FIGURA 4. Los niveles jerárquicos



*Fuente: Comportamiento organizacional de Idalberto Chiavenato (2009).
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

1.2.2.4. Las estrategias empresariales en el crecimiento del mercado competitivo.

Debido a que las estrategias empresariales es la definición del curso de acción a seguir, éste es de vital importancia para establecer mecanismos que mejoren las condiciones de la empresa frente a su competencia, puesto que permiten evaluar el mercado de la empresa, mediante el uso de herramientas administrativas como el FODA, matriz BCG, cadena de valor de Porter, cuadro de mando integral, entre otros.

La gerencia de una empresa siempre debe establecer estrategias que permiten estar pasos adelante en su competencia, mejorando su participación en el mercado, alcanzando reconocimiento, captando más clientes, mejorando su productividad y otros factores que permitan fortalecer a la empresa. Las estrategias direccionadas al crecimiento en el mercado competitivo son de integración, intensivas y de diversificación, aumenta las cuotas de mercado y mejora la tasa de crecimiento del producto. Además:

- ✓ Permite crear diferenciación con los productos o servicios de otras empresas y permite ajustar los canales de distribución.
- ✓ Evalúa los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en el comportamiento de compra del cliente.

1.2.2.5. Las estrategias empresariales y su aporte en los planes de negocios.

El aporte que las estrategias da a los planes de negocios se orienta a la evaluación y determinación de: el producto, cliente, competencia y mercado, permitiendo afianzar las fortalezas, mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas detectadas en cada uno de ellos, con la finalidad de crear un curso de acción que no afecte el crecimiento de la empresa.

Las estrategias también permiten visualizar el futuro de la empresa anticipándose a proyecciones y hechos que son manejables y preparándose para los que no son.

Además, en su elaboración convoca a todo el personal de la empresa para que suministre información acerca de su área de trabajo, creando compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia y participación entre todo el personal, desarrollando sus habilidades y alineando sus esfuerzos al logro de un objetivo en bien común.

Con respecto al aporte que las estrategias empresariales dan al plan de negocio, Pons R. (2005) manifiesta que:

“Las estrategias son las formas de moverse de la realidad a la visión. Son los mapas de carretera, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida. Son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias son de largo plazo vistas en perspectiva. Las estrategias deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras. Son la fuente de múltiples tácticas. Se basan tanto en el proceso como en el contenido de los objetivos a lograr. Son trabajables y pueden ser directas o indirectas, así como integradoras y holísticas (que tienen en cuenta todos los factores, el todo). Las estrategias son el Cómo”. (Pág. # 92).

Las estrategias permiten evaluar los recursos, revaloriza la misión, visión y objetivos de la empresa, permite alcanzar la eficiencia y eficacia organizativa creando un perfeccionamiento del sistema interno mejorando su cultura y acciones institucionales.

1.2.2.6. Formulación de la estrategia de la organización.

Para la correcta formulación de la estrategia se debe analizar el entorno externo e interno de la empresa, creando una interacción que se ajuste entre estos dos ambientes. Además, se debe considerar la misión y visión de la empresa, los grupos de interés, el análisis FODA y las ventajas competitivas de la organización.

La formulación de estrategias es un conjunto de decisiones sobre la relación que existe entre la organización, los recursos y su entorno. Para su elaboración se debe considerar si la empresa desea alcanzar o mejorar los niveles de rentabilidad, eficiencia o competitividad, debido a que su estructura se elabora en base a las necesidades de la empresa, los recursos disponibles y los objetivos que se proyecta alcanzar para definir los caminos a seguir. En este caso, Pons R. (2005) manifiesta que:

“Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad”. (Pág. # 32).

Cabe mencionar, que la formulación de las estrategias también depende si la empresa es nueva (nacimiento) o con años de permanencia en el mercado (crecimiento, desarrollo y declive).

1.2.2.7. Implantación de la estrategia de la organización.

Es la puesta en marcha de la estrategia establecida que involucra las actividades y las decisiones para ejecutarlas. Se debe observar las variaciones presentadas a lo planificado para su análisis como causas – efectos y posterior solución de problemas.

Chiavenato I. (2009), menciona que: “La implantación de la estrategia es la suma total de las actividades y las decisiones necesarias para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso que se utiliza para poner en práctica las estrategias y la política mediante el desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos” (Pág. # 470).

1.2.2.8. Evaluación de la estrategia de la organización.

En la administración estratégica, es la etapa en el cual los altos directivos de la empresa evalúan si la estrategia planteada es ejecutada correctamente, y sobre todo, si está direccionado al cumplimiento del objetivo corporativo. De no ser así, se analizan las desviaciones causadas, los factores que lo motivaron y se traza un lineamiento de apoyo y mejora.

Para evaluar la estrategia se deben establecer criterios y medidas adecuadas para obtener resultados. Chiavenato I. (2009) menciona que:

“Hay tres tipos de criterios para evaluar la estrategia organizacional:

1. Consistencia interna. La estrategia de la organización debe ser congruente con los objetivos de la organización. La estrategia debe identificarse con las normas internas de la organización, con sus valores y cultura, y con sus objetivos globales.
2. Congruencia con el entorno. La estrategia de la organización debe ser congruente con las condiciones del entorno. La discrepancia entre la estrategia y el entorno puede costarle muy cara a la organización o hacerla fracasar.
3. Adecuación a los recursos disponibles. La estrategia de la organización debe ser consistente con los recursos y las competencias que tiene a su disposición o que puede obtener. Los recursos son todo lo que posee una organización para alcanzar sus objetivos” (Pág. # 472).

La evaluación de la estrategia es necesaria para solucionar o mitigar desviaciones y su respectiva retroalimentación cuando origine resultados favorables.

1.2.2.9. Comercialización de la ferretería Bloques EJR.

A nivel general, muchas de las empresas ferreteras surgen como tiendas o abacerías instaladas en las viviendas, las cuales ofrecen abarrotes, utensilios para el hogar como martillos, palas, focos, clavos, alicates, cemento, madera, etc., entre otros suministros que con el pasar del tiempo y las variaciones en las necesidades de los clientes, estos emprendimientos aumentaron y diversificaron sus artículos, así como también la cobertura en ventas de materiales de construcción para grandes obras públicas, obras privadas y para adecuaciones en las viviendas.

A esto se suma, la necesidad de proporcionar con materiales y herramientas a los diferentes artesanos, gasfiteros, electricistas, albañiles, entre otros, que poco a poco permitieron ampliar su cobertura y fortaleza que han permitido desarrollar estos negocios y especializarse en la venta de estos productos. Logrando que las empresas ferreteras tengan estabilidad y crecimiento en las ventas diarias.

La ferretería Bloques EJR inició sus actividades con la producción de bloques u otros artículos de hormigón, que posteriormente se amplió con la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería en la parroquia José Luis Tamayo del cantón Salinas. Por lo que actualmente, el gerente – propietario proyecta una expansión de su negocio dentro de la localidad para una mayor cobertura, haciendo necesario la creación del plan de negocio.

1.2.2.10. Grupo Humano.

El grupo humano son los sujetos activos de la empresa, puesto que el bienestar, seguridad y satisfacción a ellos otorgados genera beneficios a la organización. Por ello, cada acción, actividad o estrategia generada debe ser consultada y comunicada a los clientes, trabajadores y proveedores mediante encuestas y entrevistas con la finalidad de conocer su apreciación y aportaciones al proyecto.

Trabajadores: Son los que ejecutan el trabajo diario de la empresa como parte operativa. Sus funciones y responsabilidades están establecidas en el manual de funciones de la empresa. Por lo que, es importante que ellos sean capacitados y considerados como parte del elemento estratégico de la organización mediante el desarrollo de sus habilidades.

Clientes: Son las personas que adquieren los productos para su construcción que pueden ser personas naturales o instituciones. Su fidelidad depende de la atención otorgada a ellos, la característica diferenciadora de la ferretería y la calidad en los productos comercializados, de esta forma se busca un posicionamiento y buen de la empresa dentro del mercado peninsular.

Proveedores: Son aquellos que abastecen el inventario de la mercadería. Mediante sus negociaciones se puede generar beneficios a ambas partes, debido a los días de crédito otorgados, agilidad en la entrega, descuentos especiales por compras al contado y compra mayoristas, etc.

1.2.2.11. Estructura Organizacional.

El diseño de la estructura organizacional corresponde a la coordinación del talento humano mediante la definición de los niveles jerárquicos, las actividades individuales, responsabilidades, compromisos, atribuciones, manuales de desempeño, proceso de selección, evaluación laboral, plan de incentivos, entre otros.

La estructura es parte del diseño organizacional que según Chiavenato I. (2009), describe que: “Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. (Pág. # 92).

Funciones y perfiles del puesto: Es la descripción detallada de las atribuciones y responsabilidades asignadas a cada puesto para su fiel cumplimiento y que debe estar dirigido a la consecución del objetivo corporativo. En el perfil se incluye el nivel de estudios, la edad, experiencia, rasgos de personalidad, etc.

Desarrollo del personal: Consiste en las capacitaciones y mecanismos que permitan desarrollar las habilidades de cada trabajador, las mismas que deben efectuarse constantemente para mejorar sus conocimientos en el área que se desempeña, integrarlos más y aumentar el sentido de compromiso hacia la organización .

Debe orientarse a convertir al talento humano como elemento estratégico y diferenciador de la empresa.

Evaluación de desempeño: Es la elaboración de instrumentos evaluativos que vigilan el desempeño de cada miembro de la empresa. Se ejecutan anualmente o conforme lo establezca la gerencia de recursos humanos, puesto que permite plantear alternativas de solución a problemas relacionados en esta área y a la toma de decisiones.

1.2.2.12. Expansión empresarial.

Involucra la creación de nuevas sucursales o mayor cobertura de una empresa. Para su correcta planificación y puesta en marcha se debe considerar los diversos componentes del marketing – ventas, producción, organización y financiamiento que conforman el plan de negocios.

Para efectos de la descripción de ésta variable, se detalla breves conceptos de los indicadores como son:

Presupuesto: Es la necesidad de los recursos económicos de la empresa para su ejecución que involucra los costos operativos, administrativos, de ventas, inversión en activos y capital de trabajo. En este rubro, se incluye el mecanismo de financiamiento para el inicio de sus operaciones como adecuación de la planta, producción, comercialización, pago del recurso humano, etc.

Estrategia: Es la definición del curso de acción a seguir. Se debe diseñar considerando el entorno externo e interno, la competencia y la disponibilidad de recursos. Además, se evalúa si la empresa desea obtener una mayor rentabilidad, mejorar sus niveles de eficiencia o mejorar la competitividad dentro del mercado empresarial.

Localización, punto de venta y distribución: Es determinar la ubicación del negocio mediante una evaluación del área y logística. Se debe establecer un lugar estratégico para su ubicación y que sea de fácil acceso para los clientes proveedores y salida de la mercadería de la empresa hacia los sectores destinados para su comercialización o consumidor final.

Equipos e instalaciones: Es la distribución interna de las áreas de la empresa, en el que además se involucra la necesidad de equipos y tecnologías para iniciar las operaciones.

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

✓ **Constitución de la República del Ecuador, 2008.**

Carta Magna que fue aprobado en Asamblea Constituyente en la ciudad de Montecristi, Manabí y publicado en el Registro oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008.

Los artículos que se consideraron relevantes para el trabajo de titulación corresponden al artículo 33 del capítulo II de derechos del buen vivir; artículos 319 y 320 del título del régimen de desarrollo (sección octava del trabajo y seguridad social); y finalmente, la sección tercera de las formas de trabajo y su retribución, artículos 325, 327, 328 y 329.

Art. 33: El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 319: Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticos, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320: En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 325: El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 327: La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

Art. 328: La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Art. 329: Los procesos de selección, contratación, y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas.

✓ **Plan Nacional para el Buen Vivir, 2013 – 2017.**

Aprobado en Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades en la ciudad de Quito, el 24 de junio del 2013 mediante Resolución No. CNP -002-2013.

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

Política y lineamientos 8.1: Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

- a. Priorizar la asignación de recursos públicos bajo criterios de satisfacción de necesidades, generación de capacidades y oportunidades, y acumulación de capital en sectores productivos generadores de valor.
- b. Impulsar la nueva institucionalidad del sector financiero público, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.

Política y lineamiento 8.2: Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.

- a. Establecer requisitos de desempeño a los incentivos, como la contratación plurianual que promueva la inversión privada orientada a la sustitución de importaciones, los encadenamientos productivos locales, la generación de trabajo nacional, la desagregación y transferencia tecnológica y la reinversión de utilidades.

- b. Optimizar el gasto tributario y aplicar incentivos tributarios para la producción, el empleo, la reinversión de capital y la sostenibilidad biofísica, en función del cumplimiento de criterios de desempeño y la incorporación de trabajo local y el componente nacional en el proceso productivo, manteniendo criterios de progresividad.
- c. Aplicar y fortalecer mecanismos de control para asegurar el pago oportuno y justo de salarios y utilidades, así como el pago a precio justo por bienes y servicios generados por el trabajo sin relación de dependencia.

Políticas y lineamientos 8.9: Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

- d. Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.

Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Políticas y lineamientos 9.1: Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

- a. Implementar mecanismos de incentivos en actividades económicas, como las de trabajo autónomo que se orienten a la generación y conservación de trabajos dignos y garanticen la igualdad de oportunidades de empleo para toda la población.

Políticas y lineamientos 9.3: Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

Dentro de estas políticas se encuentran:

- a. Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.
- b. Asegurar el pago de remuneraciones justas y dignas sin discriminación alguna que permita garantizar la cobertura de las necesidades básicas del trabajador y su familia, y que busquen cerrar las brechas salariales existentes entre la población.
- c. Establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos de trabajo.
- d. Promover políticas y programas que distribuyan de forma más justa la carga de trabajo y que persigan crear más tiempos disponibles, para las personas, para las actividades familiares, comunitarias y de recreación.

Políticas y lineamientos 9.5: Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

- a. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.
- b. Fomentar la colaboración tripartita -Estado, sector privado y trabajadores- en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral.

- c. Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.
- d. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios.

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva. Políticas y lineamientos 10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria – EPS -, y las micro, pequeñas y medianas empresas – Mipymes – en la estructura productiva.

- a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.
- b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.
- c. Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.

✓ **Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2010.**

Aprobado en Asamblea Constituyente de Montecristi, Manabí, y publicado en el Registro oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010.

En el libro III, capítulo I del fomento y desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) encontramos:

Art. 53: La micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y /o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de la empresa.

Tal como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 3. Categoría de las mipymes en Ecuador

| TIPO DE EMPRESA | CANTIDAD DE EMPLEADOS | VENTAS (USD \$) | ACTIVOS TOTALES (USD \$) |
|------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Microempresa | Menor a 10 | Menores a \$ 100.00 | Menores a \$ 100.000 |
| Pequeña empresa | Entre 11 y 49 | Entre \$ 100.001 a \$ 1'000.000 | Entre \$ 100.001 y \$ 700.000 |
| Mediana empresa | Entre 50 y 159 | Entre \$ 1'000.000 a \$ 5'000.000 | Entre \$ 700.001 a \$ 4'000.000 |

*Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad.
Disponibile en: <http://www.mipro.gob.ec>*

✓ **Codificación del Código del Trabajo, 2005.**

Aprobado por el Congreso Nacional en la ciudad de Quito y publicado en el Registro oficial No. 167 del 10 de diciembre del 2005 (actualizado a mayo 2013).

Se indica las disposiciones fundamentales del título preliminar y del título I del contrato individual de trabajo.

Art. 2: Obligatoriedad del trabajo: El trabajo es un derecho y un deber social. Es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3: Libertad de trabajo y contratación: El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la albor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

Art. 8: Contrato individual: Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11: Clasificación: El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo

Art. 12: Contratos expreso y tácito: El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndose a escrito. A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13: Formas de remuneración: En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 14: Estabilidad mínima y excepciones: Establece un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.

Art. 15: Contrato a prueba: En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días.

Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Art. 16: Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo: el contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

Art. 17: Contratos eventuales, ocasionales, de temporada: Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos

contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran.

Mientras que, en el capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, en la Codificación del Código del Trabajo de la República del Ecuador se encuentran:

Art. 42: Obligaciones del empleador: Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato.
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias.
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales.
4. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
6. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
7. Conferir gratuitamente al trabajador certificados relativos a su trabajo.
8. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
9. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios.
10. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores.

Art. 44: Prohibiciones al empleador: Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno legalmente aprobado;
- b) Retener más del 10% de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- f) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- g) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo.

Art. 45: Obligaciones del trabajador: Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni el proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Observar buena conducta durante el trabajo;
- d) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- e) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas.

Art. 46: Prohibiciones al trabajador: Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas; así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, talleres, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministradas por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo en caso de huelga;
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

1.4. MARCO REFERENCIAL O CONTEXTUAL.

Una vez analizado las diferentes conceptualizaciones del plan de negocio, se puede definir que éste es un documento escrito de mucha ayuda al empresario e inversionista que permite prever situaciones y determinar el curso de acción a seguir en la ejecución del proyecto. Para ello, previamente se debe evaluar las alternativas de la idea de negocio, las oportunidades y amenazas del mercado, competencia, clientes, etc. para luego estructurar o establecer los lineamientos y actividades, funciones, objetivos y metas en las áreas de marketing, ventas, recursos humanos, producción, administración y finanzas.

La correcta elaboración de un plan de negocios es de relevante importancia para empresas nuevas, como para aquellas que ya existentes con proyección a expandirse dentro del mercado, como es el caso de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo del cantón Salinas, la misma que proyecta la apertura de una sucursal dentro de la localidad, además de crear un direccionamiento que mejore su desenvolvimiento y los dirija a alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional.

José Luis Tamayo es una parroquia que se ha destacado por sus grandes pozos de producciones de sal y yeso. Cabe mencionar, que en esta localidad la mayoría de la población masculina son maestros y oficiales dedicados a la construcción, que con el pasar de los años han adquirido experiencias que les permite laborar dentro y fuera de la provincia, motivando así la creación de negocios relacionados a esta actividad como son las fábricas de ladrillos y pequeñas distribuidoras de materiales de construcción.

La ferretería Bloques EJR empezó sus actividades comerciales en un local propio ubicado en la parroquia José Luis Tamayo, a dos cuadras del centro de la localidad. Actualmente, la empresa ha implementado una amplia gama de

materiales de construcción y artículos de ferretería creando un anexo frente al local para almacenar materiales pesados.

Bloques EJR, es una empresa que tiene 22 años en el mercado Tamayense, el cual abrió sus registros en el Servicio de Rentas Internas (SRI), inscrita desde noviembre del 2002 a nombre del Sr. Guillermo Isaías Rodríguez Yagual, con la actividad de fabricación de artículos de hormigón para uso de la construcción y venta al por mayor y menor especializada en artículos de ferretería.

Durante su trayectoria, se ha mantenido como un negocio familiar que inició con su propietario, esposa e hijos, pasando a laborar en la presente fecha con nueve personas.

La empresa para mantener su stock de mercadería cuenta con un sistema computarizado donde se registran las órdenes de compras, compras, ventas, cuentas por cobrar, productos por caducar, entre otros. Este sistema le permite anticipar la escasez de artículos y agiliza las ventas.

La empresa, gracias a su trayectoria y responsabilidad, cuenta con préstamos en instituciones financieras como es el Banco Solidario y Banco Pichincha (CREDIFE); además, mantiene un convenio con la Importadora Industrial Agrícola S.A -IIASA CAT- por haber adquirido un SKID STEER LOADERS Modelo 226B3 -Montacarga Caterpillar-, la cual ha sido una gran ayuda para la empresa y sus miembros, ya que ha agilitado el despacho y entrega inmediata de sus productos.

En el trayecto de los últimos meses, la empresa tuvo la oportunidad de adquirir dos terrenos para la implementación de una nueva sucursal debido a que se encuentra en un crecimiento bastante considerable. Temporalmente esos terrenos están en construcción para la apertura de una nueva sucursal en la localidad.

El personal que labora en la empresa lleva años de trayectoria, excepto un despachador y chofer que aproximadamente tiene ocho meses laborando. En los actuales momentos, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), exige cumplir con la normativa legal en beneficio de los colaboradores, de esta manera se tendrá tranquilidad en caso de algún siniestro dentro de la empresa con sus empleados, situación que hasta la presente fecha no se ha suscitado inconvenientes que dañen la integridad de las personas.

Con respecto a los clientes, la ferretería Bloques EJR cuenta con la acogida de los habitantes del cantón Salinas, José Luis Tamayo, Anconcito, Santa Rosa, ya que existe un incremento poblacional-vivienda y reconstrucción vial generando un crecimiento aproximado del 50% anual en su cartera, ya que los clientes fijos recomiendan a la empresa por la calidad, precio y servicio de entrega inmediata.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La siguiente investigación se desarrolla considerando las características de la investigación cuanti-cualitativa, debido a que se basa en un conocimiento profundo de la realidad y percepción de datos estadísticos, que permite tener una orientación a la formulación de hipótesis y su comprobación con la información obtenida de los sujetos de estudio.

Este tipo de investigación brinda información directa mediante las entrevistas, base de datos y encuestas aplicadas a los clientes, proveedores, talento humano y propietarios, quienes dan a conocer su criterio y razonamiento en cuanto a la realización y aplicación del plan de negocio.

Para ampliar el presente trabajo de investigación ha sido necesario considerar varios factores como son los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros necesarios para llevar a cabo la investigación bibliográfica y de campo que permite obtener un análisis eficaz dirigido a encontrar soluciones acertadas al problema.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad a utilizarse en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención que define la estructura y desarrollo de una propuesta operativa viable para corregir problemas, exigencias o necesidades de organizaciones, ya sean de políticas, procesos, programas o tecnologías que conllevan a obtener un buen direccionamiento estratégico dentro de la empresa en estudio.

La investigación se realiza bajo el diseño cuanti-cualitativo, direccionado al desarrollo de un proyecto factible que permita la solución de problemas de administración y desarrollo de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, mediante:

- ✓ El empleo de técnicas cuanti-cualitativas.
- ✓ El análisis e interpretación del problema.
- ✓ La evaluación subjetiva del objeto de estudio.
- ✓ La generación de hipótesis y teorías.

El presente estudio, además de definir estrategias empresariales de la ferretería, plantea una propuesta viable que conlleve a la solución de las diferentes temáticas que afectan el desenvolvimiento de las actividades administrativas y comerciales de esta organización.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

En el presente estudio se emplearon tres tipos de investigación relacionadas: por el propósito – aplicada-; por el nivel de estudio – descriptiva-; y por el lugar – documental, bibliográfica, de campo-.

CUADRO 4. Metodología de la investigación

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Diseño de la investigación: | |
| Cuanti – cualitativa | |
| Modalidad de la investigación: | |
| De proyecto factible | |
| Tipos de investigación: | |
| Por el propósito: | Aplicada |
| Por el nivel de estudio: | Descriptiva |
| Por el lugar: | Documental, bibliográfica y de campo |

*Fuente: Metodología de la investigación
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

1. Por el propósito.

Investigación aplicada: Debido a que se efectuaron observaciones, encuestas y entrevistas dentro de las instalaciones de la ferretería Bloques EJR, permitiendo la interacción con el personal operativo, directivos, clientes y proveedores.

El estudio realizado y los datos obtenidos permiten diseñar y establecer la propuesta del plan de negocios para la apertura de la sucursal, y a su vez crear lineamientos que apoyen a su administración efectiva.

2. Por el nivel de estudio.

Investigación descriptiva: También denominada de diagnóstico, permite evaluar las costumbres, situaciones y actitudes que predominan en las actividades desarrolladas dentro de la ferretería. Se direcciona a elaborar predicciones y comparaciones o relaciones de hechos positivos o negativos que se presentan diariamente. Se evalúa profundamente la relación – causa efecto de un hecho ejecutado en la ferretería.

3. Por el lugar.

Investigación documental: Enfocada en la revisión de información y estudios realizados anteriormente en la ferretería. La investigación documental es el punto de inicio para averiguaciones adicionales, permite formular nuevos problemas, hipótesis de trabajo y métodos que facilitarán la búsqueda de información relevante.

Investigación bibliográfica: Consiste en elaborar fichas documentales mediante la investigación en fuentes secundarias que tiene como finalidad evaluar la información existente en libros, revistas, periódicos, internet u otros materiales. Para el trabajo de titulación se han considerado diversas conceptualizaciones que

permitan elaborar el mejor diseño de investigación y posterior propuesta de Plan de Negocio para la ferretería Bloques EJR.

Para la elaboración del plan de negocio a la ferretería Bloques EJR se recolectó información acerca de la variable independiente en libros, revistas, normativa interna de la empresa, tesis de grado, internet u otros documentos relacionados a la problemática. Se efectuó el respectivo análisis de la información reunida para el desarrollo del marco teórico del trabajo y posteriormente plantear los lineamientos.

Investigación de campo: Se realiza in situ y permite diagnosticar necesidades y problemas observados directamente. Es indispensable emplearla porque permite un acercamiento directo con los propietarios y talento humano de la ferretería, direccionado a evaluar los problemas que presentan, con el fin de describirlos, evaluarlos, entender su origen y explicar sus causas – efectos.

En la ferretería Bloques EJR la investigación de campo se realizó dentro de sus instalaciones, mediante la observación y aplicación de entrevistas y encuestas al personal operativo, directivos, clientes y proveedores que asisten diariamente a la empresa.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

Los métodos utilizados en el trabajo de investigación son:

- ✓ Método de observación.
- ✓ Método inductivo – deductivo.
- ✓ Método de análisis – síntesis.

Método de observación: Permite evaluar a las personas en sus funciones individuales y grupales como integrantes de la ferretería. Se realiza en el lugar de los hechos en forma directa y sin modificaciones que afectarían la situación real a observarse. Mediante esta técnica se puede responder preguntas necesarias como: ¿qué se está haciendo?, ¿cómo se está haciendo?, ¿quién lo hace?, ¿cuándo se lleva a cabo?, ¿cuánto tiempo toma?, ¿dónde se hace? y ¿por qué se hace?

La observación directa permite analizar los procesos técnicos, operativos y administrativos que conllevan a tomar diferentes decisiones empresariales, las mismas que se ejecutan en el proceso de comercialización - producción de la ferretería Bloques EJR, y que son necesarias para alcanzar la administración efectiva deseada.

Método Inductivo - Deductivo: Establece conclusiones a través de los resultados que se obtuvieron durante la investigación de campo y documental, mediante el cual se adquirió la oportunidad de constatar varios estudios de casos y teorías generales que particularmente tienen una relación con la propuesta del Plan de Negocios para la creación de una sucursal de la ferretería Bloques EJR y que deben ser plasmados y adaptados considerando sus necesidades, atributos, debilidades, fortalezas u otros elementos a nivel interno; así como también las oportunidades y amenazas que el entorno genera a la ferretería.

Método de Análisis - Síntesis: Ayuda a identificar y evaluar los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos durante la investigación y visitas de campo que se consideraron propicias efectuarlas.

Con la observación y la aplicación de entrevistas y encuestas a los propietarios y recurso humano de la ferretería se conoció más de sus fortalezas y debilidades en sus funciones diarias, lo que permite evaluar correctamente los problemas para desarrollar soluciones estratégicas viables en cada área, las mismas que deben estar direccionadas al cumplimiento de los objetivos corporativos.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Observación: Explora y busca directamente las causas y efectos del problema en estudio. La observación aplicada es directa; estructurada porque se elaboró una guía de observación; y natural porque no se genera cambio en el escenario o ambiente a observarse en la ferretería.

Su finalidad es mostrar la realidad del problema para plantear las mejores alternativas que incluyan estrategias empresariales para la administración efectiva de la ferretería Bloques EJR.

Entrevista: Se aplica con el fin de recabar información de forma verbal a través de preguntas propuestas por el entrevistador. Para ello, se elaboró un cuestionario con la finalidad de que los propietarios de la ferretería expresen mediante una conversación amena, hechos relevantes acerca de su vida empresarial, inicios y proyecciones futuras a fin de obtener información relevante para el desarrollo eficiente de la propuesta de plan de negocios para la creación de la sucursal.

Encuesta: Es diseñada y aplicada al personal operativo, proveedores y clientes de la ferretería para determinar el grado de necesidades existente mediante la formulación de preguntas objetivas dirigidas a analizar y desarrollar estrategias vinculadas al crecimiento mutuo y organizacional.

Sus resultados fundamentalmente describen, registra, analiza e interpreta la naturaleza, percepción y realidad de los actores de la empresa para el plan de negocios.

2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Guía de observación: Establece al investigador los lineamientos a observarse, guiando y evitando distracciones que distorsionen el resultado de las conclusiones

encontradas. El tipo de observación a realizarse en la ferretería Bloques EJR es estructurada, directa y natural.

Los parámetros establecidos están relacionados al control del personal, atención al cliente – ventas, publicidad externa, misión, visión, objetivos, equipos e infraestructura, permisos de operación y control de inventarios – financieros.

Guía de pautas: Sirve de apoyo al entrevistador en el recordatorio de los principales asuntos que deben ser cuestionados frente a los directivos de la ferretería. Está compuesto del saludo y las preguntas abiertas a efectuarse, el mismo que fue elaborado en forma clara y estratégicamente para obtener respuestas favorables que aporten a la propuesta y muestren su realidad.

La entrevista se enfoca en conocer situaciones a nivel interno de la ferretería como la misión, visión, objetivo y políticas establecidas, la publicidad contratada, la asignación de funciones y responsabilidades, evaluación de sus fortalezas y debilidades, estrategias aplicadas, financiamiento, competidores fuertes, beneficios generados por los proveedores, entre otros.

Cuestionario: Es un medio útil para recoger información en un tiempo relativamente breve. En su elaboración se consideraron preguntas cerradas cuyas respuestas están diseñadas en la escala de Likert que consiste en crear escalas de respuestas claras y comprensibles.

El cuestionario se aplicó al personal operativo, cliente y proveedores de la ferretería, mediante un diseño único para cada sujeto de estudio y constan del saludo e información de datos generales de las personas encuestadas.

En el cuestionario para el personal de talento humano de la ferretería se consulta la edad, las funciones que desempeña, los años que labora en la empresa y su nivel de escolaridad. Luego se enfoca en temas como planificación y organización,

recursos que se posee, estrategias implementadas, debilidades detectadas, efectividad administrativa, políticas, capacitaciones, entre otros.

Para los proveedores, en el cuestionario se pregunta la edad, tiempo que provee a la ferretería, lugar de procedencia y escolaridad. Reúne ítems relacionados a la planificación, estrategias, ventajas de Bloques EJR frente a los competidores, aplicación del plan de negocios, etc.

Finalmente, el cuestionario dirigido a los clientes, consta de edad, domicilio y años que compra en la ferretería. Además, se consulta la frecuencia de compra, productos que comúnmente adquiere, su apreciación sobre la coordinación, trabajo en equipo, atributos de la empresa, sugerencias para la implementación de nuevos proyectos, entre otros.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1. Población.

La población son el conjunto de unidades limitado y accesible del universo o elementos de estudio que poseen características comunes. La población a evaluarse en el presente trabajo de investigación corresponde a los integrantes internos y externos de la ferretería Bloques EJR, representados por el personal administrativo, operativo, proveedores y clientes fijos que conforman un universo de 418 personas.

CUADRO 5. Población

| UNIDADES | Ni |
|---|------------|
| Personal administrativo | 2 |
| Personal operativo | 12 |
| Proveedores de materia prima y accesorios | 14 |
| Clientes | 390 |
| TOTAL | 418 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR.

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

2.7.2. Muestra.

Es la selección de un grupo de la población con características similares y que serán objeto de estudio mediante la aplicación de entrevistas y encuestas; además debe ser representativa a la población.

✓ Muestreo aleatorio simple.

Determina una muestra en el que cada integrante o unidad de la población tiene la misma oportunidad de ser escogidos para la investigación.

2.7.3. Tamaño de la muestra.

En el presente trabajo de investigación, el cálculo de la muestra se establece en función del muestreo aleatorio simple, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos.

Se considera la aplicación de la fórmula a la población, estableciendo un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

La población seleccionada para determinar la muestra necesaria para la aplicación de las encuestas corresponde a los clientes de la ferretería por ser un número mayor y que aportarán con información valiosa para el plan de negocio.

Cabe mencionar, que el personal operativo y proveedores de la ferretería son seleccionados directamente por el investigador puesto que son un número pequeño y es importante conocer sus percepciones.

Además, el formato de las encuestas aplicadas al talento humano es diferente a la utilizada para proveedores y clientes. Para el personal administrativo se aplica las entrevistas.

La fórmula utilizada para obtener la muestra es:

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

En el cual:

N (población) = 390

Z (nivel de confianza) = 95% = 1,96

e (margen de error) = 5%

p (probabilidad de éxito) = 0,50

q (probabilidad de fracaso) = 0,50

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 * 390}{(0,05)^2 (390 - 1) + (1,96)^2 * (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25) (390)}{(0,0025)(389) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{374,556}{1,9329}$$

n= 193,779295 (194 encuestas a clientes)

CUADRO 6. Muestra seleccionada

| POBLACIÓN | INSTRUMENTO | No. |
|---------------------------|--------------------|------------|
| Personal administrativo | Entrevista | 2 |
| Personal operativo | Encuesta | 12 |
| Proveedores | Encuesta | 14 |
| Clientes | Encuesta | 194 |
| TOTAL DE EVALUADOS | | 222 |

Fuente: Ferrería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

2.8. Procedimiento de la investigación.

Debido a que el orden y la organización es indispensable en todo trabajo, a continuación se detallada la secuencia realizada en esta investigación.

1. Se efectuó una observación y entrevista informal con los propietarios de la ferretería a fin de determinar la solución adecuada, sus necesidades y problemas mediante la elaboración del plan de negocio.
2. Se revisó material bibliográfico existente acerca del tema de investigación para la fundamentación teórica correspondiente a las variables dependiente e independiente.
3. Se definió las directrices de la investigación, como los tipos, la población a evaluarse, se determinó el tamaño de la muestra e instrumentos a utilizarse para el levantamiento de información primaria y secundaria.
4. Se elaboraron y aplicaron los diferentes instrumentos de investigación como las entrevistas y encuestas al personal administrativo, operativo, proveedores y clientes respectivamente.
5. Se tabularon la información obtenida en la aplicación de los instrumentos para su respectivo análisis e interpretación de los resultados.
6. Se diseñó el plan de negocios para la ferretería Bloques EJR que involucra la evaluación en el área técnica, mercados, financiera, marketing - ventas y recursos humanos.
7. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante la elaboración del proyecto.
8. Finalmente, se realiza la presentación del plan de negocio a los propietarios - administradores de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo para su aprobación.

2.8.1. Procesamiento.

El procesamiento de la información se enfoca en los datos obtenidos en la encuesta y que lleva el siguiente orden:

1. Elaboración de las matrices o cuadros estadísticos para la tabulación de los datos a cada pregunta. Se realiza en Microsoft Excel.
2. Tabulación de datos de las encuestas efectuadas al personal operativo, proveedores y clientes de la ferretería.
3. Elaboración de gráficos de los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación.
4. Análisis e interpretación de los resultados cuantitativos que obtuvieron en las encuestas.
5. Elaboración de las conclusiones y planteamiento de las recomendaciones.
6. Diseño de la propuesta del plan de negocios para la sucursal de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro del procedimiento de la observación, una vez concluida la metodología y el diseño de los instrumentos a aplicarse, se procedió al levantamiento de la información mediante la ejecución de la observación, entrevistas y encuestas a los clientes, proveedores y el personal humano de la ferretería, los mismos que fueron elaborados en un lenguaje claro, sencillo y conciso para evitar distorsiones en el proceso.

Esto permitió obtener información confiable, directa y real de la situación actual de la empresa, para posteriormente plantear alternativas de solución a los problemas encontrados.

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN APLICADA A DIRECTIVOS Y PERSONAL OPERATIVO DE LA FERRETERÍA.

La observación realizada a la ferretería Bloques EJR tuvo como finalidad detectar las fortalezas y debilidades generadas en la empresa en sus actividades diarias, los mismos que aportarán ideas y lineamientos relevantes para la elaboración del plan de negocio.

El tipo de observación que se efectuó fue directa dentro de las instalaciones de la matriz en la parroquia José Luis Tamayo; es estructurada, debido a que se definió una guía de observación; y natural, porque las actividades se desarrollaron normalmente sin modificación alguna del investigador, las personas no sabían que estaban siendo observadas con fines evaluativos. Los resultados de la observación realizada en la ferretería se muestran a continuación:

1. No cuenta con un registro documental o digital de las horas de ingreso y salida de los trabajadores.
2. El personal operativo de despacho y producción de bloques sí cuentan con las herramientas necesarias para la ejecución de sus necesidades. Además, cumplen con las medidas de seguridad.
3. El área comercial de la matriz es pequeña por lo que no cuenta con divisiones departamentales.
4. Se despachan pedidos de forma personal de clientes que asisten al local para hacer sus compras y por medio de llamadas telefónicas a clientes fijos para su entrega a domicilio.
5. Cuenta con un montacarga cartepillar que agiliza la entrega del material al cliente.
6. Posee una gran diversidad de productos en el inventario de los materiales de construcción y artículos ferreteros.
7. El personal que atiende es amable con los clientes y se genera un buen ambiente y atención cordial.
8. El despacho y la entrega de mercaderías es inmediata, buscando la satisfacción del cliente.
9. Poseen transporte propio para la entrega de los materiales a cualquier parte de la provincia.

Si la demanda lo exige, la ferretería cuenta con el alquiler de tres camiones eventuales -los pagos se hacen por fletes- listos para atender sus llamadas.

10. Se lleva un registro contable computarizado de las actividades realizadas en la ferretería para efectos de controles financieros, créditos, control de inventarios y pago de impuestos.

11. La empresa cuenta con todos los permisos legales, municipales y ambientales para su funcionamiento y operación.

12. La empresa no muestra físicamente su misión, visión y objetivos organizacionales, por lo que se desconoce si los tiene o no establecidos para su direccionamiento.

13. No se observa el logo y el eslogan de la empresa como parte de su publicidad y reconocimiento. Pero se conocen que sí los tiene porque aparecen en la factura que se emite.

14. En la matriz no se observa ningún distintivo como cartel, valla publicitaria, etc. que indique que allí se encuentra el local de la ferretería y que formaría parte de su publicidad.

Cabe mencionar, que al finalizar la observación en la empresa, se desarrolló una breve conversación con el Sr. Guillermo Rodríguez Yagual, Gerente – Propietario, el mismo que manifestó:

La empresa labora de lunes a domingo para atender las necesidades de los clientes y siempre mantienen un stock de inventario acorde al nivel de ventas generadas para evitar desabastecimientos.

Además, ya tienen el terreno donde construir las instalaciones de la sucursal, el mismo que está ubicado a dos kilómetros de la matriz, diagonal al cementerio, cerca de los nuevos asentamientos de la parroquia José Luis Tamayo del cantón Salinas.

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LA FERRETERÍA.

La entrevista se efectuó a los Gerentes - Propietarios de la ferretería Bloques EJR, Sr. Guillermo Rodríguez Yagual y Sra. Mónica Alejandro Del Pezo, la misma que consta de 19 preguntas relacionadas al área administrativa y la necesidad de implementar un plan de negocio en la ferretería para la apertura de la sucursal. Se elaboró una guía de pautas y la entrevista se efectuó en las instalaciones de la empresa. La información obtenida corresponde a:

1. ¿Qué puede indicar sobre su misión, visión y objetivos organizacionales?

Se manifestó que sí tienen establecido su misión, visión y objetivos organizacionales, puesto que fueron realizados anteriormente, aunque consideran que éstos deben ser nuevamente revisados para un mejor progreso y consolidación en el mercado, porque se define qué es lo que son y hacia dónde quieren llegar a corto y largo plazo.

2. ¿Indique las políticas establecidas en su empresa?

Los administradores indicaron que las políticas establecidas son del área de compras, puesto que permite controlar el inventario, obtener un orden y prevenir desabastecimiento. La desventaja es que no son plasmadas en un documento.

3. Mencione ¿Qué tipos de publicidad se realizan en la empresa?

Manifestaron que sí efectúan publicidad en medios radiales pero no de forma continua, más bien realizan auspicios a eventos sociales y deportivos que se dan dentro de la localidad.

La administración considera que su mejor publicidad son las recomendaciones que sus clientes fijos dan a otras personas para que se acerquen a comprar sus materiales de construcción y ferreteros a la empresa, gracias a la buena atención otorgada, la calidad de productos, agilidad en la entrega, entre otros.

4. ¿Los empleados conocen sus funciones y responsabilidades en la empresa?

En esta interrogante, ellos manifestaron que cada miembro de la empresa conoce sus funciones y responsabilidades a desempeñar en sus actividades diarias, e incluso éstas fueran detalladas en un anterior trabajo de tesis, pero consideran que debe ser revisado ante los cambios presentados en la ferretería para su expansión.

5. ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa sus fortalezas y debilidades?

La administración revela que sí evalúa sus fortalezas y debilidades constantemente para la toma de decisiones y solucionar problemas presentados, aunque no lo plasman en un documento para su registro y control.

6. ¿Cuándo se realizan las evaluaciones de desempeño a los empleados?

Se comentó que hasta la actualidad no se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados, puesto que no existe un formato establecido.

Manifestaron que hasta el momento no han presentado problemas con los trabajadores por incumplimiento en sus tareas, puesto que ellos han desarrollado un gran compromiso con la empresa y sus propietarios, e incluso la relación que se maneja en la ferretería es muy amena.

7. ¿Qué tipos de estrategias implementaría para una excelente planificación?

Se comentó que se realizarían capacitaciones en atención al cliente y relaciones humanas al personal de ventas y operativo. Mientras que, para el área administrativa se aprovecharía las capacitaciones que se dan en las instituciones públicas, proveedores y las gestionadas por la empresa.

8. ¿Usted, qué proyectos desearía implementar para alcanzar el éxito empresarial de la ferretería?

Exteriorizaron que desean implementar la ampliación, apertura de una sucursal, adquisición de nuevas líneas de producto y renovación de la infraestructura del local.

9. ¿Cómo es el financiamiento planteado para la apertura de la sucursal?

En este caso, se manifestó que la empresa sí posee recursos propios para la apertura de la sucursal porque tienen una cultura de previsión monetaria para inversiones, pero que también quieren obtener un préstamo menor porque sí cuenta con la garantía de adquirir un crédito en las instituciones financieras como en otras ocasiones, ya que la empresa sí puede cancelar un préstamo en un corto plazo.

10. ¿Dónde tiene planteada la ubicación de la sucursal?

La administración aseguró que sí tiene definida la ubicación de la sucursal, la misma que está a dos kilómetros de la matriz, más cerca de las nuevas edificaciones de viviendas en la parroquia José Luis Tamayo.

11. ¿Considera que la nueva sucursal tiene una ubicación estratégica?

En este caso, mencionaron que sí, porque se encuentra más cerca de los nuevos asentamiento poblaciones de la parroquia. Además, con la creación de la sucursal, la ferretería tendrá mayor cobertura y ahorrará tiempo y dinero a los clientes de ese sector.

12. ¿Cómo financia la empresa sus operaciones?

Se manifestó que la empresa financia sus operaciones a través de recursos propios, créditos financieros y de proveedores. Esto se debe, a la confianza ganada en las diferentes instituciones financieras.

13. ¿Comente sobre la estructura organizacional definida en la ferretería?

Consideran que no tienen una estructura organizacional definida porque se maneja de forma empírica por lo que cuenta con poco personal, pero que con la nueva sucursal si será importante elaborarla.

Aunque recuerdan que una vez sí elaboraron un organigrama, pero que no fue socializado entre todos los miembros de la empresa.

14. ¿Qué tipos de estrategias han planteado para dirigir sus acciones?

En este caso, los gerentes- propietarios manifestaron que no han planteado ningún tipo de estrategias a seguir durante el transcurso de sus actividades, puesto que el trabajo administrativo que se realiza es empírico y en base a las experiencias obtenidas.

15. ¿A quiénes considera como sus principales competidores?

Manifestaron que a nivel de la parroquia José Luis Tamayo no tienen competidores que desaten inestabilidad, pero que sí consideran a las distribuidoras cercanas como Disensa, Perugachi y Contrudistma.

16. ¿Cuáles son las ventajas de la ferretería frente a sus competidores?

La administración mencionó que sus ventajas están en la atención personalizada que se ofrece, la atención en los siete días de la semana, el servicio de transporte, la comercialización de productos de calidad y de reconocidas marcas, el precio de los productos.

17. ¿Qué beneficios les ofrecen sus proveedores?

En este punto, se mencionó que los beneficios otorgados por los proveedores a la ferretería están las capacitaciones acerca de los productos que ellos comercializan y que involucran a clientes de la ferretería Bloques EJR, agilidad en la entrega de los pedidos, la calidad de los artículos y materiales, y el crédito directo que es de 30 a 60 días.

18. ¿Usted, estima que la aplicación del plan de negocio ayuda a llevar una eficiente planificación y control de las actividades? ¿Por qué?

Se manifestó que sí es importante porque permitiría trabajar de manera eficaz, eficiente y sistematizada, mejoraría el ambiente laboral y ayuda en el control de las actividades de la ferretería.

Mencionaron que sería un gran avance administrativo para la empresa.

19. ¿Usted, estaría de acuerdo con la implementación de un Plan de Negocio que permitan definir estrategias empresariales en la ferretería? ¿Por qué?

Los administradores manifestaron que sí están de acuerdo porque se conocen aspectos importantes que no deben dejarse a un lado, ayudan a tomar decisiones, brindan las posibilidades de hacer cambios según la marcha del negocio, guía las actividades mediante cronogramas, su información permite valorar la empresa y coordina las tareas de acuerdo al tiempo establecido para su ejecución. Además, aumentaría el grado de formalidad y seriedad funcional en la ferretería.

3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Las encuestas, como instrumento de evaluación, fueron aplicadas a los clientes, proveedores y talento humano de la empresa. Se realizaron tres formatos de preguntas diferentes, con la escala de Likert, en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión.

Las encuestas fueron aplicadas a 12 trabajadores de la ferretería, 14 proveedores y 194 clientes determinados en la muestra, los mismos que aportaron con información primaria y de elemental importancia para el desarrollo del plan de negocio.

Una vez realizada el levantamiento de información se procedió a elaborar los cuadros estadísticos en Microsoft Excel para su respectiva tabulación, un cuadro para cada pregunta, la información fue ingresada de forma ordenada y cuidadosa para evitar errores que afecten el resultado del análisis y la situación real.

Luego, se elaboraron gráficos en el que muestra las variaciones porcentuales de las respuestas obtenidas, los mismos que servirán para efectuar el análisis e interpretación de los resultados, que tienen como finalidad evaluar la situación interna y externa de la ferretería para proponer soluciones en el desarrollo del Plan de Negocio para la sucursal de la empresa.

3.3.1. Encuestas aplicadas al Talento Humano de la ferretería.

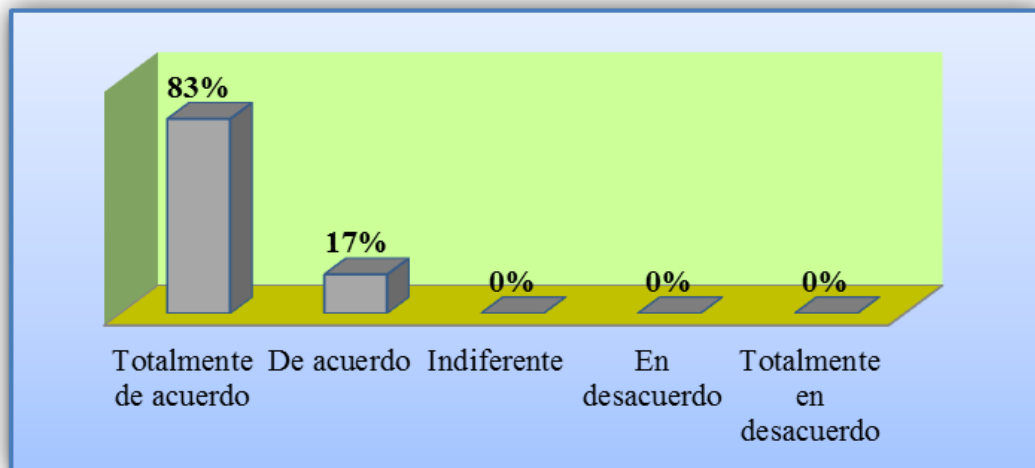
1. ¿Usted, considera importante que la empresa planifique y organice sus actividades?

TABLA 1. Planificación y organización

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|----------|--------------------------|------------|-----------|
| 1 | Totalmente de acuerdo | 10 | 83% |
| | De acuerdo | 2 | 17% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 0 | 0% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | | 12 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 1. Planificación y organización



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Los resultados obtenidos demuestran que todas las personas encuestadas del talento humano sí están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que es importante que la empresa planifique y organice sus actividades, puesto que esto traería coordinación, comunicación, control y correcta ejecución de cada acción que se desea emprender para su beneficio. Además, se llevaría un registro y serían socializadas a todos los integrantes de la ferretería para prever errores y mejorar su eficiencia y eficacia organizacional, aumentando sus fortalezas y buen nombre.

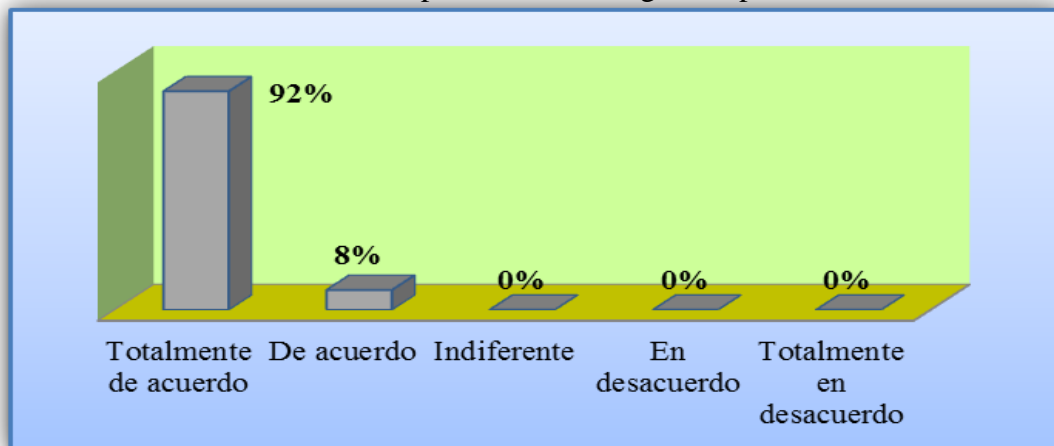
2. ¿Deberían los directivos implementar estrategias empresariales para una excelente planificación en la empresa?

TABLA 2. Implementar estrategias empresariales

| ITEMS | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-------|--------------------------|------------|-----------|
| 2 | Totalmente de acuerdo | 11 | 92% |
| | De acuerdo | 1 | 8% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 0 | 0% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | | 12 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 2. Implementar estrategias empresariales



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Al igual que el ítem de planificación y organización, la mayoría de los encuestados expresaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que los directivos deben implementar estrategias empresariales en la ferretería para una mejor planificación de sus actividades. De esta forma, la administración se asegura de estar haciendo lo correcto y en beneficio de todos los integrantes de la organización, e incluso ayudaría a prever acciones y riesgos futuros que perjudicarían el bienestar y desarrollo de la empresa, más aún ahora que se plantea crear una sucursal. Se debe recalcar a los directivos la importancia de generar estrategias y plasmarlas en un documento para comparar acciones y resultados.

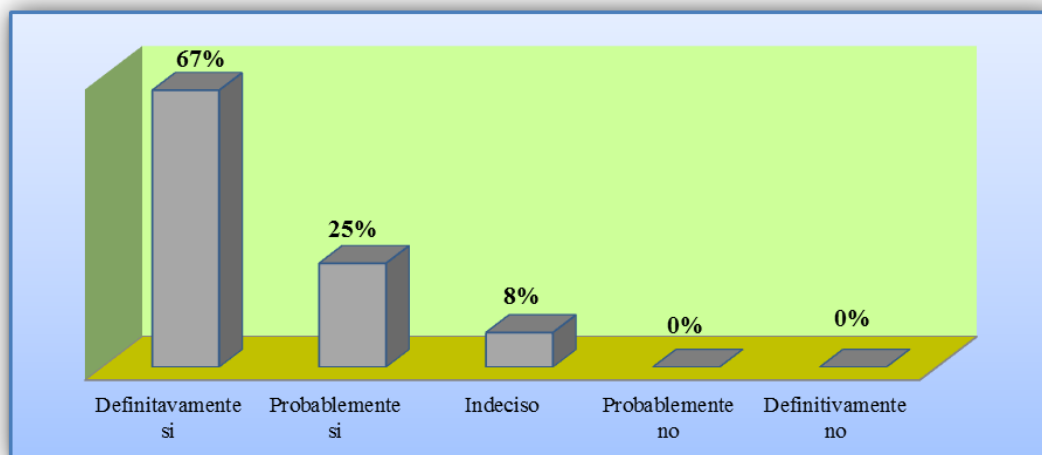
3. ¿Considera que la ferretería posee en la actualidad los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para atender la demanda de sus necesidades?

TABLA 3. Recursos para atender la demanda

| ITEMS | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-------|--------------------|------------|-----------|
| 3 | Definitivamente si | 8 | 67% |
| | Probablemente si | 3 | 25% |
| | Indeciso | 1 | 8% |
| | Probablemente no | 0 | 0% |
| | Definitivamente no | 0 | 0% |
| | SUMAN | | 12 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 3. Recursos para atender la demanda



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este caso, la mayoría de las personas encuestadas consideran que la ferretería Bloques EJR sí cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para atender la demanda de sus necesidades. A decir de ellos, la empresa sí cuenta con los recursos para la apertura de una sucursal, tal como lo tiene establecido la administración. Mencionaron que gracias a la responsabilidad y buena imagen obtenida, ésta cuenta con la garantía de los proveedores e instituciones financieras. Se contrasta la aseveración de los propietarios al exhortar que ellos mantienen una cultura de ahorros para inversiones.

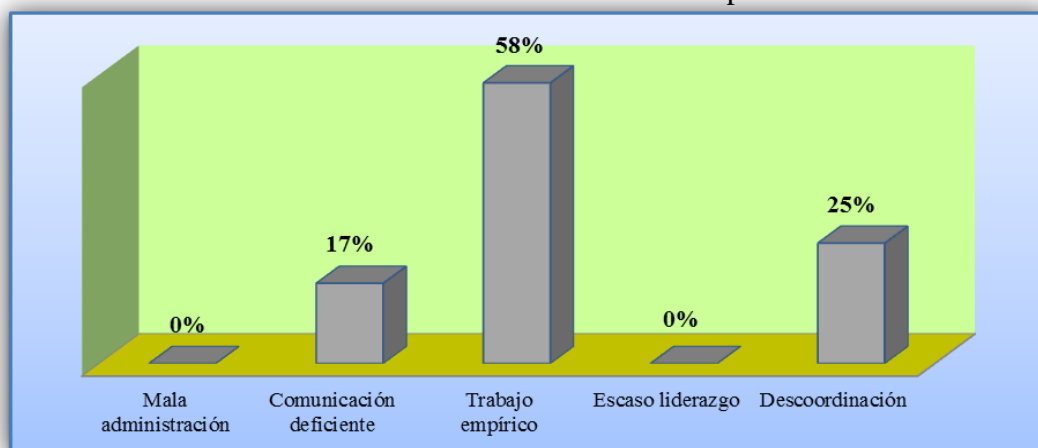
4. ¿Usted, qué debilidades ha detectado en el desarrollo de actividades de la empresa?

TABLA 4. Debilidades de la empresa

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|-------------------------|------------|-------------|
| 4 | Mala administración | 0 | 0% |
| | Comunicación deficiente | 2 | 17% |
| | Trabajo empírico | 7 | 58% |
| | Escaso liderazgo | 0 | 0% |
| | Descoordinación | 3 | 25% |
| | SUMAN | 12 | 100% |

Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 4. Debilidades de la empresa



Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este ítem, se puede observar que las principales debilidades de la ferretería Bloques EJR son el trabajo empírico, la descoordinación y la comunicación deficiente. Por ello, la mayoría está de acuerdo en que la administración planifique y organice las actividades a desempeñar como parte de alcanzar una administración efectiva que genere beneficios a todos los integrantes de la empresa, sea a corto y mediano plazo. Esta problemática se manifiesta debido a que no se han establecido lineamientos formales que guíen el curso de acción en cada área y en el cumplimiento de las acciones individuales del personal.

5. ¿Cómo califica la administración de los propietarios de la ferretería?

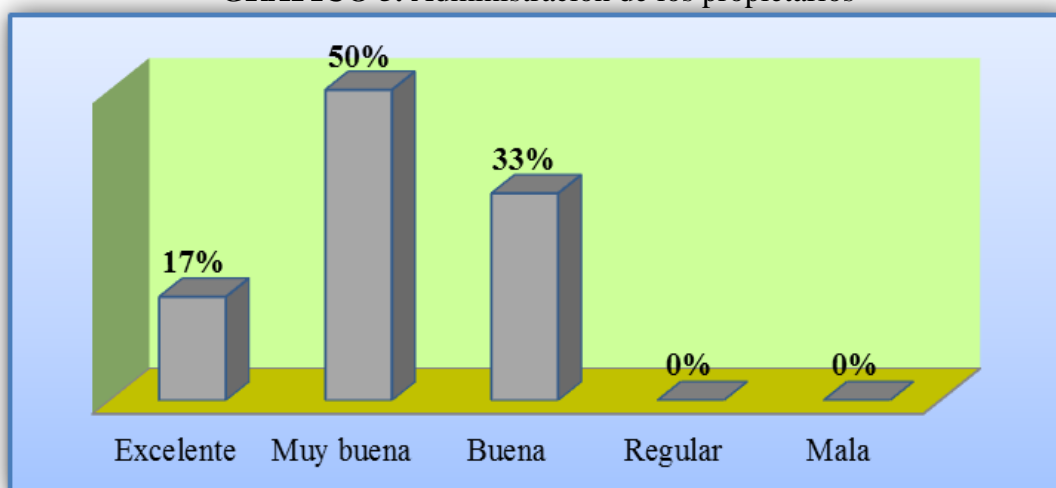
TABLA 5. Administración de los propietarios

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|--------------|------------|-----------|
| 5 | Excelente | 2 | 17% |
| | Muy buena | 6 | 50% |
| | Buena | 4 | 33% |
| | Regular | 0 | 0% |
| | Mala | 0 | 0% |
| | SUMAN | | 12 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 5. Administración de los propietarios



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Al consultar acerca de la administración de los propietarios, un gran número de encuestados expresaron que es muy buena; mientras que, un grupo menor manifestó que es buena y otro que es excelente. Se demuestra que pese a los problemas detectados en la ferretería, el talento humano considera que sí existe una administración favorable, aunque ésta debe ser mejorada mediante capacitaciones y el uso de herramienta administrativas como el plan de negocios, más aún cuando se desea ampliar la cobertura de la empresa. Cabe recalcar, que desde sus inicios, la ferretería ha sido administrada empíricamente y en base a experiencias de sus propietarios.

6. ¿Usted, cree que se deberían aplicar políticas dentro de la empresa?

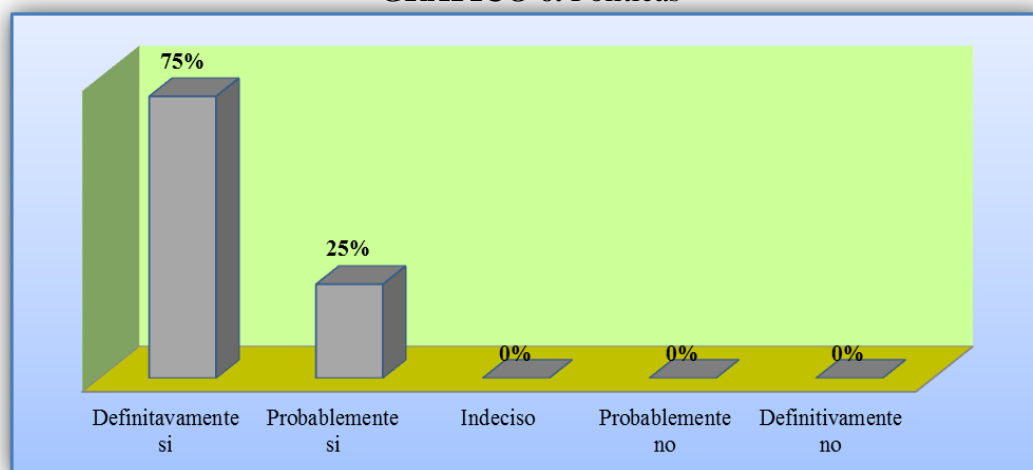
TABLA 6. Políticas

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|--------------------|------------|-------------|
| 6 | Definitivamente si | 9 | 75% |
| | Probablemente si | 3 | 25% |
| | Indeciso | 0 | 0% |
| | Probablemente no | 0 | 0% |
| | Definitivamente no | 0 | 0% |
| | SUMAN | 12 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 6. Políticas



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Al igual que la importancia de planificar y organizar, todo el personal encuestado manifestó que sí se deberían elaborar y aplicar políticas dentro de la ferretería Bloques EJR, puesto que servirá de guía para la ejecución de sus acciones y a la toma de decisiones. Se recalcó que el establecer políticas en la empresa dará más formalidad al negocio y servirá como un elemento administrativo regulador interno. En este caso, sería más favorable establecer políticas para cada área de la empresa ya que sus necesidades y campo de acción son diferentes. En la actualidad, la ferretería no cuenta con políticas establecidas que regulen su operatividad interna.

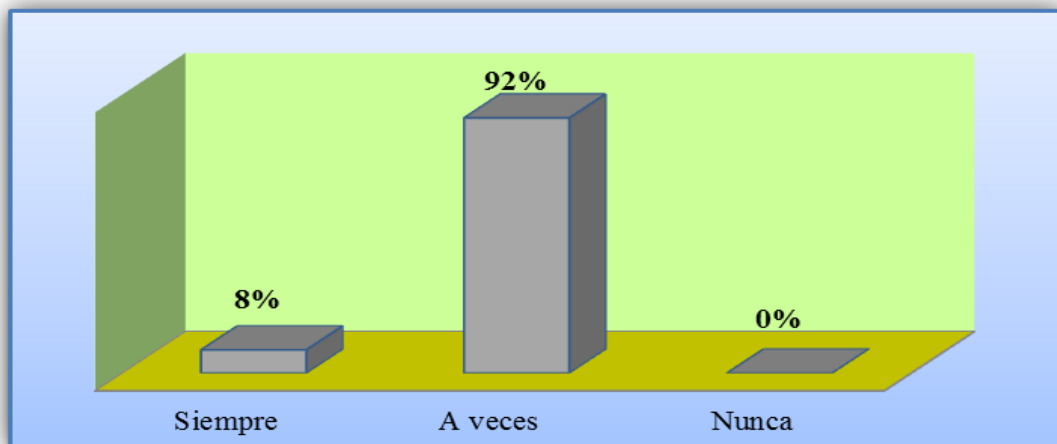
7. ¿Se realizan capacitaciones dentro de la empresa?

TABLA 7. Capacitaciones

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|----------|--------------|------------|-------------|
| 7 | Siempre | 1 | 8% |
| | A veces | 11 | 92% |
| | Nunca | 0 | 0% |
| | SUMAN | 12 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 7. Capacitaciones



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este ítem podemos determinar que las capacitaciones no son continuas dentro de la ferretería, puesto que la mayoría de los encuestados escogieron la opción “a veces”. Se recalcó que las capacitaciones realizadas al personal de la empresa son mayormente otorgadas por los proveedores, quienes capacitan a sus clientes acerca de los productos que ellos comercializan, mas no en áreas administrativas. Por lo que, se hace necesario elaborar un cronograma de capacitaciones para todo el talento humano de la ferretería, considerando sus funciones y áreas de trabajo, con la finalidad de mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas diarias. Se recomienda a los directivos establecer cronogramas de capacitaciones anuales en áreas gerenciales y atención al cliente, más aún para establecerlos en el presupuesto de inversiones anuales.

8. ¿Hacia dónde se dirigen las estrategias planteadas en la empresa?

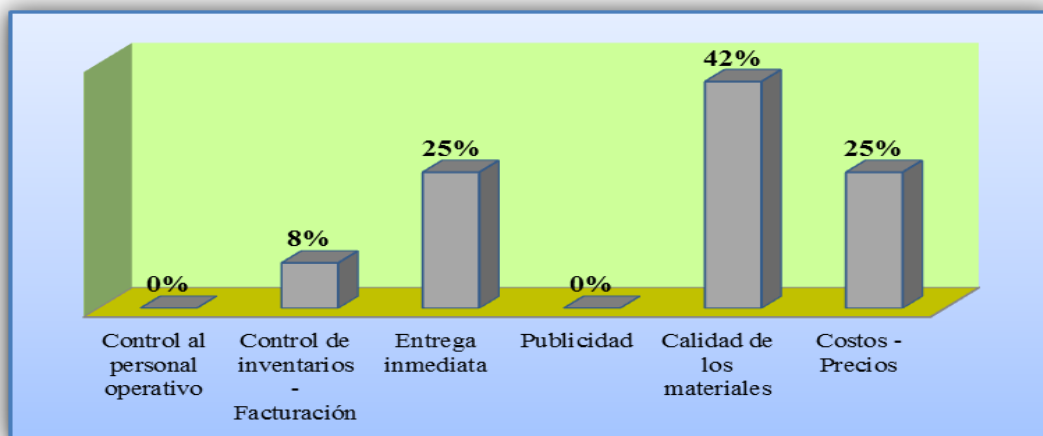
TABLA 8. Control

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|--------------------------------------|------------|-----------|
| 8 | Control al personal operativo | 0 | 0% |
| | Control de inventarios – Facturación | 1 | 8% |
| | Entrega inmediata | 3 | 25% |
| | Publicidad | 0 | 0% |
| | Calidad de los materiales | 5 | 42% |
| | Costos – Precios | 3 | 25% |
| | SUMAN | | 12 |

Fuente: Ferrería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 8. Control



Fuente: Ferrería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

La información obtenida en este ítem, demuestra que la administración realiza un mayor control en la calidad de los materiales comercializados, luego en los costos y precios, entrega inmediata y finalmente, el control de inventarios – facturación. El control al personal operativo y la publicidad no necesitan un control exhaustivo porque el personal es de confianza y llevan muchos años trabajando en la empresa; la inversión en publicidad no es amplia ya que normalmente se enfoca en el auspicio de algunos eventos sociales, culturales y deportivos. Los encuestados indican que la prioridad en la ferretería recae en mantener la calidad de los materiales ferreteros y los bloques elaborados.

9. ¿Qué tipos de productos son de mayor venta en su empresa?

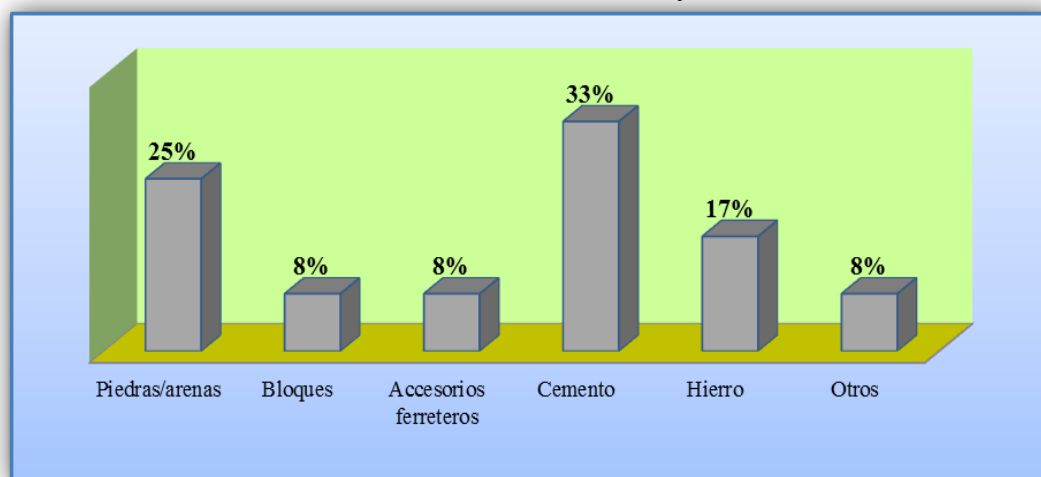
TABLA 9. Productos de mayor venta

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|-----------------------|------------|-------------|
| 9 | Piedras/arenas | 3 | 25% |
| | Bloques | 1 | 8% |
| | Accesorios ferreteros | 1 | 8% |
| | Cemento | 4 | 33% |
| | Hierro | 2 | 17% |
| | Otros | 1 | 8% |
| | SUMAN | 12 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 9. Productos de mayor venta



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

La información demuestra que el cemento, las piedras/arenas, hierros y otros como madera, sika, grifería, etc. son los productos de mayor comercialización en la ferretería Bloques EJR, seguido por los bloques y accesorios ferreteros que tiene un similar porcentaje de salida. Esto indica que la empresa debe mantener un mayor inventario en materiales de construcción dirigido a satisfacer la demanda existente y que cada día va aumentando gracias a las buenas referencias otorgadas por los clientes. El personal operativo encuestado indica que el cemento y los materiales de construcción tienen el mayor nivel de ventas o aceptación en la empresa, gracias a la atención otorgada y precios accesibles.

3.3.2. Encuesta efectuadas a los proveedores de la ferretería

1. ¿Considera que existe orden y planificación en las actividades desarrolladas en la ferretería?

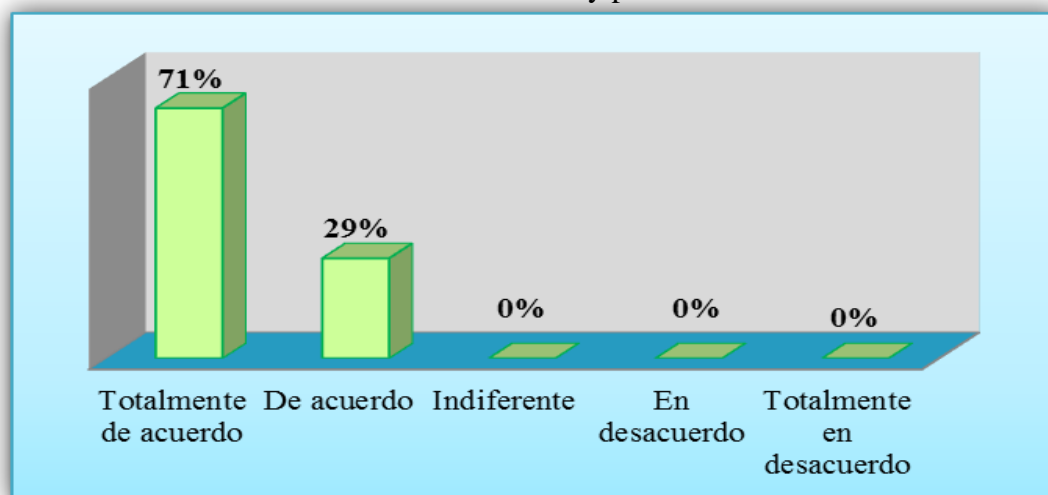
TABLA 10. Orden y planificación

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|--------------------------|------------|-----------|
| 10 | Totalmente de acuerdo | 10 | 71% |
| | De acuerdo | 4 | 29% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 0 | 0% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | | 14 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 10. Orden y planificación



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este caso, la mayoría de los encuestados consideraron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo en que sí existe orden y planificación en la ferretería. A decir de ellos, la empresa sí proyecta una buena imagen en coordinación y organización en sus actividades diarias, generando así mayor confianza y seriedad en las negociaciones. Esto ha permitido mejorar las condiciones de la empresa y aumentar el nivel de crédito otorgado por los proveedores en cada compra a ellos efectuadas.

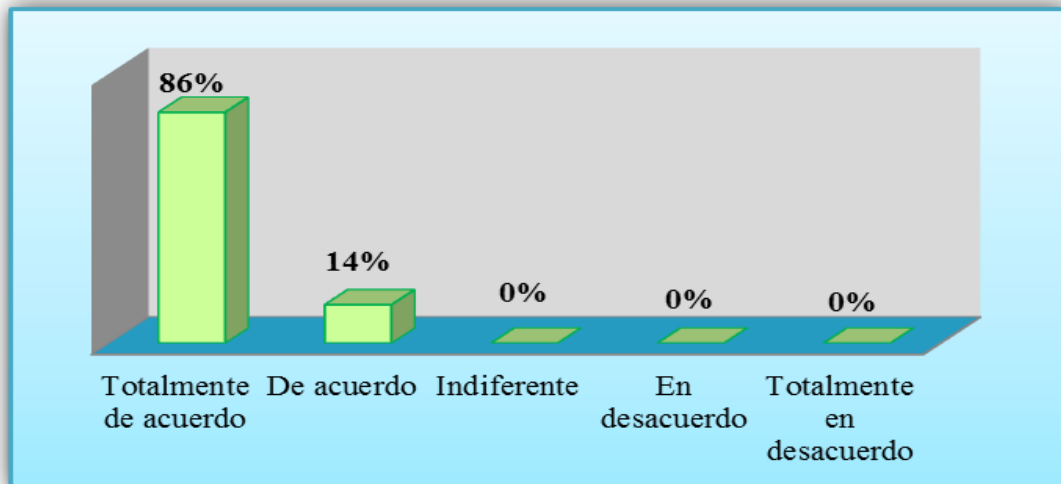
2. ¿Usted, considera que la ferretería está preparada para la apertura de una sucursal?

TABLA 11. Apertura de la sucursal

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|--------------------------|------------|-------------|
| 11 | Totalmente de acuerdo | 12 | 86% |
| | De acuerdo | 2 | 14% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 0 | 0% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | 14 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 11. Apertura de la sucursal



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Los proveedores encuestados comentaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la ferretería Bloques EJR sí está preparada para la apertura de una sucursal, puesto que mejoraría su servicio, cobertura y capacidad para la comercialización de los materiales de construcción y artículos ferreteros. Además, anteriormente se demuestra que la empresa sí está en capacidad financiera para expandir la empresa en la parroquia. Se recalca que los proveedores, en algunos casos y conforme al nivel de compras, extienden los plazos de crédito.

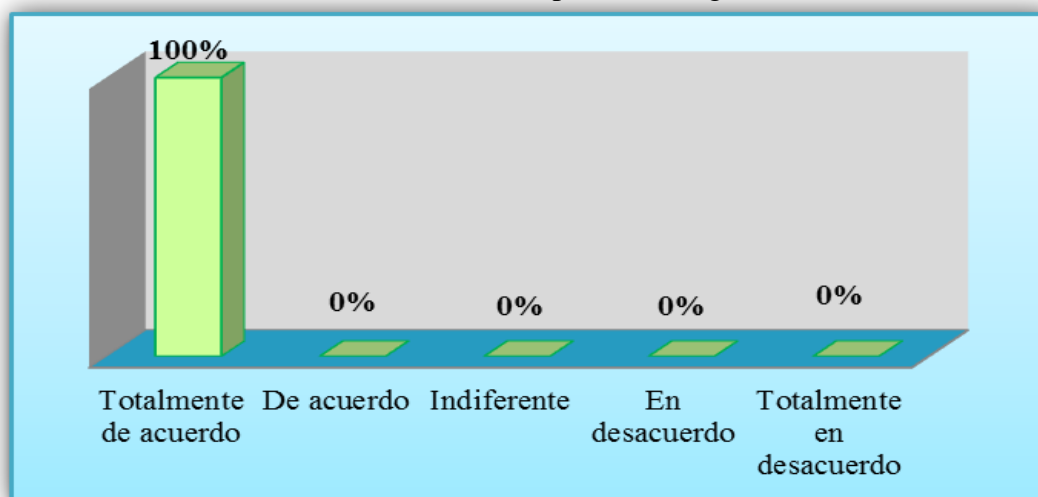
3. ¿Usted, considera que los administradores de la empresa deben emplear estrategias para mejorar sus actividades?

TABLA 12. Emplear estrategias

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|--------------------------|------------|-------------|
| 12 | Totalmente de acuerdo | 14 | 100% |
| | De acuerdo | 0 | 0% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 0 | 0% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | 14 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 12. Emplear estrategias



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este caso, todos los proveedores encuestados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que emplear estrategias mejoraría las actividades de la ferretería. Ellos manifestaron que esto permitiría prepararse para situaciones futuras, estar más adelante que la competencia, resolver conflictos, e incluso incentiva al recurso humano en el trabajo de equipo y participación activa. Se recalca que parte de las estrategias es analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que actualmente mantiene la ferretería para generar un campo de acción favorable y que luego será evaluado mediante los resultados obtenidos.

4. ¿Cuáles cree que son las principales ventajas de la ferretería frente a su competencia?

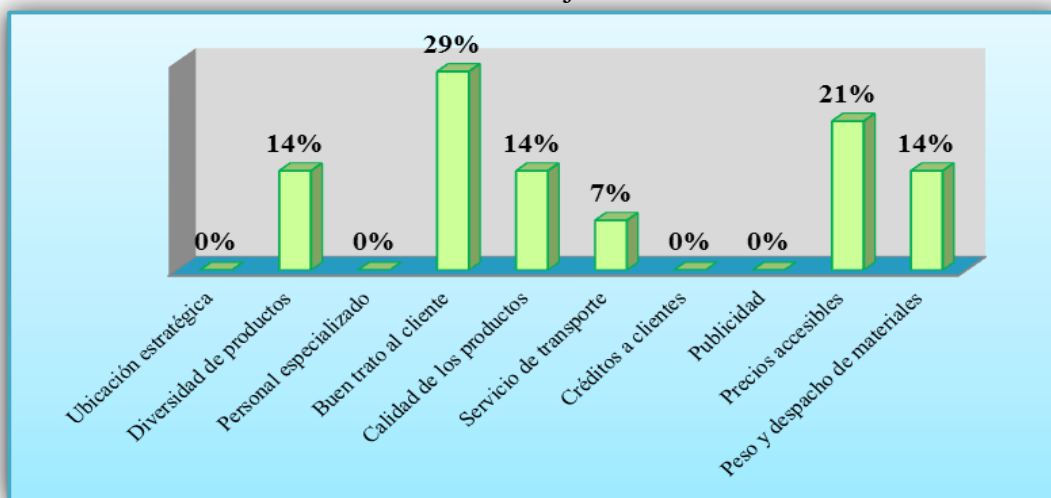
TABLA 13. Ventajas de la ferretería

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|-------------------------------|------------|-------------|
| 13 | Ubicación estratégica | 0 | 0% |
| | Diversidad de productos | 2 | 14% |
| | Personal especializado | 0 | 0% |
| | Buen trato al cliente | 4 | 29% |
| | Calidad de los productos | 2 | 14% |
| | Servicio de transporte | 1 | 7% |
| | Créditos a clientes | 0 | 0% |
| | Publicidad | 0 | 0% |
| | Precios accesibles | 3 | 21% |
| | Peso y despacho de materiales | 2 | 14% |
| | SUMAN | 14 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 13. Ventajas de la ferretería



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Los proveedores consideran que la principal ventaja de ferretería es el buen trato que se otorga al cliente, los precios accesibles y la calidad de los productos que la empresa comercializa, puesto que la administración siempre piensa en sus clientes. Ellos indican, que mediante sus observaciones, han detectado que el trato vendedor – cliente es muy ameno en la ferretería.

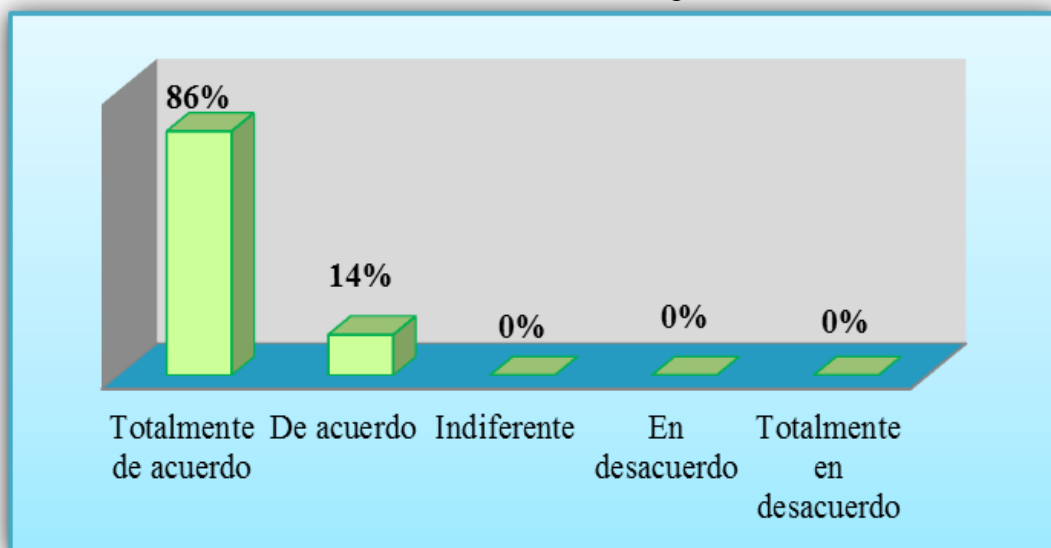
5. ¿Estima que la aplicación del plan de negocio mejoraría el desempeño de la ferretería?

TABLA 14. Plan de negocio

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|--------------------------|------------|-----------|
| 14 | Totalmente de acuerdo | 12 | 86% |
| | De acuerdo | 2 | 14% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 0 | 0% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | | 14 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 14. Plan de negocio



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Al igual que en ítems anteriores, los proveedores mencionaron estar totalmente de acuerdo en que la elaboración del plan de negocios mejoraría el desempeño de la empresa, más aún cuando se plantea la apertura de la sucursal dentro de la parroquia. Esto permitirá a la administración preparar las actividades de la sucursal y mejorar sus funciones, las mismas que también serán proyectadas a la matriz. Las respuestas obtenidas confirman la necesidad de estructurar y diseñar el plan de negocios, dando pauta positiva a la propuesta.

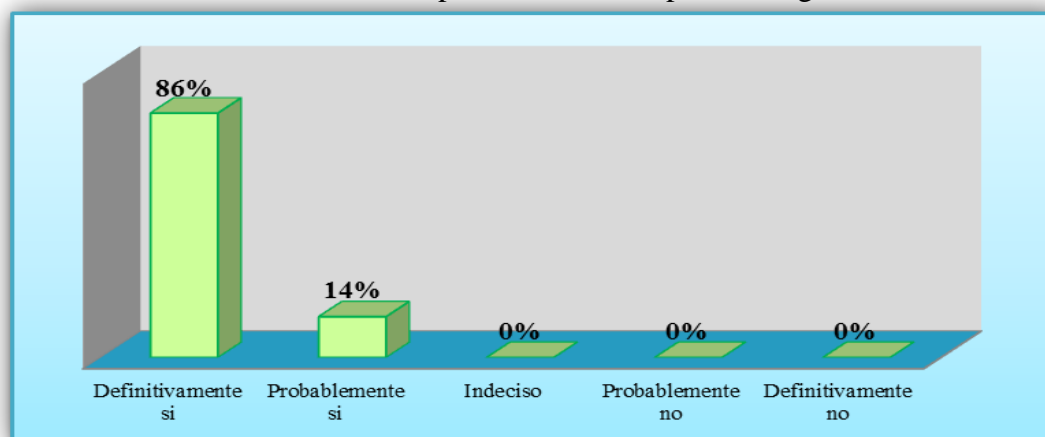
6. ¿Usted, está de acuerdo en la implementación de un plan de negocio para mejorar las estrategias empresariales de la ferretería?

TABLA 15. Implementación del plan de negocio

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|--------------------|------------|-------------|
| 15 | Definitivamente si | 12 | 86% |
| | Probablemente si | 2 | 14% |
| | Indeciso | 0 | 0% |
| | Probablemente no | 0 | 0% |
| | Definitivamente no | 0 | 0% |
| | SUMAN | 14 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 15. Implementación del plan de negocio



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En esta pregunta esencial para la aprobación del trabajo de tesis, se muestra que todos están de acuerdo en la implementación de un plan de negocio para mejorar las estrategias empresariales de la ferretería Bloques EJR, escogiendo las opciones “definitivamente sí y probablemente sí”. Esto genera bienestar para la administración porque cuentan con el apoyo de los proveedores de la empresa para la ejecución de lo planificado, más aún en la creación de la sucursal, puesto que genera beneficios a todos y garantiza el crecimiento de la empresa. Los directivos deben direccionar a todos los integrantes de la ferretería a la participación activa para la elaboración de la propuesta.”

3.3.3. Encuestas efectuadas a los clientes de la ferretería.

1. ¿Usted, realiza compras de materiales y artículos ferreteros en Bloques EJR?

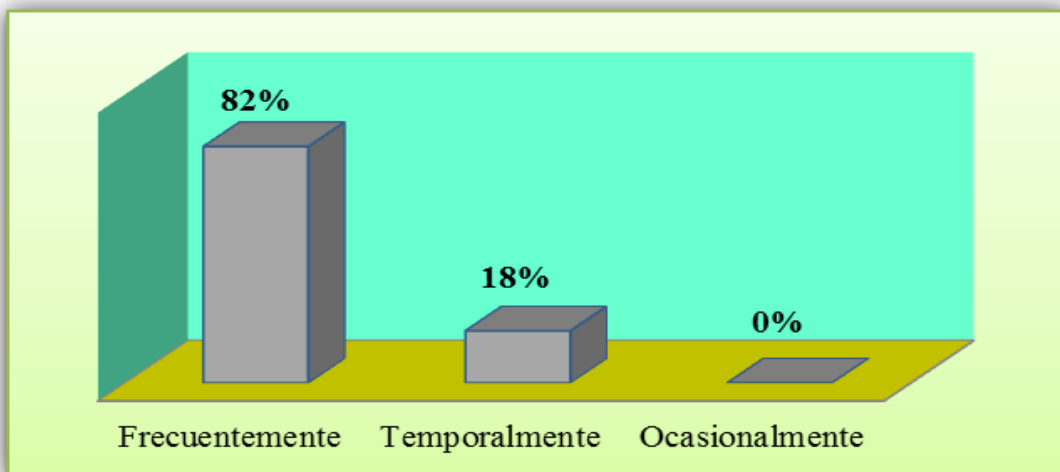
TABLA 16. Frecuencia de compra

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|----------------|------------|-------------|
| 16 | Frecuentemente | 159 | 82% |
| | Temporalmente | 35 | 18% |
| | Ocasionalmente | 0 | 0% |
| | SUMAN | 194 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 16. Frecuencia de compra



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este ítem, los clientes encuestados manifestaron ser frecuentes compradores en la ferretería Bloques EJR; mientras que, un pequeño grupo expresaron hacer compras de sus materiales en forma temporal. Es decir, la empresa ya cuenta con una gran cartera de clientes fijos que siempre realizan sus compras de materiales de construcción y artículos ferreteros, gracias a la buena atención, agilidad en la entrega, etc. La información emitida permitirá elaborar lineamientos que mejoren la atención y relación vendedores - clientes.

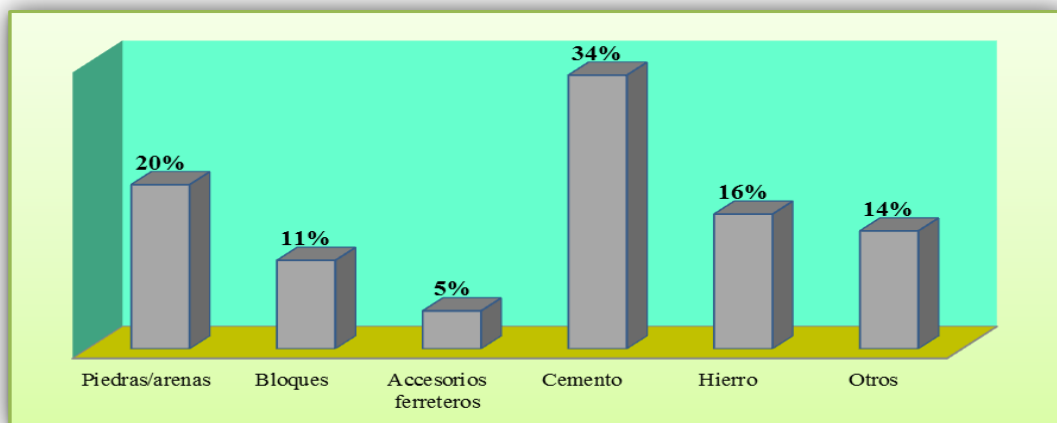
2. ¿Qué tipos de productos adquiere en la ferretería?

TABLA 17. Productos de mayor adquisición por clientes

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|-----------------------|------------|-------------|
| 17 | Piedras/arenas | 39 | 20% |
| | Bloques | 21 | 11% |
| | Accesorios ferreteros | 9 | 5% |
| | Cemento | 65 | 34% |
| | Hierro | 32 | 16% |
| | Otros | 28 | 14% |
| | SUMAN | 194 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 17. Productos de mayor adquisición por clientes



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este ítem, se ratifica las respuestas otorgadas por el talento humano y proveedores en relación a los productos de mayor comercialización en la ferretería Bloques EJR, puesto que la mayoría de los clientes manifestaron que ellos adquieren cemento para sus construcciones, piedras/arenas, hierro, bloques y otros materiales como tablas, sika, artículos de gafitería. La información obtenida permitirá que los directivos prevean escases y adquieran los materiales de mayor comercialización para mantener su inventario conforme a su nivel de ventas y evitar que los clientes paralicen sus construcciones o adquieran sus productos en otro lugar aumentando el riesgo de perderlos.

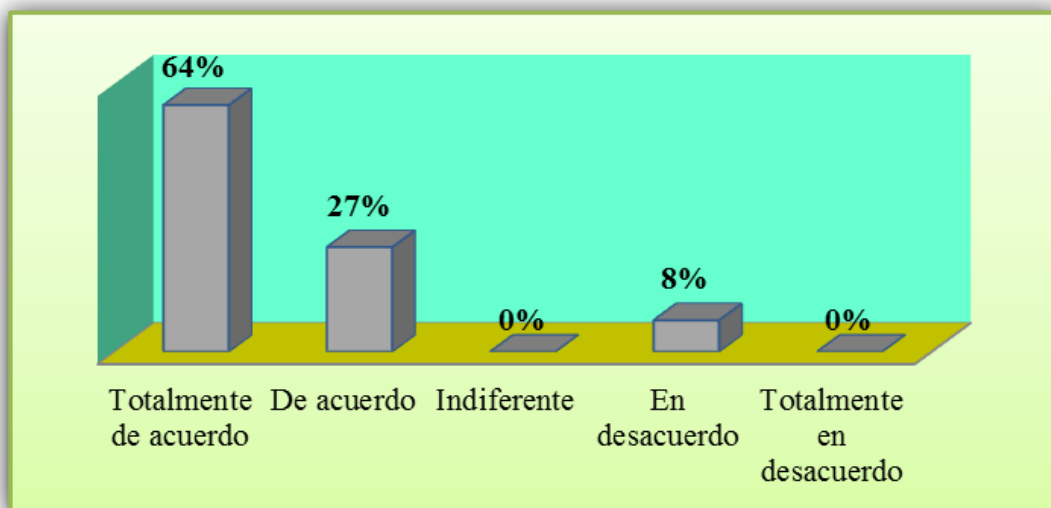
3. ¿Considera que existe una excelente coordinación de las actividades entre el personal de despacho y de venta?

TABLA 18. Coordinación de las actividades

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|--------------------------|------------|-------------|
| 18 | Totalmente de acuerdo | 125 | 64% |
| | De acuerdo | 53 | 27% |
| | Indiferente | 0 | 0% |
| | En desacuerdo | 16 | 8% |
| | Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| | SUMAN | 194 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 18. Coordinación de las actividades



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este caso, se demuestra que la mayoría de los encuestados sí consideran que existe coordinación de las actividades entre el personal de despacho y los de venta porque manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Es decir, la ferretería proyecta una buena imagen ante los clientes que asisten diariamente a efectuar sus compras, aunque se considera que se debería consultar a los clientes que estuvieron en desacuerdo los factores que han influenciado o han percibido de negativo en la ferretería. La finalidad es que a corto plazo se alcance un mayor nivel de satisfacción en el servicio de ventas.

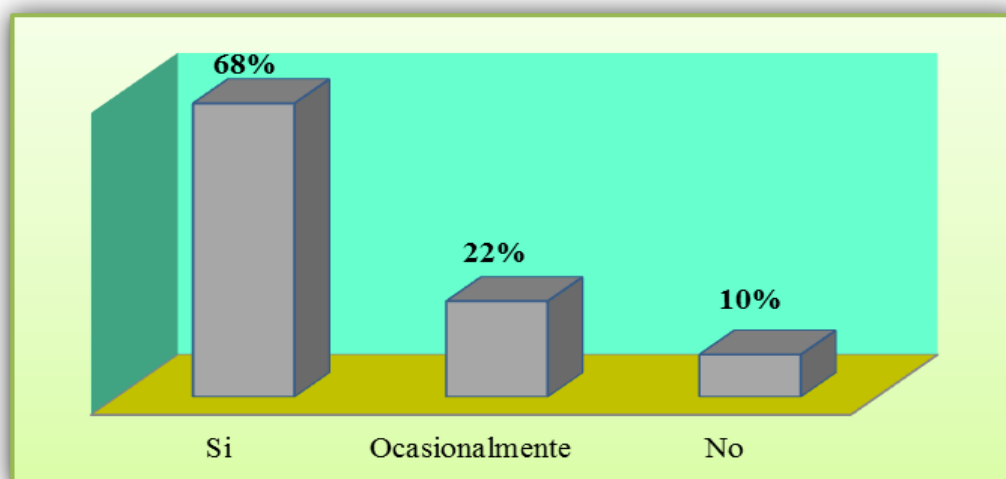
4. ¿Usted, cree que el personal de la ferretería trabaja en equipo para alcanzar mejores resultados en sus actividades?

TABLA 19. Trabajo en equipo

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|----------------|------------|-------------|
| 19 | Si | 132 | 68% |
| | Ocasionalmente | 43 | 22% |
| | No | 19 | 10% |
| | SUMAN | 194 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 19. Trabajo en equipo



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este caso, la mayoría de los clientes manifestaron que el personal de la ferretería Bloques EJR sí trabaja en equipo para alcanzar mejores resultados en la ejecución de sus actividades diarias. Es decir, la empresa sí proyecta una buena imagen ante los clientes que asisten a efectuar sus compras constantemente, permitiendo afianzar su imagen en la parroquia. Se considera que el nivel de aceptación y buen nombre de la ferretería debe ser evaluado en forma periódica para tomar correctivos, en caso de ser negativo, o retroalimentar las buenas acciones realizadas. El fin es alcanzar un posicionamiento positivo a nivel local y provincial.

5. ¿Usted, considera que la ferretería Bloques EJR maneja?

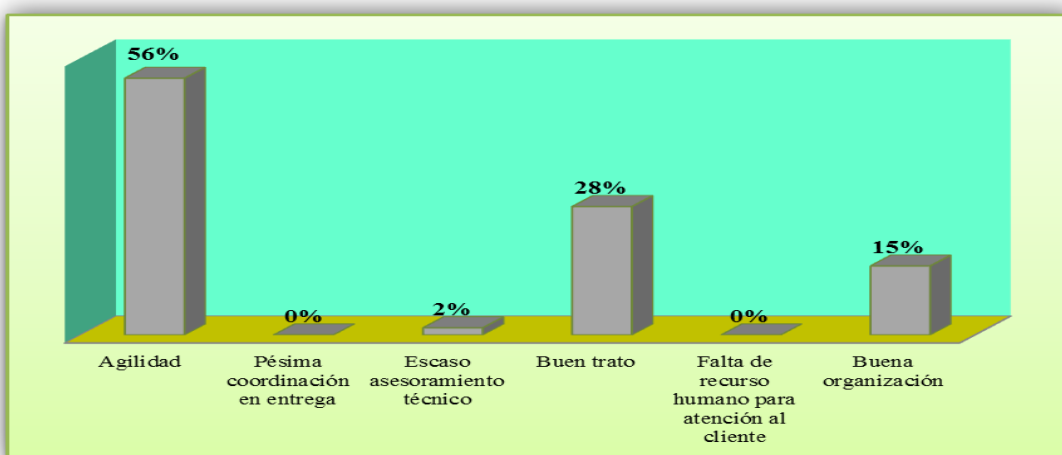
TABLA 20. Características de la ferretería bloques EJR

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|--|------------|------------|
| 20 | Agilidad | 108 | 56% |
| | Pésima coordinación en entrega | 0 | 0% |
| | Escaso asesoramiento técnico | 3 | 2% |
| | Buen trato | 54 | 28% |
| | Falta de recurso humano para atención al cliente | 0 | 0% |
| | Buena organización | 29 | 15% |
| | SUMAN | | 194 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 20. Características de la ferretería bloques EJR



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Se puede observar, que las características básicas que identifican a la ferretería Bloques EJR son agilidad, buen trato y buena organización, convirtiendo estos factores en su fortaleza. Aunque internamente no existe una información y coordinación documentada de las funciones, procesos y actividades desempeñadas por el personal, la empresa sí proyecta una buena imagen ante los clientes gracias al esfuerzo, predisposición y compromiso que tiene todo el personal que allí labora. Se enfatiza en que la administración debe evaluar constantemente la satisfacción del cliente para mejorar e innovar en sus ventajas competitivas.

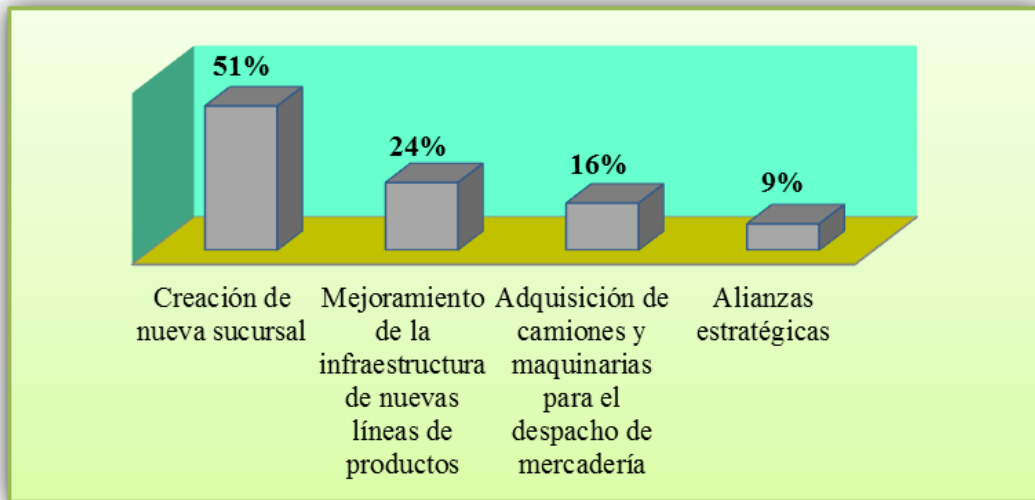
6. ¿Qué proyectos sugieren que debe implementar la ferretería para alcanzar su éxito empresarial?

TABLA 21. Estrategias que implementará la ferretería

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|-----------|--|------------|-------------|
| 21 | Creación de nueva sucursal | 98 | 51% |
| | Mejoramiento de la infraestructura de nuevas líneas de productos | 46 | 24% |
| | Adquisición de camiones y maquinarias para el despacho de mercadería | 32 | 16% |
| | Alianzas estratégicas | 18 | 9% |
| | SUMAN | 194 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 21. Estrategias que implementará la ferretería



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este caso, los clientes manifestaron que la ferretería Bloques EJR debería crear una sucursal para una mayor cobertura y estar más cerca a sus domicilios; además, deben mejorar y aumentar su línea de productos, así como adquirir más camiones y maquinarias para el despacho de la mercadería conforme vaya creciendo la demanda en la empresa. La respuesta obtenida da pauta positiva a la elaboración del plan de negocios para la creación de una sucursal en la localidad.

7. ¿Usted, considera que el personal de la ferretería necesita capacitación en cuanto a?

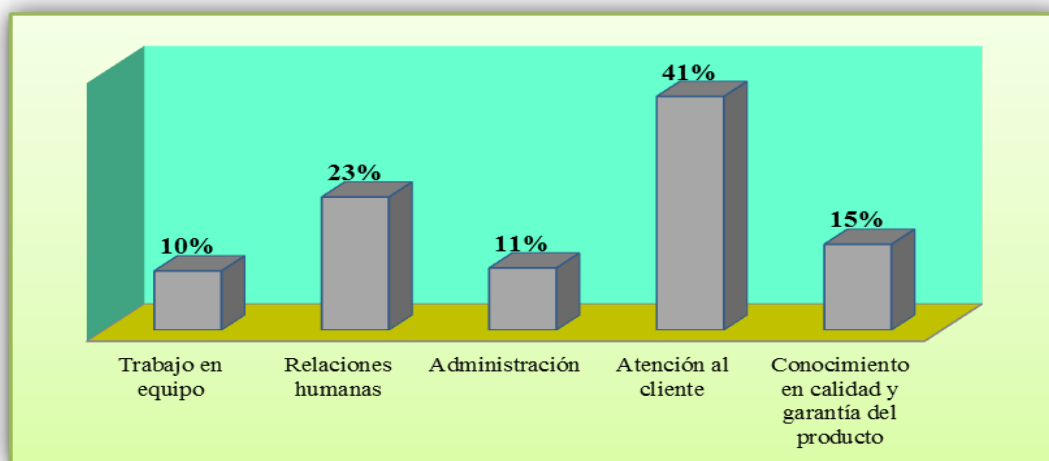
TABLA 22. Necesidad de capacitación

| ITEM | ALTERNATIVAS | VALORACIÓN | % |
|------|---|------------|-------------|
| 22 | Trabajo en equipo | 20 | 10% |
| | Relaciones humanas | 45 | 23% |
| | Administración | 21 | 11% |
| | Atención al cliente | 79 | 41% |
| | Conocimiento en calidad y garantía del producto | 29 | 15% |
| | SUMAN | 194 | 100% |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

GRÁFICO 22. Necesidad de capacitación



Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

En este ítem, los clientes mencionaron que se debe capacitar al personal de la ferretería Bloques EJR en temas relacionados a la atención al cliente y relaciones humanas, en calidad y garantía del producto que comercializan, administración y trabajo en equipo, puesto que estos factores mejorarían su desempeño, agilizarían sus actividades y direccionarán a la empresa a una atención al cliente eficiente y garantizada, aportando al posicionamiento y crecimiento de la empresa. Se plantea a los directivos crear un cronograma de capacitaciones anuales para que sean presupuestadas al inicio de cada período comercial.

3.4. CONCLUSIONES.

Entre las principales conclusiones se considera:

1. En la ferretería Bloques EJR no está establecido cronogramas de capacitaciones en forma constante. Además, no se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores, únicamente se limita a observaciones en el cumplimiento de sus funciones, e incluso no se cuenta con una base de datos educativos y de salud del recurso humano.
2. La empresa no cuenta con la planeación estratégica formada por la misión, visión, objetivos, valores corporativos y estructura organizacional definida, por lo que no se observan dentro de las instalaciones.
3. No se tienen establecidas las políticas de trabajo en cada área ni el diagrama de flujos de procesos para la elaboración de bloques, realización de pedidos, ingreso de la mercadería al sistema y proceso de ventas.
4. No se aplican estrategias para una administración efectiva dentro de la empresa. Además, se consideran como debilidades de la ferretería Bloques EJR, la comunicación deficiente, el trabajo empírico y la descoordinación.
5. Los datos obtenidos indican que la ferretería no genera mayor publicidad en medios de comunicación, sino más bien se direcciona a mantener la calidad de los artículos ferreteros y los bloques que se producen.

3.5. RECOMENDACIONES.

Como principales se consideran:

1. Elaborar programas de capacitación para todo el personal de la ferretería, de las cuales se debe establecer de acuerdo a su área y a las funciones por ellos desempeñadas e incluir temas relacionados a primeros auxilios. Además, se debe plantear una evaluación de desempeño general que permita valorar el trabajo del personal, con la finalidad de tomar correctivos y crear una base de datos, especialmente de salud ocupacional a todos los colaboradores de la ferretería.
2. Diseñar la planeación de la empresa y estructura organizacional, con la finalidad de evaluarlos si están acordes a la realidad y a lo que se desea alcanzar.
3. Establecer las políticas de trabajo que regirán en la ejecución de las actividades. Es aceptable hacerlas para cada área de la empresa, puesto que sus necesidades son diferentes.
4. Definir estrategias competitivas que mejoren la administración y preparación de la empresa para su expansión. Más aún, para la apertura de la nueva sucursal en la localidad.
5. Crear un cronograma o políticas dirigidas al área publicitaria y marketing para alcanzar un mayor posicionamiento.

CAPÍTULO IV

PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

4.1. PRESENTACIÓN.

La provincia de Santa Elena se localiza en la punta más sobresaliente del Ecuador y fue creada el 7 de noviembre del 2007. Su capital es la cabecera cantonal de Santa Elena.

La provincia cuenta con una gran infraestructura hotelera, refinerías, aeropuerto, puerto marítimo y terminal terrestre; además, es reconocida a nivel internacional por sus grandiosas playas como Montañita, Olón, San Pablo, Ayangue, Salinas, etc., que acogen a cientos de turistas nacionales e internacionales en todo el año.

Pese a los cambios generados, la provincia presenta problemas como la carencia de fuentes de empleo a nivel local y escasa producción o transformación en productos terminados de los recursos agrícolas, pesqueros, turísticos, construcción, entre otros, disminuyendo el crecimiento empresarial para la satisfacción de las necesidades insatisfechas del entorno.

Aunque, en los cantones de La Libertad, Salinas y Santa Elena se observan un gran número de pequeños negocios comerciales y producción de artículos terminados artesanalmente, generando beneficios económicos y sociales dentro de su entorno más cercano.

Por ello, toda empresa busca mejorar uno de sus pilares fundamentales que permiten su desarrollo y expansión, como son las ventas, mediante ...

acercamiento directo con el cliente a través de la formulación de estrategias y mecanismos de acciones con características diferenciadoras dirigidos a cumplir con este propósito de manera eficiente y eficaz, considerándolos como el principal activo del negocio.

En el mundo moderno, dentro de los procesos de comercialización y ventas existen varios métodos que contribuyen a su crecimiento como son los avances tecnológicos, las nuevas estrategias de distribución, el uso de equipos y maquinarias más sofisticadas, entre otros factores que posibilitan la realización comercial, mejorar sus fortalezas y obtener una administración efectiva.

La presente propuesta tiene como finalidad contribuir al mejoramiento administrativo de la Ferretería Bloques EJR, dedicada a la venta de materiales de construcción, artículos de ferretería y otros servicios adicionales ligados a esta rama, a través de la implementación de un Plan de Negocio que guie las acciones para su desarrollo económico, y a la vez, contribuya a la generación de nuevas fuentes de trabajo y cree mecanismos de ventas para proveer de materiales de construcción al cantón Salinas y sus parroquias.

Emprender el proyecto tiene como finalidad mejorar las condiciones laborales, administrativas, económicas y presupuestarias de la ferretería, considerando que aún existen muchas oportunidades por explotar y abrirse campo en este ámbito comercial.

Es decir, el propósito primordial del plan de negocio, es el de guiar a su propietario - administrador y a todos los que integran la ferretería en su campo de acción, para conocer de manera clara y precisa los aspectos más relevantes que componen la empresa, dirigido a lograr un posicionamiento y administración efectiva dentro de la parroquia y sectores aledaños.

4.2. NATURALEZA DEL PROYECTO.

4.2.1. Descripción del negocio.

Ferretería Bloques EJR, es una pequeña empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería en general. Cabe destacar, que es el único establecimiento que ofrece estos artículos en un solo lugar dentro de la parroquia José Luis Tamayo.

La matriz de la empresa se encuentra ubicada en el barrio El Paraíso, diagonal al parque cultural Vicente Rocafuerte; mientras que, la sucursal se encuentra en los nuevos asentamientos poblacionales, diagonal al cementerio de la parroquia.

La ferretería, según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, es considerada una pequeña empresa porque trabajan 12 personas en el área operativa y 2 administrativos; además sus ventas anuales no superan el \$1'000.000 y sus activos son menores a \$ 700.000. A pesar de tener poco tiempo en la rama de ferretería, ha adquirido una mayor participación en el mercado, siendo una de las más reconocidas en la parroquia y el cantón. Por ello, se plantea la creación de una sucursal, con las mismas funciones, dentro de la localidad para una mejor atención al cliente y ampliar la cobertura.

4.2.2. Características diferenciadoras.

Entre las características diferenciadoras o distingos competitivos, elementos comunes que ya existen en el mercado pero que se les da mayor atención y forman parte de la estrategia, que la ferretería Bloques EJR muestra ante su competencia no solo incluye las características de sus productos sino que también el servicio prestado a cada uno de sus clientes y que son muy importantes desarrollarlos, entre los que podemos mencionar:

- ✓ Diversidad de artículos ferreteros y materiales de construcción en marcas reconocidas a nivel nacional.
- ✓ El local de la matriz y sucursal se encuentran en lugares estratégicos de la localidad.
- ✓ Los precios de los artículos y materiales comercializados en la ferretería son accesibles al cliente.
- ✓ Se mantiene un alto stock de mercaderías, más aún cuando se maneja la posibilidad de existir escases. Puesto que esto detendría la obra de los clientes.
- ✓ Se cuenta con los permisos ambientales necesarios para la adquisición de la madera que se comercializa en la empresa.
- ✓ Se mantiene una excelente relación entre los trabajadores, clientes, proveedores u otras personas que asisten al local. Siempre se busca evitar conflictos internos que dañen la imagen y el buen ambiente laboral.

4.2.3. Ventajas competitivas.

Puesto que, las ventajas competitivas son peculiaridades que hacen especial a la empresa garantizando su aceptación en el mercado, reconocimiento y diferenciación frente a la competencia.

La distribuidora de materiales de construcción y artículos ferreteros Bloques EJR, impulsa nuevos productos en la línea de grifería, hierro, sika u otros materiales necesarios en el área y a precios cómodos, direccionados a satisfacer las necesidades del cliente al momento de iniciar sus diferentes trabajos. La ferretería también posee las siguientes ventajas competitivas:

- ✓ Excelente atención al cliente, puesto que siempre son atendidos con cordialidad y agilidad.
- ✓ Se otorga asesoramiento técnico para la ejecución de la obra y adquisición de materiales idóneos a clientes que lo solicitan.
- ✓ Se otorga el servicio de transporte de los materiales de construcción a cualquier lugar de la provincia.
- ✓ La adquisición de un montacarga para el ahorro de tiempo y la entrega ágil de la mercadería.
- ✓ La capacitación del personal y clientes maestros de la construcción cuando se adquieren nuevas líneas de productos.
- ✓ La creación de una sucursal, el cual permitirá estar más cerca del cliente y mantener mayor cobertura.
- ✓ La producción de los bloques siempre satisface la demanda de los clientes y los pedidos adicionales son realizados con anterioridad para su fabricación, además se mantiene la calidad de los materiales y artículos ferreteros.

4.2.4. Ubicación y tamaño del negocio.

Como ya se ha mencionado antes, la matriz de la ferretería Bloques EJR se encuentra ubicada en la avenida principal entre la calle 13 del barrio El Paraíso, diagonal al parque cultural Vicente Rocafuerte, parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, mientras que, la sucursal se encuentra cerca de los nuevos asentamientos poblacionales de la parroquia, en el barrio El Paraíso, atrás de la albarrada, diagonal al cementerio de la localidad.

La sucursal posee una edificación de varios departamentos funcionales para el área operativa, administrativa, bodega y garaje para vehículos, mejorando su infraestructura y presentación física de la sucursal, además de brindar un agradable ambiente de trabajo e implementos necesarios para agilizar la labor diaria de todo el personal.

Cabe mencionar, que según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la ferretería es considerada una pequeña empresa, integrada por 14 personas entre administradores y operativos, con un total de activos inferiores a \$ 700.000 y unas ventas anuales menores a \$ 1'000.000.

4.2.5. Misión.

Ofrecer materiales de construcción, artículos ferreteros de calidad y asesoría técnica mediante un ambiente laboral agradable, servicio personalizado y precios competitivos que promuevan confianza, seguridad y compromiso con nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en la provincia de Santa Elena.

4.2.6. Visión.

Liderar el mercado peninsular como una empresa competitiva y certificada en la comercialización de materiales de construcción y artículos ferreteros de calidad, con responsabilidad ambiental, ética y compromiso social.

4.2.7. Objetivos organizacionales.

Corresponden al objetivo general de la empresa, el mismo que reúne las características de los objetivos de cada área y objetivos específicos ya establecidos.

La ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, define los siguientes:

✓ **Objetivo General**

Comercializar materiales de construcción y artículos ferreteros de calidad mediante una asesoría técnica, servicio personalizado y buen clima laboral, con responsabilidad ambiental, ética y compromiso social que generen confianza, seguridad, garantías y rentabilidad a los clientes, empleados, proveedores y accionistas en la provincia de Santa Elena.

✓ **Objetivos Específicos**

Objetivo de mercadotecnia: Alcanzar un posicionamiento positivo y fidelidad del cliente mediante la satisfacción eficiente de sus necesidades.

Objetivo de producción: Fabricar bloques de calidad que satisfaga y cumpla las exigencias de los clientes.

Objetivo contable y financiero: Obtener rentabilidad financiera mediante el uso correcto de recursos y crecimiento del negocio.

Objetivo organizacional: Alcanzar la eficiencia organizativa mediante el desarrollo de habilidades y competencias del talento humano de la empresa.

4.2.8. Valores Institucionales.

✓ **Trabajo en equipo y compañerismo.**

- En la ejecución de cada una de las actividades diarias. Fomentando las buenas relaciones laborales y el trabajo armonioso con disciplina, respeto, compromiso y dedicación.

✓ **Ética y servicio de calidad.**

- En la comercialización de los materiales de construcción y artículos ferreteros de calidad.
- En el trato con los proveedores y las negociaciones realizadas.
- En el trato y división de tareas del recurso humano.
- En el trato a cada uno de los clientes que asisten diariamente a efectuar sus compras en la ferretería.

✓ **Responsabilidad y compromiso social**

- Con los clientes, en la comercialización de materiales de calidad.
- Con el talento humano, mediante el pago justo de sus honorarios.
- Con el Estado, mediante el pago de impuestos y tributos establecidos.
- Con el medio ambiente, respetando las políticas de prevención por agotamiento de la materia prima.

✓ **Comunicación.**

- Con todos los integrantes internos y externos de la ferretería.
- Para socializar las decisiones tomadas.
- Para evitar conflictos e ineficiencias en la ejecución de las actividades.

✓ **Respeto.**

- Hacia los clientes.
- Hacia los integrantes de la ferretería.
- Hacia los proveedores.
- Hacia la familia de cada trabajador de la empresa.
- Hacia el medio ambiente.
- Hacia la ciudadanía en general.

Estos valores y principios organizacionales de la ferretería Bloques EJR deben fomentarse entre todo al personal de la empresa, con la finalidad de que sean exteriorizados y rijan en cada una de sus acciones y actividades que promuevan que garanticen seguridad.

4.3. ORGANIZACIÓN.

Puesto que la organización como proceso administrativo, es la forma en que la administración dispone y asigna el trabajo entre el personal de la ferretería para el logro eficiente de los objetivos propuestos.

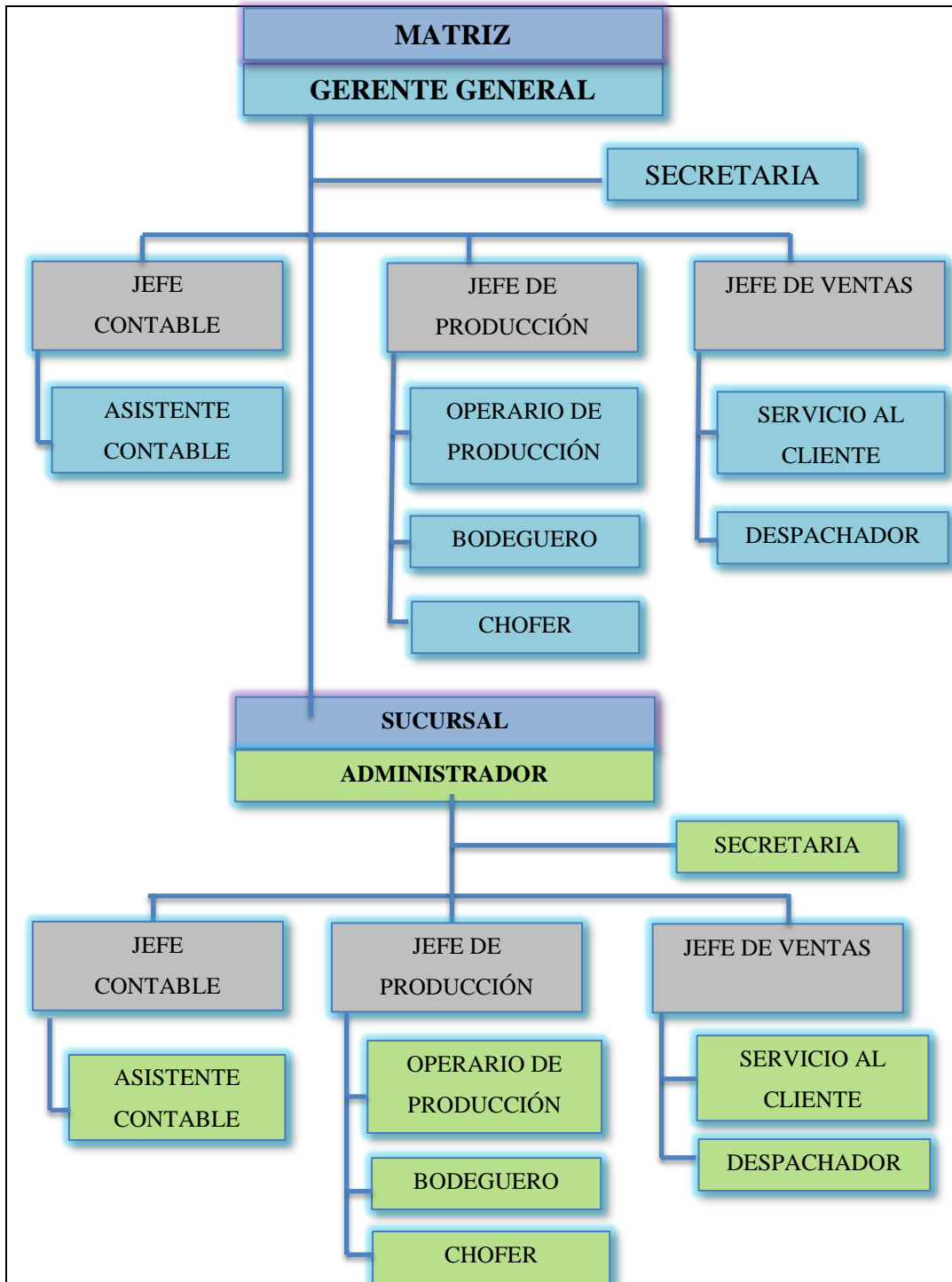
En el presente trabajo, se indica la estructura organizacional, funciones – perfiles de puestos, desarrollo del personal y evaluación del desempeño.

4.3.1. Estructura organizacional.

La estructura organizacional diseñada para la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, reúne lineamientos de diversos tipos de organigramas en el que se encuentra la distribución jerárquica de la matriz y sucursal. Para su estructura se considera las siguientes características:

Por su representación: Mixtos, porque la estructura diseñada para la ferretería Bloques EJR reúne condiciones del organigrama vertical y horizontal.

FIGURA 5. Estructura organizacional de la ferretería bloques ejr



Fuente: Ferretería Bloques EJR
 Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.3.2. Funciones y perfiles de puestos.

La definición de puestos corresponde a las descripciones de sus funciones y responsabilidades que tiene cada empleado de la empresa, los mismos que se elaboraron en cuadros y que consta el tipo de proceso, el nivel administrativo, la fecha de elaboración y última revisión del manual de funciones, la descripción del puesto y el perfil.

Cabe mencionar, que éstos están sujetos a revisión continua para efectuar cambios necesarios, según el crecimiento del negocio. Lo aquí establecido debe ser socializado con todos los integrantes de la empresa para su conocimiento, guía e interiorización.

✓ Gerente General.

CUADRO 7. Descripción de funciones del gerente general

| | |
|---|----------------------------------|
| <u>Cargo:</u> GERENTE GENERAL | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Productivo - Apoyo |
| Nivel Administrativo | Directivo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Ninguno |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| El gerente general tiene que planificar, coordinar, ejecutar y guiar estrategias, tareas y actividades de la ferretería junto con todo el recurso humano, con la finalidad de alcanzar objetivos y un eficiente funcionamiento de la misma. | |

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1) Planificar estrategias que mejoren el desempeño y la competitividad de la empresa.
- 2) Supervisar que las actividades de la ferretería se desarrollen de forma correcta.
- 3) Aprobar y evaluar los presupuestos y estados financieros de la ferretería.
- 4) Verificar y aprobar que las compras efectuadas correspondan a la necesidad del inventario.
- 5) Representar a la ferretería judicial y extrajudicialmente cuando el caso lo requiera.
- 6) Firmar toda la documentación pertinente a las actividades de la empresa.
- 7) Elaborar políticas y normativas que regulen las actividades de la empresa.

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser ejemplo ante los integrantes de la empresa.
- 2) Debe ser líder y guía.
- 3) Debe tomar decisiones y trabajar bajo presión.
- 4) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 5) Debe demostrar habilidad en cada una de sus funciones.
- 6) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 7) Debe ser ingenioso para solucionar problemas en forma inmediata.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Estudios superiores en Administración de empresa, Ingeniería comercial o carrera afines.
- 2) Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
- 3) Edad comprendida entre los 28 y 35 años.
- 4) Dominio en utilitarios y programas informáticos.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Secretaria.**

CUADRO 8. Descripción de funciones de la secretaria

| | |
|---|-----------------------------------|
| <u>Cargo:</u> SECRETARIA | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Productivo - Apoyo |
| Nivel Administrativo | Estratégico – Apoyo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Gerente general y/o Administrador |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| La secretaria es la encargada de receptor y enviar la documentación de la empresa relacionada a los clientes, proveedores, mandos medios y personal operativo, entre otros factores dirigidos a fortalecer y agilizar las actividades de la gerencia. | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| 1) Recibir, contestar y archivar oficios propios de la actividad de la empresa. 2) Coordinar y programar las capacitaciones realizadas al talento humano de la ferretería. 3) Elaborar el presupuesto de pago a proveedores, cheques y efectivo para el mismo. 4) Archivar las facturas recibidas en las compras a los proveedores. 5) Comunicar las decisiones de la gerencia o cambios generados al administrador de la sucursal. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser amable y tener facilidad de palabras.
- 2) Debe ser responsable y comprometida con la empresa.
- 3) Debe ser comunicativa, tener don de gente y ser sociable.
- 4) Debe demostrar habilidad en cada una de las tareas encomendadas.
- 5) Debe ser ingenioso para solucionar problemas en forma inmediata.
- 6) Debe tener buena caligrafía, ortografía y habilidad para redactar documentos.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Estudiante universitaria en carreras de administración de empresas.
- 2) Experiencia mínima de un año en cargos similares.
- 3) Edad comprendida entre 20 y 25 años
- 4) Hábiles conocimientos en sistema informático.

*Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Administrador.**

CUADRO 9. Descripción de funciones del administrador.

| Cargo: | |
|---|----------------------------------|
| GERENTE GENERAL | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Productivo – Apoyo |
| Nivel Administrativo | Directivo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Gerente General |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>El administrador tiene que planificar, coordinar, ejecutar y guiar estrategias, tareas y actividades de la sucursal de la ferretería junto con todo el recurso humano, con la finalidad de alcanzar objetivos y una eficiente administración.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none">1) Planificar estrategias que mejoren el desempeño y la competitividad de la empresa.2) Supervisar que las actividades de la ferretería se desarrollen de forma correcta.3) Aprobar y evaluar los presupuestos y estados financieros de la ferretería.4) Verificar y aprobar que las compras efectuadas correspondan a la necesidad del inventario.5) Representar a la ferretería judicial y extrajudicialmente cuando el caso lo requiera.6) Firmar toda la documentación pertinente a las actividades de la empresa.7) Elaborar políticas y normativas que regulen las actividades de la empresa. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser ejemplo ante los integrantes de la empresa.
- 2) Debe ser líder y guía.
- 3) Debe tomar decisiones y trabajar bajo presión.
- 4) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 5) Debe demostrar habilidad en cada una de sus funciones.
- 6) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 7) Debe ser ingenioso para solucionar problemas en forma inmediata.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Estudios superiores en Administración de empresa, Ingeniería comercial o carrera afines.
- 2) Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
- 3) Edad comprendida entre los 28 y 35 años.
- 4) Dominio en utilitarios y programas informáticos.
- 5) Sexo indistinto.

*Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Contador**

CUADRO 10. Descripción de funciones del contador

| | |
|---|-----------------------------------|
| <u>Cargo:</u> JEFE CONTABLE | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Apoyo |
| Nivel Administrativo | Directivo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Gerente General y/o Administrador |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>El contador elabora, supervisa y evalúa la parte contable de la empresa, mediante el control de los ingresos y egresos generados en las compras y ventas con la finalidad de conocer la rentabilidad obtenida en un plazo establecido.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none">1) Elaborar y evaluar los estados financieros de la ferretería en los plazos establecidos en la reglamentación financiera.2) Llevar un registro físico o informático de las cuentas contables de la ferretería.3) Aprobar y evaluar los presupuestos y estados financieros de la ferretería.4) Revisar, junto con la gerencia y/o administrador, los inventarios de la empresa, con la finalidad de evitar la compra excesiva de materiales.5) Elaborar los presupuestos y declaraciones tributarias de la ferretería.6) Firmar toda la documentación financiera pertinente. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser responsable y comprometido con la ferretería.
- 2) Debe ser analítico y con capacidad de criterio gerencial.
- 3) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 4) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 5) Debe ser honesto, ordenado y trabajar bajo presión.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Profesional en C.P.A y Auditoría.
- 2) Experiencia mínima de tres años en cargos similares.
- 3) Edad comprendida entre 28 y 35 años.
- 4) Dominio de sistemas contables y tributarios.
- 5) Conocimientos en legislación tributaria, contables y áreas afines.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Asistente contable.**

CUADRO 11. Descripción de funciones de la asistente contable

| | |
|---|----------------------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| ASISTENTE CONTABLE | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Productivo - Apoyo |
| Nivel Administrativo | Estratégico – Apoyo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Jefe de finanzas |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>La asistente contable apoyará a las funciones realizadas por el contador, que incluye el archivo de documentos tributarios – contables y pago al talento humano de la ferretería.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Recibir, contestar y archivar oficios propios del área contable. 2) Elaborar el rol de pagos y cancelar los sueldos y salarios al recurso humano. 3) Ingresar al sistema informático las retenciones, notas de débito, crédito u otras documentaciones contables. 4) Comunicar las decisiones del contador a las áreas relevantes. 5) Efectuar los pagos patronales al IESS e impuestos al SRI. 6) Verificar el cierre de los arqueos de caja. 7) Resguardar los cheques y otros documentos entregados por los clientes. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser amable y tener facilidad de palabra.
- 2) Debe ser responsable y comprometida con la empresa.
- 3) Debe trabajar bajo presión.
- 4) Debe demostrar habilidad en cada una de las tareas encomendadas.
- 5) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 6) Debe ser ingenioso para solucionar problemas en forma inmediata.
- 7) Debe tener buena caligrafía, ortografía y habilidad para redactar documentos.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Estudiante en contabilidad y auditoría
- 2) Experiencia mínima de un año en funciones similares.
- 3) Edad comprendida entre 20 y 25 años.
- 4) Conocimientos en sistemas informáticos.
- 5) Conocimientos en legislación tributaria y contable.
- 6) Sexo femenino

*Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Jefe de producción.**

CUADRO 12. Descripción de funciones del jefe de producción

| | |
|---|-----------------------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| JEFE DE PRODUCCIÓN | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Productivo - Apoyo |
| Nivel Administrativo | Directivo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Gerente general y/o Administrador |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>El jefe de producción tiene que planificar, coordinar y ejecutar las actividades de producción de bloques y la compra de materiales de construcción y artículos ferreteros dirigidos a alcanzar una coordinación con el área de marketing.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Planificar estrategias que mejoren el desempeño y la competitividad del área. 2) Supervisar que las actividades productivas y control de bodega se desarrollen de forma correcta. 3) Aprobar y evaluar diariamente la producción de bloques. 4) Verificar y aprobar que las compras efectuadas correspondan a la necesidad del inventario. 5) Realizar las compras de los materiales y artículos ferreteros necesarios. 6) Firmar toda la documentación pertinente a su área. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser ejemplo ante los integrantes de la empresa.
- 2) Debe ser líder y guía.
- 3) Debe tomar decisiones y trabajar bajo presión.
- 4) Debe ser comunicativo, respetuoso y cordial.
- 5) Debe demostrar habilidad en cada una de sus funciones.
- 6) Debe ser ingenioso para solucionar problemas en forma inmediata.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Estudios superiores en Administración de empresa, Ingeniería comercial, Ingeniería en control de procesos o carrera afines.
- 2) Experiencia mínima de un año en cargos similares.
- 3) Edad comprendida entre los 20 y 25 años.
- 4) Sexo masculino
- 5) Dominio en utilitarios y programas informáticos.
- 6) Conocimientos en producción de bloques artesanales y control de inventario.
- 7) Conocimientos en control de calidad y prevención de accidentes laborales.

*Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

- ✓ **Operarios de producción.**

CUADRO 13. Descripción de funciones de los operarios de producción

| <u>Cargo:</u> | |
|--|--------------------------------------|
| OPERARIOS DE PRODUCCIÓN | |
| Tipo de proceso | Operativo |
| Nivel Administrativo | Operativo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Jefe de producción y/o Administrador |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>Los operarios de producción son los encargados de fabricar los bloques de forma artesanal y controlar el inventario de los materiales necesarios para la fabricación de éstos. También deben aportar en el despacho de la mercadería.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Elaborar los bloques de forma artesanal para su comercialización. 2) Revisar que la mercadería entregada al cliente no esté con daños o deficiencias. 3) Mantener limpia la bodega y el área de producción de bloques. 4) Verificar que todo el material facturado sea entregado al cliente. 5) Acompañar al chofer en la transportación y la entrega del producto a cualquier parte de la provincia. 7) Guardar y dar mantenimiento a las maquinarias de la empresa (montacarga, máquinas artesanales para hacer bloques, herramientas, etc.). 8) Cumplir con todas las indicaciones de calidad para la producción de bloques. 9) Mantener su cuidado personal y seguridad en cada producción para evitar accidentes laborales. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser honesto y comprometido con la ferretería.
- 2) Debe ser responsable en cada una de las funciones encomendadas.
- 3) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 5) Debe trabajar en forma eficiente.
- 6) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 7) Debe ser dinámico y flexible.
- 8) Debe tener experiencia en la elaboración de bloques.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Mínimo Bachiller
- 2) Amplia experiencia en actividades afines.
- 3) Edad comprendida entre los 30 y 45 años
- 4) Poseer licencia tipo D para conducir la montacarga (opcional)
- 5) Poseer conocimientos en mecánica (opcional)
- 6) Sexo masculino.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Bodeguero**

CUADRO 14. Descripción de funciones del bodeguero

| | |
|--|--------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| BODEGUERO | |
| Tipo de proceso | Operativo |
| Nivel Administrativo | Operativo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Jefe de producción |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>El bodeguero es el encargado del control del ingreso y la entrega de la mercadería a los clientes y local comercial. Debe realizar una entrega, rápida, ágil y oportuna de todos los pedidos y mantener el cuidado de todos los materiales.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Entregar la mercadería solicitada o para la ubicación en las perchas del local. 2) Revisar y mantener el cuidado de la mercadería evitando daños o deficiencias. 3) Mantener el cuidado y limpieza de las instalaciones de la bodega. 4) Verificar que todo el material facturado en la compra sea el recibido por el proveedor. 5) Mantener limpia las perchas de la bodega y los productos en orden para una mejor ubicación. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser honesto, respetuoso y comprometido con la ferretería.
- 2) Debe ser responsable en cada una de las funciones encomendadas.
- 3) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 4) Debe ser dinámico y flexible.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Mínimo bachiller. Sexo masculino de 20 a 30 años.
- 2) Experiencia mínima de un año en cargos similares.
- 3) Conocimientos básicos en computación.
- 4) Conocimiento en cuidados de materiales de construcción y artículos ferreteros.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Jefe de Marketing.**

CUADRO 15. Descripción de funciones del jefe de marketing

| | |
|---|-----------------------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| Jefe de Marketing | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Operativo - Apoyo |
| Nivel Administrativo | Directivo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Gerente General y/o Administrador |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>El jefe de marketing es el encargado de controlar las actividades de venta y publicidad de la ferretería, además atiende al cliente manteniendo una comunicación efectiva. Tiene relación directa con los despachadores y choferes de la empresa.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Llevar un control exhaustivo de las ventas diarias realizadas en la ferretería y los créditos otorgados a los clientes. 2) Atender con agilidad y prontitud a los clientes que lo soliciten su atención. 3) Comunicar a los clientes los descuentos y promociones que existen en la ferretería. 4) Informar al cliente sobre la calidad, costos y nuevos productos. 5) Recibir los comentarios y sugerencias de los clientes, como parte de la estrategia en atención y buen trato. 6) Realizar el cierre de caja diario y arqueos para un buen control contable. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser analítico.
- 2) Debe ser honesto y aplicar valores éticos en cada una de sus acciones.
- 3) Debe ser líder y ágil para resolver problemas.
- 4) Debe conocer y capacitarse sobre los atributos de los productos.
- 5) Debe tener capacidad para comprender los requerimientos de los clientes.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Estudios superiores en marketing. Sexo masculino.
- 2) Experiencia mínima de dos años en áreas similares.
- 3) Edad comprendida entre 28 y 35 años.
- 4) Conocimientos en sistemas informáticos.
- 5) Conocimientos en atención al cliente.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Vendedores – Atención al cliente.**

CUADRO 16. Descripción de funciones del vendedor

| | |
|--|---------------------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| VENDEDOR | |
| Tipo de proceso | Estratégico – Operativo - Apoyo |
| Nivel Administrativo | Operativo – Apoyo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Jefe de Marketing |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| El vendedor es el encargado de realizar las ventas en la ferretería, atendiendo al cliente con una comunicación efectiva y buen trato. Tiene relación directa con los despachadores y choferes de la empresa. | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Registra las ventas diarias en la ferretería con su respectiva facturación. 2) Atiende con agilidad y prontitud a los clientes. 3) Dar asesoría técnica a los clientes. 4) Comunicar a los clientes los descuentos y promociones que existen en la ferretería. 5) Informar al cliente sobre la calidad del producto, costos u otros factores necesarios en el proceso de venta. 6) Recibir los comentarios y sugerencias de los clientes, como parte de la estrategia en atención y buen trato. 7) Realizar el cierre de caja diario para un buen control contable. 8) Entregar los pedidos a los despachadores y choferes para su entrega, reparto y transportación de la mercadería. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser responsable, respetuoso y comprometido con la ferretería.
- 2) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 3) Debe ser honesto y aplicar valores éticos en cada una de sus acciones.
- 4) Debe ser líder y ágil para resolver problemas.
- 5) Debe conocer y capacitarse de todos los atributos de los productos.
- 6) Debe tener capacidad para comprender los requerimientos de los clientes.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Mínimo bachiller. Sexo indistinto.
- 2) Experiencia mínima de un año dentro del área.
- 3) Edad comprendida entre 20 y 25 años.
- 4) Sólidos conocimientos en computación.
- 5) Conocimientos materiales de construcción y artículos ferreteros.
- 6) Conocimientos en atención al cliente.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Despachadores.**

CUADRO 17. Descripción de funciones de los despachadores

| | |
|---|-------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| DESPACHADOR | |
| Tipo de proceso | Operativo |
| Nivel Administrativo | Operativo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Jefe de Marketing |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| <p>Los despachadores son los encargados de la entrega de la mercadería a los clientes y distribución del producto a los lugares de la obra -si el cliente solicita servicio de transporte-. Debe realizar una entrega, rápida, ágil y oportuna de todos los pedidos o ventas diarias de la ferretería.</p> | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Entregar la mercadería a los clientes, verificando que sea lo solicitado y lo que está facturado. 2) Revisar que la mercadería entregada al cliente no esté con daños o deficiencias. 3) Mantener limpia las perchas y los productos en orden para una mejor ubicación. 4) Verificar que todo el material facturado sea entregado al cliente. 5) Acompañar al chofer en la transportación y la entrega del producto a cualquier parte de la provincia. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser honesto y comprometido con la ferretería.
- 2) Debe ser responsable en cada una de las funciones encomendadas.
- 3) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 4) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 5) Debe tener capacidad para comprender los requerimientos de los clientes.

PERFIL TÉCNICO

- 1) Mínimo bachiller.
- 2) Experiencia mínima de un año en áreas de ferretería.
- 3) Edad de 20 a 25 años.
- 4) Conocimientos básicos en computación.
- 5) Sexo masculino.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

✓ **Choferes**

CUADRO 18. Descripción de funciones del chofer

| | |
|---|-----------------------|
| <u>Cargo:</u> | |
| CHOFER | |
| Tipo de proceso | Operativo |
| Nivel Administrativo | Operativo |
| INFORMACIÓN GENERAL | |
| Fecha de elaboración: | Junio – 2014 |
| Fecha de última revisión: | Junio – 2014 |
| Reporta a: | Supervisor – vendedor |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | |
| El chofer es el encargado de la transportación de los materiales de construcción a los diferentes lugares de la provincia - siempre que lo solicite el cliente -. | |
| FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Cuidar los vehículos de la ferretería. 2) Transportar los materiales de construcción a las obras de los clientes. 3) Verificar que todo el material facturado sea entregado al cliente. 4) Cumplir con todas las indicaciones para la transportación de la mercadería. 5) Mantener su cuidado personal y seguridad en la transportación de los materiales de construcción. 6) Cumplir con las disposiciones de tránsito para evitar sanciones y multas. 7) Tener en su poder toda la documentación pertinente para conducir (licencia, matrícula del vehículo, etc.) 8) Informar a la gerencia sobre daños del vehículo para su respectivo mantenimiento, de esta forma evitar paralizaciones que afecten las actividades de la ferretería. | |

COMPETENCIAS

- 1) Debe ser honesto y comprometido con la ferretería.
- 2) Debe ser responsable en cada una de las funciones encomendadas.
- 3) Debe ser comunicativo, tener don de gente y ser sociable.
- 5) Debe trabajar en forma eficiente.
- 6) Debe ser respetuoso, cordial y colaborador.
- 7) Debe ser dinámico y flexible.
- 8) Debe tener experiencia en el manejo de camiones.
- 9) Debe conocer las calles y sectores de la provincia.

PERFIL TÉCNICO

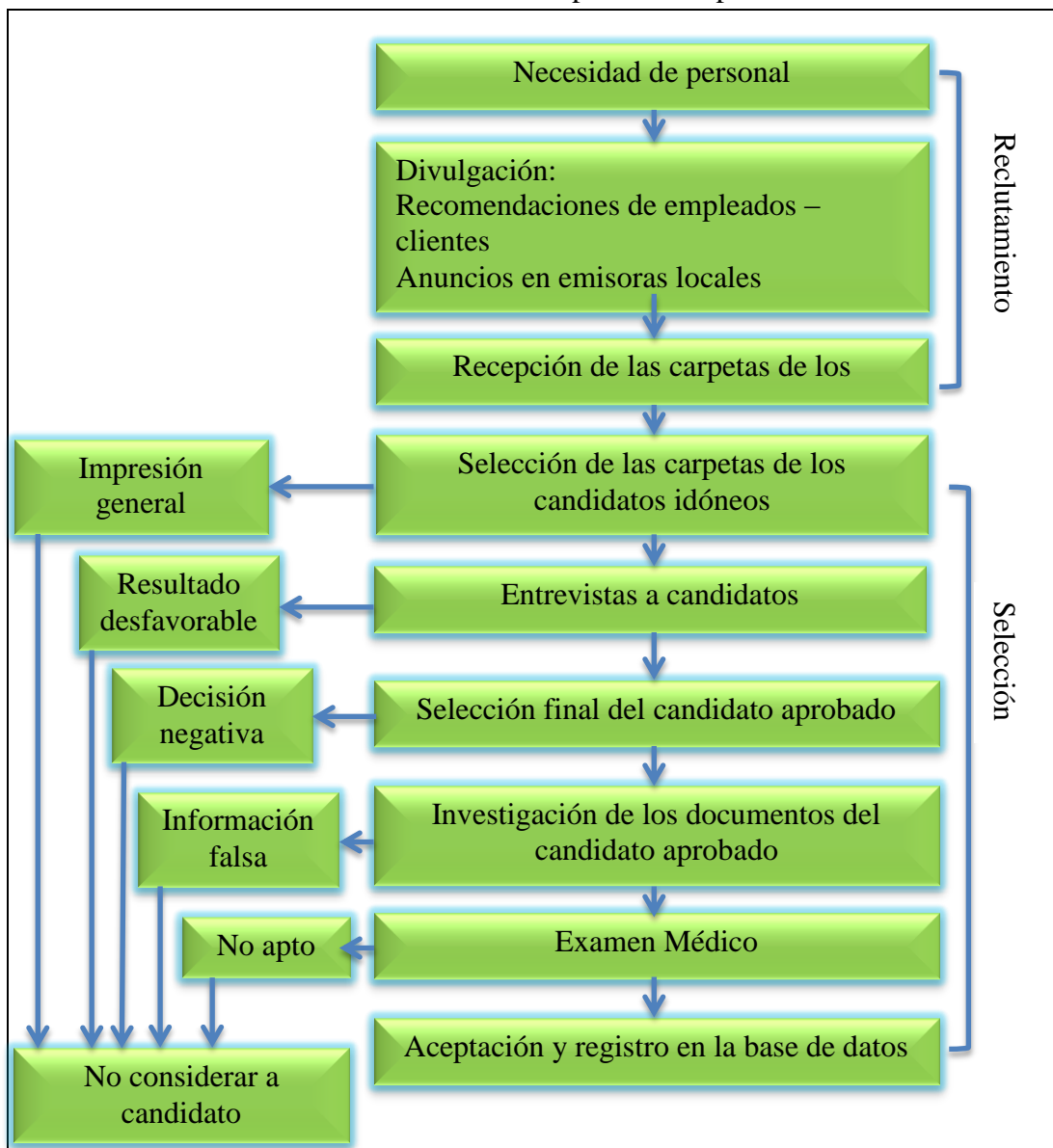
- 1) Mínimo bachiller.
- 2) Experiencia mínima de cuatro años.
- 3) Edad comprendida de 30 a 35 años.
- 4) Poseer licencia de conducir profesional tipo “C”.
- 5) Conocimientos en mecánica.
- 6) Sólidos conocimientos de las vías de la provincia.
- 7) Conocimientos en atención al cliente.

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

4.3.3. Captación del personal.

Corresponde al proceso de contratación del personal idóneo para la nueva sucursal de la ferretería Bloques EJR que consiste en el reclutamiento de un administrador, una secretaria, un contador, una asistente contable, un jefe de producción, un operario de producción, un bodeguero, un jefe de marketing, dos vendedores, dos despachadores y un chofer. La selección de cada persona debe regirse al proceso de captación diseñado conforme a las características de la ferretería.

FIGURA 6. Proceso de captación del personal



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.3.3.1. Reclutamiento.

Es el proceso que garantiza la captación del personal, mediante diversos medios de comunicación. Para la ferretería Bloques EJR, el reclutamiento se realizará a través de anuncios radiales en la emisora más escuchada a nivel provincial: Radio Record y Radio amor. El anuncio a presentarse será:

“Por la apertura de su nueva sucursal, ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, necesita incorporar a su grandioso equipo de trabajo el siguiente personal: un administrador, una secretaria, un contador, una asistente contable, un jefe de producción, un operario de producción, un bodeguero, un jefe de marketing, dos vendedores, dos despachadores y un chofer con licencia profesional tipo “D”, para laborar de forma inmediata. Los interesados por favor acercase con hoja de vida a la matriz ubicada en la Av. Principal entre la calle 13 del barrio El Paraíso y preguntar por el Sr. Guillermo Rodríguez, de 9:00 am a 6:00 pm, o enviar su hoja de vida al correo ferremuey_ejr@hotmail.com”

El anuncio publicitario es la divulgación en medios de comunicación locales sobre la necesidad de reclutamiento de personal para la empresa. Para la ferretería Bloques EJR el anuncio se realizará dos veces al día, un solo día, en horarios de 7:00 de la mañana y 12:00 del mediodía. Cada anuncio tendrá un costo de \$5,00 cada uno. Se incluye la recepción de carpetas de personas recomendadas por empleados y clientes.

CUADRO 19. Anuncios para reclutamiento

| Medio de comunicación | Número de veces | día | Horario | Costo |
|-----------------------|-----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Radio Record | 2 | 1 día: Lunes | 7:00 am 12:00 pm | \$ 5,00 cada anuncio |
| Radio Amor | 2 | 1 día: Martes | 7:00 am 12:00 pm | \$ 5,00 cada anuncio |

Fuente: Presupuesto de publicidad
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.3.3.2. Selección.

Debido a que el sistema de selección del personal es muy importante, éste será realizado por el gerente general – propietario de la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo. Para ello se deberá:

1. Revisar la hoja de vida de los aspirantes para seleccionar a aquellos que cumplen con el perfil técnico detallado en el manual de funciones.
2. Entrevistas a candidatos seleccionados.
3. Selección final del candidato aprobado que cumple con las expectativas y requerimientos técnicos / académicos.
4. Investigación de la veracidad de los documentos entregados por el candidato aprobado.
5. Solicitar el examen médico del candidato aprobado.
6. Aceptación y registro en la base de datos.

4.3.3.3. Inducción.

Es el encuentro del trabajador con la ferretería, es darle a conocer sus lineamientos, políticas, funciones y responsabilidades, la dirección estratégica, presentación de sus compañeros y otros factores necesarios para su orientación.

En la ferretería Bloques EJR, la inducción la realizará el gerente general y los jefes departamentales dos días antes de iniciar su trabajo o cumplimiento de funciones. La inducción del nuevo personal consiste en:

1. Explicación de la actividad de la empresa, sus inicios y trayectoria generada en el mercado peninsular.
2. Presentación de la dirección estratégica y organización como misión, visión, objetivos, valores, código de ética, organigrama.

3. Presentación de todo el equipo de trabajo de la empresa, matriz y sucursal.
4. Explicar y entregar el manual de funciones y responsabilidades del puesto a desempeñar.
5. Explicar los procedimientos a seguir en su puesto de trabajo.
6. Dar a conocer las políticas y lineamientos que rigen en la empresa.
7. Explicar el uso de equipos y materiales a utilizar.

4.3.4. Desarrollo del personal.

En la actualidad, el éxito de las organizaciones es convertir a su talento humano como parte del activo estratégico para su fortalecimiento. Por ello, dentro del desarrollo del personal en la ferretería Bloques EJR se consideran dos parámetros: adiestramiento y capacitación.

4.3.4.1. Adiestramiento.

Consiste en el entrenamiento que se da al nuevo empleado para el cumplimiento de sus funciones. La ejecución del adiestramiento a los nuevos miembros no incurre con algún tipo de costos y se llevará a cabo por la gerencia general y jefes departamentales de la matriz. Su duración es de una semana aproximadamente.

1. Adiestramiento al Administrador: Se direcciona a dar conocer las estrategias generales aplicadas por la gerencia general al momento de administrar y guiar las actividades de la ferretería. Además, se muestra las instalaciones de la matriz y sucursal de la ferretería.

2. Adiestramiento a la Secretaria: Direccionado a la forma de archivar la documentación de la empresa, manejo de agenda del administrador y contactos, días de crédito de los proveedores, días de pago, uso del sistema contable de la ferretería, etc.

3. Adiestramiento al Jefe de Finanzas: Se indica las políticas financieras a seguir dentro de la empresa, el sistema contable que utiliza la ferretería y las fechas establecidas para evaluación, maro de presupuestos y estados financieros.

4. Adiestramiento a la Asistente Contable: Se enseña el uso del sistema contable, ingreso de inventario al sistema, archivo de documentos y procesos internos, únicamente del área financiera.

5. Adiestramiento al Jefe de Producción: Se direcciona al cumplimiento de los estándares de calidad que debe tener la fabricación de los bloques, los nombres de los artículos y materiales de mayor comercialización, el sistema contable de la empresa, etc.

6. Adiestramiento al Operario de Producción: Consiste en mostrar el proceso de producción de los bloques, los pasos a seguir, la cantidad de materia prima necesaria para la fabricación y la utilización de los insumos para su protección durante el proceso.

7. Adiestramiento al Bodeguero: Se indica el método utilizado para el almacenamiento de los materiales, los nombres de los materiales y artículos ferreteros, cálculo de medidas, nombres registrados en el proceso de facturación, etc.

8. Adiestramiento al Jefe de Marketing: Direccionado a mostrar los principales clientes de la ferretería, las estrategias de ventas aplicadas, los subordinados, el sistema contable utilizado, los nombres y marcas de los artículos ferreteros y materiales de construcción, toma de medidas, los medios para la publicidad, diseños publicitarios, etc.

9. Adiestramiento al Vendedor: Consiste en indicar el nombre, calidad y precios de los materiales de construcción y artículos de ferretería que se comercializan,

con la finalidad de que conozcan los productos facturados y den asesoramiento a los clientes e incluso es indispensable que conozcan el sistema de facturación.

10. Adiestramiento al Despachador: De igual forma, se indica los nombres de los artículos que se comercializan en la ferretería y su denominación o codificación dentro de la facturación y toma de medidas para despacho. Se incluye enseñar a conducir la montacarga.

11. Adiestramiento al Chofer: Consiste en indicar las rutas de los clientes fieles de la ferretería y que siempre optan por el servicio de transportación de los materiales adquiridos. Se incluye la toma de medidas para despacho y código de los materiales en la facturación.

4.3.4.2. Capacitación.

Se fundamenta en el entrenamiento extra que se da al equipo humano para la eficiencia de sus operaciones y desarrollo de habilidades que motiven a su crecimiento individual y desarrollo dentro de la empresa mediante el aprendizaje y mayor nivel de conocimientos.

Puesto que la mayoría del equipo humano de la ferretería está direccionado a la atención al cliente como supervisor – vendedor, despachadores, choferes y operarios de producción, los temas de capacitación estarán enfocados en el desarrollo de esta área, como relaciones humanas, atención de calidad, motivación, entre otros.

Para el área administrativa de la gerencia general, administrador y secretaria se desarrollarán capacitaciones en el uso de herramientas administrativas y organizacionales para la planificación, dirección y control; como la necesidad de armar una base de datos del talento humano, de llevar un registro de ventas y compras para proyecciones, la forma de hacer promociones, etc.

La asistencia a las capacitaciones será obligatoria, firmando un control de asistencia y se efectuará después de la jornada laboral o según los horarios establecidos.

La gerencia general como responsable de la empresa se encargará de seleccionar a los capacitadores, los mismos que pueden ser contratados por la empresa o mediante el apoyo de instituciones estatales, universidad, organismos de apoyo a la Mipymes.

En este estudio no se incluye las capacitaciones otorgados por los proveedores de la ferretería Bloques EJR, como consecuencia de adquirir un producto nuevo en el mercado o uno existente con innovaciones. Se destaca, que en las capacitaciones otorgadas por los proveedores se debe incluir un número de clientes de la ferretería.

La empresa a través de sus representantes legales se hará responsable del refrigerio, materiales y toda la logística que se requiera, cuando sean gestionados por la gerencia, excepto las realizadas por proveedores porque ellos cubren sus costos y se realizarán en las instalaciones de la ferretería o en un lugar anexo, según la cantidad de asistentes.

Con el propósito de que la asistencia a las capacitaciones tenga el éxito esperado se debe notificar por escrito por lo menos con cuatro días o una semana de anterioridad.

Las capacitaciones tienen el rol fundamental de eliminar los resultados negativos obtenidos en la evaluación de desempeño aplicado a los trabajadores e involucrados de la organización. Los temas deben estar direccionados al fortalecimiento del desempeño laboral para que se beneficien tanto los trabajadores como la empresa.

CUADRO 20. Capacitaciones

| | 1 | 2 |
|-------------------------------|--|--|
| Personas a capacitarse | Todos los miembros de la ferretería | Gerente general, administrador, secretaria y mandos medios. |
| Instructores | Estudiantes universitarios | Estudiantes universitarios |
| Asunto o contenido | Buenas relaciones laborales y atención al cliente. | Estrategias y herramientas administrativas. |
| Lugar físico | Instalaciones de la matriz | Instalaciones de la matriz |
| Recursos necesarios | Materiales como proyector o pizarra, marcadores, folletos. Refrigerio para los instructores y participantes. | Materiales como proyector o pizarra, marcadores, folletos, hojas, etc. Refrigerio para los instructores y participantes. |
| Fecha y horario | Mayo, de 5:00 a 6:00 pm | Octubre, de 5: 00 a 6:30 pm. |
| Tiempo de duración | Dos horas | Hora y media |
| Resultados esperados | Mejorar el nivel de atención al cliente y ventas en la ferretería. Anular conflictos laborales internos. | Aumentar el uso de herramientas administrativas en las actividades de la ferretería. |

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

4.3.5. Evaluación del desempeño.

Es el instrumento administrativo que mide el desempeño del talento humano, con la finalidad de conocer su progreso en un período de tiempo. La evaluación de desempeño elaborada para la ferretería Bloques EJR es de formato general, en el que se consideran cinco parámetros: Atención al cliente, orientación al logro de objetivos, responsabilidad organizacional, actitud y disponibilidad de aprendizaje.

El formato estructurado debe ser evaluado constantemente y conforme al crecimiento y necesidades de la ferretería. Su aplicación debe ser individual y en forma anual. Los resultados obtenidos permitirán al gerente general tomar medidas correctivas, en caso de encontrarse resultados desfavorables. Así como también, evaluar los incentivos para los mejores empleados de la empresa.

4.3.5.1. Medidas de la evaluación de desempeño.

Para la correcta ejecución de las pruebas de desempeño, se establece la elaboración de las políticas de evaluación, los incentivos a considerarse y las medidas correctivas necesarias para aquellos que obtienen una baja calificación en los resultados.

Políticas de evaluación: La prueba de desempeño se desarrollará bajo los siguientes parámetros:

1. Se efectuarán dentro de las instalaciones de la empresa.
2. Se realizará únicamente con la presencia del gerente general o persona encargada y el empleado a evaluarse.
3. Se realizará anualmente en el mes de diciembre.
4. Se dará a conocer de forma individual los resultados de la prueba.
5. Se realizarán capacitaciones para los empleados con menor desempeño.
6. Se dará incentivo al mejor empleado.

Medidas correctivas para el desempeño deficiente: Una vez concluida la evaluación de desempeño, se procederá a efectuar una entrevista con el empleado para que explique sus inconvenientes que dificultan su trabajo eficiente.

El gerente debe tener una actitud positiva y siempre motivar al recurso humano al buen cumplimiento de sus funciones. En caso de necesitar capacitación, se deberá establecer una fecha y el tema más idóneo para mitigar esa debilidad.

Plan de incentivos: Al igual que las medidas correctivas, es necesario implementar diversos incentivos que promuevan el buen desempeño constante de los miembros de la empresa. Dentro de la ferretería Bloques EJR, el plan de incentivos consiste en:

1. Celebrar mensualmente los cumpleaños del talento humano.
2. Escoger al mejor trabajador del año.
3. Realizar un concurso interno para escoger al más sociable, al más callado, al puntual, el mejor presentado, entre otros que considere la gerencia.
4. Realizar integraciones a nivel interno talento humano y externo clientes con la finalidad de fomentar un ambiente laboral armonioso.
5. Realizar la integración de navidad y fin de año con el talento humano y su familia.

4.4. MARKETING.

Es establecer los lineamientos necesarios para la distribución de los productos y su posicionamiento en el mercado peninsular. El marketing está formado por los puntos de venta, publicidad, promoción, marca y las estrategias de venta. Las estrategias establecidas buscan afianzar la buena imagen de la ferretería dentro de la parroquia, mejorar el servicio en atención al cliente, entrega de los productos y comercialización de los bloques de conchilla que se elaboran en la empresa, entre otros factores que permitan el crecimiento de la organización.

4.4.1. Distribución y puntos de venta.

La ferretería Bloques EJR, por ser una empresa con gran actividad comercial, la distribución de los productos se desarrolla en los locales de la matriz y sucursal de la empresa. La matriz de la ferretería Bloques EJR se encuentra ubicada en la avenida principal entre la calle 13 del barrio El Paraíso, diagonal al parque cultural Vicente Rocafuerte, parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas provincia de Santa Elena. Mientras que, la sucursal se encuentra cerca de los nuevos asentamientos poblacionales de la parroquia, en el barrio El Paraíso, atrás de la albarrada, diagonal al cementerio de la localidad. Dentro de la distribución se considera la entrega de los materiales de construcción a los domicilios o lugar de la obra, siempre y cuando el cliente lo solicite.

FIGURA 7. Distribución de la ferretería bloques ejr



*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

La entrega de los productos se realiza en forma directa con el cliente, y se otorga el servicio de transporte a los diferentes sectores de la provincia. En el caso de los materiales de construcción y artículos ferreteros, el ciclo comienza con la compra de éstos materiales al proveedor para luego ingresarlos al inventario y empezar la venta diaria a los clientes.

En la venta de los bloques de conchilla, el proceso inicia con la adquisición de materiales, luego la producción de los bloques, el proceso de secado y compactación; para finalmente, iniciar la venta en los locales.

4.4.2. Publicidad.

Debido a la gran importancia que la publicidad ejerce en el posicionamiento del negocio, la ferretería Bloques EJR establece como estrategias publicitarias las siguientes:

1. Cuñas radiales una vez al mes, durante todo el año.
2. Auspicio de camisetas; se envía a elaborar uniformes para torneos deportivos de la localidad, una vez al año.
3. Auspicio para la realización de eventos sociales o culturales en la parroquia, 2 veces al año.
4. Elaboración de hojas volantes en el que se indique la ubicación de la nueva sucursal, se realizará una sola vez.

Según la experiencia obtenida por la administración, la ferretería se enfoca más en la cordialidad y buena atención, porque la mayoría de los clientes actuales han comprado los materiales gracias a las buenas referencias otorgadas por otros clientes, generando una bola de nieve positiva y de buenas recomendaciones hacia la empresa. La gerencia considera que es la mejor publicidad de toda empresa, por eso se enfoca en ofrecer un servicio al cliente de calidad para generar referencias positivas.

4.4.2.1. Promoción.

La promoción que la ferretería Bloques EJR, como parte del marketing, ejecuta en sus actividades son:

1. En los meses de enero, febrero y marzo, el plástico y cemento asfáltico presenta un descuento 20% en el PVP.
2. En el mes de diciembre, se indica que por las compras de un galón de pintura Unidas o brochas Wilson, la segunda unidad es a mitad de precio.
3. Por la compra al por mayor de materiales de construcción se concede el servicio de transporte sin costo.

Dentro de las promociones, se incluye las otorgadas por los proveedores a la ferretería y las muestras u otros productos adicionales que se entregan, como

gorras, agendas, balones, bolsos, herramientas de trabajo, camisetas, etc. con el logo de las diferentes marcas ferreteras que se comercializan.

En el caso de los bloques de conchilla elaborados en la ferretería, la promoción se basa en que, por la compra de 500 bloques en adelante, se otorga el servicio de transporte sin costo dentro de la provincia.

4.4.3. Marca.

La ferretería Bloques EJR, por ser una empresa comercial maneja un considerable número de proveedores como son: Pinturas Cóndor y Unidas; Tuberías Demaco, Megaplast y Trujillo; Diluyentes Indisval; Pernos y accesorios Promesa, Ferrimundi y Boyacá; Hierros Andec; Cementos Nacional Rocafuerte -Holcim-; y los proveedores de piedras y arenas Aníbal Escobar Cía.

Todas las marcas son reconocidas a nivel nacional y cuentan con el respaldo técnico de los proveedores para su comercialización. La ferretería Bloques EJR, muestra en la parte externa de sus instalaciones la respectiva publicidad de las marcas que se encuentran en la empresa; y que la administración siempre verifica que sean de calidad y cumplan con las expectativas y necesidades del cliente o maestro constructor.

Puesto que la ferretería es de carácter comercial – productiva; además de la comercialización de los materiales de construcción y artículos ferreteros ya posicionados a nivel nacional y que son necesarios en obras de construcción; la empresa mayormente dirige sus acciones al reconocimiento de sus bloques de conchilla elaborados artesanalmente bajo estrictas normas de calidad, que le dan características únicas dentro de la competencia. Cabe recalcar, que la ferretería mayormente se enfoca en la posición de la marca de sus bloques de conchilla porque la elaboración de este producto se realizó desde sus inicios y forma parte de las características diferenciadoras de la empresa y es el producto estrella.

FIGURA 8. Logotipo del negocio



*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Gerente General – propietario de la ferretería*

El logotipo de la ferretería fue estructurado por el Sr. Guillermo Rodríguez (propietario). El mismo que para el nombre E.J.R. consiste en las siglas de los nombres de sus tres hijos que son: Eder Jenkler, Elvis Joshep y Erick Jesse Rodríguez.

Debido a que la empresa comercializa artículos de ferretería, materiales de construcción pesados y produce bloques de conchilla se considera el dibujo de una escalera tijera metálica símbolo de posicionamiento, cima y liderazgo en el mercado; los bloques que son el producto estrella de ésta empresa debido a la calidad e historia, puesto que representa su nacimiento empresarial dentro de la parroquia.

El disco de corte representa la apertura de nuevos caminos porque comúnmente es utilizado por esta actividad y que en el ámbito empresarial del negocio refleja el desarrollo y la expansión que proyecta la empresa dentro del mercado peninsular. El muro de ladrillos representa la solidez, unión, fortaleza y trabajo en equipo que rigen en las actividades diarias de la empresa.

El color de fondo del logotipo es blanco debido a que refleja la armonía y coordinación dentro de la organización y que es percibida por los clientes al momento de recibir el servicio de venta, haciendo que se proyecte el buen nombre y prestigio dentro de la localidad.

Los gráficos de bloques, ladrillos, escalera y disco de corte conservan su color natural y característico para evitar distorsiones.

“De todo para construir y decorar su hogar” es el eslogan considerado para el posicionamiento y refleja la actividad comercial y productiva de la ferretería.

El diseño de las letras, como característica diferenciadora, refleja una imagen electrizante, puesto que además se ofrecen variedades de artículos eléctricos e iluminarias para una edificación.

4.4.4. Precio.

La ferretería Bloques EJR establece diferentes valores porcentuales para determinar el P.V.P. de cada uno de sus productos. Por lo que, en forma general, en la venta de materiales de construcción se obtiene un margen de ganancias del 33%, en la comercialización de artículos de ferretería se logra una utilidad del 35%, y finalmente, en el producto estrella y diferenciador de la ferretería –bloques de conchilla- se alcanza una utilidad del 33%.

4.4.5. Estrategias de ventas.

La ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, establece como estrategias de ventas, para matriz y sucursal, las siguientes:

1. La entrega de camisetas, gorras u otros accesorios con el logo de la ferretería a los mejores clientes.

2. Otorgar garantías de los productos, como las llaves de la marca FV durante un año, y otras que se puedan gestionar con los proveedores para una mayor seguridad.
3. Otorgar asesoría antes de efectuarse la venta de los materiales de construcción.
4. Involucrar a los clientes o maestros de obras en las capacitaciones realizadas por la ferretería y las que otorgan los proveedores.
5. Otorgar el servicio de transporte de los materiales a las obras.
6. Otorgar créditos a los clientes fijos.
7. Entregar siempre materiales y artículos ferreteros de alta calidad.
8. Mantener siempre el stock de mercadería, para evitar desabastecimientos que paralicen las obras de los clientes. Más aún, cuando son productos naturales como la madera y que son protegidos por el Ministerio de Ambiente.

4.5. PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.

Además de la comercialización de materiales de construcción y artículos ferreteros, la ferretería Bloques EJR maneja una producción de bloques de conchilla dentro de sus instalaciones y que satisfacen la demanda de sus clientes. Éste es el producto diferenciador de la organización porque originalmente la empresa surgió con esta actividad.

4.5.1. Especificaciones del producto o servicio.

La ferretería Bloques EJR, tiene una producción de 280 bloques diarios de los cuales: en un saco de cemento, tres carretillas de conchilla, una de carretilla de arena fina, medio saco de biruta y dos baldes de agua se producen 70 unidades. El bloque fabricado cumple con todas las expectativas y parámetros de calidad que se necesitan para una excelente edificación. La producción se realiza en máquinas artesanales.

CUADRO 21. Producción de bloques

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| PRODUCCIÓN DE BLOQUES | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | |
| Concepto | Costo Unitario | Costo Diario |
| Cemento | 7,35 | 29,40 |
| Carretillada de conchilla | 1,10 | 4,40 |
| Carretillada de arena fina | 1,50 | 6,00 |
| Mano de obra | 4,00 | 16,00 |
| Biruta | 0,01 | 0,04 |
| TOTAL GENERAL | 13,96 | 55,84 |
| COSTO UNITARIO DEL BLOQUE | | 0,23 |
| UNIDADES PRODUCIDAS DIARIAS | | 240 |
| Unidades por saco de cemento | | 60 |
| Sacos producidos diariamente | | 4 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.5.2. Descripción de procesos.

Es el detalle de las actividades de la producción para llevar a cabo la transformación de un producto. En el caso de la ferretería Bloques EJR, la producción consiste en la fabricación de bloques artesanales, que inicia con:

1. Pesado y medición de los materiales a utilizarse, conchilla, arena fina, viruta, cemento y agua; utilizan 15 minutos.
2. Mezcla de toda la materia prima y ubicación en las máquinas artesanales para dar forma al bloque; utilizan 1 hora y 15 minutos.

3. Se extiende para el secado de los bloques y se espera alrededor de 7 horas para su secado.
4. Luego, se agrega agua al bloque para su dosificación y compacto (2 minutos).
5. Luego, se espera 24 horas para su comercialización.

4.5.3. Diagrama de flujos.

El diagrama de flujos de procesos es una secuencia de operaciones que se muestra en forma gráfica, mediante su detalle, análisis de cada paso a seguir y tiempo necesario de la ejecución de cada acción.

En su elaboración se emplea simbologías básicas que muestran la operación, inspección, transporte, retraso y almacenamiento que se realiza. Para la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo se efectuó:

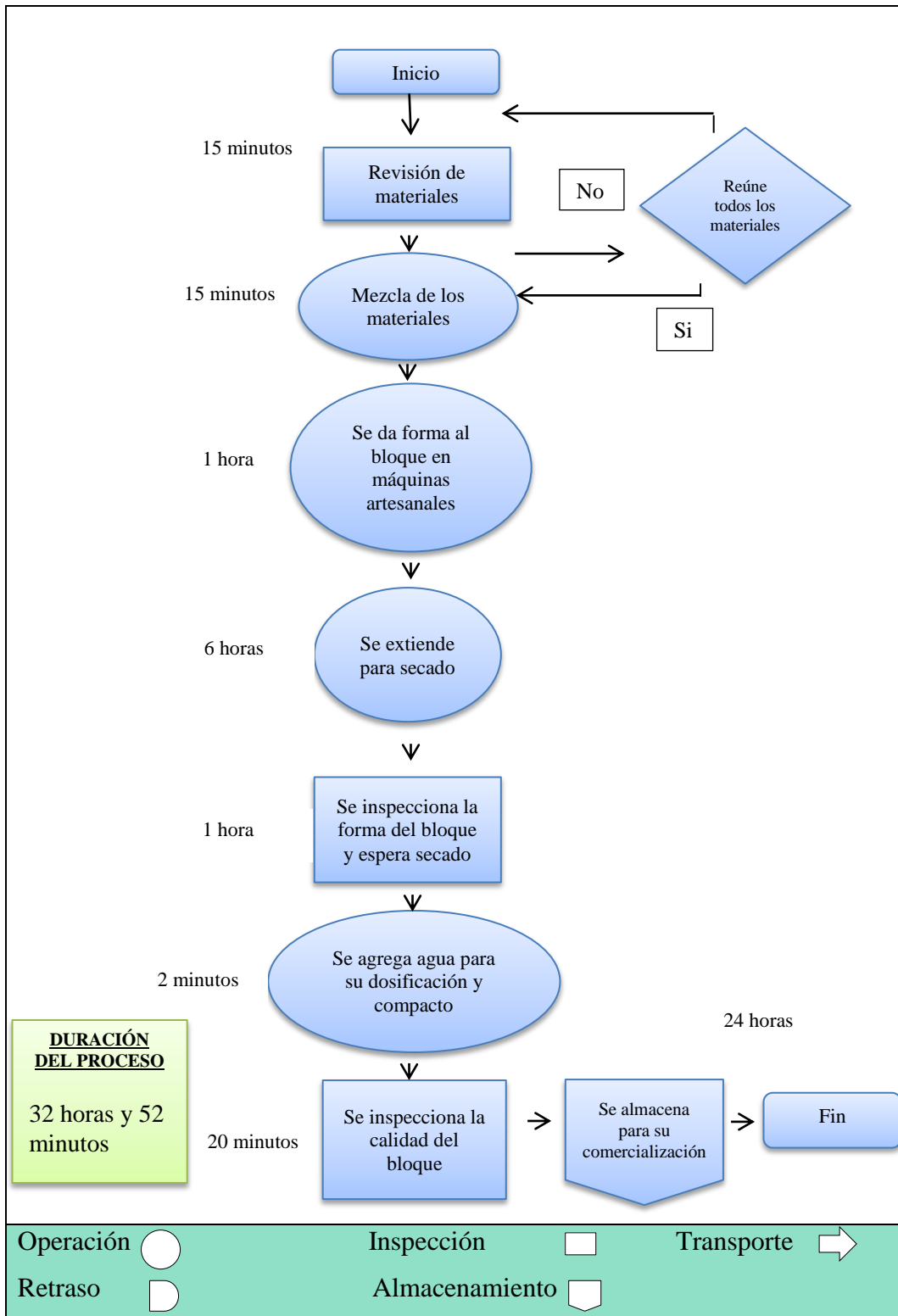
1. Un diagrama de procesos para la producción de bloques de conchilla; refleja cada uno de los pasos que se siguen en la producción diaria, inicia desde la revisión de los materiales a utilizarse, la mezcla, el dar forma al bloque en las máquinas artesanales de la ferretería, el proceso de secado, dosificación y compactación.
2. Un diagrama de procesos para realizar los pedidos a los proveedores; inicia con la revisión del inventario de la mercadería existente en el sistema y bodega, para luego realizar el pedido al proveedor y esperar la recepción de la mercadería para finalmente ingresarla al sistema y comercializarlas.

3. Un diagrama de procesos para la entrega de la mercadería; se describe dos procesos, el primero es la venta dentro del local y que son de entrega rápida como los artículos de ferretería, y el segundo que lleva un tiempo de entrega más amplio debido a que los clientes solicitan el servicio de transporte para la entrega en sus obras respectivas.

Todos los flujos de diagramas muestran cada paso a seguir para el cumplimiento de sus funciones y total satisfacción del cliente de la ferretería Bloques EJR. Y los tiempos de duración están acordes a la atención rápida y ágil.

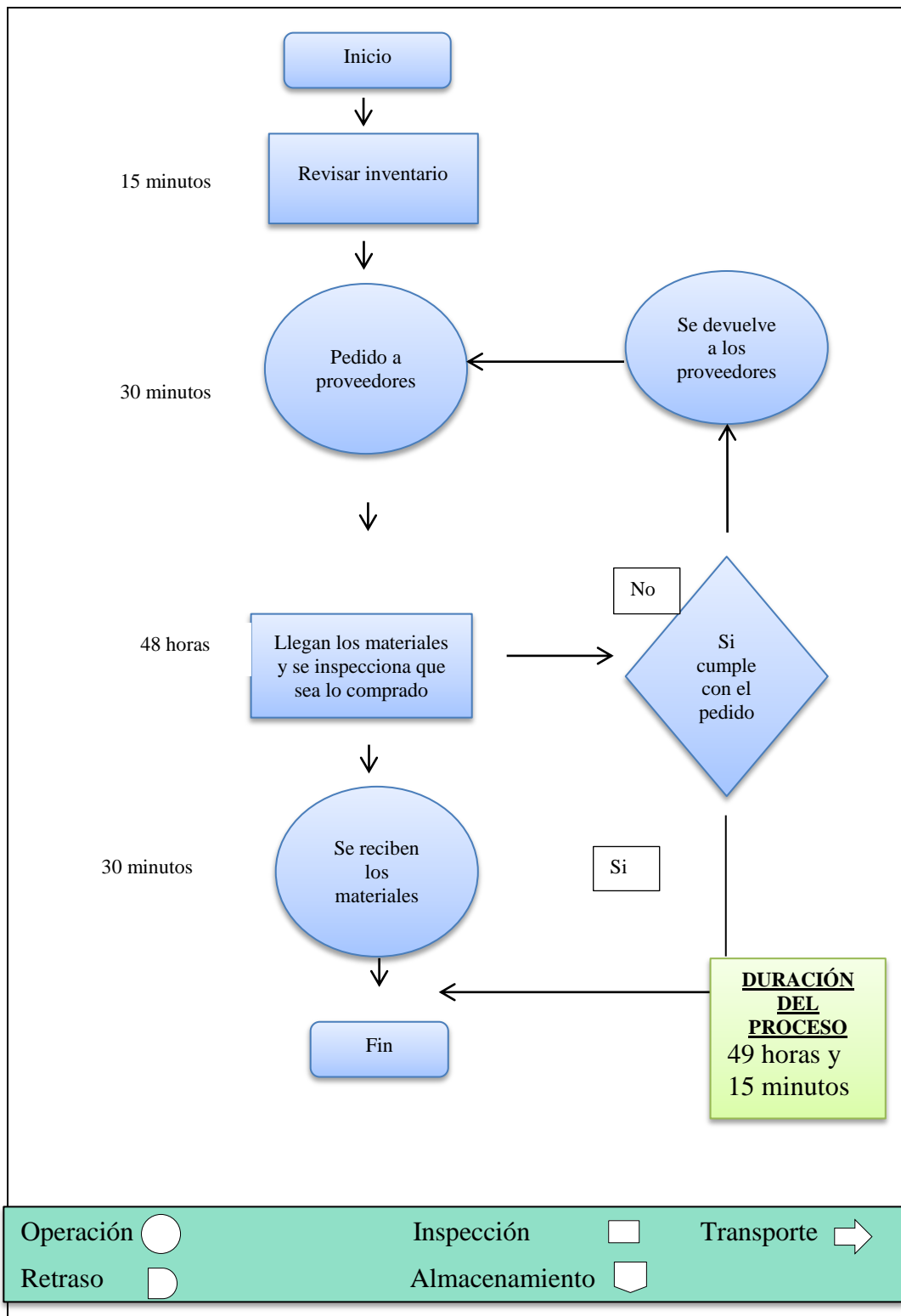
El diagrama de procesos debe ser socializado y explicado a todo el recurso humano para su total seguimiento, puesto que éstos están direccionados a mejorar la satisfacción del cliente, ahorrar tiempo, coordinar actividades y organizar el trabajo diario en la empresa.

FIGURA 9. Diagrama de flujos para la producción de bloques



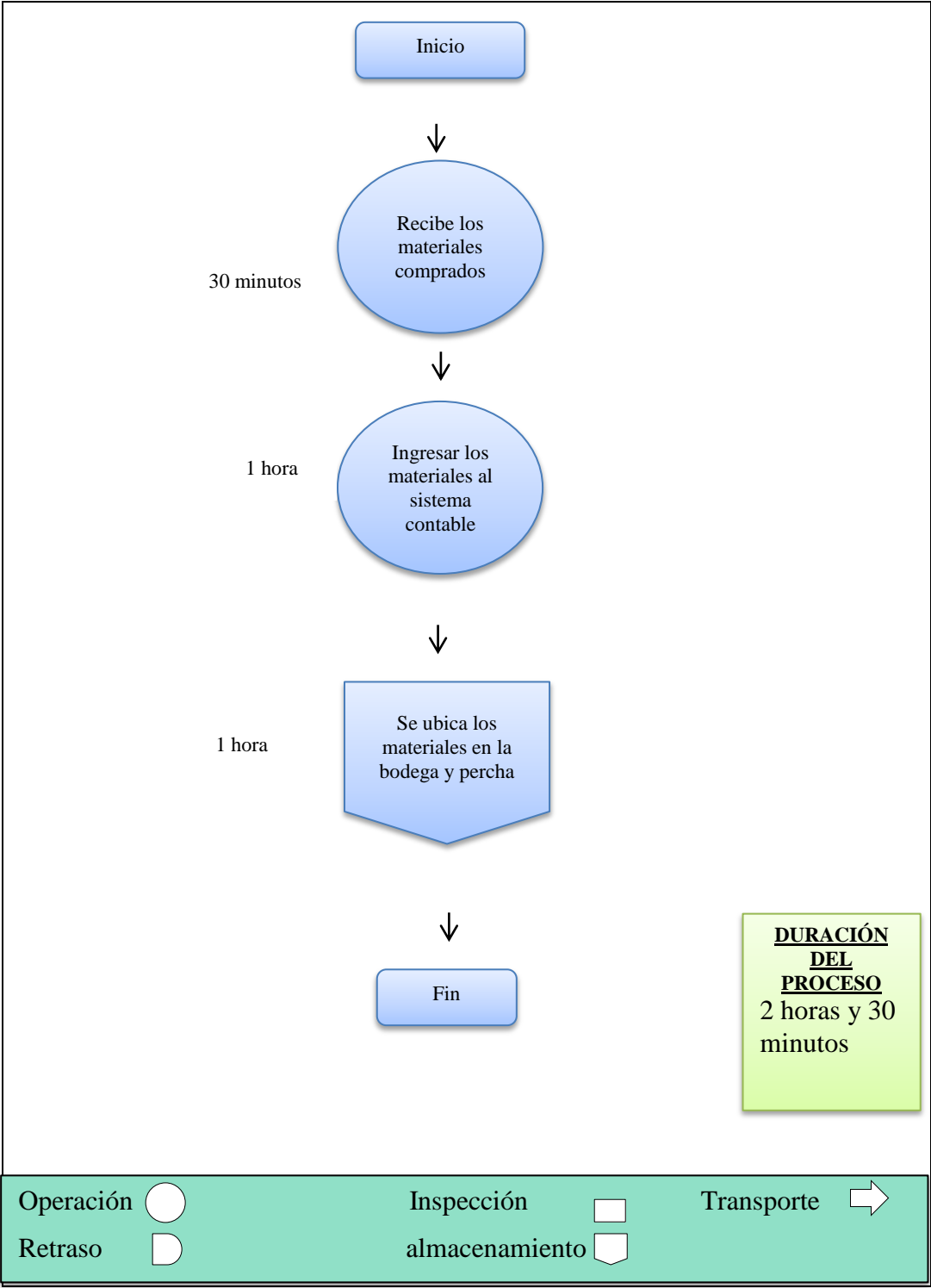
Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

FIGURA 10. Diagrama de flujos para realizar pedidos a los proveedores



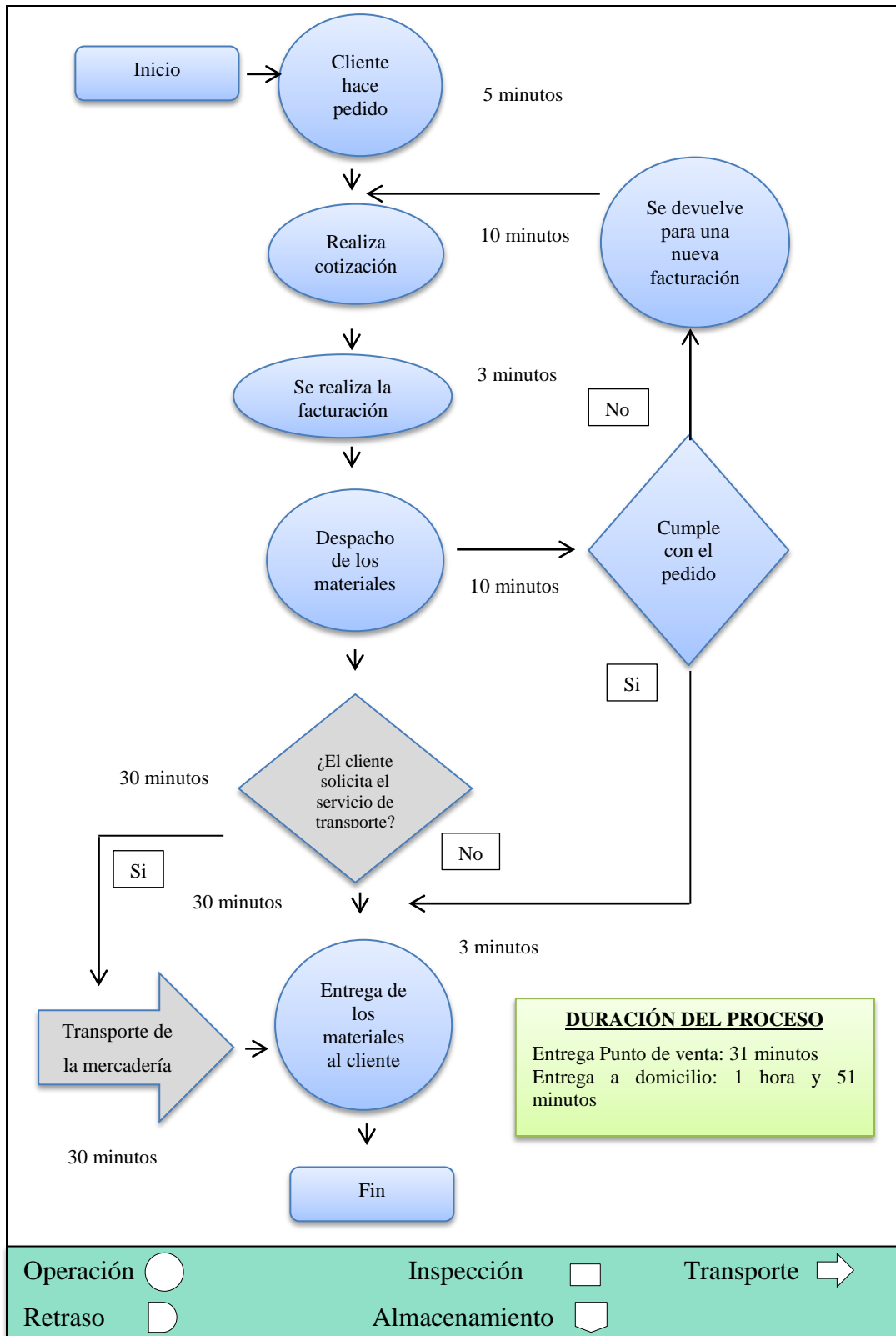
Fuente: Ferrería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

FIGURA 11. Diagrama de flujos para el ingreso de la mercadería al sistema



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

FIGURA 12. Diagrama de flujos para efectuar una venta



Fuente: Ferrería Bloques EJR
 Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.5.4. Equipos e instalaciones.

Los equipos e instalaciones que forman parte de los activos de la ferretería Bloques EJR son una montacarga, una cortadora manual, máquinas artesanales para hacer bloques, una sierra eléctrica, vehículos para reparto, computadoras de escritorios, laptops, impresora de tinta continua, impresora matricial. Estos son los materiales necesarios para la actividad normal de la empresa y su fiel cumplimiento a las necesidades de los clientes.

4.5.5. Características de tecnologías.

La ferretería Bloques EJR, para el control de sus actividades financieras utiliza el sistema contable Telmax, el mismo que permite estar al día en el inventario existente, los movimientos para el cierre de caja, pago a proveedores, cuentas por cobrar a cliente.

4.5.6. Manejo de inventarios.

El inventario de la ferretería EJR se basa en el control de la cantidad promedio de las ventas generadas y la capacidad de la bodega tanto para los materiales de construcción, artículos de ferretería y los bloques de conchilla. La empresa siempre mantiene el stock de la mercadería necesaria para su comercialización, más aún cuando se pronostica escasez de algún producto que mayormente son materiales de construcción como la madera en fechas de prohibición para su tala; esto se realiza con la finalidad de evitar el desabastecimiento a los clientes y por ende la paralización de sus obras que afectarían a un conglomerado.

El inventario mensual de los materiales de construcción corresponde a \$ 9.419,99 mensuales; los artículos de ferretería \$ 3.500,00 mensuales; y en bloques de conchilla se proyecta un inventario de \$ 1.159,20 mensuales.

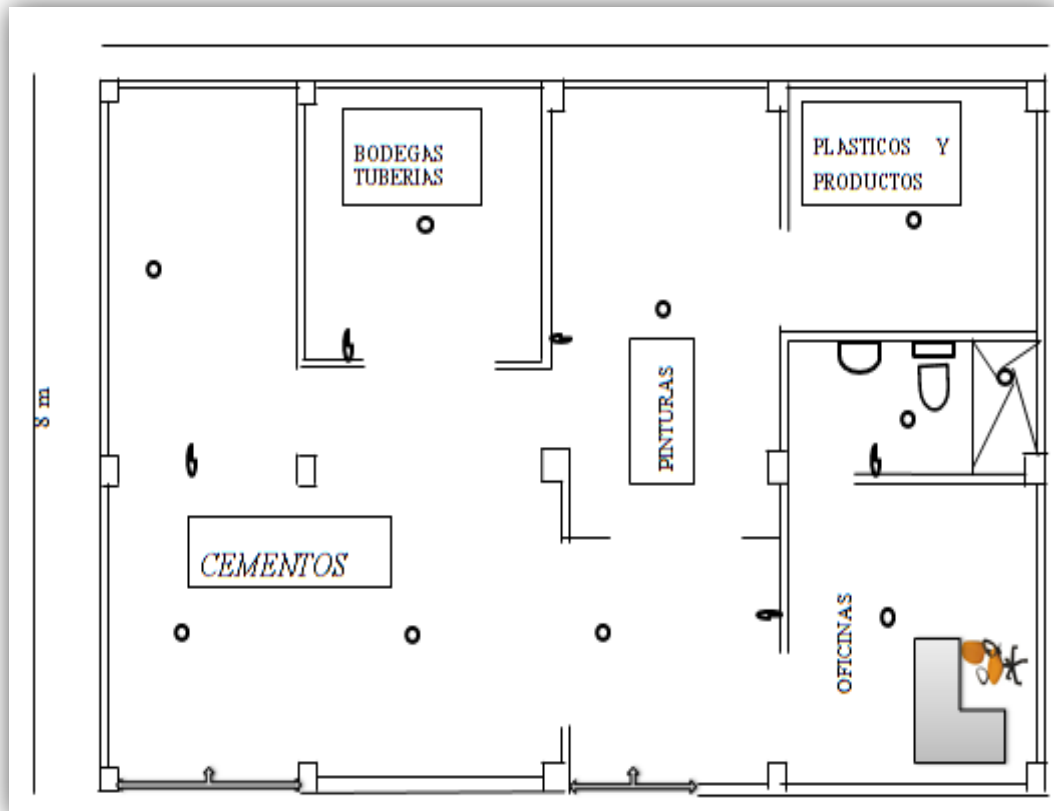
CUADRO 22. Inventario de mercaderías

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PROYECCIÓN DE INVENTARIO DE MERCADERÍAS | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | |
| Concepto | Año | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Material de construcción | 113.039,88 | 133.387,06 | 157.396,73 | 185.728,14 | 219.159,21 |
| Artículos de ferretería | 42.000,00 | 51.660,00 | 63.541,80 | 78.156,41 | 96.132,39 |
| Producción de Bloques | 13.910,40 | 18.987,70 | 25.918,21 | 35.378,35 | 48.291,45 |
| TOTAL | 168.950,28 | 204.034,75 | 246.856,73 | 299.262,90 | 363.583,04 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
 Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

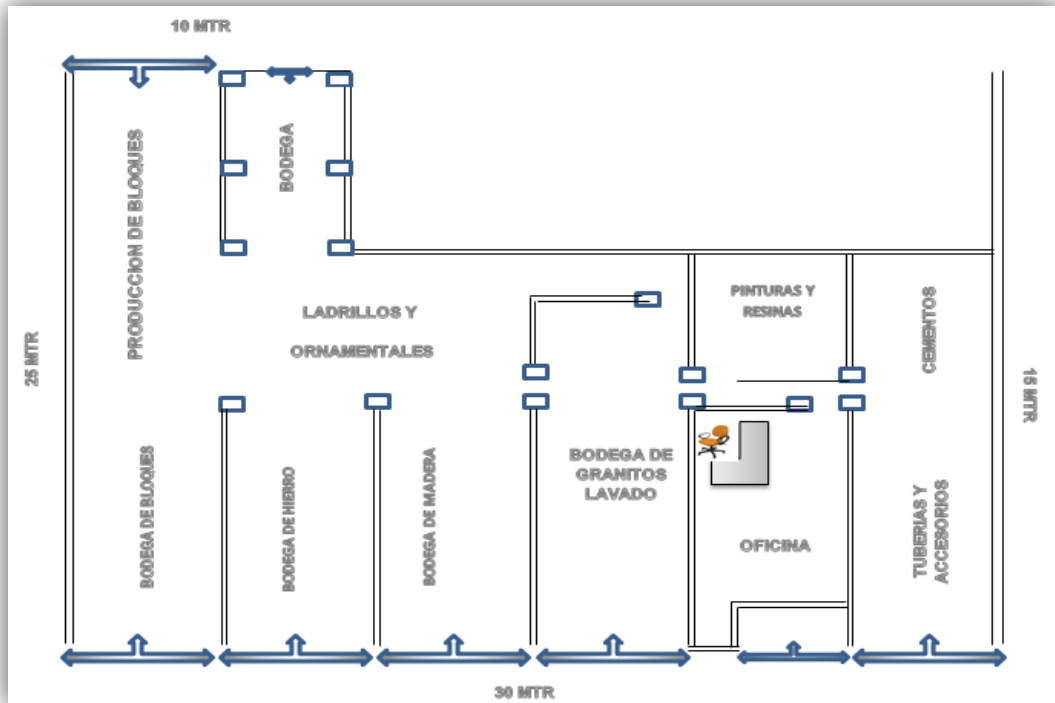
4.5.7. Diseño de Oficinas.

FIGURA 13. Diseño de oficinas sucursal



Fuente: Ferretería Bloques EJR
 Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

FIGURA 14. Diseño de oficinas matriz



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

FIGURA 15. Diseño de bodega de matriz



Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.6. PRESUPUESTO

4.6.1. Necesidad de inversión.

La necesidad de inversión inicia con el presupuesto de lo requerido para la construcción de la sucursal que asciende a \$ 16.450,00 que incluye los materiales, suministros de construcción y la mano de obra.

CUADRO 23. Presupuesto de construcción

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | |
|------------------------------------|------------------|
| PRESUPUESTO DE CONSTRUCCIÓN | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | |
| Trabajo | Costo |
| Pilares | 1.900,00 |
| Bloqueado - enlucido | 1.700,00 |
| Piso de Hormigón | 1.800,00 |
| Cubierta | 1.900,00 |
| Acabado - Piso de cerámica | 1.600,00 |
| Sigmentación | 1.600,00 |
| Mampostería | 1.600,00 |
| Electricidad | 1.800,00 |
| Plomería | 1.250,00 |
| Varios | 1.300,00 |
| TOTAL | 16.450,00 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

Dentro de los requerimientos de los activos, la ferretería detalla la necesidad de los equipos de computación, muebles de oficina y equipo de oficina necesarios para la apertura de la sucursal; además incluye el valor del terreno donde se construirá la edificación.

En el 2017 se planifica la compra de lo que ya terminó su vida útil, como el equipo de computación y teléfonos de la empresa.

CUADRO 24. Activos fijos

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | |
|--|----------|----------------|-------------|------------------|-----------------|
| REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | |
| Activo | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Inversión | Inversión |
| | | | | 2014 | 2017 |
| TERRENO | 1 | 8.000,00 | 8.000,00 | 8.000,00 | |
| EDIFICIO | 1 | 16.450,00 | 16.450,00 | 16.450,00 | |
| VEHÍCULOS | 1 | 20.000,00 | | 20.000,00 | |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | | 1.050,00 | |
| Computadora | 1 | 500,00 | 500,00 | | 515,00 |
| Impresora de tinta continua | 1 | 150,00 | 150,00 | | 154,50 |
| Impresora matricial | 1 | 400,00 | 400,00 | | 412,00 |
| MUEBLES DE OFICINA | | | | 751,00 | |
| Escritorio | 1 | 250,00 | 250,00 | | |
| Sillas metálicas | 2 | 15,00 | 30,00 | | |
| Sillas plásticas | 3 | 7,00 | 21,00 | | 21,63 |
| Perchas | 3 | 150,00 | 450,00 | | |
| EQUIPO DE OFICINA | | | | 350,00 | |
| Archivador | 1 | 250,00 | 250,00 | | |
| Teléfono | 1 | 100,00 | 100,00 | | 103,00 |
| TOTAL | | | | 46.601,00 | 1.206,13 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

CUADRO 25. Inversión inicial

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | |
|---------------------------------------|-------------------|
| NECESIDAD DE INVERSIÓN INICIAL | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | |
| Rubro | Monto |
| Capital de Trabajo | 245.313,01 |
| Activos fijos | 46.601,00 |
| Gastos de constitución | 450,00 |
| TOTAL | 292.364,01 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.6.2. Financiamiento.

Debido a la cultura de ahorro que maneja la ferretería Bloques EJR, esta cuenta con la capacidad financiera de invertir en la creación de la nueva sucursal, por lo que el 90% de la necesidad de inversión es financiada con recursos propios; mientras que, solo el 10% es mediante préstamo bancario que será tramitado en el Banco Pichincha con una tasa de interés del 21,5% a 3 años plazo. La empresa ya cuenta con toda la facilidad de realizar préstamos en esta entidad debido a la buena garantía ganada en antiguos créditos.

CUADRO 26. Financiamiento

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | |
|-------------------------------|-------------|-------------------|
| FINANCIAMIENTO | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | |
| Concepto | % | Valor |
| Financiamiento propio | 90% | 263.127,60 |
| Préstamo bancario | 10% | 29.236,40 |
| TOTAL | 100% | 292.364,01 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

CUADRO 27. Amortización

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | |
|-------------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|--------------------|
| AMORTIZACIÓN | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | |
| Período | Saldo Inicial | Interés | Abono de capital | Saldo Final |
| | | | | 29.236,40 |
| 2014 | 29.236,40 | 6.285,83 | 9.745,47 | 19.490,93 |
| 2015 | 19.490,93 | 4.190,55 | 9.745,47 | 9.745,47 |
| 2016 | 9.745,47 | 2.095,28 | 9.745,47 | - |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.6.3. Capital de trabajo.

El capital de trabajo financiado para la creación de la sucursal de la ferretería Bloques EJR corresponde a la proyección del inventario de mercaderías, mano de obra y los costos operativos que se incurrirán en el lapso de un año de operaciones.

CUADRO 28. Capital de trabajo

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CAPITAL DE TRABAJO | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | |
| Rubro | Año | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Inventario de mercaderías | 168.950,28 | 204.034,75 | 246.856,73 | 299.262,90 | 363.583,04 |
| Mano de obra | 71.170,39 | 73.305,50 | 75.504,67 | 77.769,81 | 80.102,90 |
| Costos operativos | 5.192,33 | 5.308,78 | 5.428,72 | 5.561,83 | 5.689,07 |
| TOTAL | 245.313,01 | 282.649,04 | 327.790,12 | 382.594,54 | 449.375,02 |

Fuente: Ferretería EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.6.4. Proyección de gastos varios.

La proyección de los costos varios de la ferretería Bloques EJR corresponden a la proyección anual de los costos operativos necesarios para la actividad; los costos de la capacitación para el personal administrativo y ventas, recalcando que la empresa fija un monto mensual de aprovisionamiento o fondo de \$ 15,00 para esta acción.

Finalmente, la publicidad que se efectuará en cuñas radiales, hojas volantes para indicar la ubicación de la sucursal, insumos como gorras y camisetas para los clientes y auspicio para eventos sociales, deportivos y culturales que se desarrollan dentro de la parroquia.

CUADRO 29. Costos operativos

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PRESUPUESTO COSTOS OPERATIVOS | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | |
| Rubro | Costo Mensual | Año | | | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| Papelería | 25,00 | 300,00 | 309,00 | 318,27 | 327,82 | 337,65 |
| Capacitación | 15,00 | 180,00 | 185,40 | 190,96 | 196,69 | 202,59 |
| Depreciación general | | 1.310,83 | 1.310,83 | 1.310,83 | 1.320,41 | 1.320,41 |
| Suministros de limpieza | 20,00 | 240,00 | 247,20 | 254,62 | 262,25 | 270,12 |
| Publicidad | | 1.644,00 | 1.693,32 | 1.744,12 | 1.796,44 | 1.850,34 |
| Servicios básicos | 80,00 | 960,00 | 988,80 | 1.018,46 | 1.049,02 | 1.080,49 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | 140,00 | 4.634,83 | 4.734,55 | 4.837,26 | 4.952,64 | 5.061,60 |
| VENTAS | | | | | | |
| Mantenimiento de vehículos | 50,00 | 51,50 | 53,05 | 54,64 | 56,28 | 57,96 |
| Matriculación de vehículos | | 300,00 | 309,00 | 318,27 | 327,82 | 337,65 |
| Imprevistos | 200,00 | 206,00 | 212,18 | 218,55 | 225,10 | 231,85 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | 250,00 | 557,50 | 574,23 | 591,45 | 609,20 | 627,47 |
| TOTAL GASTOS | | 5.192,33 | 5.308,78 | 5.428,72 | 5.561,83 | 5.689,07 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

CUADRO 30. Capacitación

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | |
|----------------------------------|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CAPACITACIÓN | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | |
| Rubro | % | Año | | | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Administrativa | 25% | 45,00 | 46,35 | 47,74 | 49,17 | 50,65 |
| Ventas | 75% | 135,00 | 139,05 | 143,22 | 147,52 | 151,94 |
| Reserva para capacitación | | 180,00 | 185,40 | 190,96 | 196,69 | 202,59 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

CUADRO 31. Publicidad

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | | | | |
|------------------------------|----------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| PUBLICIDAD | | | | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | | | | |
| Actividad Publicitaria | Cantidad | Descripción | Precio Unitario | Tiempo a emplear | Año | | | | |
| | | | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| CUÑAS RADIALES | | | | MESES | | | | | |
| Radio Record | 2 | veces al mes | 5,00 | 6 | 60,00 | 61,80 | 63,65 | 65,56 | 67,53 |
| PUBLICIDAD ESCRITA | | | | | | | | | |
| Hojas volantes | 1000 | 1 vez al año | 0,02 | | 20,00 | 20,60 | 21,22 | 21,85 | 22,51 |
| INSUMOS PARA CLIENTES | | | | | | | | | |
| Camisetas | 50 | 2 veces al año | 5,00 | 2 | 500,00 | 515,00 | 530,45 | 546,36 | 562,75 |
| Gorras | 50 | 2 veces al año | 3,00 | 2 | 300,00 | 309,00 | 318,27 | 327,82 | 337,65 |
| AUSPICIO | | | | | | | | | |
| Equipo de fútbol | 22 | 1 vez al año | 12,00 | 1 | 264,00 | 271,92 | 280,08 | 288,48 | 297,13 |
| Auspicio social - cultural | | 2 veces al año | 250,00 | 2 | 500,00 | 515,00 | 530,45 | 546,36 | 562,75 |
| TOTAL | | | | | 1.644,00 | 1.693,32 | 1.744,12 | 1.796,44 | 1.850,34 |

*Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro*

4.6.5. Proyección ventas.

Debido a la experiencia adquirida por la administración de la ferretería Bloques EJR, se proyecta un crecimiento en ventas de un 69% anual divididas en: 15% para los materiales de construcción, 20% en los artículos de ferretería, 34% en los bloques de conchilla debido a la calidad mantenida en la empresa y un 40% para el servicio de transporte que se otorga, generando la necesidad de planificar la compra de una volqueta para años posteriores.

La proyección de crecimiento es diferente en cada producto debido a que su rotación es variada y a la competencia existente en el mercado. Según los registros, la ferretería crece constantemente debido a la buena imagen proyectada y a un servicio al cliente de calidad. Además, se recalca el fuerte nivel de ventas de los bloques de conchilla que produce la ferretería, puestos que éstos son de mayor calidad, duración y tienen un costo accesible y competitivo dentro del mercado peninsular.

CUADRO 32. Proyección de ventas

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PROYECCIÓN DE VENTAS | | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | | |
| Concepto | Venta actual | % Crecimiento | Año | | | | |
| | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Materiales de construcción | 102.000,00 | 15% | 120.360,00 | 142.024,80 | 167.589,26 | 197.755,33 | 233.351,29 |
| Artículos de ferretería | 37.200,00 | 20% | 45.756,00 | 56.279,88 | 69.224,25 | 85.145,83 | 104.729,37 |
| Bloques | 11.400,00 | 34% | 15.561,00 | 21.240,77 | 28.993,64 | 39.576,32 | 54.021,68 |
| Servicio de transporte | 1.500,00 | 10% | 1.695,00 | 1.915,35 | 2.164,35 | 2.445,71 | 2.763,65 |
| TOTAL | 150.600,00 | 69% | 183.372,00 | 221.460,80 | 267.971,51 | 324.923,20 | 394.866,00 |

Fuente: *Ferretería Bloques EJR*
 Elaborado por: *Eder Rodríguez Alejandro*

El margen de utilidad que la ferretería tiene en la comercialización de sus productos son: materiales de construcción 33%, artículos de ferretería 35%, ventas de bloques 33% y el servicio de transporte 50%. Éstos varían por su costo de adquisición a los proveedores y variaciones presentadas en el mercado por efecto de escasez, inflación, tributos e impuestos.

Para la proyección de los costos se consideran el crecimiento de las ventas de cada producto.

CUADRO 33. Costo de ventas

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PROYECCIÓN DEL COSTO DE VENTAS | | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | | |
| Concepto | Costo de venta actual | % Crecimiento | Año | | | | |
| | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Materiales de construcción | 68.340,00 | 15% | 80.641,20 | 95.156,62 | 112.284,81 | 132.496,07 | 156.345,37 |
| Artículos de ferretería | 24.180,00 | 20% | 29.741,40 | 36.581,92 | 44.995,76 | 55.344,79 | 68.074,09 |
| Bloques | 7.638,00 | 34% | 10.425,87 | 14.231,31 | 19.425,74 | 26.516,14 | 36.194,53 |
| Servicio de transporte | 6,90 | 10% | 7,80 | 8,81 | 9,96 | 11,25 | 12,71 |
| TOTAL | 100.158,00 | 69% | 120.816,27 | 145.978,66 | 176.716,27 | 214.368,25 | 260.626,70 |

Fuente: *Ferretería Bloques EJR*
 Elaborado por: *Eder Rodríguez Alejandro*

4.6.6. Estados Financieros.

Los Estados Financieros de la ferretería Bloques EJR están representados por el flujo de efectivo y el estado de resultados que son elaborados anualmente por el contador de la ferretería, considerando los lineamientos de las normas contables del país y las NIIF. Posteriormente, éstos son evaluados con el gerente para determinar variaciones positivas o negativas.

Debido a la gran rotación de efectivo en el flujo se muestra que del total acumulado la administración decidió dejar el 1% para inversión en la caja o financiamientos pequeños; mientras que, el 99% será depositado en la cuenta bancaria de la empresa.

CUADRO 34. Flujo de efectivo

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | |
| Cuentas | Año | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| INGRESOS | | | | | |
| Ventas | 183.372,00 | 221.460,80 | 267.971,51 | 324.923,20 | 394.866,00 |
| Préstamo bancario | 29.236,40 | | | | |
| Total Ingresos | 212.608,40 | 221.460,80 | 267.971,51 | 324.923,20 | 394.866,00 |
| EGRESOS | | | | | |
| Costo de ventas | 120.816,27 | 145.978,66 | 176.716,27 | 214.368,25 | 260.626,70 |
| Gastos operacionales | 557,50 | 574,23 | 591,45 | 609,20 | 627,47 |
| Compra de activos | 46.601,00 | | | 1.206,13 | |
| Participación trabajadores | | 671,49 | 9.897,42 | 12.559,69 | 15.568,05 |
| Impuesto a la renta | | 951,27 | 14.021,35 | 17.792,89 | 22.054,73 |
| Aporte del préstamo bancario | 9.745,47 | 9.745,47 | 9.745,47 | | |
| Interés del préstamo bancario | 6.285,83 | 4.190,55 | 2.095,28 | | |
| Total Egresos | 184.006,06 | 162.111,66 | 213.067,23 | 246.536,15 | 298.876,95 |
| FLUJO NETO | 28.602,34 | 59.349,13 | 54.904,28 | 78.387,05 | 95.989,05 |
| FLUJO ACUMULADO | 28.602,34 | 87.951,47 | 142.855,75 | 221.242,80 | 317.231,84 |
| | | | | | |
| FINANCIAMIENTO O INVERSIÓN | 286,02 | 593,49 | 549,04 | 783,87 | 959,89 |
| DEPÓSITO DEL EFECTIVO | 28.033,15 | 58.168,09 | 53.811,68 | 76.827,14 | 94.078,87 |
| SALDO FINAL DEL EFECTIVO | 283,16 | 587,56 | 543,55 | 776,03 | 950,29 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR

Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

CUADRO 35. Estado de resultados

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| ESTADO DE RESULTADO | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | |
| Cuentas | Año | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| INGRESOS | | | | | |
| Ventas | 183.372,00 | 221.460,80 | 267.971,51 | 324.923,20 | 394.866,00 |
| Costo de ventas | 120.816,27 | 145.978,66 | 176.716,27 | 214.368,25 | 260.626,70 |
| Utilidad Bruta en Ventas | 62.555,73 | 75.482,13 | 91.255,24 | 110.554,95 | 134.239,30 |
| GASTOS OPERATIVOS | | | | | |
| Costos operativos | 5.192,33 | 5.308,78 | 5.428,72 | 5.561,83 | 5.689,07 |
| Compra de activos | 46.601,00 | | | 1.206,13 | |
| Total Gastos operativos | 51.793,33 | 5.308,78 | 5.428,72 | 6.767,96 | 5.689,07 |
| Utilidad antes de intereses | 10.762,40 | 70.173,36 | 85.826,52 | 103.786,99 | 128.550,23 |
| Intereses pagados | 6.285,83 | 4.190,55 | 2.095,28 | | |
| Utilidad antes de impuestos | 4.476,57 | 65.982,80 | 83.731,25 | 103.786,99 | 128.550,23 |
| Participación trabajadores | 671,49 | 9.897,42 | 12.559,69 | 15.568,05 | 19.282,53 |
| Impuestos | 951,27 | 14.021,35 | 17.792,89 | 22.054,73 | 27.316,92 |
| UTILIDAD NETA | 2.853,82 | 42.064,04 | 53.378,67 | 66.164,20 | 81.950,77 |

Fuente: Ferretería Bloques EJR
Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

4.6.7. Evaluación financiera.

En la evaluación financiera desarrollada para la nueva sucursal de la ferretería Bloques EJR se puede observar que el período de recuperación de la inversión es de 3 años y 2 meses.

En el VAN (valor actual neto), se demuestra que hasta el 2018 de las proyecciones realizadas en el flujo de efectivo, la empresa tendrá un valor de \$ 91.736,10 demostrando su viabilidad para la inversión.

En la TIR -tasa interna de retorno- se puede apreciar que la empresa tiene un retorno del 31% apoyando la decisión de aceptar el proyecto, y el mismo que tiene una relación porcentual de utilidad del 34% que la administración proyecta en la venta de los materiales de construcción, artículos de ferretería y bloques.

CUADRO 36. Evaluación financiera

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | |
|--|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EVALUACIÓN FINANCIERA | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | |
| Cuentas | Año | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Flujo de efectivo | 28.602,34 | 87.951,47 | 142.855,75 | 221.242,80 | 317.231,84 |
| Inversión | 292.364,01 | | | 1.206,13 | |
| Período de recuperación de la inversión | | | | | |
| 3 Años | | | | | |
| 2 meses | | | | | |
| VAN | | | | | |
| Tasa de descuento | 22% | | | | |
| Inversión | 292.364,01 | | | | |
| VAN | 91.736,10 | | | | |
| TIR | | | | | |
| Inversión | Flujos | | | | |
| (292.364,01) | 28.602,34 | 87.951,47 | 142.855,75 | 221.242,80 | 317.231,84 |
| TIR | 31% | | | | |
| DECISIÓN DE INVERSIÓN | ACEPTAR PROYECTO | | | | |

Fuente: Ferreteria Bloques EJR
 Elaborado por: Eder Rodríguez Alejandro

CONCLUSIONES.

1. En el presente trabajo de diseño de un plan de negocios para la ferretería Bloques EJR, se muestra la importancia de su estructura para las proyecciones y coordinación de las áreas financieras, marketing – ventas, producción y administrativas, puesto que es una estrategia gerencial que brinda seguridad al empresario para futuras inversiones como la apertura de una sucursal.
2. La empresa EJR, mediante la elaboración del trabajo del plan de negocios, estableció estrategias administrativas direccionadas al posicionamiento y fidelidad del cliente, calidad en la producción de bloques de conchilla, obtener rentabilidad financiera y alcanzar la eficiencia organizativa mediante el desarrollo de habilidades, competencias y acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. La elaboración del plan de negocios para una empresa genera fuerte fundamentos de trabajo para la toma de decisiones en la ejecución de actividades, coordinación de funciones, estrategias de ventas y determina el presupuesto necesario para la implementación del proyecto, permitiendo que la empresa se fortalezca y desarrolle dentro del mercado empresarial generando beneficios en la comunidad donde se desenvuelve.
4. Se demuestra la importancia que los empresarios o propietarios de empresas deben otorgar al estudio de mercado, puesto que su ejecución permite determinar las fortalezas y debilidades a nivel interno para su aprovechamiento y mitigación si da el caso; y, además se puede detectar las oportunidades y amenazas propias del entorno.

RECOMENDACIONES.


1. Crear el buen hábito de utilizar herramientas administrativas gerenciales que permitan la evaluación constante de las acciones desarrolladas en todas las áreas de la empresa, con la finalidad de obtener datos cuantitativos y cualitativos que permitan analizar los resultados de su ejecución.
2. Exteriorizar la planificación estratégica de la ferretería a los clientes, talento humano y proveedores creando una cultura de pertenencia y personalización con la empresa, midiendo constantemente los resultados y manteniendo la calidad de los bloques de conchilla y materiales ferreteros que se comercializan para generar el reconocimiento y buen nombre de la organización.
3. Analizar y modificar las estrategias planteadas en el área de ventas, crear cronogramas de capacitaciones en forma constante, realizar entrevistas a clientes para conocer su apreciación sobre la empresa, desarrollar nuevos emprendimientos anexos a la actividad, entre otros factores que permitan el desarrollo de la ferretería Bloques EJR dentro de la comunidad.
4. Realizar un estudio de mercado anual, con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de la empresa; así como también las oportunidades y amenazas del mercado, considerando la gran acogida y crecimiento de ventas de la ferretería en la localidad que incluye la implementación de estrategias dirigidas a alcanzar un posicionamiento positivo y fidelidad del cliente. Lo correcto es evaluar constantemente los resultados de las estrategias aplicadas.

BIBLIOGRAFÍA.



- ✓ ASAMBLEA CONSTITUYENTE (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Registro Oficial No. 449 del 20 de Octubre.
- ✓ ASAMBLEA CONSTITUYENTE (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Montecristi: Registro Oficial No. 351 del 29 de Diciembre.
- ✓ ÁVILA, A. (2008). Guía de Recursos para Desarrollar tu Negocio. Estados Unidos: Editorial Mileno Associates.
- ✓ BÁEZ Y PÉREZ. (2007). Investigación Cualitativa. España: Esic Editorial.
- ✓ BERNAL, C. (2006). Metodología de la Investigación. México: Pearson Editorial.
- ✓ CÓRDOVA, M. (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos. Colombia: Editorial Ecoc Ediciones.
- ✓ CONGRESO NACIONAL (2005). Codificación del Código del Trabajo. Quito: Registro Oficial No. 167 del 16 de Diciembre (actualizado a mayo 2013).
- ✓ CHIAVENATO, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill.

- ✓ EROSA, V. (2006). Formación de Emprendedores. México: Editorial de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ✓ FLÓREZ, J. (2007). Proyecto de Inversión para las Pyme. Bogotá: Editorial Ecoc Ediciones.
- ✓ GRAHAM, FRIEND Y STEFAN ZEHLE. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Lima: Editorial El Comercio.
- ✓ GRIFFIN, R. (2005). Negocios. México: Pearson Editorial.
- ✓ MÉNDEZ, C. (2011). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias empresariales. Bogotá: Limusa Noriega Editores.
- ✓ PONS, R. (2005). Memorias del Curso de Planeación Estratégica y Marco Lógico. Guayaquil: Universidad de Guayaquil, Facultad de Economía.
- ✓ REYES, A. (2005). Administración de Empresas. México: Limusa Noriega Editores.
- ✓ WEINBERGER, K. (2009). Proyecto USAID – PERÚ – MYPE COMPETITIVA. Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Nathan Associates Inc.



ANEXO 1. Guía de observación.

|  <p align="center">Estudio EJR 2014 – 2015 GUÍA DE OBSERVACIÓN</p> | |
|--|--|
| Empresa | |
| Dirección | |
| Fecha | |
| Hora de inicio | |
| Hora de finalización | |
| Responsable | |
| PARÁMETROS A OBSERVARSE | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Control al personal - Atención al cliente – ventas - Publicidad externa - Misión, visión, objetivos. - Equipos e infraestructura de la empresa - Permisos de operación - Control de inventarios – financiero | |
| APUNTES | |
| <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |

ANEXO 2. Entrevista.

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL</p> |  |
| <u>GUÍA DE PAUTAS : ESTUDIO EJR02 – 2014</u> | | |
| <p>Objetivo: Obtener información confiable y primaria utilizando técnicas de investigación para la definición de estrategias empresariales en la ferretería Bloques EJR</p> | | |
| ÍTEMS | | |
| <ol style="list-style-type: none">1.- ¿Qué puede indicar sobre su misión, visión y objetivos organizacionales?2.- ¿Indique las políticas establecidas en su empresa?3.- Mencione, ¿Qué tipos de publicidad se realizan en la empresa?4.- ¿Los empleados conocen sus funciones y responsabilidades en la empresa?5.- ¿Con qué frecuencia la empresa evalúa sus fortalezas y debilidades?6.- ¿Cuándo se realizan las evaluaciones de desempeño a los empleados?7.- ¿Qué tipos de estrategias implementaría para una excelente planificación?8.- Ud. ¿Qué proyectos desearía implementar para alcanzar el éxito empresarial de la ferretería?9.- ¿Cómo es el financiamiento planteado para la apertura de la sucursal?10.- ¿Dónde tiene planteada la ubicación de la sucursal?11.- ¿Considera que la nueva sucursal tiene una ubicación estratégica?12.- ¿Cómo financia la empresa sus operaciones?13.- ¿Comente sobre la estructura organizacional definida en la ferretería?14.- ¿Qué tipos de estrategias han planteado para dirigir sus acciones?15.- ¿A quiénes considera como sus principales competidores?16.- ¿Cuáles son las ventajas de la ferretería frente a sus competidores?17.- ¿Qué beneficios les ofrecen sus proveedores?18.- Usted ¿Estima que la aplicación del plan de negocio ayuda a llevar una eficiente planificación y control de las actividades? ¿Por qué?19.- Usted ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un plan de negocio que permita definir estrategias empresariales en la ferretería? ¿Por qué? | | |

ANEXO 3. Encuestas aplicadas al talento humano.

| |
|---|
|  <p>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL</p>  <p>todo para construir y decorar tu hogar</p> |
| <p style="text-align: center;"><u>INFORMACIÓN GENERAL</u></p> <p>Edad: _____</p> <p>Función que desempeña: _____</p> <p>Años que labora en la empresa: _____</p> <p>Escolaridad: _____</p> |
| <p style="text-align: center;"><u>ESTUDIO DE OPINIÓN EJR03 - 2014</u></p> <p>Buenos días (tardes), la ferretería Bloques EJR solicita contestar cada una de las preguntas con la verdad, puesto que éste trabajo servirá para proyectar mejoras en la institución. Agradecemos su atención.</p> <p style="text-align: center;">ÍTEMS</p> <p>1.- Usted ¿Considera importante que la empresa planifique y organice sus actividades?</p> <p>Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>De acuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Indiferente <input type="checkbox"/></p> <p>En desacuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/></p> |

2.- ¿Deberían los directivos implementar estrategias empresariales para una excelente planificación en la empresa?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3.- ¿Considera que la ferretería posee en la actualidad los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para atender la demanda de sus necesidades?

Definitivamente si

Probablemente si

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

4.- Usted ¿Qué debilidades ha detectado en el desarrollo de actividades de la empresa?

Mala administración

Comunicación deficiente

Trabajo empírico

Escaso liderazgo

Descoordinación

5.- ¿Cómo califica la administración de los propietarios de la ferretería?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

6.- Usted ¿Cree que se deberían aplicar políticas dentro de la empresa?

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no

7.- ¿Se realizan capacitaciones dentro de la empresa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

8.- ¿Hacia dónde se dirigen las estrategias planteadas en la empresa?

- Control al personal operativo
- Control de inventarios – Facturación
- Entrega inmediata
- Publicidad
- Calidad de los materiales
- Costos – Precios

9. - ¿Qué tipos de productos son de mayor venta en su empresa?

Piedras/arenas

Bloques

Accesorios ferreteros



Cemento

Hierro

Otros

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4. Encuestas aplicadas a los proveedores.

| | |
|---|---|
|  <p>UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL</p> |  <p>todo para construir y decorar tu hogar</p> |
| <u>INFORMACIÓN GENERAL</u> | |
| Edad: | _____ |
| Tiempo que provee a la ferretería de productos: | _____ |
| Lugar de procedencia: | _____ |
| Escolaridad: | _____ |
| Sexo: | _____ |
| <u>ESTUDIO DE OPINIÓN EJR04 - 2014</u> | |
| <p>Buenos días (tardes), la ferretería Bloques EJR solicita contestar cada una de las preguntas con la verdad, puesto que éste trabajo servirá para proyectar mejoras en la institución. Agradecemos su atención.</p> | |
| ÍTEMS | |
| 1.- Usted ¿Considera que existe orden y planificación en las actividades desarrolladas en la ferretería? | |
| Totalmente de acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
| 2.- Usted ¿Considera que la ferretería está preparada para la apertura de una | |

sucursal?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3.- Usted ¿Considera que los administradores de la empresa deben emplear estrategias para mejorar sus actividades?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- Usted ¿Cuáles cree que son las principales ventajas de la ferretería frente a su competencia?

- Ubicación estratégica
- Diversidad de productos
- Personal especializado
- Buen trato al cliente
- Calidad de los productos
- Servicio de transporte
- Créditos a clientes
- Publicidad
- Precios accesibles
- Peso y despacho de materiales

5.- Usted ¿Estima que la aplicación del Plan de Negocio mejoraría el desempeño de la ferretería?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6.- Usted ¿Está de acuerdo en la implementación de un Plan de Negocio para mejorar las estrategias empresariales de la ferretería?

Definitivamente si

Probablemente si



Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5. Encuestas aplicadas a los clientes.

| | | | |
|---|--|---|---|
|  | UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL |  | |
| <u>DATOS GENERALES</u> | | | |
| Edad: | _____ | | |
| Domicilio: | Santa Elena <input type="checkbox"/> | La Libertad <input type="checkbox"/> | |
| | Salinas <input type="checkbox"/> | Otros <input type="checkbox"/> Mencione: | |
| Años que es cliente de la ferretería: | | | |
| 1 – 5 años <input type="checkbox"/> | 6 – 10 años <input type="checkbox"/> | 11 – 15 años <input type="checkbox"/> | Más de 15 años <input type="checkbox"/> |
| Género: | Masculino <input type="checkbox"/> | Femenino <input type="checkbox"/> | |
| <u>ESTUDIO DE OPINIÓN EJR02 - 2014</u> | | | |
| <p>Buenos días (tardes), la ferretería Bloques EJR solicita contestar cada una de las preguntas con la verdad, puesto que éste trabajo servirá para proyectar mejoras en la institución. Agradecemos su atención.</p> | | | |
| ÍTEMS | | | |
| 1.- Usted ¿Realiza compras de materiales y artículos ferreteros en Bloques EJR? | | | |
| Frecuentemente | <input type="checkbox"/> | | |
| Temporalmente | <input type="checkbox"/> | | |
| Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> | | |
| 2.- Usted ¿Qué tipos de productos adquiere en la ferretería? | | | |

- Piedras/arenas
- Bloques
- Accesorios ferreteros
- Cemento
- Hierro
- Otros

3.- Usted ¿Considera que existe una excelente coordinación de las actividades entre el personal de despacho y de venta?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4.- Usted ¿Cree que el personal de la ferretería trabaja en equipo para alcanzar mejores resultados en sus actividades?

-
- Si
- Ocasionalmente
- No

5.- Usted ¿Considera que la ferretería Bloques EJR maneja?

- Agilidad
- Pésima coordinación
- Escaso asesoramiento técnico
- Buen trato
- Falta de recurso humano para atención al cliente
- Buena organización

6.- ¿Qué proyectos sugieren que debe implementar la ferretería para alcanzar su éxito empresarial?

Creación de una nueva sucursal

Mejoramiento de la infraestructura de nuevas líneas de productos

Adquisición de camiones y maquinarias para el despacho de mercadería

Alianzas estratégicas

7.- Usted ¿Considera que el personal de la ferretería necesita capacitación en cuánto a?

Trabajo en equipo

Relaciones humanas

Administración

Atención al cliente

Conocimiento en calidad y garantía del producto

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6. Prueba de evaluación de desempeño.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR

INSTRUCCIONES

- 1.- Anotar sus nombres, fecha de la evaluación y el cargo que usted desempeña.
- 2.- Leer detenidamente la escala de calificaciones de la evaluación.

4 = Muy satisfactorio

3 = Satisfactorio

2 = Poco satisfactorio

1 = Nada satisfactorio

- 3.- Leer detenidamente los ítems establecidos en cada parámetro.
- 4.- Calificar los ítems con honestidad, considerando que los resultados permitirán establecer un nuevo campo de acción.
- 5.- Sumar los resultados de la prueba y comunicárselos a cada empleado.
- 6.- Si el resultado es negativo, se debe conciliar una entrevista para conocer los factores y motivos de su mal desempeño.
- 7.- El instrumento de evaluación debe ser firmado por los participantes y la gerencia general.
- 8.- Se debe archivar las pruebas de desempeño en las fichas físicas de los empleados para evaluar su evolución en la ferretería.



FERRETERÍA BLOQUES EJR

... todo para construir y decorar tu hogar

PRUEBA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Nombre del empleado | | | | |
| Cargo | | | | |
| Fecha de aplicación | | | | |
| LINEAMIENTOS A EVALUARSE | | | | |
| <p>Nota: la calificación corresponde a</p> <p style="margin-left: 40px;">4 = Muy satisfactorio</p> <p style="margin-left: 40px;">3 = Satisfactorio</p> <p style="margin-left: 40px;">2 = Poco satisfactorio</p> <p style="margin-left: 40px;">1 = Nada satisfactorio</p> | | | | |
| CALIFICACIÓN | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | | | | |
| Atiende al cliente con cordialidad. | | | | |
| Utiliza el lenguaje verbal y corporal adecuado en la atención al cliente. | | | | |
| Exterioriza los valores corporativos en la atención al cliente. | | | | |
| Está siempre atento a las indicaciones del cliente. | | | | |
| ORIENTACIÓN AL LOGRO DE OBJETIVOS | | | | |
| Es comprometido con las funciones a desempeñar en su cargo. | | | | |
| Realiza individualmente su trabajo diario con eficacia y organización. | | | | |
| Ejecuta las actividades en el tiempo establecido. | | | | |
| Utiliza responsablemente los recursos de la empresa en sus actividades. | | | | |
| RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL | | | | |
| Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa. | | | | |
| Cuida las instalaciones, materiales y maquinarias de la empresa. | | | | |
| Cumple diariamente con las políticas y lineamientos de la | | | | |

| | | | | |
|--|--|-----------------------|--|--|
| empresa. | | | | |
| Demuestra su compromiso con la organización. | | | | |
| ACTITUD | | | | |
| Fomenta el trabajo en equipo y al buen ambiente laboral. | | | | |
| Motiva a sus compañeros en la ejecución de sus actividades. | | | | |
| Tiene iniciativa, es participativo y aporta con ideas a la empresa. | | | | |
| Comparte sus conocimientos con sus demás compañeros. | | | | |
| DISPONIBILIDAD DE APRENDIZAJE | | | | |
| Asiste de buena manera a las capacitaciones. | | | | |
| Aplica lo aprendido en la ejecución de sus actividades. | | | | |
| Tiene un alto grado de interés en aprender cada día. | | | | |
| Es puntual y socializa lo aprendido externamente con sus compañeros. | | | | |
| Observaciones: | | | | |
| | | | | |
| Firmas de responsabilidad: | | | | |
| <hr/> Gerente General | | <hr/> Empleado | | |

ANEXO 7. Rol de Pagos.

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | | | | | | | | | |
| No. de empleados | Cargo | Sueldo base | Décimos | | Vacaciones | Fondo Reserva | IESS 9,35% | Total Beneficio | Total General | Proyecciones | | | | |
| | | | 13 sueldo | 14 sueldo | | | | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 1 | Administrador | 500,00 | 41,67 | 22 | 20,83 | 41,65 | 46,75 | 172,90 | 672,9 | 8.074,80 | 8.317,04 | 8.566,56 | 8.823,55 | 9.088,26 |
| 1 | Secretaria | 340,00 | 28,33 | 22 | 14,17 | 28,32 | 31,79 | 124,61 | 464,612 | 5.575,34 | 5.742,60 | 5.914,88 | 6.092,33 | 6.275,10 |
| 1 | Contador | 450,00 | 37,50 | 22 | 18,75 | 37,49 | 42,08 | 157,81 | 607,81 | 7.293,72 | 7.512,53 | 7.737,91 | 7.970,04 | 8.209,15 |
| 1 | Asistente contable | 340,00 | 28,33 | 22 | 14,17 | 28,32 | 31,79 | 124,61 | 464,612 | 5.575,34 | 5.742,60 | 5.914,88 | 6.092,33 | 6.275,10 |
| 1 | Jefe de producción | 450,00 | 37,50 | 22 | 18,75 | 37,49 | 42,08 | 157,81 | 607,81 | 7.293,72 | 7.512,53 | 7.737,91 | 7.970,04 | 8.209,15 |
| 1 | Maestro de producción | 480,00 | 40,00 | 22 | 20,00 | 39,98 | 44,88 | 166,86 | 646,86 | 7.762,37 | 7.995,24 | 8.235,10 | 8.482,15 | 8.736,61 |
| 1 | Bodeguero | 340,00 | 28,33 | 22 | 14,17 | 28,32 | 31,79 | 124,61 | 464,61 | 5.575,34 | 5.742,60 | 5.914,88 | 6.092,33 | 6.275,10 |
| 1 | Jefe de marketing | 450,00 | 37,50 | 22 | 18,75 | 37,49 | 42,08 | 157,81 | 607,81 | 7.293,72 | 7.512,53 | 7.737,91 | 7.970,04 | 8.209,15 |
| 2 | Despachadores | 340,00 | 28,33 | 22 | 14,17 | 28,32 | 31,79 | 124,61 | 929,22 | 11.150,69 | 11.485,21 | 11.829,76 | 12.184,66 | 12.550,20 |
| 1 | Chofer | 340,00 | 28,33 | 22 | 14,17 | 28,32 | 31,79 | 124,61 | 464,61 | 5.575,34 | 5.742,60 | 5.914,88 | 6.092,33 | 6.275,10 |
| TOTAL | | 4.030,00 | 335,83 | 220,00 | 167,92 | 335,70 | 376,81 | 1.436,25 | 5.930,87 | 71.170,39 | 73.305,50 | 75.504,67 | 77.769,81 | 80.102,90 |

ANEXO 8. Depreciación de los Activos.

| FERRETERÍA BLOQUES EJR | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------------|-------------|----------------|-------------------|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| DEPRECIACIÓN | | | | | | | | | | |
| <i>Expresado en Dólares</i> | | | | | | | | | | |
| Nombre del activo | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total | % Depreciación | Años Depreciación | Proyección de depreciación | | | | |
| | | | | | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| EDIFICIO | 1 | 16.450,00 | 16.450,00 | 20% | 20 | 822,50 | 822,50 | 822,50 | 822,50 | 822,50 |
| VEHÍCULOS | 1 | 20.000,00 | 20.000,00 | 10% | 10 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 | 2.000,00 |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN | | | | | | | | | | |
| Computadora | 1 | 500,00 | 500,00 | 33% | 3 | 166,67 | 166,67 | 166,67 | 169,95 | 169,95 |
| Impresora de tinta continua | 1 | 150,00 | 150,00 | 33% | 3 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 51,50 | 51,50 |
| Impresora matricial | 1 | 400,00 | 400,00 | 33% | 3 | 133,33 | 133,33 | 133,33 | 137,33 | 137,33 |
| MUEBLES DE OFICINA | | | | | | | | | | |
| Escritorio | 1 | 250,00 | 250,00 | 10% | 10 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| Sillas metálicas | 2 | 15,00 | 30,00 | 10% | 10 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Sillas plásticas | 3 | 7,00 | 21,00 | 33% | 3 | 7,00 | 7,00 | 7,00 | 7,14 | 7,14 |
| Perchas | 3 | 150,00 | 450,00 | 10% | 10 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 | 45,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | | | | | | | | | | |
| Archivador | 1 | 250,00 | 250,00 | 10% | 10 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| Teléfono | 1 | 100,00 | 100,00 | 33% | 3 | 33,33 | 33,33 | 33,33 | 33,99 | 33,99 |
| TOTAL | | | | | | 1.310,83 | 1.310,83 | 1.310,83 | 1.320,41 | 1.320,41 |

ANEXO 9. Plan de Acción.

| PROBLEMA PRINCIPAL: Inexistencia de un Plan de Negocios como estrategia empresarial para la creación de una sucursal de la ferretería Bloques EJR en la parroquia José Luis Tamayo, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014. | | | | | | |
|--|--|--|---|--------------------------|-----------------|---|
| FIN DEL PROYECTO: Implementar la administración efectiva mediante el uso de estrategias empresariales en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo. | | | INDICADORES: Aumento en un 30% el uso de herramientas administrativas que aporten a la correcta administración y toma de decisiones gerenciales. | | | |
| PROPÓSITO DEL PROYECTO: Elaborar el Plan de Negocios mediante el uso de estrategias empresariales para la administración efectiva en la ferretería Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo. | | | INDICADORES: Incremento del 50% en el volumen de ventas y efectividad en la coordinación de las actividades en la ferretería. | | | |
| ESTRATEGIAS | OBJETIVOS | ACTIVIDADES | INDICADORES | PRESUPUESTO | DURACIÓN | RESPONSABLE |
| Mercadotecnia Alcanzar un posicionamiento positivo y fidelidad del cliente mediante la satisfacción de sus necesidades. | Aumentar la buena imagen de la empresa mediante la buena atención al cliente, entrega ágil y productos de calidad dirigidos al reconocimiento de la empresa. | Capacitar al recurso humano en atención al cliente. Promocionar la imagen de la ferretería en eventos públicos. | Incremento del 50% en el volumen de ventas generales. | \$135,00 \$764,00 | 2 veces al año | Jefe de ventas Vendedores Despachadores |
| Producción Fabricar bloques de | Aumentar las ventas de los bloques de | Controlar diariamente la elaboración de los | Incremento del 34% en el volumen de | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|--|
| calidad que satisfaga y cumpla las exigencias de los clientes. | conchilla manteniendo la calidad del producto y entrega oportuna. | bloques. Aumentar la producción evitando el desabastecimiento. Informar los procesos a seguirse en las compras de mercaderías, ingreso de la compra al sistema, ventas y producción de bloques mediante el uso de los diagramas de flujo. | ventas de los bloques de conchilla elaborados por la ferretería. Incremento de un 50% en la coordinación de actividades. | Equivalente al costo de la producción diaria Equivalente al proceso de inducción | Todos los días Según las variaciones del personal | Jefe de producción Operario de producción |
| <u>Financiero</u> Obtener rentabilidad financiera mediante el correcto uso de recursos y crecimiento del negocio. | Aumentar las utilidades de la empresa mediante el crecimiento de las ventas y reducción de los costos de la empresa. | Entregar incentivos por compras a los clientes. Elaborar proyecciones anuales de las ventas y costos incurridos en las operaciones. | Disminución del 30% en el inventario de artículos de escaza venta. | \$800,00 Equivale a la entrega de los estados financieros anuales. | 2 veces al año 1 vez al año | Gerente General Administrador Jefe de finanzas |
| <u>Organizacional</u> | | Capacitar al equipo | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|----------|----------------|--|
| Alcanzar la eficiencia organizativa mediante el desarrollo de habilidades y competencias del talento humano de la empresa. | Aumentar las habilidades y eficiencia de todo el recurso humano, fomentando el trabajo en equipo. | humano en temas relacionados a su área de trabajo. | Disminución del 50% de conflictos laborales y mal desempeño laboral. | \$180,00 | 2 veces al año | Gerente general |
| | | Realizar un plan de incentivos que involucre la integración del equipo de trabajo de la empresa. | | \$150,00 | 1 vez al año | Administrador Jefe contable Jefe de ventas Jefe de producción |

ANEXO 10. Carta Aval.



Bloques EJR
Acuerdo ministerial: 17587

Ing.
Mercedes Freire
Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad Estatal Península de Santa Elena

En su despacho.-

De nuestras consideraciones:

Reciba usted un cordial saludo de parte de quienes conformamos la Empresa BLOQUES EJR la presente tiene por objeto comunicarle que el día 13 de agosto del 2013 en nuestra oficina se autorizó al señor EDER JENKLER RODRIGUEZ ALEJANDRO con C.I 0924080757, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a recopilar información necesaria en nuestra empresa para que sea utilizada en su trabajo de titulación denominado **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSE LUIS TAMAYO, CANTON SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA”**, en la cual le brindaremos todo nuestro apoyo.

Deseándole éxito en sus labores diarias, nos suscribimos a usted.

Atentamente,

Guillermo Rodríguez Yagual
GERENTE PROPIETARIO

ANEXO 11. Acta de Compromiso.



“Bloques EJR”

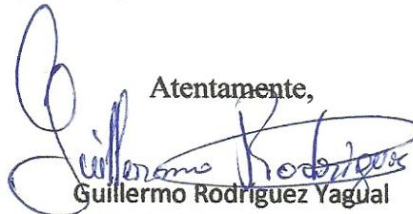
Acuerdo ministerial: 17587

ACTA DE COMPROMISO

Por medio del presente, damos a conocer que el estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; que corresponde a los nombres de EDER JENKLER RODRIGUEZ ALEJANDRO, realizada la socialización del proyecto de tesis denominado **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSE LUIS TAMAYO, CANTON SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**.

De esta manera la empresa hace la recepción del proyecto, indicando a su vez que cada uno de ellos son los encargados de llevar a cabo dicho plan.

Por tal motivo, el estudiante antes mencionado que trabajo en la elaboración de dicho proyecto, habiendo cumplido con su deber de aportar con sus conocimientos, se exime de responsabilidad u obligación alguna al no ejecutarse el Plan de Negocio, y que la empresa no haya tenido cambios positivos, es así como solo el personal de la Empresa Bloques EJR son las personas comprometidas en la ejecución del Plan de Negocio, y el estudiante realizara el seguimiento del mismo por el lapso de tres meses

Atentamente,

Guillermo Rodríguez Yagual
GERENTE PROPIETARIO

ANEXO 12. Acta de Aprobación.

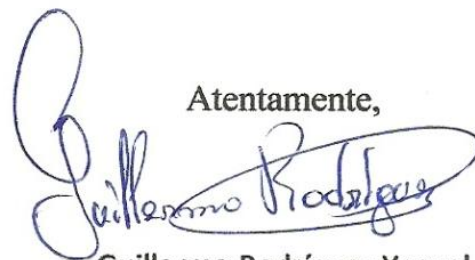


"Bloques EJR"
Acuerdo ministerial: 17587

ACTA DE APROBACIÓN

Reciban un cordial saludo de quienes formamos la Empresa Bloques EJR de la parroquia José Luis Tamayo, del Cantón Salinas. Por medio de la presente, nos permitimos informar que la empresa hace la respectiva aprobación de los siguientes componentes que se encuentran inmersos en el plan de negocio:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Valores.
- Estructura organizacional.

Atentamente,

Guillermo Rodríguez Yagual
GERENTE PROPIETARIO

ANEXO 13. Aprobación del Gramatólogo.

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

Yo, Magíster. Oswaldo Flavio Castillo Beltrán. Certifico: Que he revisado la redacción y ortografía del contenido del proyecto educativo: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA SUCURSAL DE LA FERRETERÍA BLOQUES EJR DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”**, elaborado por el egresado. Sr. Rodríguez Alejandro Eder Jenkler, previo a la obtención del título de **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Para efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- Hay concreción y exactitud en las ideas
- No incurre en errores en la utilización de las letras
- La aplicación de la Sinonimia es correcta
- Se maneja con conocimiento y precisión de la morfosintaxis
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto es de fácil comprensión.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su tesis previo a la obtención del Título de Ingeniero y deja a vuestra consideración el certificado de rigor para los efectos legales correspondientes.

Atentamente,



Dr. Oswaldo Castillo Beltrán. Mg
Registro SENESCYT 1006-11-733293

ANEXO 14. Fotografías de las instalaciones de la ferretería.



*Fuente: Empresa Bloques EJR
Elaborado Por: Eder Rodríguez Alejandro*



*Fuente: Maquinarias y vehículos EJR
ELABORADO POR: Eder Rodríguez Alejandro*

ANEXO 15. Fotografías de las instalaciones de la ferretería.



*Fuente: Bodega Ferreteria Bloques EJR.
Elaborado Por: Eder Rodríguez Alejandro.*



*Fuente: Empresa Bloques EJR.
Elaborado Por: Eder Rodríguez Alejandro.*