



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “VIVANZI S.A.  
‘FERRETERÍA JÁCOME’, DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017”.**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

AUTOR: INGRID ANNABELLE AGUAYO LINDAO

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “VIVANZI S.A.  
‘FERRETERÍA JÁCOME’, DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017”.**

**★ TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

AUTOR: INGRID ANNABELLE AGUAYO LINDAO  
TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, Diciembre del 2012.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “VIVANZI S.A. ‘FERRETERÍA JÁCOME’, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017”, elaborado por la Srta. Ingrid Annabelle Aguayo Lindao, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

---

**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con mucho amor a Dios por guiar siempre mis pasos y darme el don de la fortaleza y perseverancia para alcanzar mis propósitos. Y a mis padres que en el diario vivir me brindan su apoyo incondicional para alcanzar las metas que me propongo.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios todo poderoso por haberme permitido lograr este objetivo, a mis padres que con esfuerzo, paciencia y dedicación me apoyaron económicamente y moralmente.

A los diferentes catedráticos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes con las implantaciones de sus conocimientos han contribuido a la formación de mi carrera profesional.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Juan Ramos Perero, MBA.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Miltón Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “VIVANZI S.A. ‘FERRETERÍA  
JÁCOME’, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2013-2017”

Autor: Ingrid Aguayo Lindao

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, Msc.

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar un Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y competitiva de la empresa Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” del Cantón La Libertad, dedicada a la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería y materiales de acabado de construcción. Para el efectivo desarrollo de éste trabajo se recurrió al modelo de investigación cualitativa, descriptiva, documental, transversal y de campo. Se manejó instrumentos y técnicas de investigación importantes como la encuesta que se aplicó al personal operativo y a los clientes potenciales de la organización. Así mismo se desarrollaron entrevistas a los directivos y personal administrativo de la empresa. Habiendo realizado el análisis de la información se hace necesario elaborar un plan estratégico, el mismo que detalla el orgánico funcional de la empresa, la filosofía, misión, visión, principios y valores éticos; logrando con éstos que los directivos estén al tanto de la razón de ser de la empresa y hacia donde desean ir generando compromiso, responsabilidad y lealtad a la organización. Se detalla además los factores internos y externos que intervienen de una u otra forma en beneficio o en contra de la empresa, ya que en base a éste análisis se establecen las estrategias que permitirán mejorar las gestiones y diseñar estrategias competitivas para lograr posicionamiento en el mercado. Se establecen las respectivas políticas y procedimientos que van a regir el bienestar de los directivos, para luego establecer la planificación de los programas y proyectos que se pretende llevar a efecto con su respectivo cronograma y presupuesto.

## INDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1. TEMA.....	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	3
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
4. OBJETIVOS .....	11
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
5.1 VARIABLES.....	12
5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	12
CAPITULO I.....	15
MARCO TEÓRICO .....	15



1. ANTECEDENTES .....	15
1.2 PLAN ESTRATÉGICO .....	17
1.2.1 FUNDAMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	17
1.2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ....	20
1.2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..	21
1.2.6 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	22
1.2.7 ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?.....	23
1.2.8 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	24
1. FILOSOFÍA .....	28
2. MISIÓN.....	29
3. VISIÓN.....	30
4. OBJETIVOS .....	31
5. PRINCIPIOS.....	33
6. VALORES.....	34
7. ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES: .....	35
7.1 MACROAMBIENTE: .....	35
7.2 MICROAMBIENTE .....	36
7.3 ANÁLISIS PORTER .....	37
7.4 ANÁLISIS FODA .....	38
7.4.1 Matriz FODA .....	39
8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	40
9. LINEAS DE ACCIÓN.....	41
10. POLÍTICAS .....	41
11. PROCEDIMIENTOS.....	42
12. PROGRAMAS.....	43
13. PROYECTOS .....	43

14. MONITOREO Y SUPERVISIÓN.....	44
15. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	44
16. PLANIFICIÓN OPERATIVA.....	45
17. EVALUACIÓN .....	46
18. PRESUPUESTACIÓN .....	46
1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	47
1.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	47
1.4 LA EMPRESA COMERCIAL.....	52
1.4.1 RECURSOS .....	53
1.4.2 MARCO LEGAL .....	55
CAPÍTULO II .....	56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	57
2.3.1 POR EL PROPÓSITO .....	57
2.3.2 POR EL LUGAR Y FUENTES.....	57
2.3.3 POR LA DIMENSIÓN .....	58
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.4.1 Método Inductivo .....	58
2.4.2 Método Analítico .....	58
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	59
2.5.1 Entrevista.....	59
2.5.2 Encuesta .....	59
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
2.6.1 Guión de Entrevista.....	59
2.6.2 Cuestionario .....	60
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	61
2.7.1 Población.....	61

2.7.2	Muestra.....	61
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACION.....	63
2.8.1	Procedimientos.....	63
2.8.2	Procesamiento.....	63
CAPITULO III.....		64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		64
3.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	65
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTAS.....	69
3.2.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.....	69
3.2.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO.....	76
3.3	CONCLUSIONES.....	84
3.4	RECOMENDACIONES.....	84
CAPITULO IV.....		85
“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ‘VIVANZI S.A.’ FERRETERÍA JÁCOME, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, 2013-2017”.....		85
4.1	PRESENTACIÓN.....	85
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	86
4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	87
4.4	ORGÁNICO FUNCIONAL DE VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”.....	88
4.4.1	Junta General de Accionistas.....	88
4.4.2	Gerente General.....	89
4.4.3	Departamento administrativo.....	90
4.4.4	Departamento financiero.....	92
4.4.5	Departamento de Ventas.....	94
4.4.6	Departamento de Logística.....	96
4.4.7	Departamento de Recursos Humanos.....	99
4.5	ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	100

1. FILOSOFÍA .....	100
2. MISIÓN.....	100
3. VISIÓN .....	100
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	101
5. PRINCIPIOS.....	101
6. VALORES.....	102
7. ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES.....	104
7.1 MACROAMBIENTE.....	104
7.2 MICROAMBIENTE .....	106
7.3 ANÁLISIS DE PORTER.....	107
7.4 ANÁLISIS FODA .....	109
7.4.1 Análisis de la Matriz FODA Estratégico .....	110
8. ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN.....	111
8.1 Estrategias ofensivas o de crecimiento.....	111
8.2 Estrategias Genéricas. ....	111
8.3 Estrategias Defensivas.....	113
9. POLÍTICAS.....	114
9.1 Políticas de Crédito .....	114
9.2 Políticas de Ventas .....	115
9.3 Políticas de Servicio y Atención al cliente .....	116
9.4 Políticas de Entrega .....	117
10. PROCEDIMIENTOS.....	118
10.1 Procedimiento de servicio y atención al cliente. ....	118
10.2 Procedimiento de Adquisición de materiales ferreteros.....	120
10.3 Procedimiento de aprobación de solicitudes de crédito .....	122
10.5 Procedimiento del requerimiento del personal.....	126
11. PROGRAMAS.....	128
12. PROYECTOS.....	132

13. MONITOREO Y SUPERVISIÓN.....	139
14. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	141
15. PLAN OPERATIVO .....	142
16. PRESUPUESTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS. ....	144
CONCLUSIONES. ....	145
RECOMENDACIONES .....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	152
GLOSARIO.....	188

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1	Modelo de Colón y Rodríguez. Proceso de Planeación Estratégica.	24
Gráfico N° 2	Modelo de Planeación Estratégica SHGK.	25
Gráfico N° 3	El Plan Estratégico.	26
Gráfico N° 4	Guía para estructurar la Misión.	29
Gráfico N° 5	Análisis FODA.	38
Gráfico N° 6	Matriz FODA.	39
Gráfico N° 7	Compra de artículos ferreteros en Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".	69
Gráfico N° 8	Coordinación de las actividades entre el Personal Directivo y Operativo.	70
Gráfico N° 9	Trabajo en Equipo para alcanzar mejores resultados en las actividades.	71
Gráfico N° 10	Políticas que debe mejorar para brindar un buen servicio al cliente.	72
Gráfico N° 11	Políticas que se desean mejorar en la atención al cliente.	73
Gráfico N° 12	Implementación de Proyectos.	74
Gráfico N° 13	Capacitación del Personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".	75
Gráfico N° 14	Mejoramiento de Procedimientos.	76
Gráfico N° 15	Implementación de Estrategias Empresariales para la Planeación.	77
Gráfico N° 16	Creación de la Misión, Visión y Objetivos	78
Gráfico N° 17	Importancia de los Valores Corporativos	79
Gráfico N° 18	Gestión Administrativa de los Directivos de Vivanzi S.A.	80
Gráfico N° 19	Los Recursos Humanos, Materiales y Financiero de Vivanzi S.A.	81
Gráfico N° 20	Debilidades en las actividades de la empresa.	82
Gráfico N° 21	Falta de Planeación Estratégica para alcanzar sus objetivos.	83
Gráfico N° 22	Estructura Organizacional Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"	87
Gráfico N° 23	Análisis Porter	108
Gráfico N° 24	Procedimiento de servicio y atención al cliente	119
Gráfico N° 25	Procedimiento de Adquisición de materiales ferreteros.	121
Gráfico N° 26	Procedimiento de Aprobación de solicitudes de Crédito	123
Gráfico N° 27	Procedimiento de Recepción de artículos ferreteros al almacén.	125
Gráfico N° 28	Procedimiento de requerimiento del personal	127

## ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Pág.</b>
Cuadro N°1	Clasificación de estrategias	40
Cuadro N°2	Población	61
Cuadro N°3	Muestra	62
Cuadro N°4	Compra de artículos ferreteros en Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".	69
Cuadro N°5	Coordinación de las actividades entre el Personal Directivo y Operativo.	70
Cuadro N°6	Trabajo en Equipo para alcanzar mejores resultados en las actividades.	71
Cuadro N°7	Políticas que debe mejorar para brindar un buen servicio al cliente.	72
Cuadro N°8	Políticas que se desean mejorar en la atención al cliente.	73
Cuadro N°9	Implementación de Proyectos.	74
Cuadro N°10	Capacitación del Personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".	75
Cuadro N°11	Mejoramiento de Procedimientos	76
Cuadro N°12	Implementación de Estrategias Empresariales para la Planeación.	77
Cuadro N°13	Creación de la Misión, Visión y Objetivos	78
Cuadro N°14	Importancia de los Valores Corporativos	79
Cuadro N°15	Gestión Administrativa de los Directivos de Vivanzi S.A.	80
Cuadro N°16	Los Recursos Humanos, Materiales y Financiero de Vivanzi S.A.	81
Cuadro N°17	Debilidades en las actividades de la empresa.	82
Cuadro N°18	Falta de Planeación Estratégica para alcanzar sus objetivos.	83
Cuadro N°19	Análisis FODA	109
Cuadro N°20	Matriz FODA	110
Cuadro N°21	Programa Asesoría Técnica y Administrativa al personal de Vivanzi S.A." Ferretería Jácome.	128
Cuadro N°22	Programa de Planificación y desarrollo de las nuevas líneas de productos.	129
Cuadro N°23	Programa de Servicio de Entrega de Materiales a Domicilio.	130
Cuadro N°24	Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa.	131
Cuadro N°25	Asesoría técnica de los artículos ferreteros marca Indura, Dewalt y Black & Decker al personal Operativo de la	132

## Organización.

Cuadro N°26	Asesoría sobre la mejora de la gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la empresa.	133
Cuadro N°27	Incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca	134
Cuadro N°28	Adecuación de infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca	135
Cuadro N°29	Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.	136
Cuadro N°30	Adquisición de un nuevo camión marca Hino modelo GH8JMSA.	137
Cuadro N°31	Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos	138
Cuadro N°32	Ficha de Control de Actividades	139
Cuadro N°33	Ficha de Evaluación	140
Cuadro N°34	Seguimiento y Control	141
Cuadro N°35	Plan Operativo Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”	142
Cuadro N°36	Plan Operativo Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”	143



## ÍNDICE DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo N° 1	Carta Aval de la Empresa	152
Anexo N° 2	Constitución de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"	153
Anexo N° 3	Matriz del Plan de Acción	159
Anexo N° 4	Presupuesto.- Asesoría técnica y administrativa al personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"	162
Anexo N° 5	Presupuesto.- Planificación y desarrollo de las nuevas líneas de producto.	164
Anexo N° 6	Presupuesto.- Adecuación de Infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca	165
Anexo N° 7	Presupuesto.- Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.	166
Anexo N° 8	Presupuesto.- Programa de Servicio de entrega de materiales a domicilio	168
Anexo N° 9	Presupuesto.- Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa	168
Anexo N° 10	Contratación de Nuevo Personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"	169
Anexo N° 11	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Vivanzi S.A. " Ferretería Jácome" 2013-2017	170
Anexo N° 12	Flujo de Caja de Efectivo Proyectado Vivanzi S.A. " Ferretería Jácome" 2013-2017	171
Anexo N° 13	Balance General Proyectado Vivanzi S.A. " Ferretería Jácome" 2013-2017	172
Anexo N° 14	VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	173
Anexo N° 15	Personal Operativo VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	174
Anexo N° 16	Personal Administrativo VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	175
Anexo N° 17	Artículos que ofrece VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	176
Anexo N° 18	Formato de Entrevista a los directivos y personal administrativo de VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	177
Anexo N° 19	Formato de Encuesta a los clientes de VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	178

Anexo N° 20	Formato de Encuesta al personal operativo de VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"	180
Anexo N° 21	Tarjeta de Presentación del Gerente General.	183
Anexo N° 22	Ubicación Geográfica de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"	184
Anexo N° 23	Banners Publicitario Marca Indura	185
Anexo N° 24	Formato de Solicitud de Crédito.	186

## INTRODUCCIÓN

El sector ferretero ha experimentado grandes cambios en su forma de gestionar los negocios, la globalización mundial y el gran nivel competitivo han provocado que muchas empresas busquen nuevas formas de desarrollo, que le permitan alcanzar una etapa de prosperidad económica y estabilidad de sus miembros.

La planificación deficiente, la carencia de planes, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, la falta de conocimientos gerenciales políticas, procedimientos, programas, presupuestos y el mal funcionamiento de las áreas administrativas, así como también la falta de un estudio de mercado y de un direccionamiento estratégico, misión, visión, y objetivos, son los problemas que presenta Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” del cantón La Libertad, por lo que los directivos de la empresa no han podido tomar las decisiones adecuadas y direccionar sus actividades hacia un mismo fin.

En base a todas estas falencias, se hace necesario la implementación de un plan estratégico apropiado que ayude a la planificación de las actividades tanto internas como externas de la empresa, que oriente a los empleadores en el manejo de las herramientas, técnicas, mecanismos, métodos, estrategias y procesos de la administración; para así tomar las decisiones correctas, en el tiempo preciso, manteniendo un direccionamiento claro.

Con el diseño de este plan estratégico se pretende involucrar a todos los miembros de la organización, creando en ellos un compromiso para el establecimiento de objetivos y metas que les faciliten identificar la razón de ser de la empresa, además de poseer todos los elementos y métodos que le permitan ser más competitiva, ampliar sus horizontes en el mercado, estimular la demanda de los productos o materiales que ofrece y mejorar en gran manera sus métodos de trabajo actuales.

El contenido de este informe está organizado en cuatro capítulos los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I se encuentra la fundamentación teórica del problema citado anteriormente, y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios anteriores en otras realidades. Al establecer las categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

El capítulo II detalla la metodología de la investigación, el diseño, la modalidad, los modelos, tipos, técnicas, métodos, instrumentos, fuentes de información, procesos y procedimientos de investigación, las mismas que serán aplicadas para recopilar la información necesaria en el que se fundamenta el presente trabajo investigativo.

El capítulo III ejecuta la tabulación y presentación de resultados con sus respectivos gráficos, análisis e interpretación que ayudan a tener una mejor visión y formulación del problema, permitiendo llegar así, a conclusiones y recomendaciones que se sugiere a la empresa, los mismos que son vitales para desarrollar la propuesta del trabajo de investigación.

El capítulo IV contiene la propuesta, que es el desarrollo de la investigación en el cual se observan la estructura de la organización, manual de funciones, filosofía, misión, visión, principios, valores corporativos, objetivos estratégicos, análisis de los ambientes, macroambiente, microambiente, análisis porter, análisis FODA, matriz FODA, formulación de estrategias, cursos de acción, políticas, procedimientos, programas, proyectos, planes operativos y presupuestos que permitirán a la empresa tener éxito y mantener una eficiente gestión administrativa y competitiva, además le permitirá desarrollar ventajas competitivas en su ambiente interno y externo y así puedan crecer estratégicamente en este tipo de mercado.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. TEMA**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “VIVANZI S.A. ‘FERRETERÍA JÁCOME’, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017”.

### **2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

##### **- SITUACIÓN ACTUAL**

En los últimos tiempos el sector ferretero ha experimentado grandes cambios en su forma de gestionar los negocios. La globalización mundial y el gran nivel competitivo han provocado que muchas empresas busquen nuevas formas de desarrollo, que le permitan alcanzar una etapa de prosperidad económica y estabilidad de los miembros que la integran dirigiéndose principalmente en tomar decisiones orientadas a la reducción de los costos, mejoramiento de la calidad y agilidad en los procesos administrativos.

La ciudad de La Libertad, es uno de los Cantones de mayor crecimiento y desarrollo económico, es por tal motivo que se la conoce como capital económica de la península de Santa Elena, siendo la Calle Av. Eleodoro Solórzano ( Carretera principal Vía Libertad-Salinas), uno de los principales sectores comerciales, sobresaliendo así en mayor amplitud almacenes o empresas dedicadas a la venta de materiales de ferreterías en general y acabados de construcción, los mismos que tratan de sobrevivir en el mercado y ser más competitivos día a día, luchando por satisfacer cada una de las necesidades del cliente peninsular.

Sin embargo se manejan administrativa y organizacionalmente de manera empírica; por desconocimiento de un eficiente direccionamiento de los recursos; provocando así una inestabilidad en los procesos administrativos, que podrían de esta manera conllevarla al fracaso.

Vivanzi S.A. ‘Ferretería Jácome’, ubicada en el cantón La Libertad, es una empresa comercial que cuenta con 3 líneas para dar mejor atención a sus clientes, como: Materiales de Acabados y Decoración para el Hogar, Ferretería en General y Ferretería Industrial, tiene más de 10 años en el mercado ferretero, liderado actualmente por el Sr. Mauricio Jácome, un personaje con espíritu emprendedor, cuyo objetivo es ser más competitivo y reconocido a nivel peninsular.

En la actualidad, Vivanzi S.A. ‘Ferretería Jácome’, posee una planificación deficiente, esto ocasiona la carencia de planes, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que los directivos suelen manejarse de forma empírica, improvisando al momento de resolver algún conflicto, debido a que no elaboran previsiones de acontecimientos futuros, o simplemente proponen metas, pero no las plasman en un documento escrito, motivo por el cual no las llevan a cabo y retrasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a esto se le suma la falta de conocimientos gerenciales y el mal funcionamiento de las áreas administrativas.

A su vez, el déficit de un enfoque claro y preciso, da lugar al desconocimiento de la misión, visión, filosofía, principios y valores, es decir, el personal no tienen clara la razón de ser de su organización ni a donde pretenden llegar, además no existe la correcta organización pues no cuentan con un organigrama y no cumplen con las funciones que le corresponden, razón por la cual en muchas ocasiones no se optimizan los recursos, la falta de un estudio de mercado ocasiona que la compañía desaproveche las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas que posee la misma, impidiendo a su vez el desarrollo de estrategias que garanticen el éxito organizacional.

## - SITUACIONES FUTURAS

Los acontecimientos anteriores pueden tener repercusión en la actividad de la empresa, debido a que de seguir trabajando sin una buena planificación, sin previsión, con falta de coordinación, control, organización y desconocimiento de las áreas administrativas, la compañía no crecerá, debido a que nos encontramos en un entorno de constante cambio y al no contar con una visión clara no podrá elaborar objetivos y nuevas metas que permitan al personal tener mejores beneficios.

Además si se mantiene como hasta ahora desaprovechará nuevas oportunidades que le brinda el entorno, y no explotará al máximo sus fortalezas y todos los recursos con los que cuenta, por eso es necesario analizar y comprender el ambiente, la competencia, al cliente, y al sector.

A su vez le impedirá contar con los métodos, técnicas, instrumentos, estrategias competitivas y de gerenciamiento, motivos por los cuales tendría dificultades para, planificar, organizar, coordinar, y tomar decisiones correctas, lo que la induciría a limitar su crecimiento organizacional.

Debido a la carencia que existe actualmente en la organización, de políticas empresariales le dificultara la falta de delegación de autoridad y por ende el alcance de objetivos deseados, así como también la orientación que necesitan los directivos y el personal de la organización para elaborar planes concretos de acción.

La falta de programas y proyectos imposibilita resolver los problemas que posee la empresa, además no le permite aprovechar una oportunidad, o superar una amenaza o debilidad, todo esto a que no posee el orden y coordinación de actividades que debería realizar la compañía para alcanzar objetivos específicos en un tiempo requerido.

## - ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Por tal razón luego de haber analizado la situación que afronta Vivanzi S.A. 'Ferretería Jácome', del cantón La Libertad se hace necesario la implementación de un plan estratégico que ayude a la planificación de las actividades tanto internas como externas de la empresa, que oriente a los directivos en el manejo de las herramientas, técnicas, mecanismos, métodos, estrategias y procesos de la administración, para así poder tomar las decisiones correctas, en el tiempo preciso, manteniendo un direccionamiento claro; involucrando de esta manera a todos los miembros de la misma, creando en ellos un compromiso para el establecimiento de objetivos y metas que les faciliten identificar la razón de ser de la empresa.

Se considerarán la formulación de estrategias competitivas, de crecimiento, concéntrica y defensiva que nos ayudara al logro de las metas propuestas con eficiencia y eficacia conllevando así al éxito de la organización, el establecimiento de políticas de crédito, ventas, servicio al cliente y de entrega de materiales, al igual que la elaboración de programas y proyectos tales como: Asesoría técnica y administrativa al personal operativo y administrativo de la empresa, la incorporación de las nuevas líneas de productos, adecuación de la infraestructura, difusión de las nuevas líneas de materiales, servicio de entrega de materiales a domicilio y la distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.

Vivanzi S.A. 'Ferretería Jácome', está consciente que una planificación estratégica requiere completamente del apoyo de los directivos empresariales, ya que el cambio se inicia desde la cúpula y en el nivel más alto de decisión. Las buenas ideas, aportes y análisis de las situación actual de la empresa se logran con los directivos que impulsan el cambio y no permiten que la empresa se estanque, más bien, quieren estar a la par con los continuos cambios del mercado que de una u otra forma afecta a la compañía.



## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la influencia de la implementación del Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y competitiva de la empresa VIVANZI S.A ‘FERRETERÍA JÁCOME’ del cantón La Libertad” provincia de Santa Elena 2013-2017?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué áreas estratégicas deben mejorar para optimizar recursos y maximizar utilidades?
- ¿Qué efectos produce en el desempeño de actividades de Vivanzi S.A. su actual gerenciamiento?
- ¿Cuáles son los aspectos que impiden la venta y comercialización de los artículos de ferretería y acabados de construcción?
- ¿Qué tipo de estrategias son las más utilizadas en el mercado ferretero a fin de lograr mayores ventajas competitivas?
- ¿Por qué es necesario diseñar un plan estratégico para “Vivanzi S.A. ‘Ferretería Jácome’?”
- ¿Qué beneficios obtendrán los administradores de la compañía “Vivanzi S.A. ‘Ferretería Jácome’ del Cantón La Libertad al implementar el plan estratégico?
- ¿De qué manera el plan estratégico puede contribuir a solucionar los problemas de planeación de Vivanzi S.A ‘Ferretería Jácome’ del Cantón La Libertad.?

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **- JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y de conceptos básicos de administración y planeación estratégica, encontrar las causas que afectan a Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome", tanto en el ámbito interno, como es el desconocimiento de áreas administrativas, la carencia de visión, misión, objetivos, políticas, procedimientos, proyectos, planeación, coordinación, organización y control; como externo en el que podemos mencionar los cambios en el entorno, las actitudes de los clientes y proveedores que de una u otra forma influyen sobre la compañía.

Esto nos permitirá encontrar explicación a las distintas circunstancias que vive en la actualidad y además darle respuestas a las diferentes interrogantes acerca de cómo funcionaría si usará el plan estratégico; de esta manera se puede comprobar la importancia de la "teoría" administrativa aplicada en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, tipo o naturaleza, y así romper el modelo con que se vienen manejando, la misma que es basada en su mayor parte de manera empírica, que si bien le ha dado resultado a través de los años, no ha sido suficiente, pues nos encontramos en un entorno bastante dinámico, cada vez más exigente y las organizaciones deben buscar con frecuencia métodos, técnicas, procedimientos, formas y estrategias para gerenciar el sostenimiento de una empresa.

Además basándonos en la teoría, se pretende comprobar la importancia de la aplicación de un plan estratégico en la administración de la empresa y de manera primordial que éste permitirá a la organización obtener más beneficios, gestionar eficazmente las estrategias establecidas por la organización y por ende mejorar los procesos internos de planificación mejorando de esta manera su calidad de vida.

## - JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr el efectivo desarrollo de esta investigación se utilizó el modelo de proyecto factible, que permitió estudiar la situación problemática de la empresa. Además se aplicó diferentes tipos de investigación tales como: la investigación aplicada que está encaminada a observar las causas del problema, la documental que se basa en el análisis de información escrita, la de campo que se fundamenta en métodos que permiten recoger los datos en forma directa con los hechos, y la investigación transversal que se encarga de analizar los datos recolectados en un determinado tiempo.

El método inductivo y analítico también forma parte de este tema de investigación, cuyo objetivo es razonar los problemas organizacionales partiendo de los particulares y el análisis respectivo de todos los elementos que integran empresa.

Se manejó instrumentos y técnicas de investigación importantes como los modelos de encuesta que se aplicaran al personal operativo y a los clientes potenciales de la organización. Así mismo se desarrollaron entrevistas a los directivos y personal administrativo de la empresa para así conocer cuáles son sus expectativas acerca del plan estratégico. Igualmente se empleó el guión de entrevista que servirá para formular las preguntas idóneas al entrevistado, así como también la formulación de un cuestionario basado en la escala de Likert que nos ayudara a medir sus respuestas.

Estas herramientas son de gran ayuda para determinar los aspectos claves para la viabilidad del plan estratégico que tendrá la empresa en el desarrollo de sus actividades. Con el progreso de esta investigación se espera obtener mayores beneficios, mediante el desarrollo de estrategias, para generar bienestar no sólo para los directivos, sino también al entorno que los rodea, ya que estos elementos son esenciales para que la organización sea eficaz y cumpla con sus objetivos.

## - JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con el resultado de la investigación se pretende diseñar un plan estratégico como una herramienta que permita a esta compañía prepararse para las situaciones que se presentan en el futuro, asegurando su crecimiento, permanencia y liderazgo.

Es por ello que el presente plan estratégico dirigido a Vivanzi S.A. consiente en visualizar el futuro de la empresa en los diferentes escenarios en donde ésta se pueda enfrentar a problemas u oportunidades que pueden aumentar las probabilidades de mantenerse dentro del mercado a pesar de los cambios que éste está sufriendo y que afectan directa e indirectamente el desarrollo exitoso de la organización.

El plan estratégico ayudara a cada una de las áreas de la organización a definir sus objetivos a corto y mediano plazo, así como también la formulación de políticas, programas, proyectos y planes de acción, que permitirán mejorar su gestión administrativa.

Cabe resaltar que el plan estratégico es una filosofía práctica de gerenciamiento administrativo y competitivo con el que se puede medir el avance que tendrá la empresa tanto interna como externamente, logrando que ésta pueda responder a los cambios frecuentes y con un direccionamiento claro. Se ha demostrado también que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia, con lo que se busca que la organización cumpla a cabalidad sus objetivos.

Además este estudio en la práctica ayudará a la organización de tal manera que: elaborará una óptima planificación, se fijará nuevas metas y objetivos, eficaz uso de los recursos, establecerá estrategias de gerenciamiento y obtendrá una buena coordinación y por ende más ventajas.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico, considerando un enfoque global de la organización, la formulación de estrategias, que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa y competitiva de la empresa “VIVANZI S.A ‘FERRETERÍA JÁCOME’ DEL CANTÓN LA LIBERTAD”, PROVINCIA DE SANTA ELENA.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente el trabajo de investigación, considerando diferentes hipótesis y autores que nos lleven a la identificación de criterios significativos del objeto de estudio.
- Establecer las estrategias metodológicas, aplicando diseños, modelos, tipos, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos para que facilite la obtención de información para la elaboración de posibles soluciones en la propuesta.
- Interpretar y analizar los resultados del estudio realizado mediante la aplicación de entrevistas y encuestas aplicadas a los directivos y personal de la empresa, plasmados en cuadros y gráficos estadísticos para demostrar el aporte de los datos obtenidos con la finalidad de orientarnos en el desarrollo de la propuesta.
- Diseñar el plan estratégico mediante el enfoque participativo del personal de la empresa, permitiendo mejorar así la gestión administrativa y competitiva de la misma, asegurando su crecimiento, permanencia y liderazgo en el mercado donde se desenvuelve.

## **5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

La implementación de un plan estratégico permitirá mejorar la gestión administrativa y competitiva de la empresa VIVANZI S.A. 'FERRETERÍA JÁCOME', dedicada a la venta y comercialización de artículos de ferretería y materiales de acabado de construcción del Cantón de La Libertad, provincia de Santa Elena.

### **5.1 VARIABLES**

El tema del proyecto de la presente investigación es: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA VIVANZI S.A.'FERRETERÍA JÁCOME' DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017".

**-VARIABLE INDEPENDIENTE:**

PLAN ESTRATÉGICO

**-VARIABLE DEPENDIENTE:**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVA DE LA EMPRESA "VIVANZI S.A. FERRETERÍA JÁCOME" DEL CANTON LA LIBERTAD".

### **5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Es el proceso por el cual transformamos o traducimos una variable teórica en variables empíricas, directamente observables, con la finalidad de poder medirlas. En el proceso de operacionalización de una variable se debe indicar la hipótesis, las variables a medir, conceptualizar las variables, llamada también definición conceptual, establecer las dimensiones de las variables, encontrar los indicadores de esas dimensiones, diseñar los ítems relacionados y los posibles instrumentos donde se utilizarán aquellas preguntas que aporten mayormente al tema estudiado

## .OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>Hipótesis: La implementación de un plan estratégico permitirá mejorar la gestión administrativa y competitiva de la empresa VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME” dedicada a la venta y comercialización de artículos de ferretería y acabados de construcción en la ciudad de La Libertad, Provincia de Santa Elena.</b>					
<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Plan Estratégico</b></p>	<p>El plan estratégico es un proceso formalizado, que se inicia con la determinación de los fines a largo plazo de una organización; sigue con el análisis situacional (evaluación de la capacidad competitiva interna y externa de la empresa); continúa con un estudio de mercado y termina con la formulación de las estrategias, es decir, las acciones a emprender para lograr los fines de la compañía; finalmente, se complementa con la elaboración de los programas y planes de acción (qué hay que hacer, quién tiene que hacerlo, con qué recursos, en qué plazos para implantar las estrategias y por último el cálculo de los presupuestos).</p>	<p>*Direccionamiento Estratégico</p> <p>*Análisis de la Situación Actual</p> <p>*Formulación Estratégica</p> <p>*Planes de Acción</p> <p>*Presupuestación Estratégica</p>	<p>* Misión y Visión</p> <p>*Objetivos</p> <p>*Principios y Valores</p> <p>*Macro Ambiente</p> <p>*Micro Ambiente</p> <p>*Análisis Porter</p> <p>*Análisis FODA</p> <p>*Estrategias Competitivas</p> <p>*Estrategias de Crecimiento</p> <p>*Estrategias Concéntricas</p> <p>*Estrategias Defensivas</p> <p>*Programas</p> <p>*Proyectos</p> <p>*Plan Operativo</p> <p>*Presupuesto General</p> <p>*Presupuesto Comercial</p> <p>*Presupuesto de gastos fijos y variables</p>	<p>¿Cuál es la situación actual de la compañía?</p> <p>¿Para qué es importante el análisis de Porter?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad, crecimiento, participación de mercado, etc.?</p> <p>¿Qué medidas estratégicas es probable que tomen los rivales?</p> <p>¿Cómo podemos lograr una ventaja de costos?</p> <p>¿Qué planes de acción utilizaría para no incurrir en altos costos sin bajar la calidad del producto?</p> <p>¿Cuáles son los recursos necesarios que nos permitirá alcanzar los objetivos y estrategias a largo plazo?</p> <p>¿Cómo alcanzaremos los resultados esperados?</p>	<p>* Entrevistas</p> <p>* Encuestas</p>

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Gestión Administrativa y competitiva de Vivanzi S.A.- Ferretería Jácome del Cantón la Libertad</b></p>	<p>La Gestión Administrativa es un Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: como planear, organizar, integrar, dirigir, coordinar y controlar en la compañía.</p> <p>Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, es una empresa comercial que cuenta con 3 líneas para dar una excelente atención a nuestros clientes, como son: Acabados de Construcción, Ferretería en General y Ferretería Industrial, tiene más de 10 Años en el mercado ferretero y está constantemente proponiendo innovaciones en el mercado local.</p>	<p>*Planificación</p> <p>*Organización</p> <p>*Dirección</p> <p>*Coordinación y Control</p> <p>*Análisis Económico-Financiero</p> <p>*Recursos</p>	<p>*Metas</p> <p>*Toma de Decisiones</p> <p>*Planes</p> <p>*División de Trabajo</p> <p>*Estructura Organizacional</p> <p>*Orgánico Funcional</p> <p>*Liderazgo</p> <p>*Integración</p> <p>*Motivación</p> <p>*Supervisión</p> <p>*Monitoreo</p> <p>*Retroalimentación</p> <p>*Análisis de la Rentabilidad</p> <p>*Análisis de Capacidad de Endeudamiento</p> <p>*Talento Humano</p> <p>*Materiales</p> <p>*Financieros</p>	<p>¿Cómo alcanzar las metas en la empresa en base a la toma de decisiones oportunas?</p> <p>¿Cómo deben dividirse las actividades especializadas para lograr los objetivos?</p> <p>¿Considera Ud. que existe motivación y trabajo en equipo al momento de realizar las actividades?</p> <p>¿Se realiza alguna revisión periódica de las actividades realizadas?</p> <p>¿Para qué le servirá a la empresa establecer estándares de control?</p> <p>Cómo garantizamos un futuro solvente dentro del marco de la rentabilidad?</p> <p>¿Cómo conoceremos la proyección futura de la empresa?</p> <p>*¿De cuántos recursos dispone la compañía?</p>	<p>* Entrevistas</p> <p>* Fuentes de Información Primarias y secundarias</p> <p>* Cuestionarios</p>



## **CAPITULO I**

### **MARCO TÉORICO**

#### **1. ANTECEDENTES**

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas basados en una planificación formalmente establecida, por lo tanto un ente económico debe integrar un proceso administrativo que proyecte una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa.

En este sentido, una herramienta que permite alcanzar con efectividad los objetivos empresariales es justamente, el disponer de un plan estratégico que refleje un desarrollo sinérgico e integre las partes de la empresa; esta herramienta reflejará los conocimientos de los administradores, cuyos resultados serán juzgados por las personas que tienen intereses propios en la empresa.

Con respecto a estas reflexiones, es oportuno referirse al sector ferretero en nuestro país, el mismo que se ha expandido en los últimos 12 años y es considerado como uno de los motores del desarrollo y dinamizador de la economía ecuatoriana.

Alberto Bustamante Ch., Gerente General de Productos Metalúrgicos S.A. (PROMESA), cree que la fortaleza de la línea ferretera surgió por factores externos como la dolarización. Las personas pudieron mantener y mejorar su poder adquisitivo para la compra de casas, carros y otras inversiones, manifestó. Por ende, se fomentó el crecimiento de la construcción a una tasa del 5% anual y hubo un crecimiento de la actividad industrial y comercial, pero como todos los negocios, el sector ferretero está inmerso dentro de la economía ecuatoriana y mundial y nos afecta cualquier cambio.

Santa Elena es una provincia de la costa ecuatoriana, la más joven de las 24 actuales, con una población de 308.693 habitantes (INEC Noviembre del 2010). Enfocándonos al cantón La Libertad, se describe como una población próspera con 95.942 habitantes, conocida como la capital económica de la provincia, la misma que acoge grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales; llegando a ser la línea ferretera y materiales de acabados de construcción una de las más importantes actividades comerciales y económicas del cantón.

VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”, es una empresa comercial, que se encuentra ubicada en las calles, Av. 12 Eleodoro Solórzano s/n y Calle 22, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. Desde el año 1967 provee al pueblo peninsular de artículos de ferretería en general e industrial y materiales de acabado de construcción, satisfaciendo así todas las necesidades de sus clientes potenciales.

Esta compañía inicio atendiendo una sola línea de artículos de ferretería, pero con el transcurso del tiempo ha logrado incrementar su gama de productos, relacionados con pinturas, herramientas, materiales eléctricos, plomería, jardinería, acabados y decoraciones para el hogar, cerámicas, hierro, mecánica, madera, seguridad industrial, soldadura, cerrajería, perfilería, etc.; así como también la ampliación de su infraestructura y la contratación del personal idóneo en el área administrativa y operativa.

Actualmente VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME” es una empresa que mantiene un mercado amplio y es reconocida a nivel peninsular, por su variedad de productos de calidad, sus precios accesibles y atención personalizada con asesoría técnica que reciben los clientes por parte del personal del área de ventas. Tiene como objetivo principal continuar creciendo en términos económicos, de infraestructura y de capital humano, éste último como una forma de contribuir con el desarrollo económico y social de la península.

## **1.2 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.2.1 FUNDAMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es modelar, remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Es un proceso que indica quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento estratégico de la empresa. NOSNIK Y REBEIL (2006) define a:

“La planeación estratégica como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado”. (Pág. # 14).

Por lo tanto podemos concluir expresando que la planeación estratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficios de éstas.

Más concretamente, es un proceso mediante el cual la organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis F.O.D.A. supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

## 1.2.2 ¿QUÉ ES PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La planeación estratégica consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿En dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene los siguientes componentes fundamentales, los estrategias, el direccionamiento, el diagnostico, la formulación estratégica, y la auditoria estratégica.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, debe ser ejecutada por la cúpula de la empresa y ser proyectada en un periodo máximo de 5 años. AMAYA J. (2005) certifica que:

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.(Pág.#14).

Sin lugar a dudas la planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la organización, se analiza la situación interna y externa de la misma, se establecen los objetivos a largo, mediano y a corto plazo, y se formulan toda clase de estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

### **1.2.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Hoy en día, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa o administrativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. GONZÁLEZ S. (2009)testifica que:

“La implementación de los nuevos cambios ha impactado fuertemente a las empresas, debido a que en ocasiones, las empresas no se encuentran preparadas para un cambio en sus procesos de negocio. Por lo tanto, es importante realizar previamente una planeación estratégica que apoyara a una empresa a alcanzar la ventaja competitiva deseada”.(Pág. # 3).

Según el análisis del concepto expuesto podemos deducir que la planeación estratégica ha sido una herramienta que ha evolucionado, y comprende desde la planeación de procesos y análisis situacional para incursionar en nuevos mercados, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida.

#### **1.2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.

Por lo tanto para que la aplicación de estas características generen óptimos beneficios en las empresas, se debe de tomar en cuenta la creatividad, flexibilidad y experiencia del talento humano, el cual les permite visualizar las oportunidades y ventajas competitivas que poseen en su ambiente interno y externo, mejorando así, la situación actual, construyendo un desarrollo potencial, orientado a asumir los riesgos generados por la globalización.

### 1.2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Los principios básicos de la planeación estratégica son:

- **Factibilidad:** Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de alcanzar o lograr.
- **Flexibilidad:** Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.
- **Unidad y equilibrio:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales de la organización.
- **Cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente.
- **Objetividad:** Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.
- **Cuantificación:** Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.
- **Precisión:** Los planes diseñados no deben ser indeterminados e inexactos sino precisos, para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

Sin duda estos principios establecen parámetros que guían la buena dirección de la empresa, pues contribuyen a plantear objetivos medibles y alcanzables, que contribuirán con el desarrollo y éxito de la misma.

## 1.2.6 DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

GAHANG (2007), manifiesta que “El planeamiento estratégico es una herramienta para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones y consta de seis pasos”:(Pág. # 18-19-20).

- **Análisis de los escenarios:** Consiste en analizar los escenarios externos como internos de la organización.
- **Definir la visión de futuro:** La visión de futuro sirve para marcar un rumbo y genera actitudes proactivas.
- **Selección de estrategias:** La elección de los distintos caminos que nos permitirán transitar la brecha estratégica, "strategic gap", entre el lugar presente y el futuro.
- **Formular una misión:** Tiene que ver con el presente inmediato y define lo que queremos hacer ahora, con quien y donde, además de especificar la razón de ser de la empresa.
- **Diseño de la estructura:** La estructura tiene que ver con la forma en que organizamos o reorganizamos nuestros recursos actuales.
- **El plan de acción:** Se trata de asignar objetivos claros a las personas que forman nuestros equipos, los plazos de tiempo asignados para su realización y el monitoreo de su puesta en marcha.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos alcanzarlo, el mismo que se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.



### 1.2.7 ¿PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?

Un plan estratégico bien diseñado constituye la base de una empresa exitosa, a la vez que suponen que es una herramienta muy útil para:

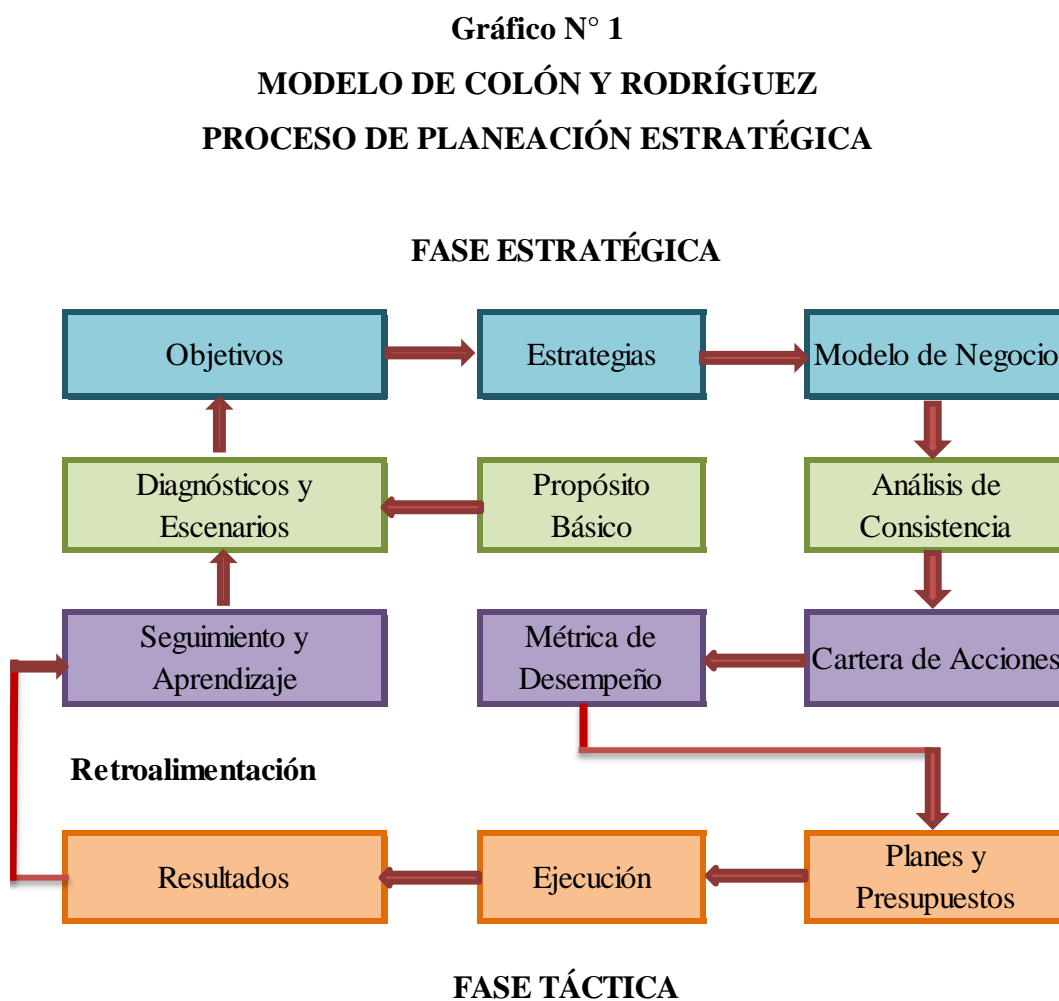
- Definir un proyecto de futuro sólido, basado en el análisis interno y externo del negocio.
- Asegurar que se definen claramente los objetivos, al tiempo que se desarrolla un método bien enfocado orientado a la toma de decisiones.
- Muestra las lagunas de conocimiento existentes, y ayuda a subsanarlas de forma eficaz y estructurada.
- Constituye una prueba experimental de lo que será la realidad, por lo que no se producen daños irreparables.
- Permite confeccionar la lista de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos que se van a necesitar.
- Facilita la definición de responsabilidades para los integrantes de la empresa.
- Contribuye a un alto grado de profesionalización en la gestión empresarial.

A criterio personal podemos deducir que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, precisando responsabilidades que debemos compartir todos los que integran la organización. Además el plan estratégico sirve para definir un proyecto de futuro sólido y consistente que permitirá enfrentar los principales problemas de la organización y mejorar su desempeño.

## 1.2.8 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 1.2.8.1 MODELOS

El modelo que utilizaremos en esta investigación, se basa los modelos citados por: COLÓN R. Y RODRÍGUEZ S. (2001), y el modelo de KAUFFMAN S. (2003).

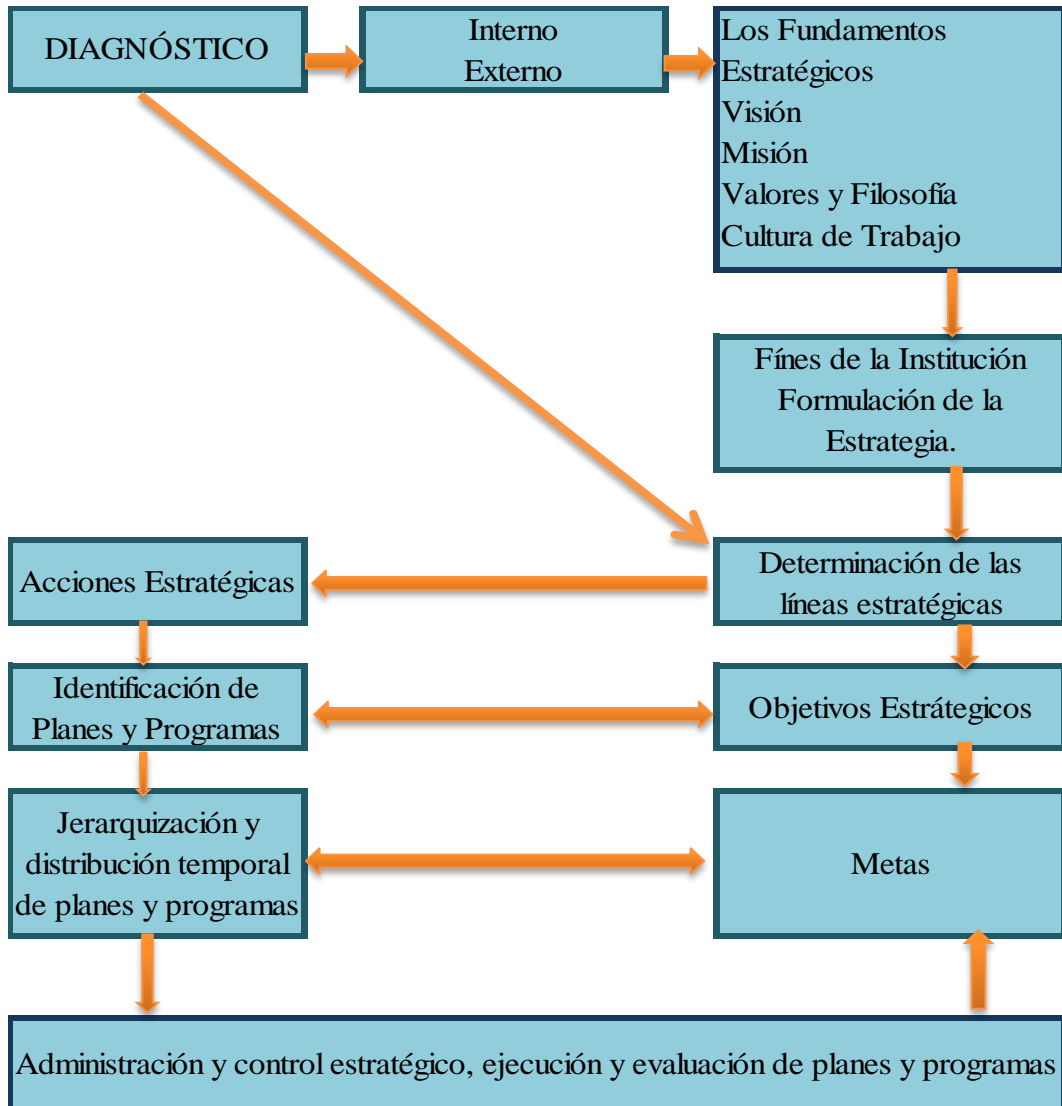


**Fuente:** Colón, Renato Demitri y Salvador Ángel Rodríguez

El modelo de COLÓN R. y RODRÍGUEZ S. (2001), inicia con “los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores”. (Pág.# 36).

Gráfico N° 2

EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SHKG

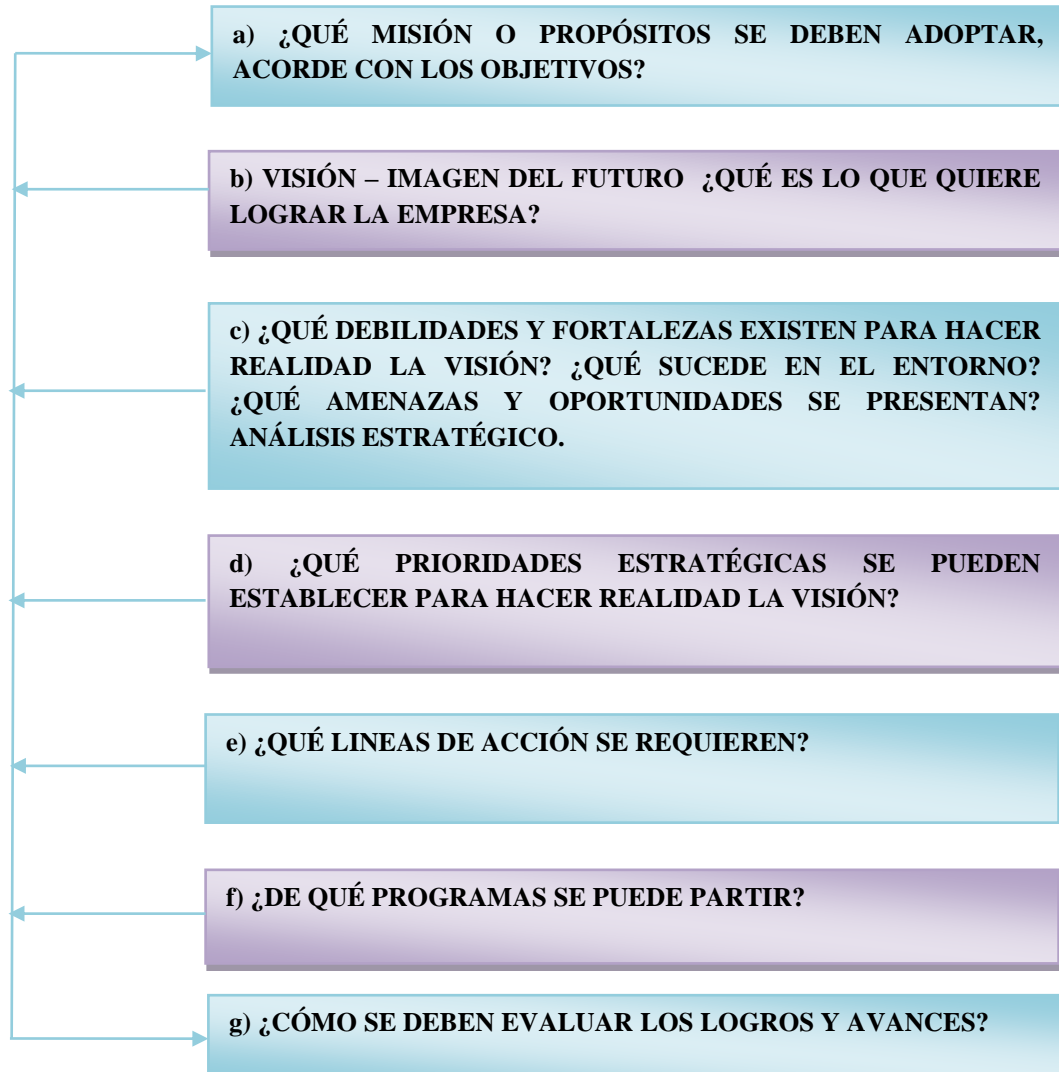


Fuente: Kauffman González, S.H.

El modelo KAUFFMAN S. (2003), afirma que “El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico tanto interno como externo. Del lado derecho, como resultado de éste, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión de la organización, la misión del mismo, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados.”(Pág. # 37).

## EL PLAN ESTRATÉGICO

Gráfico N° 3



Analizaremos también el contenido esquemático de un plan estratégico que guíe y oriente el trabajo desarrollado, según ALVARADO T. (2006), (Pág. # 6-8).

Estos tres modelos tiene como objetivo principal ayudar a la planificación de las actividades tanto internas como externas de la empresa, de modo de que se pueda orientar a los directivos en el manejo de las herramientas, técnicas, mecanismos, métodos, estrategias y procesos de la administración, para así tomar las decisiones correctas.

### **1.2.8.2 ELEMENTOS**

Para obtener mayor ventaja en nuestra organización, el modelo de KAUFFMAN S. (2003), lo complementaremos con el modelo de ALVARADO T. (2003), siendo entonces los elementos para conformar nuestro plan estratégico los siguientes:

1. Filosofía
2. Visión
3. Misión
4. Objetivos
5. Principios
6. Valores
7. Análisis de los ambientes. Análisis Porter. Análisis FODA. Matriz.
8. Formulación de Estrategias
9. Cursos de acción
10. Políticas
11. Procedimientos
12. Programas
13. Proyectos
14. Monitoreo y Supervisión
15. Seguimiento y Control
16. Planificación operativa
17. Evaluación
18. Presupuestación

Estos elementos orientan, unifican, integran y otorgan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización. Permitirán además planificar, supervisar y controlar la gestión administrativa y competitiva de la organización. El plan estratégico propuesto ha sido diseñado para la empresa Vivanzi S.A.” Ferretería Jácome” del cantón La Libertad.

## 1. FILOSOFÍA

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La filosofía es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y qué es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección

Para tener una filosofía empresarial sólida es necesario:

**Aprender a trabajar en equipo**, Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.

**Retribuir según los resultados.** Muchos empresarios ven con tanta facilidad el recortar su personal y los gastos, sólo con el único fin de maximizar sus utilidades.

Por lo tanto la filosofía de la empresa está compuesta por una serie de principios, preceptos, compromisos y responsabilidades, tanto internas y externas. Considera tres elementos fundamentales: "La misión, la visión y los valores que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta a que la empresa vaya en esa dirección.

## 2. MISIÓN

Se considera a la misión como la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. FLEITMAN J. (2000), define la misión de la siguiente manera:

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general." La misión describe el propósito de la empresa, porque define:

- \*Lo que pretende cumplir en el entorno en el que actúa.
- \*Lo que pretende hacer, y
- \*El para quién lo va a hacer". (Pág. # 14).

Las guías principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son las siguientes preguntas:

### Gráfico N° 4

#### GUÍA PARA ESTRUCTURAR LA MISIÓN

<b>¿QUÉ SOMOS?</b>	Una empresa industrial, comercial, de servicios?
<b>¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS?</b>	En qué sector/sub sector de la economía competimos?
<b>¿QUÉ NECESIDADES O DESEOS SATISFACEMOS RENTABLEMENTE?</b>	Primarias o básicas? De Seguridad? Sociales o de Pertenencia? Status o Prestigio? Auto- Realización?
<b>¿A QUIENES SATISFACEMOS ESAS NECESIDADES O DESEOS?</b>	Clientes Externos Clientes Internos
<b>¿QUÉ HACEMOS Y COMO LO HACEMOS?</b>	¿Qué Productos o servicios ofrecemos? ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible? ¿Cuál es nuestra estrategia competitiva?

Fuente: Sr. Mario Galarza

Es la determinación de funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer a los clientes a alcanzar productos y servicios a ofertar.

### 3. VISIÓN

La Visión es el punto de partida donde se evalúan todos los valores estratégicos de la organización. También existen algunas preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
2. ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
3. ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
4. ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
6. ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?

La visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones diarias. Es la brújula que guía a líderes y colaboradores. Además permite que todas las cosas que se hagan tengan sentido y coherencia. STHOMPSON A. y STRICKLAND J. (2005),afirman que:

“El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar”. (Pág. # 26).

Para definir la visión es preciso preguntarse ¿a dónde quiere que su empresa llegue dentro de 3 o 5 años? En tal sentido, la visión provee el marco de referencia de lo que su empresa es y quiere ser en el futuro. La visión empresarial, se la considera como el elemento más importante y fundamental, al momento de iniciar el diseño y creación de un plan estratégico.



## **4. OBJETIVOS**

La palabra objetivo se refiere a todo tipo de metas, fines, orientaciones o valores hacia los que se desarrolla la actividad empresarial. GARTEIZ J. (2009), señala que:

“Los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.” (Pág.# 10).

Por lo tanto se considera que un objetivo se puede definir como un "resultado que se desea lograr", o como, "los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización", son declaraciones de propósito de desempeño más importantes a largo plazo, que la organización desea lograr. Los objetivos se pueden clasificar en objetivos generales, específicos, a largo plazo o estratégicos, a mediano plazo o tácticos, y a corto plazo u operacionales.

### **4.1 Objetivos Generales**

Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue. Son expresiones genéricas. Ejemplos:

- Ser el líder del mercado.
- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.
- Ser una marca líder en el mercado.
- Ser una marca reconocida por su variedad de diseños.

## **4.2 Objetivos Específicos**

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo. En ocasiones a los objetivos específicos se le conoce como metas.

Ejemplos:

- Aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- Generar utilidades mensuales mayores a US\$20 000 a partir del próximo año.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

## **4.3 Objetivos de largo plazo (Estratégicos)**

Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo.

## **4.4 Objetivos de mediano plazo (Tácticos)**

Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

## **4.5 Objetivos de Corto Plazo (Operacionales)**

Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

## 5. PRINCIPIOS

IMMANUEL KANT (2001), considera que “Los principios son aquellas proposiciones que contienen la idea de una determinación general de la voluntad que abraza muchas reglas o prácticas”. (Pág.# 6).

Los principios éticos constituyen una herramienta útil a la empresa y a las personas que la integran, ya que nos guía en la ejecución de nuestras actividades diarias.

En los principios éticos se podrán identificar comportamientos responsables como:

- Favorecer el desarrollo profesional y personal con las personas que integran la organización.
- Facilitar la comunicación, el respeto y el apoyo, además de actuar con honestidad y con rigurosidad en materia de prevención de riesgos laborales, entre otros muchos aspectos.

En conclusión los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos.

En ética, los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc.

Los principios son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad.

## **6. VALORES**

Los valores organizacionales, determinan la actuación de la organización, ya que fijan modos de pensar y proceder que se consideran importantes para el desarrollo de la misma. Estos principios y valores se ven influenciados por los compañeros de trabajo generando una actitud de confianza y respeto entre los empleados para así contribuir al cumplimiento de los objetivos. El uso de los valores dentro de una organización es de vital importancia, pues con éstos conseguirá diferenciarse de las demás.

### **Características de los Valores:**

JIMÉNEZ I., MURO J., (2009), señalan las siguientes características:

- Se comparten y se toman en serio
- Implican emociones y dan un medio de solidaridad
- Son guías para la elección y cumplimiento de valores sociales
- Son medios de control y presión social
- Son relativos y deben estar alineados

De acuerdo a lo expuesto podemos concluir diciendo que los valores organizacionales son el conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados de un grupo de personas. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, ya sea una empresa o una institución. Son los líderes los encargados de comunicar a toda la organización los valores corporativos que mantiene la empresa.

Para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia y no por imposición, es decir, cada individuo tiene que estar convencido de que actuar bajo ciertas normas de conducta los beneficiara a ellos y a la compañía.

## 7. ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES:

### 7.1 MACROAMBIENTE:

El macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

- **Fuerzas demográficas:** El entorno demográfico resulta de gran interés, porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados.
- **Fuerzas económicas:** Este apartado consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- **El ambiente natural:** Muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los energéticos.
- **El entorno tecnológico:** Nos muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, e infinitas posibilidades de innovación.
- **El entorno político:** Muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas, y el crecimiento de los grupos de interés público.
- **El entorno cultural:** Muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de “nosotros primero”, de menos lealtad a las organizaciones, que buscan una complacencia inmediata, “vida fácil”.

Estas fuerzas macroambientales afectan directamente a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellas ocasionará cambios en una o más de las otras; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones.

## 7.2 MICROAMBIENTE

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

- **Proveedores:** Es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo costo y con rapidez.
- **Intermediarios:** Son aquellas empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes hasta que llegan al comprador final.
- **Los Clientes:** La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:
  - a. Mercados de consumo
  - b. Mercados industriales
  - c. Mercados revendedores
  - d. Mercados gubernamentales
  - e. Mercados internacionales
- **Las Competencias:** Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia, en los proveedores, en la mezcla de productos. Así como también en la mezcla de mercados.

El análisis del entorno más cercano a la empresa constituye el microambiente, ya que en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado a la que está dirigida la empresa existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño. Estas fuerzas microambientales afectan a una empresa en particular, y a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

### 7.3 ANÁLISIS PORTER

Para Michael Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que específicamente determinan las estrategias que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

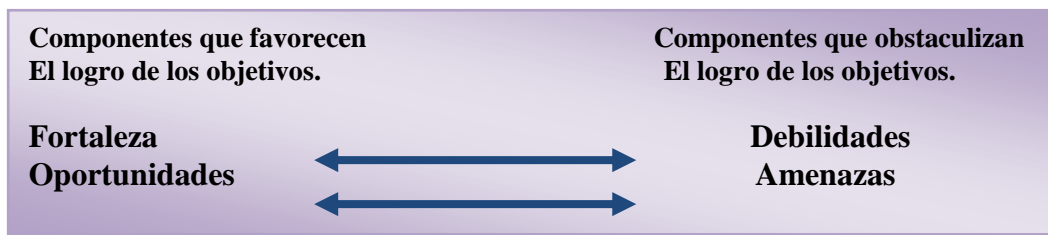
1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes.
2. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente.
3. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
4. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.
5. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

El Análisis Porter, es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

## 7.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información para la implantación de acciones y generación de nuevos o mejores proyectos.

Gráfico N °5



Fuente: Joaquín Rodríguez Valencia

Con el análisis FODA usted podrá detectar:

**Las fortalezas de su empresa:** los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa, aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

**Las oportunidades en el entorno:** variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

**Las debilidades de su empresa:** aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

**Las amenazas en el entorno:** variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa, y que reconocidas a tiempo, pueden ser convertidas en oportunidades.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios. Los resultados de este análisis podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.



### 7.4.1 Matriz FODA

La matriz FODA (también conocida como análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

El proceso de crear una matriz FODA es muy sencillo ya que en cada uno de los cuadrantes se hace una lista de factores. Seguidamente se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

**Gráfico N° 6**  
**MATRIZ FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>		
	1		1		
	2		2		
	3	Hacer una lista de Fortalezas	3	Hacer una lista de Debilidades	
	4		4		
	5		5		
	6		6		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>		<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>		
1		1			
2		2			
3	Hacer una lista de Oportunidades	3	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	3	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
4		4		4	
5		5		5	
6		6		6	
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>		<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>		
1		1			
2		2			
3	Hacer una lista de Amenazas	3	Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de amenazas	3	Minimizar las debilidades y evitar las amenazas
4		4		4	
5		5		5	
6		6		6	

Entonces la importancia de la matriz FODA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

## 8. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una estrategia es y se la formula como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos a ser ejecutados, muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia. FRED R. (2003), plantea que:

Las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. (Pág. #69).

### CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Cuadro N° 1

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	CLASIFICACIÓN
Estrategias Competitivas.- Tienen por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de liderazgo en costes</li> <li>• Estrategia de diferenciación.</li> <li>• Estrategia de enfoque o alta segmentación</li> </ul>
Estrategias de Crecimiento.- Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en un solo producto o servicio</li> <li>• Diversificación</li> <li>• Integración vertical</li> </ul>
Estrategias Concéntricas.- Esta estrategia se aplica para elevar las altas y bajas de una empresa adicionando un producto totalmente nuevo en su cartera de productos y servicios el cual este cumplirá con un ciclo de vida útil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Enfoque en el cliente</li> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> </ul>
Estrategias Defensivas.- Sirven para proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, y reducir costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de riesgo compartido</li> <li>• Estrategia de Desinversión</li> <li>• Estrategia de encogimiento</li> <li>• La liquidación</li> </ul>

## **9. LINEAS DE ACCIÓN**

Las líneas de acción funcionan como una herramienta eficaz de gestión, detallan los propósitos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen los departamentos de una organización en un plazo determinado. BLANCO H., CARBALLAL E., COLUMBIÉ M. (2008), mencionan que:

“El plan de acción debe reflejar: tarea, responsable, participantes, periodo de ejecución, y recursos necesarios para el cumplimiento de la tarea. Debe existir un plan de acción por cada estrategia”. (Pág. #31).

Deducimos entonces que las líneas de acción o plan de acción, son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de las actividades que se deben llevar a cabo para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico.

## **10. POLÍTICAS**

Las políticas se refieren al conjunto de valores y objetivos que conllevan a la empresa a realizar las actividades de forma estratégica. Muchas veces, cuando existe una falta de liderazgo en políticas empresariales, el funcionamiento normal tenderá a ser el que surja de las costumbres generales de trabajo. Las políticas son imprescindibles para el éxito debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad, contribuyendo a alcanzar los objetivos.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su voluntad ciertas decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.

Por lo tanto las políticas empresariales suponen un compromiso formal de la empresa, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente. Son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de la organización.

## **11. PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, representan la forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.

### **Importancia de los procedimientos**

- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas

Un procedimiento implica el desarrollo formal de las acciones que se requieren para concretar la intervención administrativa necesaria para la realización de un determinado objetivo. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. REQUELME M. (2005), manifiesta que:

“Los procedimientos son planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas”. (Pág. #29).

En resumen los procedimientos establecen la secuencia en el tiempo de cada una de las tareas que deben realizarse en cada operación o transacción de la empresa, considerando que debe anticiparse a todos los hechos posibles que puedan ocurrir en el transcurso de las mismas, es decir, deben presentar alternativas de solución frente a diversos acontecimientos que influyan en el desarrollo normal de actividades.

## **12. PROGRAMAS**

Los programas son esquemas en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo.

Los programas son diseñados y realizados acorde a los lineamientos y presupuestos establecidos en la planificación operativa. Además hay que tomar en cuenta que en los programas se requiere de un presupuesto que nos permita observar si económicamente podemos ejecutar las actividades que se encuentran ya programadas.

## **13. PROYECTOS**

NASSIR C. YSAPAG R., en su libro de Preparación y Evaluación de Proyectos (2007), afirman que: "Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana."(Pág. #45).

Un Proyecto es una técnica que busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

Entonces un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan alcanzar un objetivo específico, dentro de un periodo de tiempo previamente definido y en base a un presupuesto. Surge para satisfacer una necesidad, desarrollar capacidades, resolver problemas, aprovechar una oportunidad, o superar una amenaza o debilidad.

## **14. MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

Monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. En cambio la supervisión es la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa.

Podemos definir entonces que el monitoreo es una herramienta de gestión y de supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que se planificó y que la supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. La supervisión ayuda al desarrollo de estrategias para aplicar cambios que lleven a una mayor satisfacción personal y profesional.

## **15. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Es el proceso mediante cual se pretende evaluar las actividades realizadas y conocer si se está operando en la forma esperada y de ser necesario realizar modificaciones. Para esto es necesario realizar un análisis exhaustivo, del funcionamiento, impacto y evolución de las principales políticas y programas de la empresa. Este proceso permite verificar de manera continua el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, para esto es necesario contar con una cartilla de metas y un conjunto de indicadores a emplear para medir dichas metas.

En conclusión el seguimiento consiste básicamente en el análisis de la información generada en la aplicación de algún proyecto, para la identificación temprana de riesgos y desviaciones respecto al plan. Por su parte el control comprende el desarrollo de las actuaciones para conseguir que lo planificado y esperado ocurra.

## **16. PLANIFICIÓN OPERATIVA**

Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que los empleados sepan qué actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

MAURI J. (2005), menciona que: “La planificación operativa es la que llevan a cabo los mandos operativos, a plazo muy corto. Suele llamársele control operativo”. (Pág. #39).

Por lo tanto la parte operacional convierte las estrategias en objetivos específicos a corto plazo, incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados, se organiza con base a los procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados. Su alcance es inmediato y su problema básico es la eficiencia.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. La planificación operativa se realiza cada año y está orientada a la eficiencia. El nivel operacional, se ocupa primordialmente de lograr sus objetivos con uso óptimo de los recursos.

Al elaborar la planificación operativa se debe incluir los presupuestos específicos, para las diferentes áreas de ejecución. Aprobado el plan y los presupuestos, los equipos encargados de las diferentes áreas de ejecución tienen libertad de acción.

Por lo tanto podemos concluir que la eficacia y eficiencia son importantes en la planificación y ejecución de acciones, tendientes a modificar las realidades contextuales.

## **17. EVALUACIÓN**

La evaluación organizacional es una ‘revisión’ que apunta a determinar la situación de salud de una organización. La revisión se centra en diferentes aspectos de la empresa. Entre ellos están:

- La cultura y los valores de la organización.
- La visión y misión.
- La implementación de las estrategias.

Conducir una evaluación organizacional no es un fin en sí mismo. Significa que nos dirigimos hacia un fin. El ‘fin’ que estamos tratando de conseguir es un plan de desarrollo de capacidades efectivo para la organización.

## **18. PRESUPUESTACIÓN**

El presupuesto estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, sino se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestario es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario. MARTÍNEZ N. (2010), manifiesta que:

“La presupuestación como parte del proceso de planificación empresarial, es la forma que adopta la planificación anual de la empresa tiene gran importancia para el desempeño empresarial, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias a más largo plazo.” (Pág. #45).

Manifestamos el presupuesto estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, sino se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestario es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario. Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.



### **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

HURTADO D. (2008), en el libro de “Principios Administrativos”, dice que la gestión administrativa: “Es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo”. (Pág.#20).

La gestión administrativa es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad, competitividad y capacidad para tomar decisiones.

Entonces la gestión administrativa es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias adecuadas al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

#### **1.3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- La Planificación
- La Organización
- La Dirección
- El Control

### 1.3.1.1 PLANIFICACIÓN

La planeación es el proceso administrativo que consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. REYES PONCE A. (2005), afirman que:

“La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá que seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc.” (Pág. #62).

La planeación está compuesta por metas, planes y tomas de decisiones.

- a) **Metas:** Las actividades de planeación se enfocan en el alcance de las metas que representan no sólo el punto final, sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.
- b) **Planes:** Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "qué" de las actividades, es decir, "qué se va hacer", "cómo se va hacer", "dónde se va a hacer" y, por último, "cuándo se va a hacer". Por medio de sus planes los gerentes proyectan exactamente lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. Los planes los podemos clasificar en: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, proyectos, programas y presupuestos.
- c) **Toma de decisiones:** La planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor coherencia y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.

Planear es entonces decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, cómo, quién, por qué si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad, y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

### 1.3.1.2 ORGANIZACIÓN

La organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido. GUERRA A. (2003), define que:

“La organización es a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas; así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. (Pág. #87).

Por lo tanto a través de la organización administrativa se establece la división del trabajo que permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la empresa, la estructura organizacional necesaria para su óptimo funcionamiento y el orgánico funcional que sirve para precisar las funciones del personal de la organización.

- a) **División de trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo”.
- b) **Estructura organizacional:** La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización.
- c) **Orgánico funcional:** De manera general se puede decir que un manual orgánico funcional es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

### 1.3.1.3 DIRECCIÓN

CORTEZ R. (2010), afirma que:

“Una dirección adecuada nos permitirá mantener una situación equilibrada entre las áreas de la empresa, solución de problemas y al aprovechamiento de los trabajadores. Esta etapa también implica atender las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, para lo cual se debe conformar un programa de desarrollo, de acuerdo con las perspectivas de perfeccionamiento de la Empresa”. (Pág. #10).

Se deduce entonces que la dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, es además la acción o influencia interpersonal de la administración, es decir el liderazgo para lograr que sus subordinados obtengan objetivos, se logre la integración en la organización y perdure la motivación.

**Liderazgo:** En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales del miembro de un grupo y de influir en ellas, involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente seria irrelevantes.

**Integración:** La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

**Motivación:** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación para desarrollarla con voluntad.

### 1.3.1.4 CONTROL

COLLEGE D. (2010), dice:

“El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; por ejemplo, tienen que realizar evaluación de resultados y tomar medidas para minimizar ineficiencias.”(Pág. #15).

En conclusión el control es la función que permite la supervisión y comparación de resultados obtenidos contra los resultados esperados, asegurando que la acción dirigida se cumpla según los planes y dentro de la estructura organizacional. El control comprende supervisión, monitoreo y retroalimentación en la organización.

**Supervisión:** Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, dinero, entre otros elementos que intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores

**Monitoreo:** Tener un sistema de monitoreo no es complicado en sí. Basta definir cómo, cuándo, dónde y de quién es la información que los responsables reciben, en el monitoreo debe ser recolectada y documentada, para que pueda ser aprovechada en la evaluación.

**Retroalimentación:** Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista, considerada como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los directivos miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica a fin de al desempeño deseado.

## 1.4 LA EMPRESA COMERCIAL

Una empresa comercial funciona como un ente intermediario entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos o servicios terminados.

Podemos definir ciertas características de una empresa comercial según los elementos que la componen entre los cuales tenemos los factores activos, que encierra a los empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.

Los factores pasivos, en los que están encerradas las materias primas, transporte, tecnología, conocimiento, contratos financieros y el factor de organización que es la coordinación y orden entre todos los factores y las áreas. Se pueden clasificar en:

- **Mayoristas:** Son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.
- **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- **Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:
  - **Servicios públicos varios:** ( Comunicaciones, energía, agua )
  - **Servicios privados varios:** (Servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).

## **1.4.1 RECURSOS**

### **1.4.1.1 HUMANOS**

Los recursos humanos poseen las siguientes características: posibilidad de desarrollo, ideas, imaginación, creatividad, habilidades, sentimientos, experiencias, conocimientos, etc. Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos.

CHIAVENATO, I. (2007), en su libro de administración de recursos afirma que:

“Recurso humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea, los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos empleados y obreros junto con los supervisores de la primera línea).”(Pág. # 94).

### **1.4.1.2 FINANCIEROS**

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de la empresa de modo que evite situaciones que no puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser capitalizados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. CHIAVENATO, I. (2007), manifiesta que:

“Recurso financiero se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), prestamos financiamiento, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o a mediata para hacer frente a los compromisos de la organización.(Pág. #94).

El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, ya que permite visualizar las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período contable, poder realizar un control sobre el mismo.

### **1.4.1.3 MATERIALES**

La administración de los recursos materiales consiste en: obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

CHIAVENATO, I. (2007), considera que:

“Recursos materiales son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo la tecnología que lo orienta, los métodos y proceso de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización”. (Pág. #94).

### **1.4.1.4 TECNOLOGICOS**

En la actualidad las empresas deben renovar con mayor frecuencia sus ventajas competitivas mediante la innovación y la movilización de todos sus recursos. Estos recursos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas de la misma. Para THOMAS. B. (2009), menciona que:

“Los Recursos Tecnológicos son los que ayudan a crear un producto o servicio, evolucionan las técnicas, y mejoran las formas de administrar y comunicarse, sirven para optimizar procesos, tiempos, recursos humanos; agilizando el trabajo y tiempos de respuesta que finalmente impactan en la productividad y muchas veces en la preferencia del cliente o consumidor final”. (Pág. #75).

Un recurso tecnológico, por lo tanto, es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (computadora, impresora, proyector, cámaras de seguridad u otra máquina) o intangibles (un sistema, o una aplicación virtual).



## **1.4.2 MARCO LEGAL**

Una empresa comercial se rige por normativas legales como la Ley de Compañías, que, en sus Art. 143 al 149 indican que: “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital es dividido en acciones negociables y están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. En los Art. 150 al 159 se remite a los requisitos que se requieren en la constitución mediante su escritura pública, y en el Art. 160 refiere a su Registro Mercantil como Sociedad Anónima, cuya inscripción se efectuó el día 10 de Diciembre de 1997, bajo el número 22860, y por consiguiente su aprobación en la Superintendencia de Compañías, mediante resolución N°97-2-1-1-0005423.

En contexto al ámbito de los Derechos y Régimen del Buen Vivir en la política social de la empresa, VIVANZI S.A. tiene su local comercial en un ambiente sano brindando de esta manera al personal, las comodidades para el desempeño de sus labores de conformidad a lo que establece la Constitución de la República, en su Art. 15, igualmente la empresa da cumplimiento a los derechos establecidos en los Art. 33 y 34, referentes a la seguridad social, garantizado por el Estado; derechos relacionados al pleno respeto a su dignidad, a una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable.

Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del (25%) sobre su base imponible, así como en su Art. 41, referente al pago del impuesto. Los sujetos pasivos deberán efectuar el pago del impuesto a la renta de acuerdo con las normas (Reformado por el Art. 96 de la Ley s/n, R.O.242-3S, 29-XII-2007). El Art. 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y el Art. 37, indican que están obligadas a llevar contabilidad todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio se aplicó un enfoque cualitativo debido a que se basa en un conocimiento profundo y contextualizado de la realidad, además permite tener una orientación a la formulación de hipótesis y orientar a su comprobación, así mismo es cualitativa ya que se obtuvo también información de manera directa mediante las respectivas entrevistas en las mismas que se recopiló información en base a criterios de los administradores y su razonamiento en cuanto a la realización del plan estratégico, para poder obtener un análisis eficaz, y de esta manera encontrar una solución acertada al problema.

#### **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación se desarrolló bajo la modalidad del proyecto factible, debido a que está orientado a solucionar el problema que presenta Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” del Cantón La Libertad, mediante el desarrollo de políticas, métodos, técnicas y procedimientos. A su vez esta modalidad permite que la empresa cuente con elementos tales como la misión, visión, valores, principios, filosofía y objetivos, los mismos que la conllevan a obtener un buen direccionamiento estratégico, además de la utilización de técnicas cualitativas tales como las entrevistas aplicadas a los directivos y personal administrativo de la empresa cuya finalidad es buscar la información específica y recolectar datos reales. Para que este proyecto cumpla con las expectativas de la organización, dentro de su estructura, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades, y recursos necesarios que permitan el análisis y conclusiones exitosas sobre el desarrollo del mismo.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 POR EL PROPÓSITO**

#### **- Investigación Aplicada**

Este tipo de investigación nos sirve de base para indagar en los temas o trabajos afines, para proceder a realizar un plan estratégico, pues la finalidad de esta investigación es resolver el problema que presenta la empresa Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”.

### **2.3.2 POR EL LUGAR Y FUENTES**

#### **- Investigación Documental**

Las principales fuentes documentales que se utilizaron en nuestro tema de estudio son documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias transcritas, entre otros), documentos fílmicos (películas, dispositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera), puesto que nos permitió recabar información oportuna ya registrada por otros autores e incluso en internet, para comprender a cabalidad el problema y advertir nuevas ideas para darle pronta solución.

#### **- Investigación de campo**

Esta investigación es imprescindible emplearla ya que nos permitió tener un acercamiento directo con los directivos de la organización, para conocer de cerca los problemas o necesidades que presentan, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas de investigación conocidos o en desarrollo.

### **2.3.3 POR LA DIMENSIÓN**

#### **- Investigación Transversal**

El presente trabajo se basa en el diseño de investigación transversal que permite a la organización recolectar la información necesaria mediante las encuestas dirigidas al personal operacional y clientes potenciales de la misma, para así poder describir, interpretar, entender y analizar cada una de las variables del problema de investigación.

### **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.4.1 Método Inductivo**

En concreto, podemos establecer que este citado método a pesar de tener premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis del problema de investigación. Por lo tanto se realizó un análisis del ambiente interno de la organización, de manera que se busca encontrar la solución a la carencia de técnicas de gestión administrativa, tales como planeación, organización, dirección y control.

#### **2.4.2 Método Analítico**

Podemos deducir mencionando que este método de investigación nos ayuda a identificar cada una de las partes que conforman el todo, para poder establecer las relaciones causa–efecto entre los elementos que integran esta investigación definiendo así las respuestas a las preguntas que ocasionan las problemáticas acontecidas. También se complementó con el método de síntesis que nos permitió interrelacionar cada uno de los elementos presentes en este estudio y por ende facilitar la explicación de los hechos o acontecimientos que se dan en la organización.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1 Entrevista**

La entrevista se la considera como un elemento muy importante para llevar a cabo una investigación, por ello la aplicamos estratégicamente con la finalidad de que los directivos expresen mediante una conversación hechos relevantes acerca de su vida institucional y proyecciones futuras, y así poder obtener la información necesaria, que nos permitirá alcanzar óptimos resultados y de esta forma alcanzar el éxito en el objeto de estudio. Por esta, razón la aplicación de esta técnica, fue de mucha importancia para el desarrollo eficiente y eficaz de nuestra investigación.

### **2.5.2 Encuesta**

En nuestro trabajo de investigación se empleó esta técnica para acceder a la información de manera directa. La encuesta fue diseñada y aplicada al personal operativo y a los clientes potenciales de la organización, fue estructurada con preguntas de fácil comprensión y tiene como finalidad, describir, registrar, analizar, e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1 Guión de Entrevista**

El guión de entrevista se realizó de forma flexible y entendible para que las personas consultadas, en este caso los directivos de la organización nos brinden la información pertinente y así alcanzar óptimos resultados en la investigación. Por ello, fue necesaria su aplicación, ya que sus resultados nos permitieron buscar los mecanismos necesarios para mejorar la situación del objeto investigado. En base a esto, nuestra entrevista consideró los siguientes pasos: preparación, apertura, desarrollo, cierre.

## 2.6.2 Cuestionario

Este instrumento nos permitió considerar cada una de las variables, con el fin de que nuestra investigación sea exitosa en su exploración; cabe destacar que esta herramienta de investigación, nos proporcionó obtener la información necesaria en muy poco tiempo.

El Cuestionario se desarrolló mediante la escala de Likert, la misma que consiste en otorgar un valor numérico a cada uno de los puntos escalares de las afirmaciones. El contenido de las preguntas guardan estrecha relación con los objetivos del estudio se tratara en lo posible, que el número de preguntas absorban las diferentes respuestas para establecer un diagnóstico confiable y que las personas investigadas respondan de manera integral en función de los requerimientos de la investigación.

Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 ó 9 niveles; un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta muestra las mismas características respecto a la media, varianza, asimetría y curtosis después de aplicar transformaciones simples.

Ejemplo:

1. ¿Cree usted que existe una excelente coordinación de las actividades entre el personal operativo y directivos de la empresa?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 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"/> |

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación. La población a la que se orienta el presente estudio, estuvo establecida por el total de los directivos o accionistas, personal del área administrativa, personal del área operativa, y clientes potenciales fijos de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, ubicada dando lugar a un total de población de 1216 personas.

**Cuadro N° 2**

POBLACIÓN	
Concepto	Número
Directivos-accionistas	2
Personal administrativo	4
Personal operativo	10
Clientes fijos	1200
<b>Total</b>	<b>1216</b>

### 2.7.2 Muestra

La muestra es considerada como una de las partes más representativas de la población y conocida como un subconjunto del conjunto de la misma, el cual nos permitió visualizar dos puntos de vista; la una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra con enfoque cuantitativo.

Las muestras de la investigación para realizarlas encuestas se obtuvo a través de la formula estadística para población finita utilizando un margen de error del 0.05%.

### FÓRMULA DEL CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N}{(N - 1)E^2 + 1}$$

n= Tamaño de muestra

N= Población universo (1200)

E= Coeficiente de error (0.05)

$$n = \frac{1200}{(1200-1)(0.05)^2+1} \quad n = \frac{1200}{3.9975} \quad n = 300$$

Una vez calculada la muestra y la fracción muestral de cada grupo, se distribuyó la información para determinar la muestra de cada rango de la población.

**Cuadro N° 3**

MUESTRA	
Concepto	Número
Directivos-accionistas	2
Personal administrativo	4
Personal operativo	10
Clientes fijos	300
<b>Total</b>	<b>316</b>



## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACION**

### **2.8.1 Procedimientos**

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

1. El planteamiento del problema.
2. Revisión bibliográfica.
3. Justificación del tema.
4. Definición de la población, selección de la muestra.
5. Operacionalización de las variables.
6. Elaboración del instrumento.
7. Estudio de campo.
8. Conclusiones.
9. Recomendaciones.

### **2.8.2 Procesamiento**

El procesamiento que se desarrollaron en este estudio, cuenta con un conjunto de estrategias, políticas técnicas y habilidades que permitieron emprender el estudio, tomando en cuenta los siguientes puntos:

1. Recopilación de datos.
2. Ordenamiento de la Información.
3. Tabulación de datos.
4. Representaciones gráficas.
5. Análisis de la información.
6. Interpretación de los datos.
7. Formulación de la propuesta.
8. Preparación y redacción del informe final.

### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Para la presente investigación se aplicaron 6 entrevistas dirigidas a los directivos y al personal administrativo de la empresa, así mismo la ejecución de 10 encuestas aplicadas al personal operativo y 300 encuestas a clientes externos de la organización.

Luego de la recolección de información mediante las entrevistas y encuestas, se procedió a la respectiva clasificación y tabulación, de las cuales a cada pregunta se le ha realizado su análisis e interpretación respectiva. De igual manera para una fácil comprensión y desglose de la información, se elaboró gráficas en barra para las encuestas a fin de diferenciar una técnica de la otra y no exista confusión.

Las entrevistas tuvieron la finalidad de conocer la apreciación de los directivos y personal administrativo en cuanto a la aplicación del plan estratégico. Con el desarrollo de los preguntas se pudo considerar el propósito de la empresa que es tomar decisiones apropiadas, establecer y reformar políticas y estrategias competitivas, trabajar en nuevos proyectos, manifestando que sería importante contar con una misión, visión y objetivos que conlleven a la empresa al éxito organizacional.

Las encuestas realizadas al personal operativo y a los clientes nos permiten captar información pertinente acerca de los hábitos de compras, así como también las reformas o mejoramiento de políticas y procedimientos de servicio y atención al cliente, además de considerar la importancia de la capacitación que necesita el personal de la organización en cuanto a la calidad y garantía de los productos que ofrece, todos estos aspectos nos inducen a desarrollar un plan estratégico, que ayude a la empresa a obtener un buen direccionamiento estratégico y a mejorar su gestión administrativa.

### **3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

#### **1. ¿Estima Ud. que la aplicación del plan estratégico ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?**

Según el criterio del Representante Legal de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, Sra. Meny Saab Andery manifiesta que el plan estratégico nos ayudará a coordinar todos los elementos con los cuales cuenta la organización y así poder lograr el éxito empresarial en el mercado, mediante la toma de decisiones correcta.

La Srta. Janeth Saab, Miembro de la Junta Directiva de la empresa, nos indica que mediante la aplicación del plan estratégico, se enfrentará la mayoría de los problemas intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones.

El Sr. Mauricio Jácome, Gerente General, considera que una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración.

El Contador de la Organización, Javier Vallejo, deduce que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Srta. Ingrid Aguayo, Secretaria, y la Srta. Rosa Chalen, Asistente de Compras, consideran conjuntamente que el plan estratégico orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, ayudando a su vez al orden y control de sus actividades.

## **2. ¿Qué cambios cree usted, que puede generar la creación de la misión y visión en la empresa?**

Según la opinión de la Sra. Meny Saab Andery, Representante Legal de la empresa establece que la creación de la visión y misión de la organización servirá como guía principal para proyectar a la organización hacia un mejor futuro.

La Srta. Janeth Saab, Miembro de la Junta Directiva, estima que la creación de la visión y misión es importante porque nos ayudara a realizar una excelente planificación a futuro.

El Sr. Mauricio Jácome, Gerente General de la empresa menciona que a través de la creación de la misión y visión, la empresa obtendrá un direccionamiento estratégico que le permitirá constituir los lineamientos básicos a nivel global de la organización, y de esta forma crear una mejor proyección laboral.

El Sr. Javier Vallejo, Contador de la empresa, manifiesta que mediante la creación de la misión y visión se podrá alcanzar los objetivos de la organización y así poder obtener progreso y desarrollo.

La Srta. Ingrid Aguayo, Secretaria Administrativa, y la Srta. Rosa Chalen, Asistente de Compras, concluyen que la misión y la visión, ayudará a la organización a fomentar el espíritu de equipo, es decir que todos los que integran la empresa trabajaran en conjunto para cumplir con éstos elementos del plan estratégico.

Por lo tanto la estructuración de la visión permitirá determinar hacia dónde va a dirigirse la empresa en un futuro, mientras que la misión será el eje principal para identificar y consolidar los propósitos que desean alcanzar a corto, mediano, y largo plazo, es por esta razón que es importante establecer la misión y visión en la organización.

### **3. ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?**

La Sra. Meny Saab Andery, Representante Legal de la empresa, sugieren implementar estrategias competitivas ya que aseguran a la organización una ventaja sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas del mercado actual.

La Srta. Janeth Saab, Miembro de la Junta Directiva de la empresa, indica que deberían diseñarse estrategias de crecimiento, debido a que ayudaran a la organización a obtener un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

El Sr. Mauricio Jácome, Gerente General, opina que son las estrategias concéntricas las que deberían aplicarse en la organización, por lo que a través de ellas buscaremos mejorar cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El Sr. Javier Vallejo, Contador, la Srta. Ingrid Aguayo, Secretaria Administrativa, y la Srta. Rosa Chalen, Asistente de Compras, mencionan que deberían de establecerse estrategias genéricas, ya que conllevan a la empresa a obtener una orientación hacia el mercado.

### **4. ¿Qué proyectos desearía usted implementar para alcanzar el éxito empresarial de la Ferretería?**

La Sra. Meny Saab Andery, Representante Legal de la empresa, tiene como proyecto principal incorporar una nueva línea de productos tales como la línea de materiales de construcción y artículos relacionados con la pesca, y a su vez mejorar la infraestructura, donde serán ubicados.

La Srta. Janeth Saab, Miembro de la Junta Directiva de la empresa, desearía implementar el servicio de entrega de materiales a domicilio, mediante la adquisición de un nuevo camión, con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente.

El Sr. Mauricio Jácome, Gerente General, desea incorporar como proyecto la asesoría técnica de los artículos ferreteros que ofrece la empresa en las marcas Indura, Dewalt y Black& Decker al personal operativo de la Organización, y así de esta manera obtener el personal idóneo, capaz de brindar un servicio personalizado al cliente.

El Sr. Javier Vallejo, Contador, la Srta. Ingrid Aguayo, Secretaria Administrativa, y la Srta. Rosa Chalen, Asistente de Compras, sugieren que se implemente como proyecto la capacitación en asesoría de gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la empresa.

**5. ¿De las políticas ya establecidas por la Empresa cuales cree Ud. que deben ser mejoradas?**

La Sra. Meny Saab Andery, Representante Legal y El Sr. Mauricio Jácome, Gerente General de la empresa, mencionan que se deberían mejorar las políticas de crédito, de modo que se pueda llevar un control estricto de la cartera de clientes y así gestionar de manera rápida y eficaz el cobro de facturas ya vencidas.

La Srta. Janeth Saab, Miembro de la Junta Directiva de la empresa, piensa que deben reformarse las políticas de atención al cliente, debido a que el cliente es parte indispensable para la supervivencia de todo tipo de negocio, y dependerá de la atención que se le brinde para cumplir con lo planificado.

El Sr. Javier Vallejo, Contador, la Srta. Ingrid Aguayo, Secretaria Administrativa, y la Srta. Rosa Chalen, Asistente de Compras, considera que se deben reformarse las políticas de entrega de materiales, con el fin de que los clientes puedan obtener sus productos de una manera rápida y cómoda.

Es necesario tomar en consideración estos resultados para así establecer, mejorar y reformar dichas políticas.

### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTAS

#### 3.2.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES.

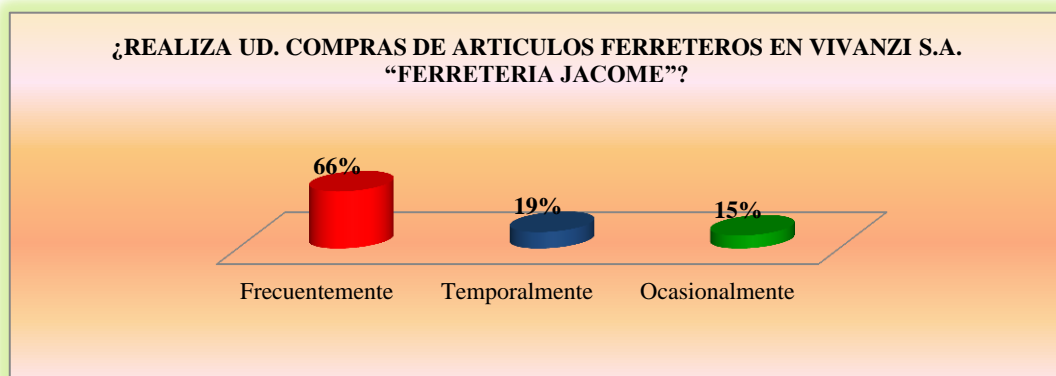
##### 1. Compra de artículos ferreteros en Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”.

Cuadro N° 4

ÍTEM	¿REALIZA UD. COMPRAS DE ARTÍCULOS FERRETEROS EN VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”?		
	Variables	#	%
<b>1</b>	Frecuentemente	198	66%
	Temporalmente	57	19%
	Ocasionalmente	45	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

Gráfico N° 7



Fuente: Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

El 66% de los encuestados realizan sus compras frecuentemente en esta empresa, un 19% adquiere sus productos de manera temporal, y un 15% manifestó que compra ocasionalmente. Se deduce entonces que gran cantidad de la población adquiere frecuentemente diversos artículos ferreteros ofrecidos por “Vivanzi S.A.”, y en vista de esto, es factible la elaboración de un plan estratégico que permita buscar nuevas estrategias y por ende ofrecer un buen servicio.

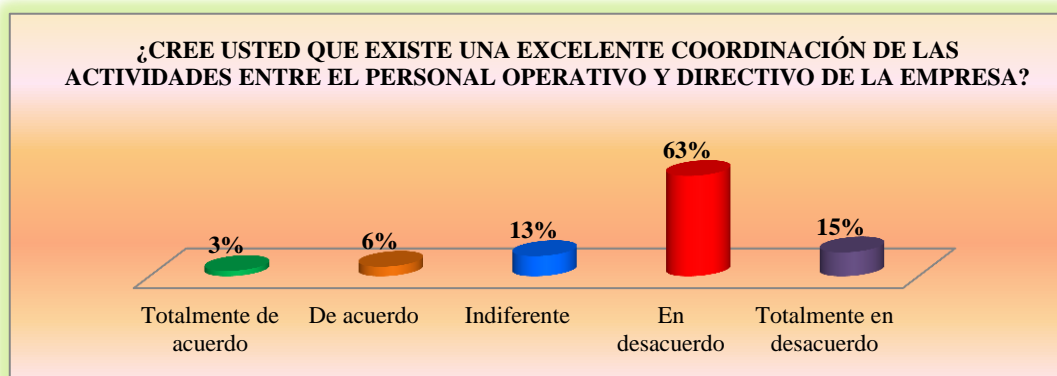
## 2. Coordinación de las actividades entre el Personal Directivo y Operativo.

**Cuadro N° 5**

ÍTEM	¿CREE USTED QUE EXISTE UNA EXCELENTE COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y DIRECTIVO DE LA EMPRESA?		
	Variables	#	%
2	Totalmente de acuerdo	10	3%
	De acuerdo	18	6%
	Indiferente	38	13%
	En desacuerdo	189	63%
	Totalmente en desacuerdo	45	15%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 8**



**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de cada departamento a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. El 3% está totalmente de acuerdo con la existencia de coordinación de las actividades, seguido del 6% que está de acuerdo; además del 13% se muestra indiferente, mientras que el 63% de los encuestados se encuentran en desacuerdo y creen que no existe coordinación, y por último un 15% está totalmente en desacuerdo. Esto fundamenta que en la empresa no ha existido una verdadera coordinación, lo cual urge buscar alternativas relacionadas con la interacción del talento humano.



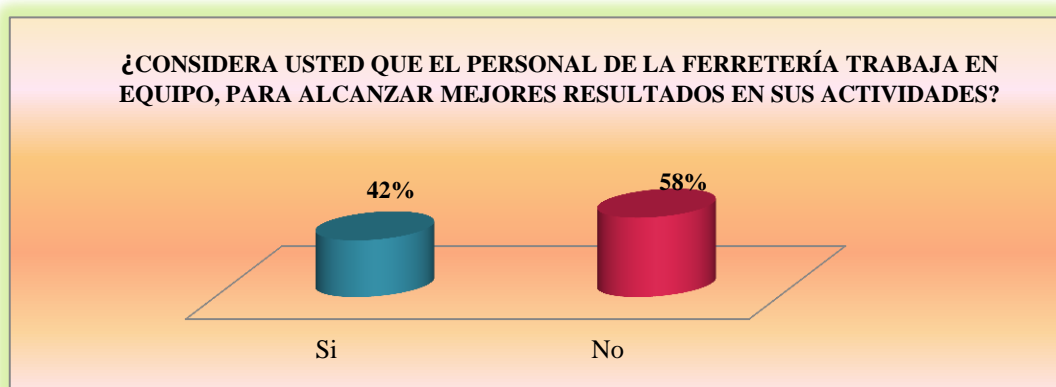
### 3. Trabajo en equipo para alcanzar mejores resultados en las actividades.

Cuadro N° 6

ÍTEM	¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL DE LA FERRETERÍA TRABAJA EN EQUIPO, PARA ALCANZAR MEJORES RESULTADOS EN SUS ACTIVIDADES?		
	Variables	#	%
3	Si	125	42%
	No	175	58%
	TOTAL	300	100%

Fuente: Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

Gráfico N° 9



Fuente: Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

En la actualidad, la importancia del trabajo en equipo surge por el hecho de que se considera que mientras más personas se agrupan de manera comprometida en la realización de una actividad mejores y más efectivos serán los resultados; sin embargo, los datos nos demuestran que un 58% de los encuestados consideran que el personal de la ferretería no está trabajando en equipo; así mismo, un 42% de los consultados estimaron que siempre ha existido un verdadero trabajo en equipo. Estos resultados nos demuestran que es necesario fomentar el trabajo en equipo, para que así se pueda generar un desarrollo interactivo, mejorar las relaciones laborales y direccionar las actividades hacia un mismo fin.

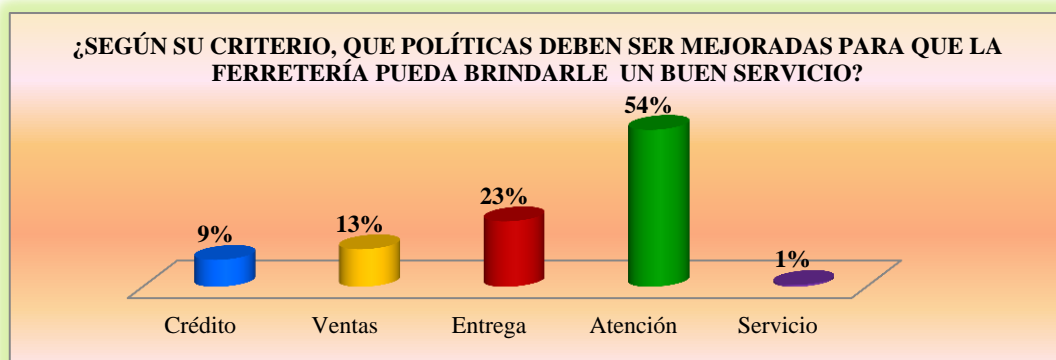
#### 4. Políticas que debe mejorar para brindar un buen servicio al cliente.

**Cuadro N° 7**

ÍTEM	¿SEGÚN SU CRITERIO, QUE POLÍTICAS DEBEN SER MEJORADAS PARA QUE LA FERRETERÍA PUEDA BRINDARLE UN BUEN SERVICIO?		
<b>4</b>	Variables	#	%
	Crédito	28	9%
	Ventas	39	13%
	Entrega	68	23%
	Atención	163	54%
	Servicio	2	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 10**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al Personal Operativo y Clientes Fijos de Vivanzi S.A

El 54% de los encuestados considera que la empresa debe mejorar sus políticas de atención, debido a que el cliente exige que se le brinde un buen servicio. Además un 23% sugiere mejorar las políticas de crédito, para así gestionar de manera rápida y eficaz el cobro de facturas ya vencidas; el 13% manifiesta que son las políticas de ventas son aquellas que deben ser mejoradas, mientras que otro 9% indica que se debe mejorar las políticas de entrega de materiales; y por último el 1% estima necesario modificar las políticas de servicio. De acuerdo con los resultados obtenidos es importante establecer, mejorar y reformar dichas políticas, para así llevar a cabo las actividades de una forma estratégica.

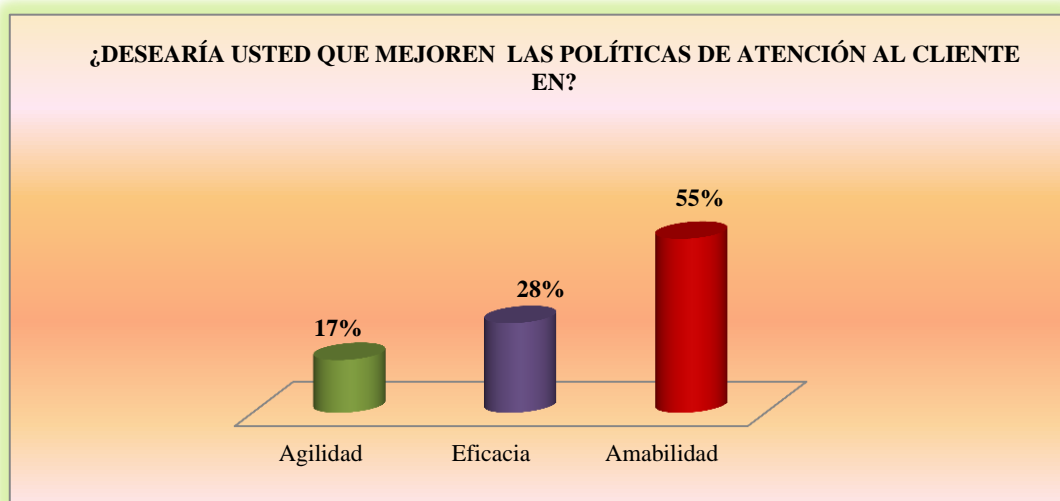
## 5. Políticas que se desean mejorar en la atención al cliente.

**Cuadro N° 8**

ÍTEM	¿DESEARÍA USTED QUE MEJOREN LAS POLÍTICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN?		
	Variables	#	%
<b>5</b>	Agilidad	50	17%
	Eficacia	85	28%
	Amabilidad	165	55%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 11**



**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

El gráfico nos muestra que el 55% de las personas encuestadas desearía que mejoraran las políticas de atención tomando énfasis en la agilidad del servicio, puesto que al momento de realizar su compra les toma mucho tiempo recibir su pedido por lo tanto se ve afectado directamente las ventas. Además el 28% sugiere más amabilidad por parte del personal de la ferretería y por último el 17% manifiestan que el servicio que ofrece tendría que ser más eficaz. Por lo tanto es necesario mejorar las políticas de atención al cliente debido a que nuestra imagen organizacional depende del buen servicio y trato que se le brinde al cliente.

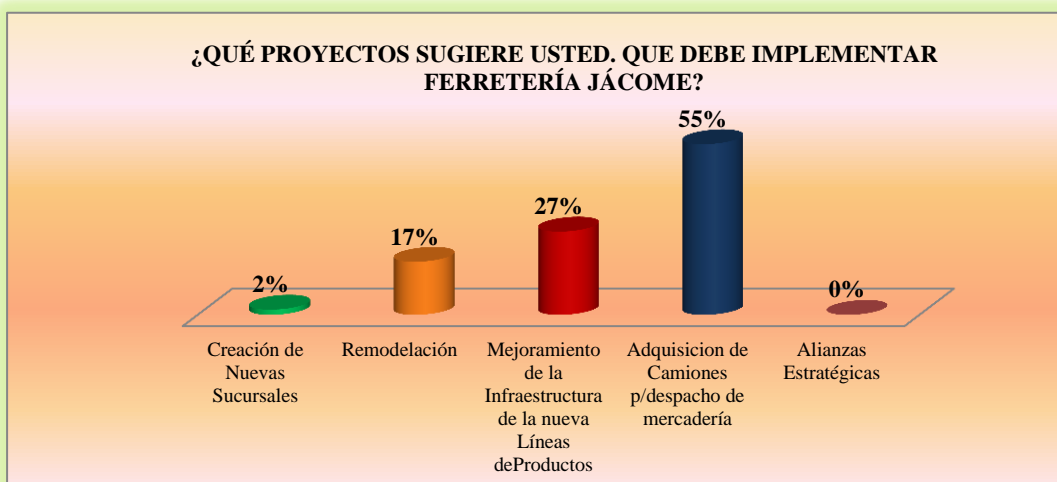
## 6. Implementación de proyectos.

**Cuadro N° 9**

ÍTEM	¿QUÉ PROYECTOS SUGIERE USTED. QUE DEBE IMPLEMENTAR FERRETERÍA JÁCOME?		
	Variables	#	%
6	Creación de Nuevas Sucursales	5	2%
	Remodelación	51	17%
	Mejoramiento de la Infraestructura de la nueva Líneas de Productos	80	27%
	Adquisición de Camiones p/despacho de mercadería	164	55%
	Alianzas Estratégicas	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 12**



**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

El 55% de los encuestados sugieren que la ferretería mejore la infraestructura para la incorporación de sus nuevas líneas de productos, así como también el 27% le gustaría que los materiales adquiridos sean entregados a domicilio, por lo que sugieren se la empresa adquiera nuevos camiones, además el 17% piensa que la ferretería necesita ser remodelada, mientras que un 2% considera que se debe crear una nueva sucursal.

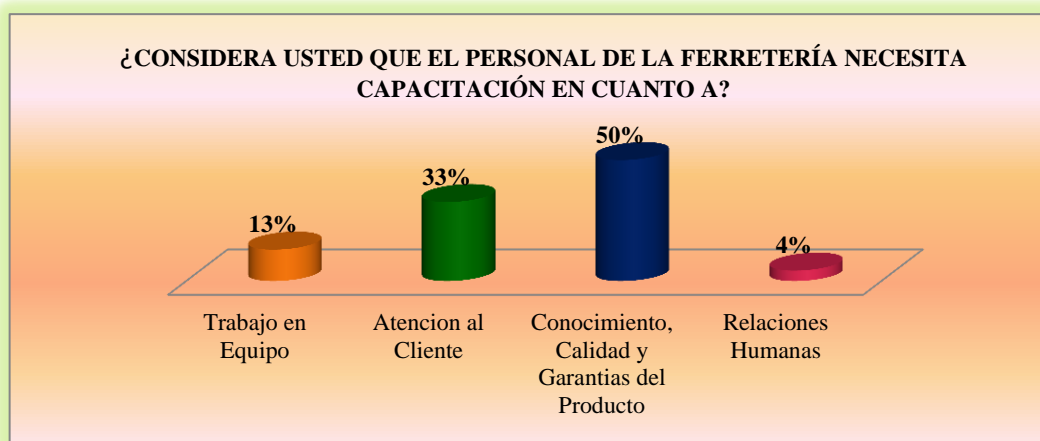
## 7. Capacitación del personal de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”.

**Cuadro N° 10**

ÍTEM	¿CONSIDERA USTED QUE EL PERSONAL DE LA FERRETERÍA NECESITA CAPACITACIÓN EN CUANTO A?		
	Variables	#	%
<b>7</b>	Trabajo en equipo	39	13%
	Atención al cliente	98	33%
	Conocimiento, calidad y garantías del producto	150	50%
	Relaciones Humanas	13	4%
	<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 13**



**Fuente:** Encuestas dirigidas a los Clientes Fijos de Vivanzi S.A

El 50% de los clientes estableció que es necesario que el personal de la empresa se capacite en el conocimiento, calidad y garantías del producto que ofrece, de igual forma un 33% deduce que deberían asistir a capacitaciones donde fomenten la excelente atención al cliente, así mismo un 13% sugiere que se capacite al personal en cuanto al trabajo en equipo y por último un 4% estima necesario capacitaciones de relaciones humanas. Podemos definir que la capacitación será elemental para asumir con responsabilidad todo tipo de actividad que se realice en la empresa, generando así un mejor ambiente laboral que nos permita cumplir con las expectativas que se desean alcanzar a largo plazo.

### 3.2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL PERSONAL OPERATIVO.

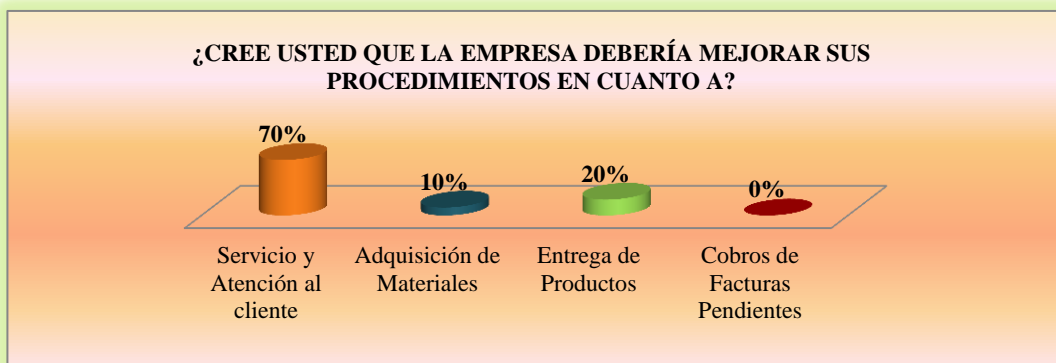
#### 1. Mejoramiento de procedimientos.

**Cuadro N° 11**

ÍTEM	¿CREE USTED QUE LA EMPRESA DEBERÍA MEJORAR SUS PROCEDIMIENTOS EN CUANTO A?		
<b>1</b>	Variables	#	%
	Servicio y atención al cliente	7	70%
	Adquisición de materiales	1	10%
	Entrega de productos	2	20%
	Cobros de facturas pendientes	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 14**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

El 70% de las personas encuestadas considera que se debería mejorar el sistema o procedimiento de atención al cliente, por lo tanto la empresa deberá implantar un mejor modelo de atención, mediante la utilización de cursos de capacitación y métodos que ayuden a mejorar el servicio de manera que se demuestre la importancia que el cliente tiene para la ferretería, así mismo el 20% desearía que cambie el procedimiento en cuanto a la entrega de productos, mientras que el 10% cree que debería mejorar los procedimientos de adquisición de materiales.

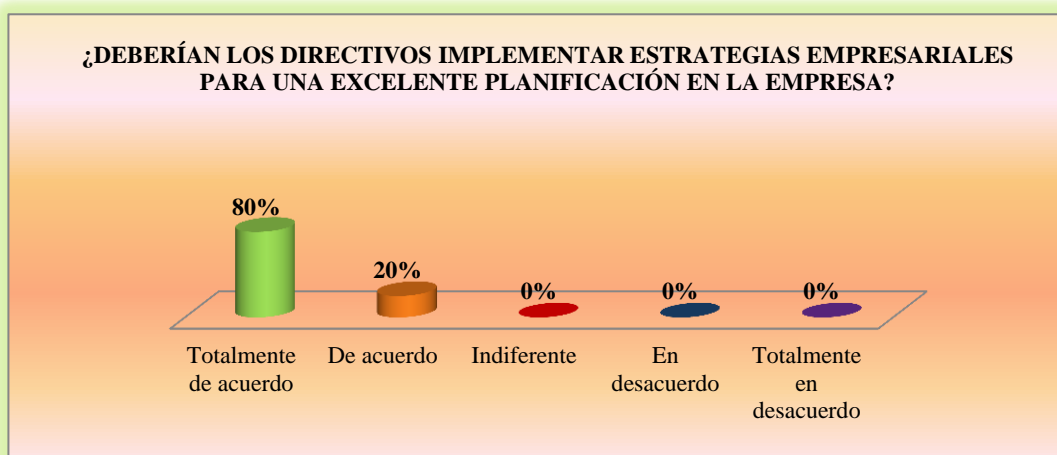
## 2. Implementación de estrategias empresariales para la planeación.

**Cuadro N° 12**

ÍTEM	¿DEBERÍAN LOS DIRECTIVOS IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA UNA EXCELENTE PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA?		
	Variables	#	%
2	Totalmente de acuerdo	8	80%
	De acuerdo	2	20%
	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 15**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

La estrategia abarca un punto importante al desarrollar el plan estratégico, por esa razón el 80% de las personas encuestadas se muestran totalmente de acuerdo que se deben implementar estrategias que muestren la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para alcanzar los objetivos planteados con eficiencia y eficacia; y un 20% de los encuestados está de acuerdo con el establecimiento de estrategias en la empresa, debido a que ayudara a la organización a alcanzar el éxito empresarial.

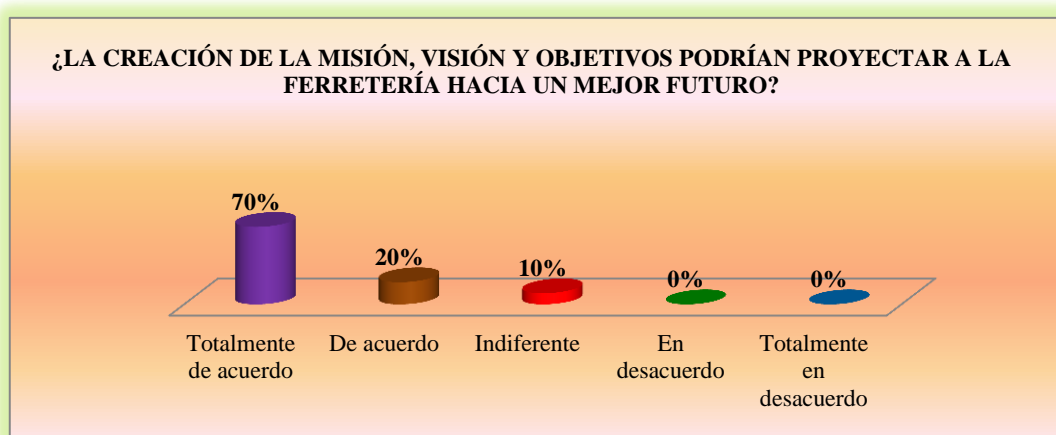
### 3. Creación de la Misión, Visión y Objetivos

Cuadro N° 13

ÍTEM	¿LA CREACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS PODRÍAN PROYECTAR A LA FERRETERÍA HACIA UN MEJOR FUTURO?		
	Variables	#	%
3	Totalmente de acuerdo	7	70%
	De acuerdo	2	20%
	Indiferente	1	10%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

Gráfico N° 16



Fuente: Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

El 70% de los encuestados, están totalmente de acuerdo con la creación de la visión, misión y objetivos debido a que servirán como guía principal para proyectar a los directivos hacia un mejor futuro, mientras que el 20% de los consultados está de acuerdo con la creación de estos elementos, así mismo el 10% de las personas se muestra de manera indiferente, o indecisa con respecto a esta interrogante. Por esta razón es preciso que la empresa cuente con una misión, visión y objetivos que le permita proyectarse en el tiempo, para concertar ideas claras de lo que quiere ser en un futuro y encaminar esas ideas al cumplimiento de sus fines.



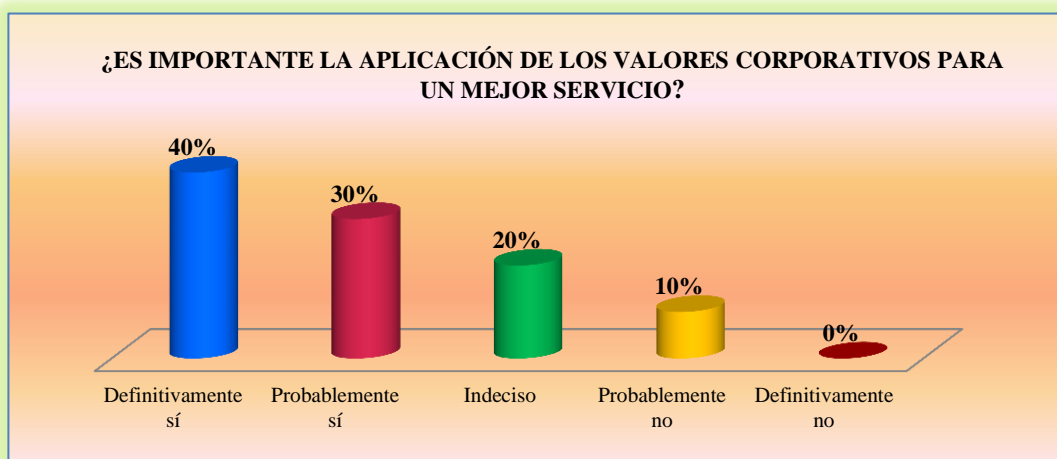
#### 4. Importancia de los valores corporativos

**Cuadro N° 14**

ÍTEM	¿ES IMPORTANTE LA APLICACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS PARA UN MEJOR SERVICIO?		
<b>4</b>	Variables	#	%
	Definitivamente sí	4	40%
	Probablemente sí	3	30%
	Indeciso	2	20%
	Probablemente no	1	10%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 17**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

El 40% de las personas manifestaron que definitivamente si es importante la aplicación de valores corporativos en la empresa de modo que determinan la actuación de la organización, fijando modos de pensar y proceder que se consideran significativos para el desarrollo de la misma, además de que el 30% probablemente si esté de acuerdo con la aplicación de los mismos, de igual manera el 20% se muestra indiferente, y por último el 10% dicen que probamente no es importante. El uso de los valores dentro de una organización es de vital importancia, pues con éstos conseguirá diferenciarse de las demás.

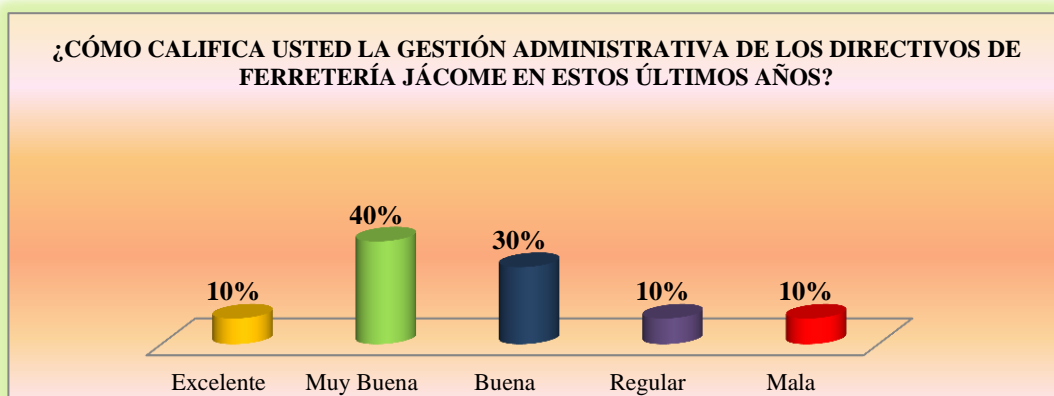
## 5. Gestión administrativa de los directivos de Vivanzi S.A.

**Cuadro N° 15**

ÍTEM	¿CÓMO CALIFICA USTED LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS DIRECTIVOS DE FERRETERÍA JÁCOME EN ESTOS ÚLTIMOS AÑOS?		
<b>5</b>	Variables	#	%
	Excelente	1	10%
	Muy buena	4	40%
	Buena	3	30%
	Regular	1	10%
	Mala	1	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 18**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

La gestión administrativa es muy elemental para desarrollar y gestionar los recursos con que cuenta la organización y así poder hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado; sin embargo, el 40% de las personas encuestadas consideró que en estos últimos años la gestión administrativa ha sido muy buena, mientras que el 30% la califica como buena, así como también el 10% la define como regular; de igual manera, el 10% de los consultados estimó que es excelente y por último el 10% fundamentó que es mala. Estos resultados argumentan, que es muy fundamental mejorar aún más la gestión administrativa de la empresa y en base a esto, establecer el desarrollo potencial de la misma.

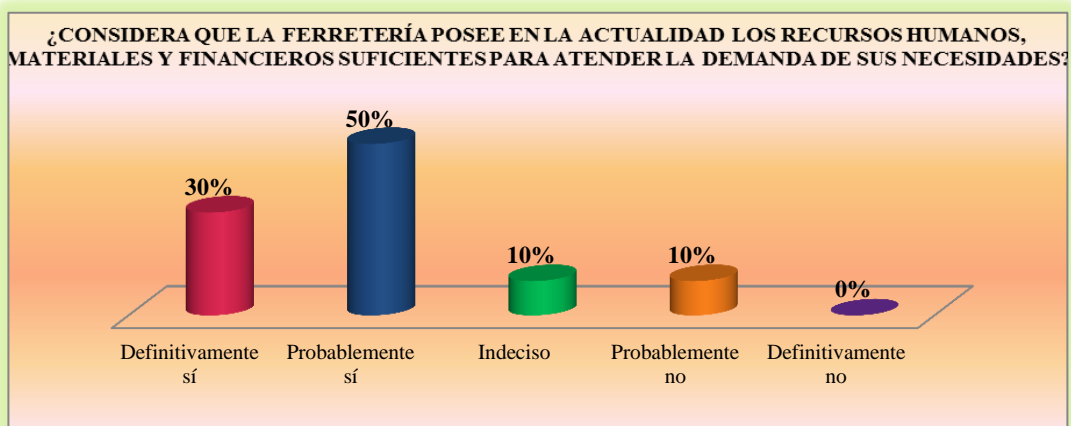
## 6. Los Recursos humanos, materiales y financieros de Vivanzi S.A.

**Cuadro N° 16**

ÍTEM	¿CONSIDERA QUE LA FERRETERÍA POSEE EN LA ACTUALIDAD LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS SUFICIENTES PARA ATENDER LA DEMANDA DE SUS NECESIDADES?		
	Variables	#	%
<b>6</b>	Definitivamente sí	3	30%
	Probablemente sí	5	50%
	Indeciso	1	10%
	Probablemente no	1	10%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 19**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

La gráfica nos muestra que el 30% cree que definitivamente si posee los recursos humanos, materiales y financieros suficientes, de igual forma el 50% de los encuestados consideran que probablemente la organización si disponga de los recursos necesarios que permitan atender sus necesidades, así como también un 10% se muestra indeciso, y por último el 10% deduce que probablemente la empresa no los tenga. Los recursos humanos, materiales y financieros cumplen un rol fundamental en la vida de la empresa siendo muy importantes para el desarrollo de la misma.

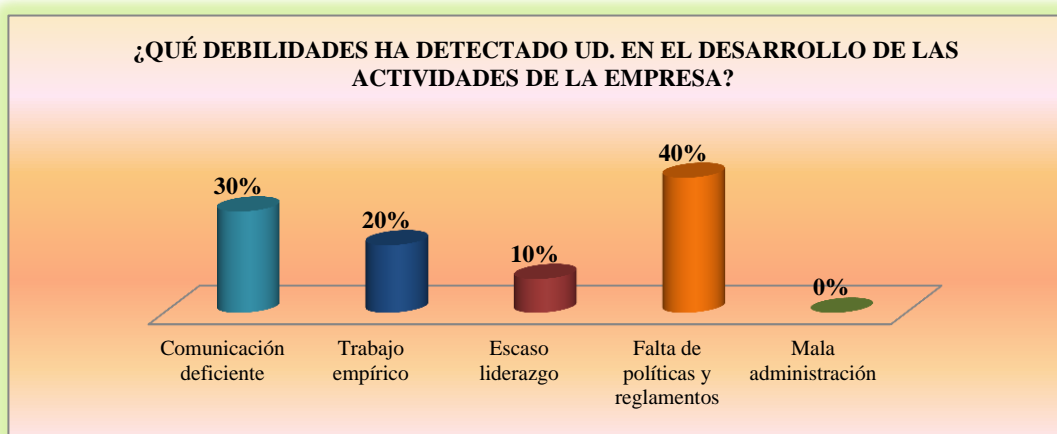
## 7. Debilidades en las actividades de la Empresa.

**Cuadro N° 17**

ÍTEM	¿QUÉ DEBILIDADES HA DETECTADO UD. EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA?		
	VARIABLES	#	%
7	Comunicación deficiente	3	30%
	Trabajo empírico	2	20%
	Escaso liderazgo	1	10%
	Falta de políticas y reglamentos	4	40%
	Mala administración	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 20**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

Como se puede observar en el gráfico el 40% de los encuestados comparten que la empresa no consta con políticas y reglamentos que oriente a realizar sus actividades con eficiencia, el 30% considera que existe una comunicación deficiente; además el 20% deduce que el personal se basa en un trabajo empírico, y el 10% comentaron que el liderazgo de los directivos es escaso. Podemos deducir entonces que es necesario disminuir todas estas debilidades que impiden el buen desarrollo de la organización, fomentando las fortalezas y oportunidades que posee la misma.

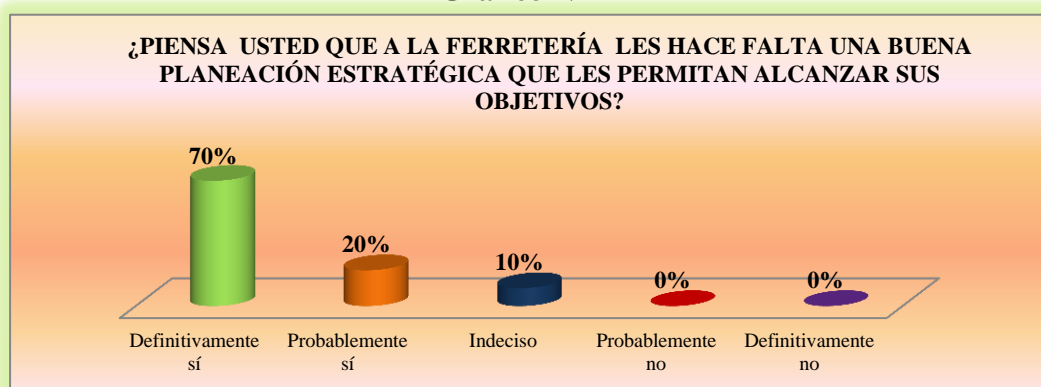
## 8. Falta de planeación estratégica para alcanzar sus objetivos.

**Cuadro N° 18**

ÍTEM	¿PIENSA USTED QUE A LA FERRETERÍA LES HACE FALTA UNA BUENA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE LES PERMITAN ALCANZAR SUS OBJETIVOS?		
	Variables	#	%
8	Definitivamente sí	7	70%
	Probablemente sí	2	20%
	Indeciso	1	10%
	Probablemente no	0	0%
	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

**Gráfico N° 21**



**Fuente:** Encuestas dirigidas al personal operativo de Vivanzi S.A

Alcanzar los objetivos en la actualidad no es nada fácil en estos tiempos, por ello se considera que la planeación estratégica será elemental para que los directivos alcancen sus metas y objetivos a corto o largo plazo, los cuales serán necesarios para que puedan proyectarse hacia un mejor futuro; por esta razón, los resultados obtenidos en la encuesta estimaron un incremento del 70% en el ítem definitivamente sí, un 20% consideró que probablemente sí, seguido de un 10% que está indeciso; demostrando así, que este tipo de planeación será la base principal para que el talento humano se involucren en el proceso administrativo y evolutivo de la organización y de esta forma alcanzar el éxito en un tiempo determinado.

### **3.3 CONCLUSIONES**

- De acuerdo a los resultados generados por la entrevista se deben aplicar todos los mecanismos necesarios que permitan crear estrategias competitivas y administrativas y así llevar a la empresa hacia un desarrollo sostenible.
- Se constató la iniciativa que tienen los directivos en crear nuevos proyectos como el mejoramiento de la infraestructura donde se incorporara la nueva línea de productos, y la adquisición de nuevos camiones para la entrega de mercadería a domicilio; de manera que puedan ser ejecutados para el bienestar de la comunidad peninsular.
- Se debe considerar la importancia que tiene la mejora y reforma de las políticas y procedimientos de servicio y atención al cliente, debido a que el cliente es parte indispensable para la supervivencia de todo tipo de negocio.

### **3.4 RECOMENDACIONES.**

- Los directivos deben desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la empresa, para conocer los cambios que se presentan en el ambiente y en base a esto, desarrollar estrategias competitivas y administrativas que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Es necesario que los directivos realicen planes de inversión y financiamiento de manera que ayuden a comprobar la factibilidad que van a obtener los proyectos que desean implementar en la organización.
- Es esencial diseñar y establecer cuidadosamente las políticas y procedimientos de servicio y atención al cliente, porque depende del buen servicio y atención que se le brinde, alcanzar el éxito empresarial.

## **CAPITULO IV**

### **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ‘VIVANZI S.A.’ FERRETERÍA JÁCOME, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, 2013-2017”.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN.**

La aplicación del plan estratégico se ha convertido en uno de los instrumentos más fundamentales para el desarrollo económico de las pequeñas y grandes empresas que buscan hoy en día, fortalecerse, estructurarse y alcanzar el éxito en el mercado. Este tipo de mecanismo, es lo que genera que en la actualidad las empresas se vuelvan más competitivas en su ambiente laboral y de esta forma alcancen sus objetivos establecidos a mediano y largo plazo; además de que sigan creciendo en el mercado nacional e internacional, asumiendo riesgos, enfrentando retos y adaptándose a los cambios constantes que se dan por la globalización; logrando así, posicionarse en el segmento de mercado que se desenvuelven.

Por esta razón, el plan estratégico que se elabora en Vivanzi S.A. ‘Ferretería Jácome’, del cantón La Libertad, tiene como fin mejorar su gestión administrativa y competitiva, alcanzar el desarrollo organizacional, lograr la permanencia y crecimiento en el mercado; mediante la creación de planes de acción, programas y proyectos que sirven como guías para obtener la mejora continua de sus actividades.

Este proceso de cambio está fundamentado en la planeación estratégica, la cual se convierte en la base principal para desarrollar estrategias y de esta forma crear ventajas competitivas, trabajar en equipo y hacerle frente a los cambios que se presentan en el medio. Se estableció la filosofía, misión, visión, principios y valores con el fin de tener una idea específica de que es lo que se quiere alcanzar la empresa en el futuro con el fin de mejorar la administración estratégica.

## 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

VIVANZI S.A.



VIVANZI S.A. 'FERRETERÍA JÁCOME', es una empresa comercial que cuenta con más de 10 años de experiencia, en el mercado ferretero. Se encuentra ubicada en las calles; Av. 12 Eleodoro Solórzano y Calle 22, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. La actividad económica que desempeña, es la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería y materiales de acabado de construcción.

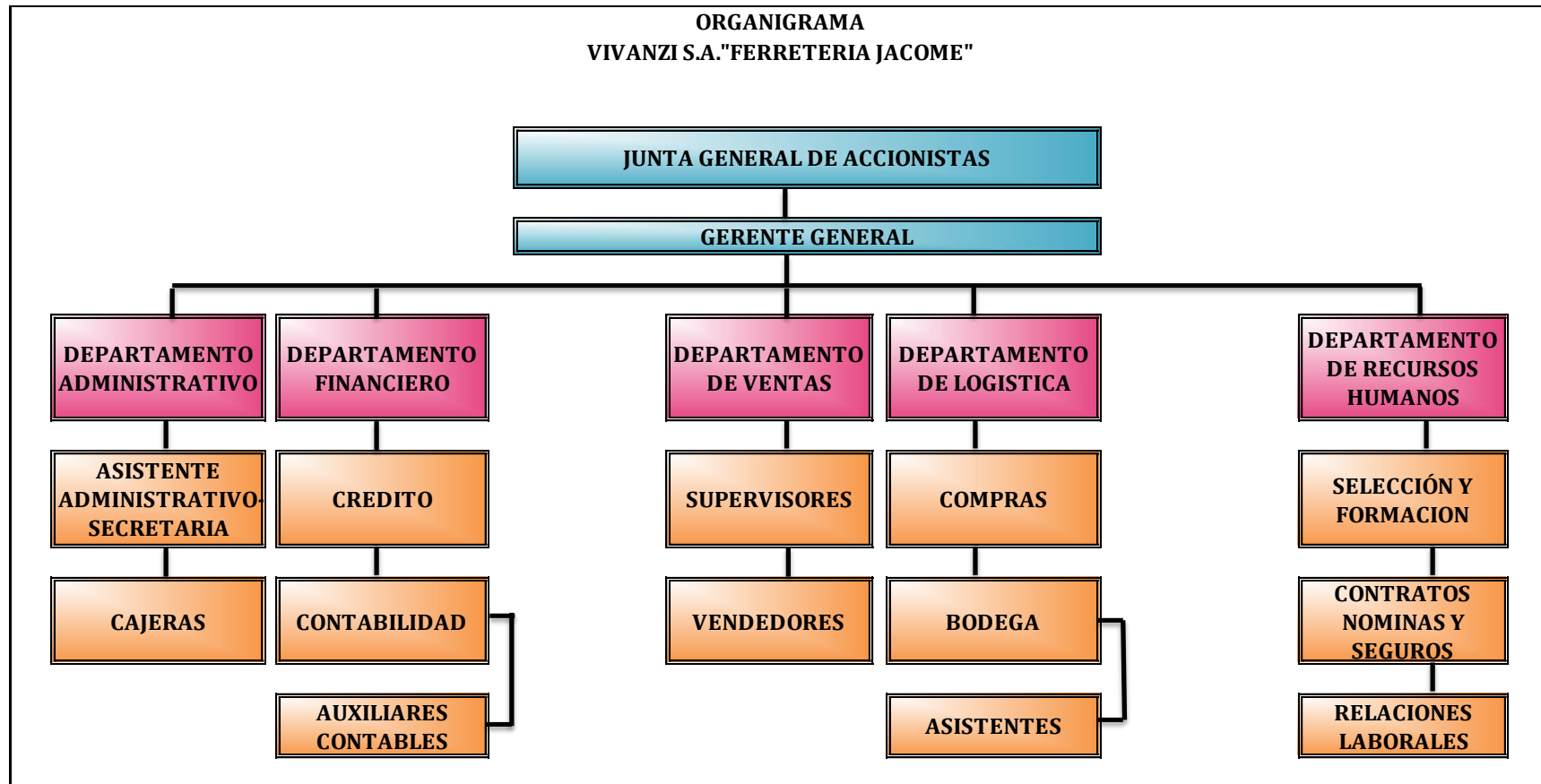
Esta legalmente constituida mediante Escritura Pública otorgada el 21 de Noviembre de 1997 ante el Notario Vigésimo Primero del cantón Guayaquil, Ab. Marcos Díaz Casquete, e inscrita en el Registro Mercantil el 10 de Diciembre de 1997. Dentro de su constitución legal cuenta con el documento que lo certifica como una entidad contribuyente: RUC (Registro Único de Contribuyentes). No 0991422625001, su representante legal es la Sra. Meny Saab Andery.

La Empresa cuenta con un total de 19 empleados, personal idóneo apto para el desarrollo y desempeño de actividades encomendadas. Tiene como recursos financieros aportaciones de las 2 accionistas cuyo capital suscrito es de \$ 800.00, una inversión aproximada de \$ 282424.00 en artículos destinados para la venta, un promedio mensual de ventas de \$ 55600, además de contar con una cartera de clientes que asciende a \$ 42535.00. Actualmente está inscrita en la página web del Portal de Compras Públicas del Ecuador, dispone también de una cuenta de correo electrónico que es, ferreteríajacome@gmail.com, la misma que la utilizan para recibir y enviar proformas u otros documentos o información de la empresa.



### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Gráfico N° 22



Fuente: Vivanzi s.a. "Ferretería Jácome"

## **4.4 ORGÁNICO FUNCIONAL DE VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”**

### **4.4.1 Junta General de Accionistas.**

#### **Accionistas:**

- Sra. Meny Saab Andery
- Srta. Janeth Saab Andery

#### **Funciones:**

- Nombrar al gerente y otras autoridades de la Empresa, removerlos por causas justificadas y tomar las resoluciones si fuesen necesarias.
- Analizar la información financiera y administrativa de la empresa.
- Conocer y resolver sobre la distribución de utilidades de acuerdo a lo propuesto por el Gerente General.
- Acordar el aumento, disminución o reintegro del capital social autorizado.
- Disponer que se establezcan acciones contra los Administradores, en caso de ser éstas necesarias.
- Realizar la inversión para el desarrollo de la empresa.
- Ejecutar sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta General.
- Disponer investigaciones y auditorías especiales.

#### **4.4.2 Gerente General**

##### **Perfil**

- Título superior universitario en Administración de Empresas.
- Capacidad de gestión y solución de problemas.
- Capacidad de liderazgo y organización.
- Capacidad de toma de decisiones.

##### **Funciones:**

- Preparar y suscribir los informes, balances, inventarios y más cuentas que deberán ser puestas a consideración a la Junta General de Accionistas.
- Establecer los precios de los servicios y productos y aprobar los pedidos o requisición de materiales.
- Garantizar que las normas, políticas, y estándares financieros, operativos y administrativos se cumplan.
- Analizar y emitir criterios sobre los proyectos de inversión para conocimiento de la Junta General.
- Presentar a la Junta Directiva para aprobación, los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar ingresos y egresos de los materiales, así como también ajustes de precios si fuese necesario.

### **4.4.3 Departamento administrativo**

#### **4.4.3.1 Asistente administrativo – Secretaria**

##### **Perfil**

- Título Superior Universitario en Administración de Empresas.
- Desenvolvimiento y buen trato al personal de la empresa y público en general.
- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.

##### **Funciones**

- Preparar y Elaborar los Presupuestos mensuales.
- Redacción de memos, órdenes de compra, referencias comerciales, personales, certificados de trabajo, registro de toma de vacaciones, etc.
- Elaboración de roles y cancelación de sueldos al personal de la empresa.
- Cancelación a proveedores.
- Supervisar la recepción registro y envío de documentos.
- Controlar el suministro del material gastable y de oficina.
- Informar al Gerente sobre los asuntos pendientes de resolver y ejecutarse.

#### **4.4.3.2 Cajera**

##### **Perfil**

- Bachiller en Contabilidad Mercantil.
- Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora, calculadora.
- Trato en forma cortés y efectiva con el público en general.
- Técnicas actualizadas de manejo y control de caja.
- Reconocimiento dinero, cheques y valores falsos.

##### **Funciones**

- Realizar cobros de facturas al contado y a crédito.
- Llevar el control de los egresos de caja o fondos rotativos.
- Enviar por email el reporte diario de ventas a los directivos de la empresa.
- Proceder al cuadre diario de caja.
- Ordenar y archivar facturas de ventas de acuerdo al reporte de venta diario.
- Realizar notas de crédito, devoluciones y anulaciones de venta en el sistema.
- Depositar el dinero recaudado de las ventas diarias, así como también cancelaciones de facturas a crédito o algún otro ingreso de dinero.

#### **4.4.4 Departamento financiero**

##### **4.4.4.1 Oficial de Crédito**

###### **Perfil**

- Estudiante universitario de Administración de Empresas, Economía
- Manejo de cobranzas telefónicamente y personalmente.
- Manejo y solución de conflictos.

###### **Funciones**

- Recepción de solicitudes de crédito.
- Análisis de documentos para apertura de crédito.
- Aprobación de solicitudes de crédito.
- Revisar la cartera de créditos de la Empresa.
- Seguimiento a carteras vencidas.
- Cobrar a los clientes las facturas ya vencidas.
- Realizar llamadas telefónicas y enviar cartas de vencimiento de facturas.
- Enviar semanalmente un reporte de la cartera vencida de los clientes a los directivos de la Empresa.

#### **4.4.4.2 Contadores**

##### **Perfil**

- Título de Contador Público Autorizado
- Análisis de información financiera.
- Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.
- Capacidad de gestión contable.

##### **Funciones**

- Realizar, analizar y consolidar todos los estados financieros tales como Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques, realizando conciliaciones mensuales.
- Elaborar todos los formularios correspondientes para el cumplimiento de las obligaciones fiscales con el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Transferir al SRI los fondos recibidos por las retenciones tributarias.
- Revisar y aprobar los presupuestos mensuales.
- Verificar el movimiento diario de las cuentas con los respectivos soportes.
- Presentar la información contable de la empresa a los directivos.

## **4.4.5 Departamento de Ventas**

### **4.4.5.1 Supervisor**

#### **Perfil**

- Estudiante universitario de Mercadeo o Egresado.
- Conocimientos de estrategias de ventas.
- Habilidades de negociación.

#### **Funciones**

- Preparan planes y presupuestos de ventas.
- Desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes.
- Observar a los competidores, evaluar y desarrollar estrategias para competir.
- Investigar, sugerir y elaborar planes promocionales: regalos, ofertas, canjes, descuentos, bonificaciones.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Supervisar, controlar y evaluar el área de ventas.
- Motivar al equipo de ventas para que desarrolle el trabajo lo mejor posible
- Realiza los pedidos de compra con los proveedores.



#### **4.4.5.2 Vendedores**

##### **Perfil**

- Título de Bachiller en Mecánica, Electricidad, Contable.
- Buena presencia y excelente calidad de servicio al cliente.
- Conocimiento de artículos de ferretería y materiales de construcción.
- Determinar las necesidades y deseos de los clientes

##### **Funciones**

- Realizar ventas internas de mercaderías al por menor.
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades.
- Elaborar proformas, ofrecer descuentos y promociones a los clientes.
- Dar una buena atención y servicio al cliente.
- Prospectar nuevos clientes.
- Brindar servicio Post Venta.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Corregir y expedir pedidos, manejar devoluciones, problemas de envío.

## **4.4.6 Departamento de Logística**

### **4.4.6.1 Jefe de Bodega**

#### **Perfil**

- Estudios Universitarios.
- Cursos o conocimientos en manejo de bodegas e inventarios.
- Familiarización con sistemas de control de inventarios

#### **Funciones**

- Controlar el stock de materiales de la ferretería.
- Supervisar la recepción de los materiales controlando concordancia entre orden de compra y guía de remisión de proveedores.
- Revisión y almacenamiento de la mercadería
- Reportar devoluciones de materiales a los proveedores al departamento administrativo.
- Realizar inventarios permanente de materiales y mantenerlos actualizados.
- Revisa las requisiciones de materiales, de acuerdo con el inventario histórico de cada artículo.
- Coordina con el asistente de compras sobre el envío de la requisición de materiales vía email a los proveedores.

#### **4.4.6.2 Auxiliares de Bodega**

##### **Perfil**

- Título de Bachiller en Mecánica, Electricidad, Contable.
- Manejo de sistema de inventarios
- Orientado al servicio
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje y mejoramiento continuo
- Obtención de resultados

##### **Funciones**

- Perchar mercadería de acuerdo a sus ubicaciones.
- Despachar la mercadería a los clientes.
- Preparar las cargas de materiales por entregar, según registro de Proformas.
- Reportar y separar las mercancías averiadas para devolución.
- Recepción de los materiales controlando concordancia entre orden de compra y guía de remisión de proveedores.
- Realizar el aseo y organización de la bodega y velar por que se conserve.

### **4.4.6.3 Asistente de Compras**

#### **Perfil**

- Estudios Universitarios.
- Manejo de Excel avanzado, organización y control de inventarios.
- Alta autoestima.
- Liderazgo.
- Atención a clientes o proveedores.

#### **Funciones**

- Revisa las requisiciones de materiales, de acuerdo con el inventario histórico de cada artículo, y analiza los movimientos de rotación del artículo.
- Realizar las requisiciones de compra solicitada por los proveedores y gestionar su autorización.
- Solicita vía email a los proveedores, la cantidad adecuada de materiales según la revisión del stock de la mercadería.
- Preparar a la gerencia un programa mensual de compras e informarle de su ejecución.
- Realizar un reporte de los materiales que se encuentran faltando y sobrando en la bodega, y presentarlo ante el Gerente General para su respectivo ingreso y egreso de bodega.

## **4.4.7 Departamento de Recursos Humanos**

### **4.4.7.1 Jefe de Recursos Humanos**

#### **Perfil**

- Estudios Universitarios en Administración de Empresas.
- Manejo de personal
- Conocimiento en Administración General y de Recursos Humanos.
- Habilidad para resolver problemas y tomar decisiones acertadas.

#### **Funciones**

- Organización, planificación, administración selección y contratación de personal.
- Elección de los mejores candidatos y contratación e integración al trabajo.
- Coordinar de manera conjunta con el departamento administrativo, el pago oportuno de las remuneraciones ordinarias y complementarias del personal.
- Elaborar los contratos de trabajo, liquidaciones, cálculo de decimos tercer y cuarto sueldo.
- Cancelación de aportaciones del personal al IESS.
- Programación de días libres, días feriados y vacaciones al personal.

## 4.5 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO



### 1. FILOSOFÍA

Nuestro objetivo principal es la satisfacción de nuestros clientes, y para ello ponemos a su disposición toda nuestra gama de artículos ferreteros de excelente calidad y a un precio accesible, donde usted encontrara todo acorde a sus necesidades.

### 2. MISIÓN

Ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y de ferretería en general, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante de nuestro recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de nuestros usuarios.

### 3. VISIÓN

Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

#### 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Impulsar la superación del personal de la organización en el área de ventas y administración mediante capacitaciones sobre la calidad y garantías de los productos y mejoramiento de la gestión empresarial, consiguiendo de esta manera que exista predisposición para brindar un servicio de calidad y la creación de una visión optimista que los conlleve al desarrollo continuo.
- Expandir el mercado en otros sectores mediante la incorporación de nuevas líneas de productos tales como materiales de construcción y artículos destinados para la pesca.
- Satisfacer las necesidades del cliente y obtener su fidelidad mediante la incorporación del servicio de entrega de materiales a domicilio y de esta manera ser más competitiva en el mercado.
- Reestructurar la organización en lo referente a las necesidades y requerimientos actuales proyectados de la empresa, con el fin de redefinir las funciones y responsabilidades de cada puesto por medio de un análisis interno exhaustivo.

#### 5. PRINCIPIOS

- **Trabajo en equipo.** Compromiso de todo el equipo humano que conforma nuestra organización para la búsqueda permanente de una gestión eficaz, rápida y clara de la función a cumplir.
- **Enfoque al cliente.** La empresa depende de los clientes, por lo tanto nos esforzaremos en comprender todas sus necesidades actuales y futuras, cumplir en lo que requieren, y no solo eso, sino tratar de incrementar o exceder sus expectativas.

- **Eficacia.** Los directivos alcanzan las metas u objetivos en un tiempo determinado, para que los resultados beneficien el desarrollo organizacional de la asociación.
- **Liderazgo.** Estableciendo en la empresa unidad de propósito, sentido de dirección y ambiente interno de la organización. Se creará un entorno dentro del cual las personas puedan desenvolverse sin reservas en el logro de los objetivos de la empresa.
- **Compromiso.** Sentimos honor de trabajar en nuestra organización, donde nos consideramos socios operacionales y estamos decididos a retribuirla con el máximo de nuestras capacidades.
- **Solidaridad y Cooperación.** Dado que la actual sociedad individualista y el conocimiento generan tensiones e incertidumbre, se considera que la solidaridad y la cooperación permitirán que el horizonte del poder del dinero se vierta hacia la humanización del trabajo que significa a las personas.
- **Perseverancia.** Es un valor que se le inculca a los directivos de la organización para que sigan trabajando en el alcance y cumplimiento de objetivos.

## 6. VALORES

- **Responsabilidad.** Antes de tomar una decisión pensaremos en sus consecuencias, asumiremos los errores y equivocaciones con sentido constructivo, y cumpliremos con nuestro deber más allá del mínimo exigible.
- **Honestidad.** Transparencia y actitud de servicio en cada uno de nuestros empleados, y colaboradores, traducida en la labor que nos confieren las empresas y personas en general.



- **Respeto.** Valoramos el trato respetuoso entre nuestros colaboradores y la comunicación clara y abierta, en nuestra convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la ferretería.
- **Innovación.** La empresa conllevará una mejoría constante, mediante renovación de productos, de buena calidad, mejoramiento de procedimientos de venta y servicio de atención al cliente, así como también la formulación de políticas de ventas.
- **Dedicación.** Trabajando con seriedad y constancia se pueden garantizar resultados, procuramos llevar a cabo nuestras actividades de la manera correcta y con responsabilidad.
- **Excelencia.** La excelencia nos exige eficiencia, esfuerzo, perseverancia y valentía para alcanzar resultados exitosos en nuestra labor diaria y consecuente a ello, en la obtención de las metas y objetivos que la empresa se ha planteado.
- **Servicio.** Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.
- **Ética.** Individual y corporativamente nos identificamos por un proceder digno y honorable, establecido por nuestras propias convicciones y virtudes demostrando a conciencia la equidad, justicia y rectitud de todos nuestros actos.
- **Competitividad.** Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

## 7. ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES.

### 7.1 MACROAMBIENTE

- **Fuerzas demográficas.** Santa Elena es una provincia de la costa del Ecuador, con una población residente de 301168 habitantes según datos establecidos por el INEC (censo 2010). La Provincia tiene tres cantones: Salinas, Santa Elena y La Libertad, siendo este último cantón totalmente urbano.

El 8.3% de la población son operadores de instalaciones y maquinarias, quienes satisfacen sus necesidades día a día mediante la adquisición de artículos de ferretería y materiales de construcción, de esta manera Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” ubicada en el cantón La Libertad, juega un rol importante en el medio, incremento de su actual cartera de clientes.

- **Fuerzas económicas.** Una nueva variable que se presenta en el Ecuador y en el mundo es la caída de los mercados financieros que sin lugar a duda afecta a la economía porque se dejara de percibir las remesas de los migrantes.

Si la economía del país no percibe un crecimiento positivo la mayoría de las medianas empresas se verán en la obligación de cerrar sus actividades incluyendo las del sector ferretero, ya que en la actualidad tendría que adquirir artículos de ferretería y materiales de construcción a un precio más alto del que se pueda pagar.

- **Ambiente natural.** La protección del ambiente es un elemento crítico del funcionamiento de una empresa, y el aspecto ambiental se toma cada vez más en cuenta junto con el costo, la calidad y el desempeño, para calificar los beneficios económicos. En la actualidad, las preocupaciones por el medio ambiente de una compañía deben de ir más allá de la generación de desechos o el uso de energía, deben fluir en torno a las necesidades del cliente.

Por esta nueva conciencia ambiental los materiales de construcción, seguridad y mantenimiento tienden a reutilizarse o reciclarse. Estas preocupaciones deben fluir en torno a las necesidades del cliente y el medio ambiente, lo que constituye una oportunidad para la empresa.

- **Entorno tecnológico.** El constante cambio tecnológico que caracteriza la economía actual hace imperativa la actualización permanente de los recursos humanos de las empresas, la búsqueda y adaptación de tecnología moderna e idónea, obtener y manejar la información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar, y por lo tanto competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercado.
- **Entorno político.** La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias de las variables políticas, al momento de formular y poner en práctica estrategias competitivas. Es por esta razón que Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, el factor político constituye totalmente una amenaza a su desarrollo y crecimiento en el país.
- **Entorno cultural.** En la actualidad las diferencias culturales entre los pueblos se hacen más homogéneas. Consecuentemente todos estos cambios, más el acceso masivo a la información, han creado un nuevo consumidor: menos fiel a una marca, más incrédulo y escéptico a nuestra comunicación, con una mayor opción para la elección y con una multiplicidad de necesidades insatisfechas.

En este entorno, lo primero es cultivar una relación con el cliente; no buscar captar nuevos partidarios, sino retener a quienes ya compraron y experimentaron nuestro producto o servicio. El enfoque de este nuevo esquema es comprender básicamente al cliente, sus necesidades, sus preferencias, etc.

## 7.2 MICROAMBIENTE

- **Proveedores.** Todas las representaciones de proveedores con las que cuenta la empresa son una oportunidad, ya que no habrá ningún inconveniente en satisfacer las necesidades del cliente, en el que una de las partes más importantes es tener todas las herramientas y maquinarias eléctricas necesarias para cumplir con los requerimientos de algún proyecto de construcción.

Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” considera que sus proveedores son aliados estratégicos y verdaderos socios de negocios. La empresa procura cumplir con sus proveedores y demanda de ellos el mismo nivel de compromiso. Además de la seriedad, la empresa busca en sus proveedores principalmente: el stock disponible y la agilidad para reponerlo, además de los plazos adecuados de crédito y los descuentos.

- **Clientes.** El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y son el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” cuenta con más de 500 clientes en la ciudad, entre los cuales se encuentran los municipios seccionales, laboratorios de larvas, constructoras, albañiles, gasfiteros, consumidor final etc., siendo aquellos el eje principal de la empresa.
- **Competencia.** En el medio existen muchas empresas muy respetables que compiten con la organización, porque proveen bienes y servicios similares, en este caso la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería y materiales de construcción. Esa competencia es positiva porque le obliga a la empresa a mejorar de manera continua y sostenida. Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” debe competir con empresas que tienen decenas de existencia y fuertes recursos financieros que les permiten apalancar nuevos proyectos y así poder marcar la diferencia ante los demás.

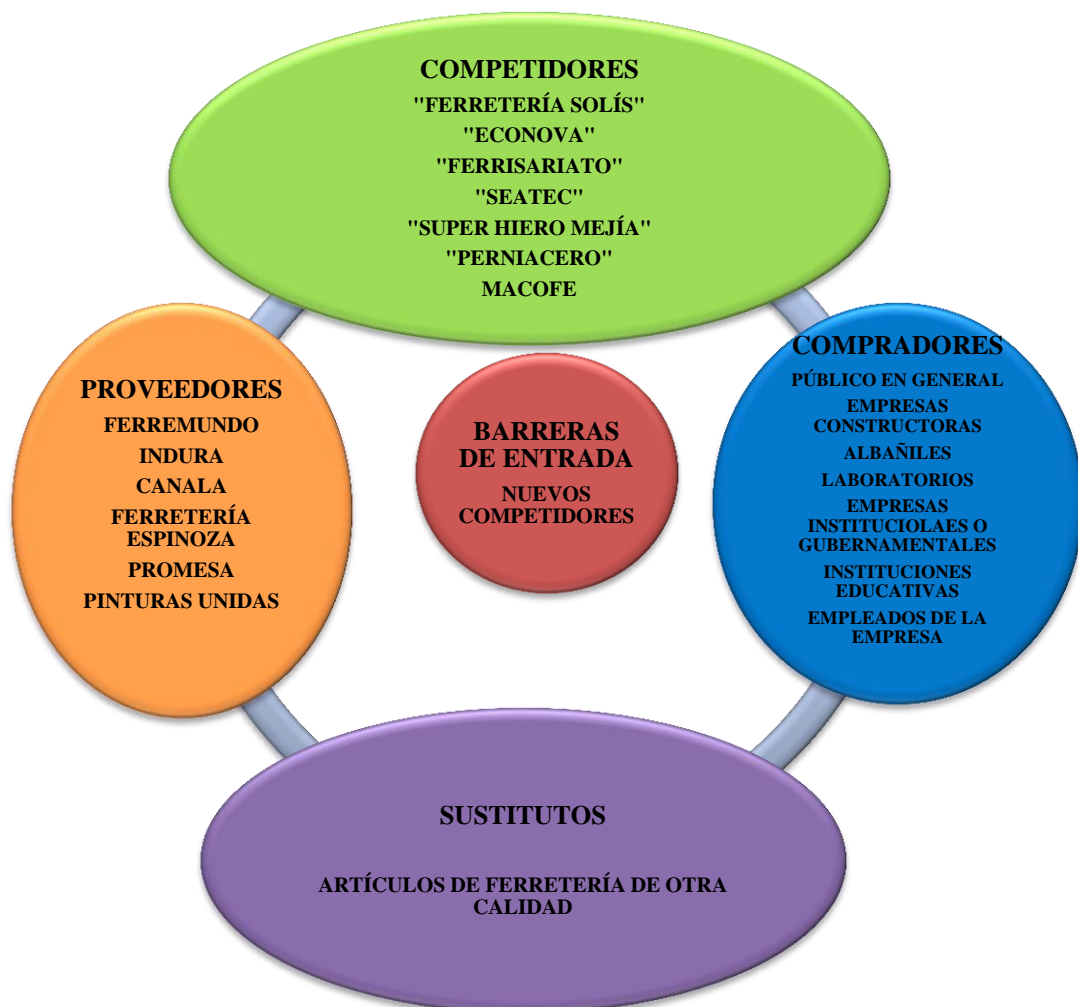
### 7.3 ANÁLISIS DE PORTER.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” se desarrolla en un sector muy competitivo, donde las barreras de entrada para nuevos competidores son fuertes, pero para que la empresa pueda mantenerse en el mercado y mejorar requiere de una real ventaja competitiva y para esto debe formular sus estrategias competitivas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Como principales proveedores que posee la empresa están: Ferremundo, Promesa, Indura, Canala, Ferretería Espinoza, Pinturas Unidas, Importador Ferretero Trujillo, cada uno suministra distintas líneas de producto, lo cual es una oportunidad de alto impacto al contar con varias opciones al momento de elegir, y además siendo este grupo la base fundamental para la empresa se deben mantener y conservar estrechas relaciones comerciales.
- **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” están identificados como: el público en general, empresas constructoras, contratistas, arquitectos, albañiles y gremios de la construcción, laboratorios, empresas e instituciones gubernamentales, empleados de la empresa, instituciones Educativas, etc., quienes realizan sus compras al contado y a crédito de 30 y 60 días.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Los productos sustitutos para Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” se caracterizan como productos que desempeñan la misma función para el mismo segmento de clientes. Actualmente la empresa mantiene la mayoría de sus productos de proveedores de origen americano por tanto se cuenta con calidad y garantía en los mismos, mientras que en la competencia directa la mayor parte de sus productos son de otra calidad degenerando al mercado y dando paso a una guerra de precios interminable.

- La rivalidad entre los competidores:** En el sector del cantón La Libertad Av. Eleodoro Solórzano, donde se encuentra ubicada nuestro local existe un alto grado de competencia con respecto a la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería, lo que fluctúa en precios, calidad, variedad y servicio. Por lo tanto se considera como competidores directos a: Ferretería Solís, Perniacero, Seatec, Macofe, Súper Hierro Mejía, Econova y Ferrisariato.

## ANÁLISIS DE PORTER

Gráfico N° 23



Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".

## 7.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA para la empresa está diseñado para ayudar a la estrategia a encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa el mismo que permitirá a la Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” a formular estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir el efecto de sus probabilidades utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de la amenazas.

### ANÁLISIS FODA

Cuadro N° 19

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia que nos respaldan como empresa de confianza.</li> <li>2. Excelencia y compromiso con los clientes.</li> <li>3. Personal dinámico y proactivo.</li> <li>4. Distribuidores únicos de ciertas marcas.</li> <li>5. Diversidad de productos de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitación al personal.</li> <li>2. Bajo control de inventarios.</li> <li>3. Demora en la entrega de pedidos.</li> <li>4. Gestión administrativa deficiente.</li> <li>5. Falta de remodelación de la infraestructura donde se ubican las nuevas líneas de productos.</li> <li>6. Carencia de trabajo en equipo</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda en el mercado.</li> <li>2. Ubicación estratégica</li> <li>3. Respaldo y garantía sobre las marcas posicionadas.</li> <li>4. Portal de compras públicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La creciente cantidad de ferreterías con productos sustitutos de menor precio.</li> <li>2. Nuevos competidores.</li> <li>3. Economía y política del País inestable.</li> </ol>

Fuente: Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

### 7.4.1 Análisis de la Matriz FODA Estratégico

#### MATRIZ FODA ESTRATÉGICO

Cuadro N° 20

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>INTERNOS</b></p> <hr/> <p><b>EXTERNOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencia que nos respaldan como empresa de confianza.</li> <li>Excelencia y compromiso con los clientes.</li> <li>Personal dinámico y proactivo.</li> <li>Distribuidores únicos de ciertas marcas.</li> <li>Diversidad de productos de calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Falta de capacitación al personal.</li> <li>Bajo control de inventarios.</li> <li>Demora en la entrega de pedidos.</li> <li>Gestión administrativa deficiente.</li> <li>Falta de remodelación de la infraestructura donde se ubican las nuevas líneas de productos.</li> <li>Carencia de trabajo en equipo</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>Alta demanda en el mercado.</li> <li>Ubicación estratégica</li> <li>Respaldo y garantía sobre las marcas posicionadas.</li> <li>Portal de compras públicas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>F1-F2-F5-O1-O2-O3.</b> Incorporación y difusión de las nuevas líneas de productos: materiales de construcción y artículos destinados para la pesca.</li> <li><b>F2-F4-F5-O3.</b> Realizar convenios con los proveedores como: créditos más amplios y mayores descuentos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>D1-O3.</b> Capacitación al personal operativo en cuanto al conocimiento, calidad y garantías del producto que ofrecemos.</li> <li><b>D5-O1-O2.</b> Adecuación de la Infraestructura de la nueva línea de Productos.</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>La creciente cantidad de ferreterías con productos sustitutos de menor precio.</li> <li>Nuevos competidores.</li> <li>Economía y política del País inestable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>F5-A2.</b> Se debe mantener una variedad de productos más completos que la competencia y marcar la diferencia.</li> <li><b>F5-F4-A3.</b> Mantener un margen de ganancia que no afecte al consumidor.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>D3-A2.</b> Implementar el servicio de entrega de materiales a domicilio.</li> <li><b>D6-A2.</b> Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva y compromiso laboral.</li> </ol>

Fuente: Vivanzí S.A. "Ferretería Jácome"



## **8. ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN.**

### **8.1 Estrategias ofensivas o de crecimiento**

#### **Estrategia 1.**

- Incorporación de las nuevas líneas de productos: materiales de construcción y artículos destinados para la pesca

#### **➤ Cursos de Acción**

- Adquisición de los materiales de construcción y artículos para la pesca a los respectivos proveedores.
- Convenio con los proveedores para que estos materiales de construcción y pesca sean adquiridos a consignación.

### **8.2 Estrategias Genéricas.**

#### **Estrategia 2.**

- Capacitación al personal operativo en cuanto al Conocimiento, Calidad y Garantías del Producto que ofrecemos.

#### **➤ Cursos de Acción**

- Coordinar con los proveedores de las diferentes marcas de los artículos ferreteros, la contratación de técnicos especialistas en la calidad y garantías del producto.
- Programas de asesoría al personal operativo de la empresa, en cuanto al conocimiento, calidad y garantía del producto que ofrecemos.
- Entregar certificados de asistencia.

### **Estrategia 3.**

- Adecuación de la infraestructura de la nueva línea de Productos.

#### **➤ Cursos de Acción**

- Presupuesto de los materiales que se van a utilizar en la adecuación de la infraestructura de la nueva línea de productos.
- Cotización de materiales a utilizar en la adecuación de la infraestructura a varias empresas.
- Financiamiento de los materiales necesarios para la adecuación de la infraestructura.
- Contratación de mano de Obra.

### **Estrategia 4.**

- Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.

#### **➤ Cursos de Acción**

- Reestructurar la organización en función de las necesidades y requerimientos de la empresa.
- Realizar un análisis de evaluación de desempeño al personal de la empresa de acuerdo a sus funciones.
- Cotización de materiales a utilizar en la distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.
- Financiamiento de los materiales, equipos y suministros de oficina para la distribución de los departamentos.
- Contratación de mano de obra.

### **8.3 Estrategias Defensivas**

#### **Estrategia 5.**

- Dar a conocer la incorporación de las nuevas líneas de productos mediante promociones y medios publicitarios ofertando los diversos materiales y servicios para llamar la atención de nuestros clientes.

#### ➤ **Cursos de Acción**

- Mejorar la publicidad radial, ofreciendo la incorporación de la nueva línea de productos.
- Modificación de la publicidad de la guía telefónica (páginas amarillas), ofreciendo la incorporación de la nueva línea de productos.
- Entrega de hojas volantes a los clientes dando a conocer nuestra nueva línea de productos.
- Elaboración y entrega de trípticos a los clientes.

#### **Estrategia 6.**

- Implementar el servicio de entrega de materiales a domicilio con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.

#### ➤ **Cursos de Acción**

- Adquisición de un nuevo camión para la respectiva entrega de materiales a domicilio.
- Cronograma de rutas de entrega de materiales.
- Contratación de nuevo personal: un Chofer profesional y oficiales de despacho de materiales.
- Control de combustible y mantenimiento constante al camión.

## **9. POLÍTICAS.**

### **9.1 Políticas de Crédito**

- Líneas de Crédito a 30 y 60 días plazo.
  
- Llenar una solicitud de crédito, adjuntando los siguientes documentos:
  - Copia de Cédula
  - Copia del RUC actualizado
  - Referencia bancaria original y actualizada
  
- Si es persona jurídica, debe incluir también una copia del nombramiento del representante legal vigente.
  
- Debe tener una cuenta corriente activa como mínimo un año de antigüedad.
  
- No se podrá facturar bajo ninguna circunstancia a clientes que mantengan facturas vencidas o cheques protestados.
  
- En caso de tener cheques protestados, el cliente deberá pagar la comisión que el banco cobre por el protesto.
  
- Se cobrará intereses por mora a todos los clientes que mantengan facturas vencidas más de 25 días después de la fecha de vencimiento de la misma.
  
- Se aumenta o se disminuye el cupo, basados principalmente en el movimiento de crédito o experiencia con nuestra empresa y estar al día con sus pagos.
  
- Los cheques recibidos como soporte a las facturas despachadas no podrán ser de terceras personas.

- Los clientes cuya solicitud de crédito no haya sido aprobada, tengan mal record en pagos, o créditos suspendidos, podrán realizar sus compras bajo la modalidad de contado.
- Si un cliente ha estado inactivo por un año, deberá realizar una actualización de datos, que consiste en llenar nuevamente la solicitud de crédito y adjuntar los documentos requeridos.

## **9.2 Políticas de Ventas**

- Los precios, especificaciones, y datos de producto están sujetos a cambio sin previo aviso.
- Todos los pedidos deberán contar con órdenes de compra las mismas que están sujetas a la aprobación del departamento de ventas y crédito de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, así como también a la confirmación del stock de materiales en el almacén.
- Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”, se reserva el derecho de cancelar cualquier negociación con sus clientes, así como la suspensión en la entrega de producto en caso de que el cliente se retrase en sus pagos o por falta de cumplimiento a los puntos y condiciones acordados.
- La empresa no se hace responsable por retardos en entrega de producto debido a causas fuera de su control, tales como: retrasos de transportista o escasez de materiales, huelgas, incendios o accidentes de índole natural.
- En todas las órdenes de compra, el valor del flete será incluido en los precios de los materiales adquiridos. En ningún caso el cliente podrá dejar de pagar o descontar mercancía a la empresa por que haya sufrido algún deterioro o pérdida durante el trayecto de embarque.

- Si por algún motivo ajeno a nosotros, el pedido no se puede entregar dentro del límite de tiempo establecido, le notificaremos esta situación antes de hacer el envío.
- Las reclamaciones por faltantes o errores en envíos serán considerados únicamente mediante un escrito detallado dirigido al departamento de ventas. Este escrito tiene que ser enviado vía correo electrónico dentro de los siguientes 2 días naturales a la fecha de entrega del material por la empresa.
- No es política de la empresa aceptar devoluciones de producto nuevo en buenas condiciones de uso.
- La garantía que Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” otorga sobre los productos que distribuye, va relacionada con la garantía específica de cada fabricante, esta deberá considerarse por producto específico.

### **9.3 Políticas de Servicio y Atención al cliente**

#### **Calidad de Servicio**

Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” garantiza la calidad de sus servicios, asegurando el compromiso de la organización hacia la satisfacción de necesidades de clientes y usuarios.

#### **Relación con el cliente**

Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” promueve, la construcción de relaciones humanas de largo plazo con sus clientes, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades y enmarcadas en un trato amable, respetuoso, igualitario y libre de discriminación.

#### **Gestión de reclamos**

La empresa recibirá sugerencias y reclamos sobre el servicio recibido, y a su vez dará soluciones de inmediato.

### **Asesoría Personalizada**

El personal de ventas tendrá la obligación de brindar asesoría personalizada de cada uno de los artículos ferreteros que desea adquirir, dándole a conocer las características y garantías de nuestro producto.

### **9.4 Políticas de Entrega**

- Los materiales adquiridos por los clientes deberán ser revisados junto con la factura de venta, y así constatar que al momento de la entrega todo este bien y no exista ningún faltante.
- En el caso de que la entrega sea a domicilio el pedido será entregado en la dirección indicada por el cliente al momento de solicitarlo y a la persona que se encuentre en dicha dirección.
- Para todas las entregas que se realicen, la persona que recibe la mercadería debe mostrar un documento de identidad y firmar una guía de remisión a la persona encargada de llevarle su pedido.
- Los pedidos realizados de lunes a sábado desde las 08h30 hasta las 12h00 se entregan en la tarde del mismo día hasta las 18h00 o el siguiente día laborable.
- Pedidos realizados de lunes a viernes desde las 16h00 hasta las 18h00 se entregan en la mañana del día siguiente hasta las 11h00.
- Los productos que no tenemos en stock se entregan luego de las 24 horas laborables de realizado el pedido.
- Los productos personalizados se entregan luego de las 48 horas laborables de realizado el pedido, dependiendo su complejidad. En todo caso se comunicará al cliente las condiciones de tiempo de entrega.

## **10. PROCEDIMIENTOS**

### **10.1 Procedimiento de servicio y atención al cliente.**

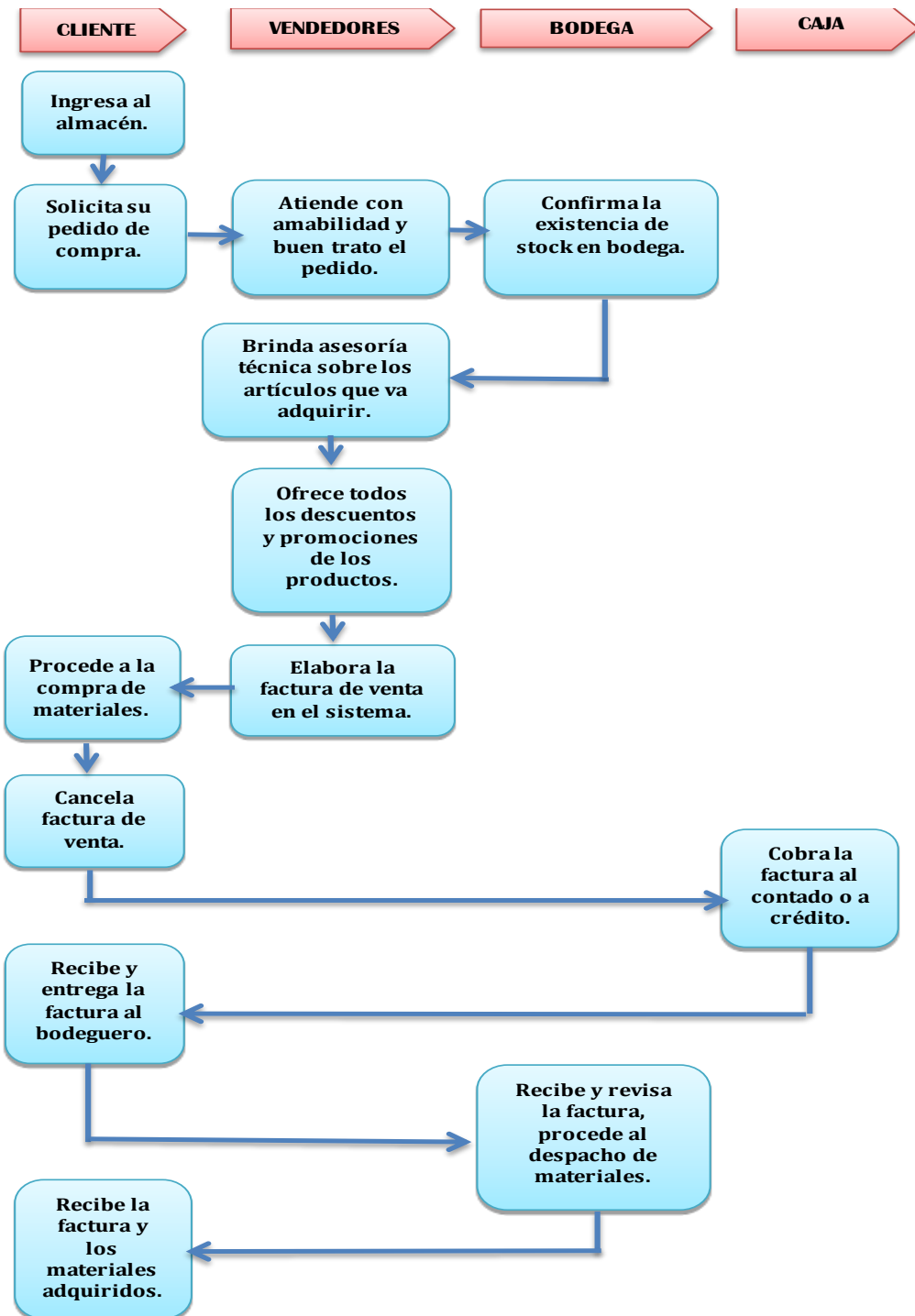
#### **Pasos:**

1. El cliente ingresa a realizar sus compras de artículos ferreteros al almacén.
2. El cliente solicita al vendedor su pedido de compra.
3. El vendedor atiende con amabilidad y buen trato el pedido solicitado.
4. El vendedor confirma la existencia de los materiales al Jefe de Bodega.
5. El vendedor brinda asesoría técnica al cliente.
6. El vendedor ofrece todos los descuentos y promociones del artículo.
7. El cliente procede a la compra del artículo.
8. El vendedor elabora la factura de venta en el sistema.
9. El cliente se acerca a Caja a cancelar la factura de venta.
10. La cajera cobra el valor de la factura de venta a contado o a crédito.
11. El cliente recibe y entrega la factura al bodeguero para su respectiva revisión.
12. El bodeguero recibe y revisa la factura y procede al despacho de materiales.
13. El cliente recibe la factura y los materiales adquiridos.



Gráfico N° 24

Procedimiento de servicio y atención al cliente.



Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"

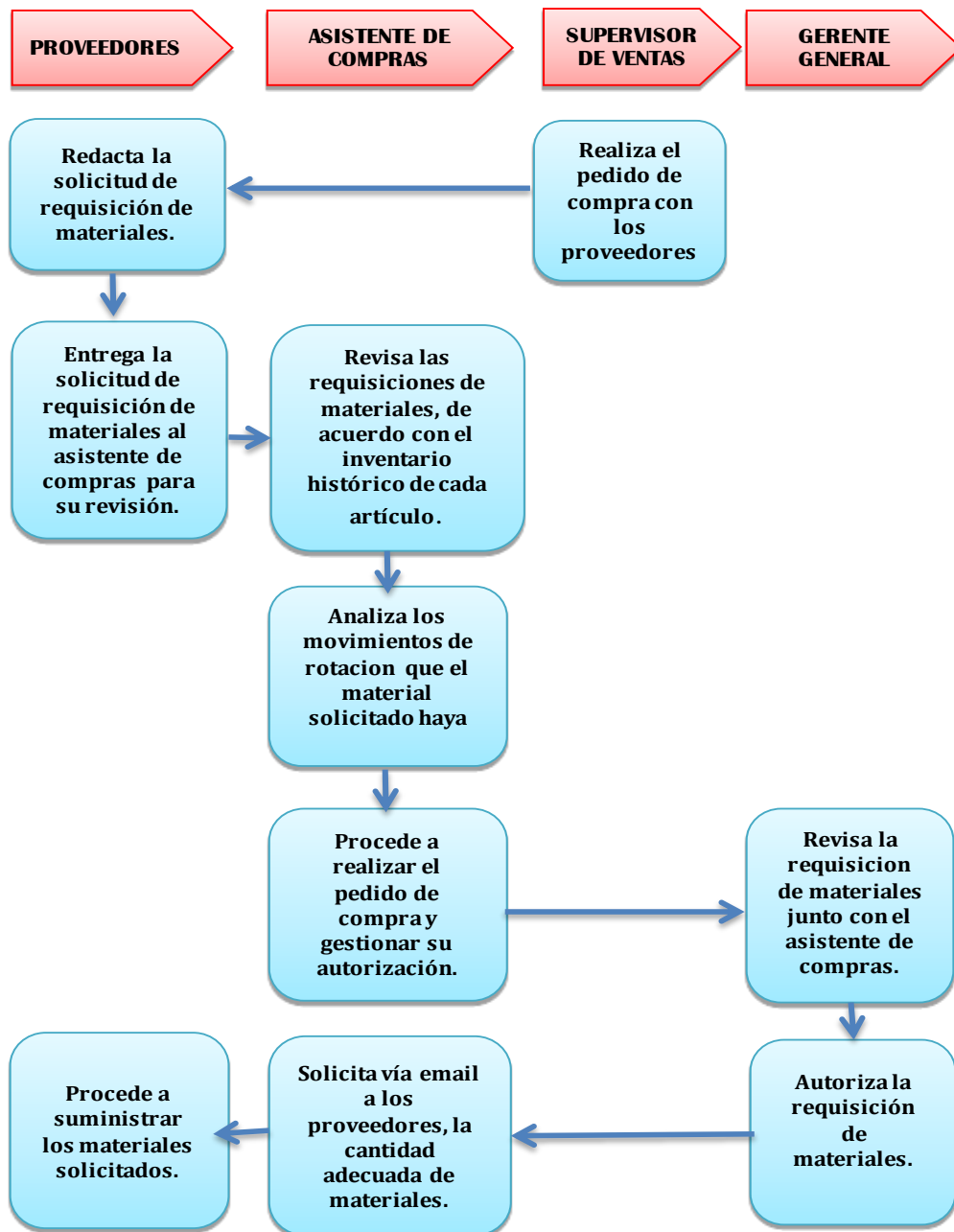
## **10.2 Procedimiento de Adquisición de materiales ferreteros.**

### **Pasos:**

1. El supervisor de ventas realiza el pedido de materiales con los proveedores.
2. El proveedor redacta el pedido de compra o requisición de materiales solicitada por el Supervisor de Ventas.
3. El proveedor Entrega la solicitud de requisición de materiales al asistente de compras para su respectiva revisión.
4. El asistente de compras revisa la requisición de materiales, de acuerdo con el inventario histórico de cada artículo.
5. El asistente de compra analiza los movimientos de rotación que el material solicitado haya obtenido durante los años.
6. El asistente de compras procede a realizar el pedido de compra y gestionar su autorización.
7. El gerente general revisa la requisición de materiales junto con el asistente de compras.
8. El gerente general procede a autorizar la solicitud de requisición de materiales.
9. El asistente de compras solicita vía email a los proveedores, la cantidad adecuada de materiales.
10. El proveedor recibe la requisición de materiales y procede a suministrar los materiales solicitados.

Gráfico N° 25

Procedimiento de Adquisición de materiales ferreteros.



Fuente: Vivanzí S.A. "Ferretería Jácome."

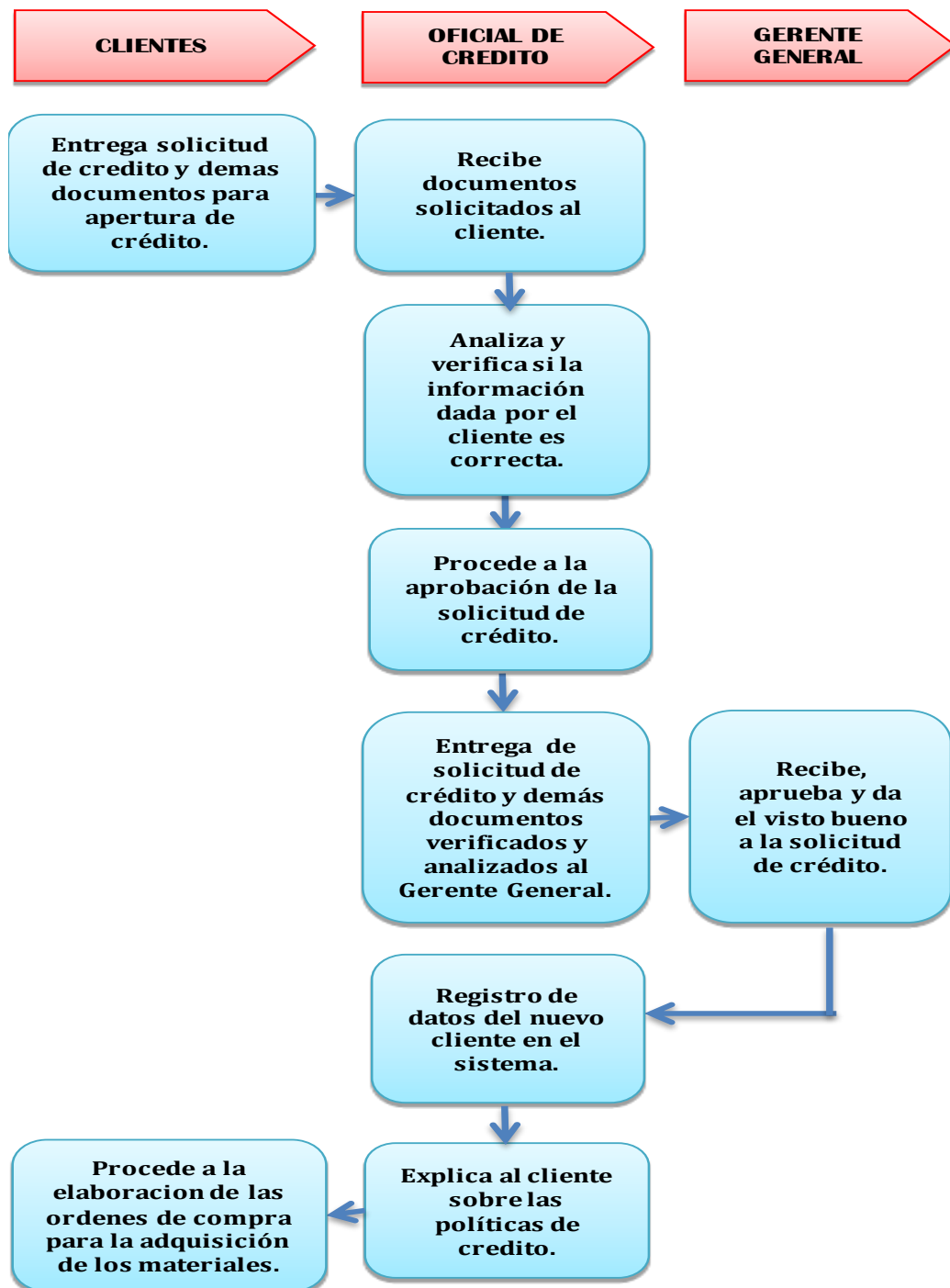
### **10.3 Procedimiento de aprobación de solicitudes de crédito**

#### **Pasos:**

- 1.** El cliente entrega la solicitud de crédito con toda la información requerida y demás documentos que se necesitan para la apertura del crédito en la empresa.
- 2.** El oficial de crédito recibe todos los documentos de apertura de crédito que se le solicito al cliente.
- 3.** El oficial de crédito analiza y verifica si la información proporcionada por el cliente es correcta.
- 4.** Una vez verificada y analizada la información del cliente, el oficial de crédito procede a la aprobación respectiva de la solicitud.
- 5.** El oficial de crédito entrega la solicitud de apertura de crédito del cliente y demás documentos verificados y con su respectivo análisis al Gerente General.
- 6.** El Gerente General recibe, aprueba y da el visto bueno a la solicitud de apertura de crédito.
- 7.** El oficial de crédito procede a registrar sus datos en el sistema y a asignarle el respectivo cupo de ventas.
- 8.** El oficial de crédito le explica al cliente sobre las políticas de crédito de la empresa.
- 9.** El cliente procede a la emisión de las órdenes de compra para la adquisición de los materiales que necesita.

Gráfico N° 26

Procedimiento de aprobación de solicitudes de crédito



Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"

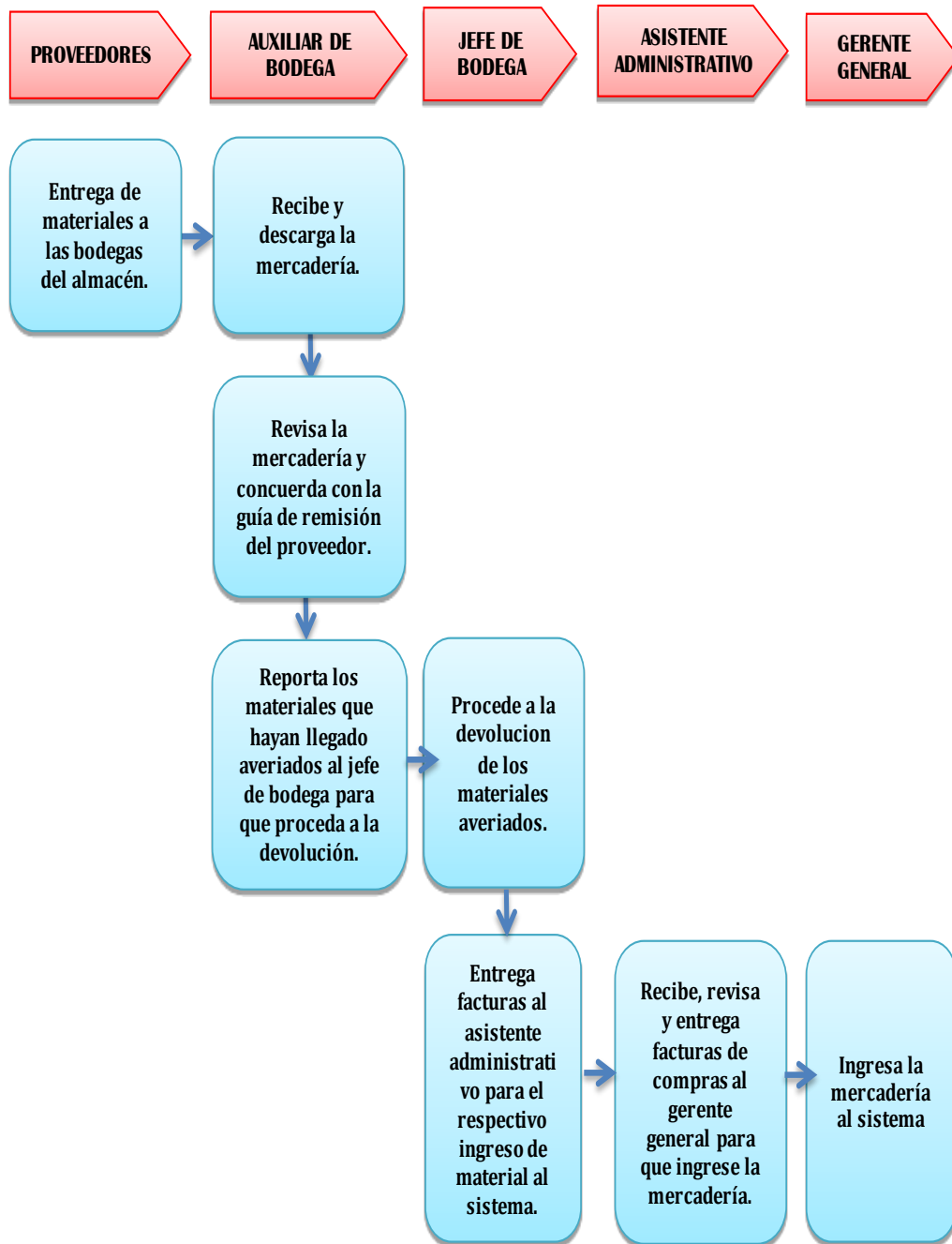
#### **10.4 Procedimiento de recepción de artículos ferreteros al almacén.**

**Pasos:**

1. El proveedor entrega los respectivos materiales solicitados a las bodegas del almacén.
2. El auxiliar de bodega recibe y descarga la mercadería entregada por el proveedor.
3. El auxiliar de bodega revisa la mercadería y concuerda los materiales recibidos con la guía de remisión del proveedor.
4. El auxiliar de bodega reporta los materiales que hayan llegado averiados al Jefe de bodega para que proceda a la devolución de los mismos, así como también los faltantes de artículos que existan.
5. El Jefe de bodega procede a la devolución de los artículos averiados al proveedor y reporta a su vez, los faltantes de materiales, si este caso haya existido.
6. El Jefe de bodega entrega las facturas de compra al asistente administrativo para que proceda con los trámites correspondientes del ingreso del material al sistema.
7. El asistente administrativo recibe, revisa y entrega las facturas de compra al Gerente General para que realice el respectivo ingreso de materiales en el sistema.
8. El Gerente General realiza los ingresos de materiales al sistema y coloca los precios de ventas a los artículos correspondientes.

Gráfico N° 27

Procedimiento de Recepción de artículos ferreteros al almacén.



Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".

## **10.5 Procedimiento del requerimiento del personal.**

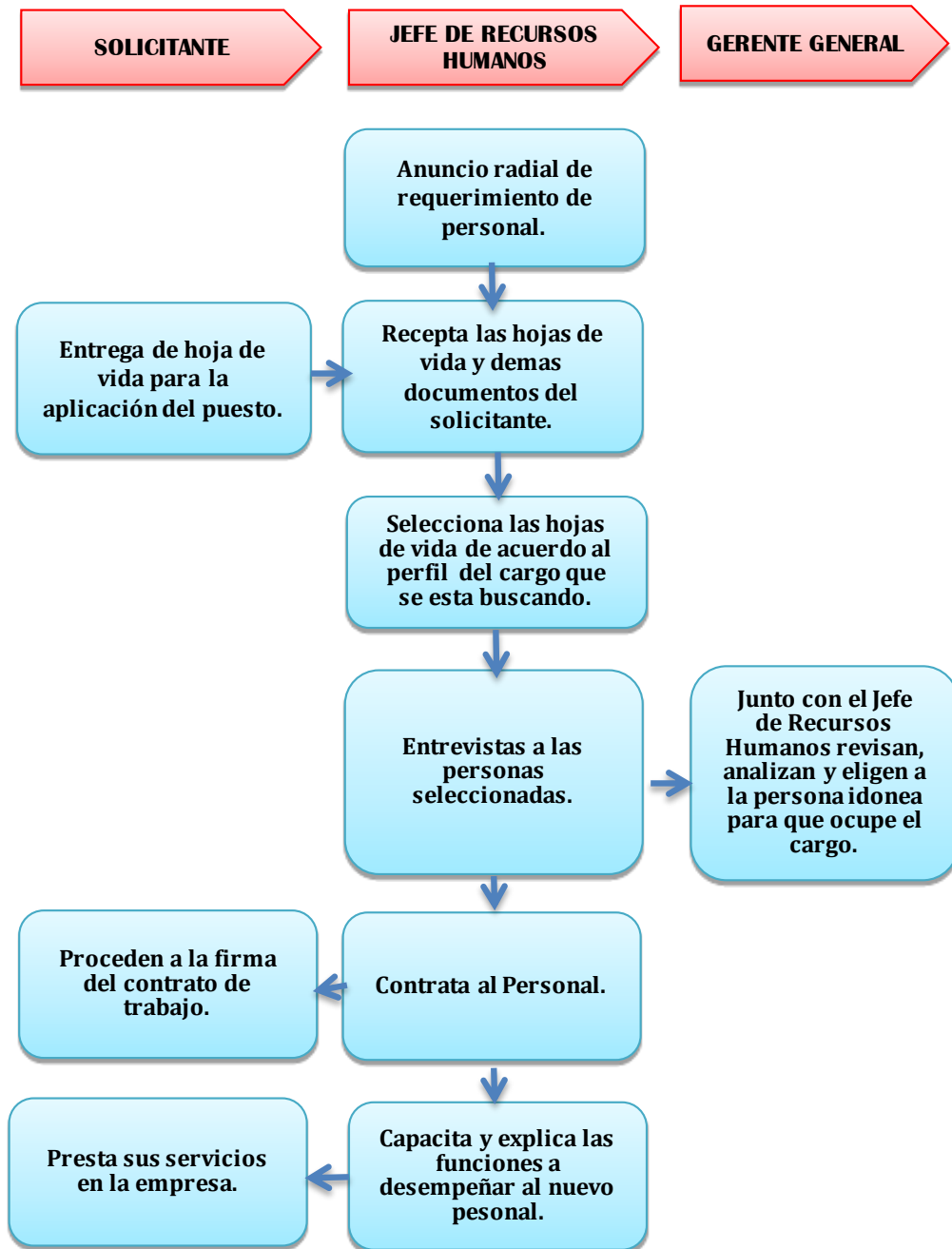
### **Pasos:**

- 1.** El Jefe de Recursos Humanos realiza los anuncios radiales donde solicita el requerimiento del personal, detallando el perfil y el cargo que va a postular.
- 2.** Los solicitantes entregan su hoja de vida y demás documentos al Departamento de Recursos Humanos.
- 3.** El Jefe de Recursos Humanos receipta todas las hojas de vida y demás documentos de los solicitantes dispuestos a ocupar el puesto de trabajo.
- 4.** El Jefe de Recursos Humanos selecciona las hojas de vida de acuerdo al perfil del cargo que se está buscando.
- 5.** El Jefe de Recursos Humanos procede a realizar las entrevistas a las personas seleccionadas.
- 6.** El Jefe de Recursos Humanos junto con el Gerente General revisan, analizan y elijen a las personas idóneas para ocupar el puesto y cargo en la empresa.
- 7.** El Jefe de Recursos Humanos contrata al personal.
- 8.** Los solicitantes elegidos proceden a la firma del contrato de trabajo y se llega a un acuerdo salarial con el Jefe de Recursos Humanos.
- 9.** El Jefe de Recursos Humanos capacita y explica las funciones que el nuevo personal va a desempeñar.
- 10.** El nuevo personal empieza a prestar sus servicios en la empresa.



Gráfico N° 28

Procedimiento del requerimiento del personal.



Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".

## 11. PROGRAMAS.

**Cuadro N° 21**

**Programa Asesoría Técnica y Administrativa al personal de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”**

<b>PROGRAMA 1.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>Asesoría Técnica y administrativa al personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome".</b>	Fortalecer el conocimiento del personal de la empresa a través de la capacitación constante de la calidad y garantías de los productos que se ofrece y temas relacionados a mejorar la gestión administrativa de la organización.	Febrero del 2013- Febrero del 2017	Gerente General: Mauricio Jácome	Personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de conocimientos técnicos del personal operativo sobre los materiales de las diferentes marcas.</li> <li>• Excelente servicio de atención al cliente.</li> <li>• Fortalecimiento de conocimientos gerenciales del personal administrativo.</li> <li>• La empresa obtiene un direccionamiento estratégico.</li> </ul>

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”.

**Cuadro N° 22**

**Programa de planificación y desarrollo de las nuevas líneas de productos.**

<b>PROGRAMA 2</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>Planificación y desarrollo de la nuevas líneas de producto</b>	Impulsar el desarrollo organizacional de la empresa, mediante la incorporación de las nuevas líneas de producto y su adecuación de la infraestructura.	Agosto del 2013- Diciembre del 2017	Junta General de Accionistas.  Gerente General: Mauricio Jácome	Vivanzi S.A.” Ferretería Jácome”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Incremento de la demanda de clientes.</li> <li>• Desarrolla una mejor participación de mercado.</li> </ul>

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”.

**Cuadro N° 23**

**Programa de Servicio de entrega de materiales a domicilio.**

<b>PROGRAMA 3.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>Servicio de entrega de materiales a domicilio</b>	Ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes mediante la entrega de materiales a domicilio.	Junio del 2015	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Clientes de Vivanzi S.A.” Ferretería Jácome”.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Clientes satisfechos con nuestro servicio.</li><li>• Excelente imagen organizacional.</li><li>• Fidelidad de nuestros clientes.</li><li>• Ser una empresa más competitiva</li></ul>

**Fuente:** Vivanzi S.A. ”Ferretería Jácome”

**Cuadro N° 24**

**Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa**

<b>PROGRAMA 4.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DIRIGIDO A:</b>	<b>BENEFICIOS</b>
<b>Fortalecimiento de la gestión administrativa.</b>	Proporcionarle al nivel gerencial de la empresa un diagnóstico de su gestión en función a los procesos administrativos a fin de que se tomen las correcciones pertinentes.	Enero del 2015	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Vivanzi s.a.” Ferretería Jácome”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso administrativo eficiente.</li> <li>• Excelente ambiente laboral.</li> <li>• Toma de decisiones acertadas acerca del mercado y objetivos que persigue la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

## 12. PROYECTOS.

Cuadro N° 25

### Programa Asesoría Técnica y Administrativa al personal de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

PROYECTO 1	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>Asesoría Técnica de los artículos ferreteros marca Indura, Dewalt y Black &amp; Decker al personal Operativo de la Organización.</b>	Fortalecer el conocimiento del personal operativo a través de la capacitación constate de la calidad y garantías de los productos que se ofrece en la ferretería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de Asesores Técnicos para que brinde la capacitación correspondiente al personal operativo.</li> <li>Convenios con los proveedores de las diferentes marcas para que nos faciliten a los Asesores técnicos correspondientes.</li> </ul>	\$ 3526.03	Febrero del 2013- Febrero del 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal Operativo con óptimos conocimientos técnicos sobre los materiales de las diferentes marcas.</li> <li>Asesoramiento personalizado a los clientes.</li> <li>Incremento de la demanda de nuestros clientes.</li> </ul>	Gerente General: Mauricio Jácome	Mediante la Asesoría Técnica de los artículos ferreteros se lograra una completa satisfacción del cliente, así como también el desarrollo de una mejor de participación del mercado.

Fuente: Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

**Cuadro N° 26**

PROYECTO 2	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
Asesoría sobre la mejora de la gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la empresa.	Mejorar la gestión empresarial de la organización mediante la capacitación constante dirigido a nuestro personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de Asesores expertos en el tema.</li> </ul>	\$2686.50	Febrero del 2013- Febrero del 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa obtiene un buen direccionamiento estratégico.</li> <li>Actividades realizadas con eficiencia y eficacia.</li> <li>Alcance de sus objetivos estratégicos.</li> </ul>	Gerente General: Mauricio Jácome	Con esto se logrará alcanzar el desarrollo eficaz en todas las áreas que posee la empresa, así como también mejorar la productividad, sostenibilidad, competitividad y capacidad para tomar decisiones.

Fuente: Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

**Cuadro N° 27**

**Programa de planificación y desarrollo de las nuevas líneas de productos.**

<b>PROYECTO 3</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca.</b>	Obtener una gran demanda de clientes y la satisfacción de los mismos mediante la incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de proveedores con mejores precios para la adquisición de los materiales de construcción y artículos para la pesca.</li> </ul>	\$62786.12	Agosto del 2013- Diciembre del 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>Incremento de la demanda de clientes.</li> <li>Desarrollo de una mejor participación en el mercado.</li> </ul>	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Se lograra satisfacer las necesidades de los clientes del sector pesquero y de construcción, debido a que encontraran en Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome" todos los materiales que ellos necesitan.

**Fuente:** Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"



**Cuadro N° 28**

PROYECTO 4	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>Adecuación de Infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca</b>	Ofrecer una nueva imagen en los clientes impulsando a su vez el desarrollo de la organización, mediante la adecuación de la infraestructura de las nuevas líneas de producto destinadas para la venta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento de los materiales necesarios para la adecuación de la Infraestructura.</li> </ul>	\$7791.50	Marzo del 2014- Diciembre del 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correcta distribución de materiales de construcción y artículos para la pesca.</li> <li>Satisfacción de los clientes del sector de la construcción y pesca.</li> <li>Desarrollo económico de la organización.</li> </ul>	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Se lograra obtener una excelente imagen de la organización hacia los clientes, obteniendo su fidelidad y satisfacción de sus necesidades.

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

**Cuadro N° 29**

PROYECTO 5	OBJETIVO	ACTIVIDAD	INVERSIÓN	FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.</b>	Obtener una gran demanda de clientes y posicionamiento en el mercado, mediante la implementación de estrategias de competitivas de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de hojas volantes y trípticos.</li> </ul>	\$13112.92	Agosto del 2014- Febrero del 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la demanda de clientes.</li> <li>Desarrollo de una mejor participación en el mercado.</li> </ul>	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Se dará a conocer los productos a través de diferentes medios de comunicación para lograr reconocimiento en el mercado.

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

**Cuadro N° 30**

**Programa de Servicio de entrega de materiales a domicilio.**

<b>PROYECTO 6</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Adquisición de un nuevo camión marca Hino modelo GH8JMSA.</b>	Ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes mediante la entrega de materiales a domicilio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiamiento para la adquisición del camión marca Hino modelo GH8JMSA.</li> </ul>	\$ 50358.35	Julio del 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes satisfechos con nuestro servicio.</li> <li>Entrega de materiales a tiempo.</li> <li>Fidelidad de nuestros clientes.</li> </ul>	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Se lograra obtener una excelente imagen de la organización hacia los clientes, obteniendo su fidelidad y satisfacción de sus necesidades.

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

**Cuadro N° 31**

**Programa de fortalecimiento de la gestión administrativa.**

<b>PROYECTO 7</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FECHA Y CULMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.</b>	Desarrollar un excelente ambiente laboral mediante la distribución de las áreas respectivas que nos permitan mejorar la imagen corporativa y la satisfacción en las actividades laborales de los directivos.	Financiamiento de los equipos de oficina y computación a utilizarse en la distribución de departamentos.	\$1045.00	Enero del 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de destrezas y habilidades del personal.</li> <li>• Delimitación de funciones y responsabilidades .</li> <li>• Incremento de la efectividad laboral.</li> </ul>	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Mediante la creación o distribución de los diferentes departamentos, se buscará incrementar la efectividad laboral en cada una de las áreas asignadas respectivamente, con el fin de gestionar mejor las actividades internas y externas de la empresa.

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

### 13. MONITOREO Y SUPERVISIÓN

Para realizar eficientemente el monitoreo y supervisión hay que efectuar una adecuada planeación del trabajo de manera sencilla, mediante reuniones para llegar a consensos, llevar la respectiva agendas de actividades y elaborar informes para dar a conocer a todos el progreso de la empresa. Ejemplo:

#### ESQUEMA DE INFORMACIÓN MENSUAL

**Cuadro N° 32**

**Ficha de control de actividades**

No.	Descripción de la actividad	Fecha		Recursos empleados	Costos	Responsables
		Inicio	Final			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

El monitoreo y supervisión se puede efectuar de manera satisfactoria con la ayuda de un sistema de control o la elaboración de tablas que detallen las actividades realizadas y las programadas, el tiempo de ejecución y tiempo programado, recursos empleados y recursos programados, para la respectiva comprensión del informe, pudiendo además medir los avances de la empresa, el efectivo cumplimiento de metas y objetivos, y se examinará las estrategias empleadas con la finalidad de volverlas a emplear, corregirlas o implementar nuevas según las circunstancias. A continuación un ejemplo sencillo:

**Cuadro N° 33**  
**Ficha de Evaluación**

	1	2	3	4
<b>Tarea/ proyecto</b>				
<b>Fecha</b>				
<b>Horas previstas</b>				
<b>Alcance previsto</b>				
<b>Horas reales</b>				
<b>Alcance real</b>				
<b>Recursos previstos</b>				
<b>Alcance previsto</b>				
<b>Recursos reales</b>				
<b>Recurso real</b>				
<b>Diferencias alcance tiempo</b>				
<b>Diferencias tiempo</b>				
<b>Diferencias alcance recursos</b>				
<b>Diferencias recursos</b>				

**Fuente:** Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

## 14. SEGUIMIENTO Y CONTROL

**Cuadro N° 34**  
**Seguimiento y Control**

Tipo de indicador	Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula
<b>Indicador de eficiencia</b>	Promover el desarrollo organizacional, mediante la implementación de políticas y estrategias	Personal comprometido	$PC = \frac{\# \text{ Personas comprometidos}}{\text{Total del personal}} * 100$
	Infundir la superación del personal a través de capacitaciones creando una visión optimista	Personal capacitado	$PCa = \frac{\# \text{ Personas capacitadas}}{\text{Total del personal}} * 100$
		Capacitaciones realizadas	$CR = \frac{\# \text{ Asesorias realizadas.}}{\text{T. Asesorias programados}} * 100$
<b>Indicador de eficacia</b>	Motivar el crecimiento de la empresa mediante la incorporación del servicio de entrega de materiales a domicilio	Nivel de cumplimiento en entregas a clientes	$NCC = \frac{\text{T. Pedidos no entr. a tiempo}}{\text{T. Pedidos despachados}} * 100$

Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"

## 15. PLAN OPERATIVO

Cuadro N° 35



### Plan Operativo Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS	CRONOGRAMA					PRESUPUESTO PROGRAMADO	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	
				2013	2014	2015	2016	2017		RESPONSABLE	INVOLUCRADOS
Impulsar la superación del personal de la organización en el área de ventas y administración mediante capacitaciones sobre la calidad y garantías de los productos y mejoramiento de la gestión empresarial, consiguiendo de esta manera que exista predisposición para brindar un servicio de calidad y la creación de una visión optimista que los conlleve al desarrollo continuo	Capacitación al personal operativo en cuanto al Conocimiento, Calidad y Garantías del Producto que ofrecemos.	<b>Asesoría Técnica y administrativa al personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"</b>	Asesoría Técnica de los artículos ferreteros marca Indura, Dewalt Y Black & Decker al personal operativo de la organización.						\$ 3.523,03	Gerente General: Mauricio Jacome	Personal operativo de la empresa.
			Asesoría sobre la mejora de la gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la empresa.						\$ 2.686,50	Gerente General: Mauricio Jacome	Personal administrativo de la empresa
Expandir el mercado en otros sectores mediante la incorporación de nuevas líneas de productos tales como materiales de construcción y artículos destinados para la pesca.	Incorporación de las nuevas líneas de productos: materiales de construcción y artículos destinados para la pesca	<b>Planificación y desarrollo de la nuevas líneas de producto</b>	Incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca						\$ 62.786,12	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Clientes Vivanzi S.A." Ferretería Jácome"
			Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.						\$ 13.112,92	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Clientes Vivanzi S.A." Ferretería Jácome"
			Adecuación de infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca						\$ 7.791,50	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Clientes Vivanzi S.A." Ferretería Jácome"

Fuente: Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"



**Cuadro N° 36**

OBJEIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS	PROYECTOS	CRONOGRAMA					PRESUPUESTO PRO GRAMADO	RESPONSABLE E INVOLUCRADOS	
				2013	2014	2015	2016	2017		RESPONSABLE	INVOLUCRADOS
Satisfacer las necesidades del cliente y obtener su fidelidad mediante la incorporación del servicio de entrega de materiales a domicilio y de esta manera ser más competitiva en el mercado.	Implementar el servicio de entrega de materiales a domicilio con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente.	<b>Programa de Servicio de entrega de materiales a domicilio</b>	Proyecto de adquisición de un nuevo camión marca Hino modelo GH8JMSA						\$ 50.358,35	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Clientes Vivanzi S.A." Ferretería Jácome"
Reestructurar la organización en función a las necesidades y requerimientos actuales y proyectados de la empresa, con el fin de redefinir las funciones y responsabilidades de cada puesto por medio de un análisis interno exhaustivo.	Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.	<b>Programa de fortalecimiento de la gestión administrativa.</b>	Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.						\$ 1.045,00	Junta General de Accionistas. Gerente General: Mauricio Jácome	Vivanzi S.A." Ferretería Jácome"

**Fuente:** Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"

## 16. PRESUPUESTO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.

Cuadro N° 37

### Proyección del Presupuesto Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome" 2013-2017

DESCRIPCIÓN	TOTAL COSTO				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Equipos de Computación</b>					
Computadora Completa	\$ 980,00				
Proyector LG 2700 LUMINES 800x600 SVGA-BS275	\$ 475,00				
<b>T. Equipos de Computación</b>	<b>\$ 1.455,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Muebles de Oficina</b>					
Escritorio	\$ 500,00				
Sillas de espera plásticas	\$ 135,00				
Sillas de Escritorio	\$ 90,00				
<b>T. Equipos de Computación</b>	<b>\$ 725,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Gastos Administrativos</b>					
Talento Humano	\$ 8.376,06	\$ 12.228,78	\$ 12.473,36	\$ 12.722,82	\$ 12.977,28
<b>T. Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 8.376,06</b>	<b>\$ 12.228,78</b>	<b>\$ 12.473,36</b>	<b>\$ 12.722,82</b>	<b>\$ 12.977,28</b>
<b>Proyectos y Programas</b>					
<b>Programa de Asesoría Técnica y administrativa al personal de Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome"</b>					
Asesoría técnica de los artículos ferreteros marca Indura, Dewalt Y Black & Decker al personal operativo de la organización.	\$ 651,00	\$ 677,04	\$ 704,12	\$ 732,29	\$ 761,58
Asesoría sobre la mejora de la gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la empresa.	\$ 496,00	\$ 515,84	\$ 536,47	\$ 557,93	\$ 580,25
<b>Planificación y desarrollo de la nuevas líneas de producto</b>					
Incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca	\$ 12.177,50	\$ 12.304,15	\$ 12.432,11	\$ 13.180,32	\$ 12.692,04
Adecuación de infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca		\$ 7.791,50			
Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.	\$ 2.421,00	\$ 2.517,84	\$ 2.618,55	\$ 2.723,30	\$ 2.832,23
<b>Programa de Servicio de entrega de materiales a domicilio</b>					
Proyecto de adquisición de un nuevo Camión Marca Hino modelo GH8JMSA			\$ 50.358,45		
<b>Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa.</b>					
Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.			\$ 1.045,00		
<b>T. Programas y Proyectos</b>	<b>\$ 15.745,50</b>	<b>\$ 23.806,37</b>	<b>\$ 67.694,71</b>	<b>\$ 17.193,83</b>	<b>\$ 16.866,10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.301,56</b>	<b>\$ 36.035,15</b>	<b>\$ 80.168,06</b>	<b>\$ 29.916,66</b>	<b>\$ 29.843,38</b>
<b>TOTAL ACUMULADO 2013 - 2017</b>			<b>\$ 202.264,81</b>		

Fuente: Vivanzi S.A." Ferretería Jácome"

## **CONCLUSIONES.**

Los directivos de la organización consideran que la creación de la misión y visión proyectan a la Empresa hacia un futuro mejor, fundamentando así que en base a estos elementos del plan estratégico, podrán desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia en el mercado actual.

De acuerdo a los resultados generados por la entrevista a los directivos y personal administrativo de la organización, se demostró la problemática que existe en la Empresa; por ello, se consideró el análisis de cada detalle, permitiendo de esta manera el establecimiento de estrategias competitivas y administrativas que conlleven a la organización al éxito empresarial y sobre todo al alcance de un desarrollo sostenible.

Se comprobó la iniciativa que tienen los directivos de la empresa en crear nuevos proyectos como el mejoramiento de la infraestructura, donde se incorporaran las nuevas líneas de productos tales como la venta de materiales de acabado de construcción y artículos destinados para la pesca, la adquisición de un nuevo camión para el nuevo servicio de entrega de materiales a domicilio, de manera que puedan ser ejecutados para el bienestar de la comunidad peninsular, la asesoría técnica y administrativa hacia al personal de la empresa y por último la distribución de los departamentos de administración, recursos humanos y ventas.

Se debe considerar la importancia que tiene la mejora y reforma de las políticas y procedimientos de servicio y atención al cliente, debido a que el cliente es parte indispensable para la supervivencia de todo tipo de negocio.

Es fundamental detallar, que de acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta pudimos comprobar la veracidad de nuestra hipótesis, la cual nos faculta que el plan estratégico direccionará al desarrollo organizacional de la empresa y su aplicación será elemental para mejorar su situación actual.

## **RECOMENDACIONES**

Es muy importante que los directivos apliquen la misión, visión y objetivos estratégicos establecidos en este Plan Estratégico, para que así de esta manera la empresa desarrolle alternativas o estrategias específicas de crecimiento organizacional.

Se recomienda que los directivos realicen un análisis y diagnóstico situacional en la organización, para definir las estrategias concretas, de esta forma podrán conocer los cambios que existen en el mercado actual, cuyos resultados les permitirán crear las medidas correctivas eficientes y eficaces, para hacerle frente a las debilidades internas y amenazas que se encuentran en las áreas deficientes de la misma y así poder alcanzar el desarrollo organizacional en un período de tiempo.

Es necesario que los directivos realicen planes de inversión y financiamiento de manera que ayuden a comprobar la factibilidad que van a obtener los proyectos que desean implementar en la empresa en cuanto al mejoramiento de la infraestructura y la adquisición de nuevos camiones.

Es esencial que Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome” aplique cuidadosamente las políticas y procedimientos de ventas y servicio de atención al cliente, porque depende del buen servicio y atención que se le brinde, alcanzar el éxito empresarial.

Es necesario que los directivos de la organización, ejecuten el plan estratégico, para que sea utilizado como guía en la toma de decisiones, de esta forma los directivos y el personal de la empresa, podrán gestionar sus actividades, internas y externas eficazmente; las cuales, serán fundamentales para alcanzar los propósitos establecidos en el plan, y adaptar a la organización a los cambios del mercado actual.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARANADA A. ALCÍDES Planificación Estratégica Educativa. Segunda edición. (2007).
- ÁLVAREZ T. MARTÍN G. Manual de planeación estratégica. Manual of Strategic, Planning. Panorama. Editorial. México. (2006).
- BERNARLD CESAR A. Metodología de la investigación. Tercera edición. Por Pearson Edición. Colombia. (2010).
- CAPRIOTTI PERI PAÚL Planificación estratégica de la imagen corporativa. Tercera edición. Editorial Ariel, S.A. Barcelona. (2008).
- CUMMINGS THOMAS G. Desarrollo organizacional y cambio. 8va. Edición. Editorial THOMSON. México. (2007).
- DAFT RICHARD L, MARCIC Introducción a la administración. Cuarta edición. Editorial THOMSON. México. (2006).
- FERNÁNDEZ G. JOSÉ M. Planeación estratégica de ciudades. Nueva edición. Editorial Reverté. Barcelona. (2006).

- GANDOLFO GAJAN JUAN Los seis pasos del planeamiento Estratégico. Editorial Aguilar. (2007).
- GOLDFEDER G. Y AGUILAR E. Planificación y administración. Un enfoque integrador. Editorial Trillas, S.A, de C.V. tercera reimpresión. (2006).
- HERNÁNDEZ SAMPIERI Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México. (2005)
- LEFCOVICH, MAURICIO L. Desarrollo organizacional y su contribución al TQM. Editorial el Cid. Editorial. Argentina. (2009).
- MARTÍNEZ PEDRÓS DANIEL La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral. Editorial. Díaz de Santos. (2007).
- MATILLA KATHY Planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Primera edición en lengua castellana. Editorial VOC. Barcelona España. (2008).
- MAURI CASTELLÓ, JORDI J. Introducción a la organización y gestión de empresas. España: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.(2005)

- MEMBRADO M. JOAQUÍN Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Ediciones Díaz de Santos. España. (2007).
- METZGER M. DONAIRE V. Gerencia estratégica de mercado. Editores THOMSON. México. (2007).
- MESTRE SANTESMASES Marketing: Conceptos y Estrategias, México. (2006).
- PAREDES G. WILSON G. MSc. Como desarrollar una Tesis. Diseño Sanunga Juan Carlos. Impresión BIGcopy.(2009).
- PRIETO HERRERA JORGE E. Los proyectos: la razón del presente. Segunda edición ampliada. Bogotá. (2005).
- RODRÍGUEZ V. JOAQUÍN Administración moderna de personal. Séptima edición. México. (2007).
- RUBIO PEDRO Introducción a la Gestión Empresarial. Fundamentos Teóricos y aplicaciones Prácticas, Colombia, Segunda Edición (2005).
- ZAMBRANO B. ADALBERTO. Planificación estratégica, Presupuesto y control de la gestión Pública. Primera reimpresión. Caracas. (2007)

## PAGINAS WORLD WIDE WEB

- Informe a Medio término del Plan Estratégico- Registro Nacional de las personas 2010-2014.[www.rnp.hn/.../plan\\_estrategico\\_2010-2014\\_medio\\_termino\\_v2.pdf](http://www.rnp.hn/.../plan_estrategico_2010-2014_medio_termino_v2.pdf).
- Diseño de Planes Estratégicos Axis. Proceso de elaboración de un Plan Estratégico.[www.aprocom.org/axis/pdf\\_planes/manual\\_parte1.pdf](http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf).
- Gestipolis. Proceso para la elaboración de un plan estratégico.[www.gestipolis.com/administracion-estrategia/proceso-para-laelaboracion-de-un-plan-estrategico.htm](http://www.gestipolis.com/administracion-estrategia/proceso-para-laelaboracion-de-un-plan-estrategico.htm)
- Planeación Estratégica. Lcdo. Edwin García.<http://cdn.slidesharecdn.com/planeestrategicosend-1214942377378919-8-thumbnail-2?1329314861>.
- Nueva Empresa. Metodologías de Gestión: 21 Pasos para elaborar un Plan Estratégico Formalizado.<http://www.nuevaempresa.com/en-portada/opinion/1000981000101/metodologias-gestion-21-pasos-elaborar.1.html>.
- Pasos para el planeamiento estratégico.- Lcda. Elizabeth Huirra.<http://es.scribd.com/doc/48775312/pasos-del-planeamiento-estrategico2733>.
- Universidad Católica de Perú.- PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TILAPIAS.<http://es.scribd.com/doc/64996596/2PlaneamientoEstrategicoparaLaProduccionyComercializ>.



- El Proceso de la Investigación. <http://es.scribd.com/doc/12358387/19-Operacionalizacion-de-las-variables.pdf>.
- Bioestadística. Cuadro de Operacionalización de variables. <http://bioestadistico.com/cuadro-de-operacionalizacion-de-variables>.
- Guía de Calidad. Plan Estratégico, elaboración y desarrollo del Plan Estratégico. [www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico](http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico).

# ANEXOS

## Anexo N°1

### Carta Aval de la Empresa



La Libertad, 3 de Julio del 2012

ECON.

PEDRO AQUINO CAICHE.

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

De mis consideraciones:

Yo, Meny Saab Andery, autorizo a la Srta. Ingrid Annabelle Aguayo Lindao, con cédula de Identidad No 0926469511, egresada de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas, para que haga uso de este documento como carta aval referente al levantamiento de información, en cuanto al desarrollo de su tesis que hará en mi empresa, con el tema: "PLAN ESTRATEGICO VIVANZI S.A.-FERRETERIA JACOME" DEL CANTON LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017.

Esperando que mi autorización sea acogida de la mejor manera le reitero mis sinceros agradecimientos.


Atentamente,

  
VIVANZI S.A.  
SRA. MENY SAAB  
GERENTE GENERAL  
VIVANZI S.A.

Anexo N° 2.

Constitución de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

REPUBLICA DEL ECUADOR



NOTARIA VIGESIMA PRIMERA  
DEL CANTON GUAYAQUIL  
PRIMER

**TESTIMONIO  
DE LA ESCRITURA**

CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA ANONIMA VIVANZI S.A.

DEL REGISTRO DE ESCRITURAS PUBLICAS DEL AÑO 1997

DEL NOTARIO  
**AB. MARCOS N. DIAZ CASQUETE**

Guayaquil, \_\_\_\_ de NOVIEMBRE de 1997

NOTARIA  
VIGESIMA PRIMERA



DEL CANTON  
GUAYAQUIL  
MARCOS N.  
DIAZ CASQUETE



CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA  
VIVANZI S.A.-----  
CAPITAL AUTORIZADO: S/. 10'000.000,00.--  
CAPITAL SUSCRITO: S/. 5'000.000,00 -----

En la ciudad de Guayaquil, capital de la Provincia del Guayas, República del Ecuador, hoy día Veintiuno de Noviembre de mil novecientos noventa y siete, ante mi, **AB. MARCOS DIAZ CASQUETE**, Notario Vigésimo Primero del Cantón Guayaquil, comparecen por sus propios derechos, el señor **ENRIQUE ELAO PORTILLA** soltero, empleado; el señor **EDDY GOROTIZA CABRERA** soltero, empleado, los comparecientes ecuatorianos, mayores de edad, domiciliados en esta ciudad, a quienes identifiqué por la exhibición que se me hace de sus respectivos documentos de identidad. Bien instruídos en el objeto y resultados de esta escritura a la que proceden como queda indicado con amplia y entera libertad para su otorgamiento me presentaron la Minuta que son del tenor siguiente: **MINUTA: "SEÑOR NOTARIO"**: Sírvase autorizar en el Registro de Escrituras Públicas a su cargo, una por la cual conste la Constitución de una Sociedad Anónima que se otorga al tenor de las cláusulas siguientes: **PRIMERA: PERSONAS QUE INTERVIENEN**: Concurren a la celebración de este contrato y manifiestan expresamente su voluntad de constituir la Sociedad Anónima que se denominada **VIVANZI S.A.**; los señores: **ENRIQUE ELAO PORTILLA y EDDY GOROTIZA CABRERA**. Todos por sus propios derechos, domiciliados en la ciudad de Guayaquil y de nacionalidad ecuatoriana. **SEGUNDA**: La Compañía que se constituye mediante este contrato se regirá por las disposiciones de la Ley de Compañías, las normas del Derecho Positivo Ecuatoriano que le fueren aplicables y por los Estatutos Sociales que se insertan a continuación: **ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA ANONIMA DENOMINADA VIVANZI S.A. CAPITULO PRIMERO.-**



(1)

**DENOMINACION, FINALIDAD, DURACION Y DOMICILIO.- ARTICULO**

**PRIMERO.-** Constitúyese en esta ciudad la Compañía que se denominará: **VIVANZI S.A.** , la misma que se registrá por las Leyes del Ecuador, los presentes Estatutos y los Reglamentos que se expidieren. **ARTICULO**

**SEGUNDO.-** La Compañía tendrá por objeto dedicarse a: **a)** la importación, exportación, distribución, compra, venta, comercialización, elaboración, intermediación de productos farmacéuticos y afines, así como también de repuestos partes y piezas de automotores equipos pesados y camineros. Reparación de Contenedores tanto para carga refrigerada como para carga no refrigerada. También se dedicará a la concesión de plantas eléctricas, turbinas, motores de combustión interna; toda clase de juguetes y juegos infantiles; acoples de mangueras y conexiones para maquinarias y más equipos mecánicos; toda clase de vehículos automotores, repuestos, accesorios y lubricantes, así como también al alquiler de toda clase de vehículo, así como a dar servicio de mantenimiento, abastecimiento y reparación mecánica, hidráulica y/o eléctrica de automotores de equipos pesados y camineros, enderesada y pintada de los mismos; toda clase de productos plásticos para uso domésticos, industrial y comercial; toda clase de combustible, gasolina, diesel, kérex, gas; máquinas fotocopiadoras, tintas y accesorios para máquinas fotocopiadoras; ropa, prendas de vestir y de indumentaria nueva y usada, fibras, tejidos, hilados y calzado y las materias primas que la componen; equipos de imprenta y sus repuestos, así como de su materia prima conexa( pulpa, tinta, etcetera); de aeronaves, helicópteros y sus motores, equipos de accesorios, instrumentos y partes; de aparatos eléctricos, artículos de cerámica, artículos de ferretería, artículos de artesanía, electrodomésticos, artículos de cordelería, artículos de deporte y atletismo, artículos de juguetería y librería, equipos de seguridad y protección industriales, instrumental médico, instrumental para laboratorios,

NOTARIA  
VIGESIMA PRIMERA



DEL CANTON  
GUAYAQUIL  
Ab. MARCOS N.  
DIAZ CASQUETE

legales y administrativas para obtener la aprobación y registro de esta  
Compañía, inclusive la obtención del Registro Unico de Contribuyentes.  
Agregue usted señor Notario, el Certificado de Cuenta de Integración de  
Capital otorgado por el BANCO LA PREVISORA.- f) Ilegible.- Abogado  
**NAPOLEON SOTOMAYOR GUERRERO.**- Registro cuatro mil cuatrocientos  
veinte y siete.- Guayaquil.- (Hasta aquí la minuta).- Es copia.- En  
consecuencia los otorgantes se afirman en el contenido de la preinserta  
Minuta, la misma que se eleva a Escritura Pública.- Se agrega el Certificado  
de Integración de Capital.- Leída esta escritura de principio a fin, por mí  
el Notario en alta voz a los otorgantes, quienes la aprueban en todas sus  
partes, se afirman, ratifican y firman en unidad de acto, conmigo el Notario  
- Doy fe.

**ENRIQUE ELAO PORTILLA**

Ced. U. No. 0911596666.

Cert. de Vot. 278-427

**EDDY GOROTIZA CABRERA**

Ced. U. No. 091279574-7

Cert. de Vot. 345-056

**Abog. MARCOS DIAZ CASQUETE**  
Notario Vigésimo Primero  
Cantón Guayaquil

SE OTORGO ANTE MI, EN FE DE ELLO CONFIERO ESTA PRIMERA  
COPIA, QUE SELLO, FIRMO RUBRICO EN LA MISMA FECHA DE SU  
OTORGAMIENTO:

**Abog. MARCOS DIAZ CASQUETE**  
Notario Vigésimo Primero  
Cantón Guayaquil

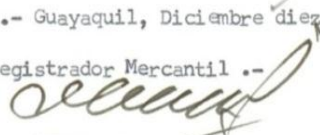


**DILIGENCIA:** En cumplimiento a lo que dispone el Artículo Segundo de la Resolución Nº 97-2-1-1-0005423 dictada por el Subintendente de Derecho Societario de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, el 8 de Diciembre de 1997, se tomó nota de la aprobación que contiene dicha resolución al margen de la Matriz de la Escritura Pública de Constitución de la Compañía Anonima denominada **VIVANZI S.A.**, otorgada ante mí el 21 de Noviembre 1997.- Guayaquil, Ocho de Diciembre de mil novecientos noventa y siete.-

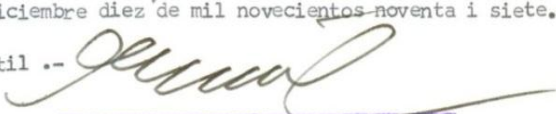
  
**Abog. MARCOS DIAZ CASQUET**  
Notario Vigésimo Primero  
Cantón Guayaquil



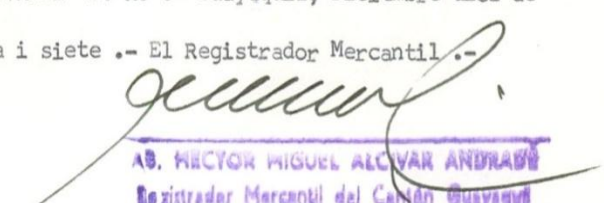
En cumplimiento de lo ordenado en la Resolución Número 97-2-1-1-0005423, dictada el 08 de Diciembre de 1.997, por el Intendente Jurídico de la Oficina de Guayaquil, he inscrito esta escritura pública, la misma que contiene la CONSTITUCION de la Compañía denominada VIVANZI S. A., de fojas 83.511 a 83.525, número 22.861 del Registro Mercantil y anotada bajo el número 35.822 del Repertorio .- Guayaquil, Diciembre diez de mil novecientos noventa i siete .- El Registrador Mercantil .-

  
**AB. HECTOR MIGUEL ALCIVAR ANDRADE**  
Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil

**CERTIFICO:** Que con fecha de hoy, he archivado una copia auténtica de la citada escritura pública, en cumplimiento de lo dispuesto en el Decreto 733, dictado el 22 de Agosto de 1.975, por el Señor Presidente de la República, publicado en el Registro Oficial # 878 del 29 de Agosto de 1.975.- Guayaquil, Diciembre diez de mil novecientos noventa i siete.- El Registrador Mercantil .-

  
**AB. HECTOR MIGUEL ALCIVAR ANDRADE**  
Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil

TIFICO: Que con fecha de hoy, se ha archivado el certificado de Afiliación a la Cámara Ecuatoriana del Libro Núcleo del Guayas de la - Compañía denominada VIVANZI S. A. - Guayaquil, Diciembre diez de mil novecientos noventa i siete .- El Registrador Mercantil .-

  
AB. HECTOR MIGUEL ALVAR ANDRAD  
Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil



REGISTRO MERCANTIL CANTON GUIL.  
Valor pagado por este trabajo  
\$1.20.000 2



### Anexo N° 3

### Matriz del Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN PARA VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"			
PROBLEMA PRINCIPAL			
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVA DEFICIENTE			
<b>FIN DEL PROYECTO:</b> PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "VIVANZI S.A. 'FERRETERÍA JÁCOME', DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013-2017".		<b>INDICADORES:</b> Encuestas a los clientes y personal operativo de la organización y entrevistas al personal administrativo y directivos de la organización.	
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO:</b> Diseñar un plan estratégico, considerando un enfoque global de la empresa, la formulación de estrategias, que permitan el mejoramiento de la gestión administrativa y competitiva de la empresa VIVANZI S.A 'FERRETERÍA JÁCOME' DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA.		<b>INDICADOR:</b> El número del personal comprometido en la elaboración del plan sobre el total del personal de la empresa.	
PROGRAMAS	OBJETIVOS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
<b>Programa Asesoría Técnica y Administrativa al personal de VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"</b>	Fortalecer el conocimiento del personal operativo a través de la capacitación constate de la calidad y garantías de los productos que se ofrece en la ferretería.	<b>Asesoría Técnica de los artículos ferreteros marca Indura, Dewalt y Black &amp; Decker al personal operativo de la Organización.</b>  Gestionar, módulos, talleres, o seminarios, mediante convenios con los proveedores de las diferentes marcas de manera que nos facilite los asesores técnicos correspondientes, todo esto con la finalidad de impulsar la superación no sólo personal sino también profesional del personal de ventas impulsándolos a poner en práctica nuevos conocimientos para beneficios y prosperidad de su labor diario, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.	* Búsqueda de asesores técnicos para que brinde la capacitación correspondiente al personal operativo.  *Convenios con los proveedores de las diferentes marcas para que nos faciliten a los asesores técnicos correspondientes.  *Definir el horario de los módulos a dictar.  *Evaluación al personal administrativo para verificar los conocimientos adquiridos.
	Mejorar la gestión empresarial de la organización mediante la capacitación constante dirigido a nuestro personal administrativo.	<b>Asesoría sobre la mejora de la gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la organización.</b>  Con la implementación de este proyecto se logrará alcanzar el desarrollo eficaz del personal directivo y administrativo en todas las áreas que posee la empresa, así como también mejorar la productividad, sostenibilidad, competitividad y capacidad para tomar decisiones.	*Búsqueda de asesores expertos en el tema.  *Definir el horario de los módulos a dictar.  *Evaluación al personal administrativo para verificar los conocimientos adquiridos.

<b>Programa de Planificación y desarrollo de las nuevas líneas de productos.</b>	<p>Obtener una gran demanda de clientes y la satisfacción de los mismos mediante la incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca.</b></p> <p>Se busca satisfacer las necesidades de los clientes del sector pesquero y de la construcción, debido a que Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome" ofrecerá todos los materiales necesarios para su actividad laboral.</p>	<p>*Adquisición de los materiales de construcción y artículos para la pesca a los respectivos proveedores.</p>
			<p>*Convenio con los proveedores para que estos materiales de construcción y pesca sean adquiridos a consignación.</p>
	<p>Ofrecer una nueva imagen a los clientes impulsando a su vez el desarrollo de la organización, mediante la adecuación de la infraestructura de las nuevas líneas de productos destinadas para la venta.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Adecuación de Infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca.</b></p> <p>Mediante la adecuación de la infraestructura se pretende obtener una excelente imagen de la organización hacia los clientes, obteniendo su fidelidad y satisfacción de todas sus necesidades</p>	<p>*Presupuesto de los materiales que se van a utilizar en la adecuación de la infraestructura de la nueva línea de productos.</p>
			<p>*Cotización de materiales a utilizar en la adecuación de la infraestructura a varias empresas.</p>
			<p>*Financiamiento de los materiales necesarios para la adecuación de la Infraestructura.</p>
			<p>• Contratación de mano de Obra.</p>
	<p>Obtener una gran demanda de clientes y posicionamiento en el mercado, mediante la implementación de estrategias de competitivas de marketing.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.</b></p> <p>Se procura la promoción y difusión de la incorporación de la nueva líneas de productos que ofrece Vivanzi S.A. "Ferretería Jácome" del cantón La Libertad, a través de estrategias de mercadeo, publicidad y nuevas técnicas de comercialización, impulsando el desarrollo de la misma y el reconocimiento en el mercado actual.</p>	<p>• Mejorar la publicidad radial, ofreciendo la incorporación de la nueva línea de productos</p>
			<p>• Modificación de la publicidad de la guía telefónica (Páginas Amarillas), ofreciendo la incorporación de la nueva línea de productos.</p>
			<p>• Entrega de hojas volantes a los clientes dando a conocer nuestra nueva línea de productos.</p>
		<p>• Elaboración y entrega de Trípticos a los clientes.</p>	

<p><b>Servicio de entrega de materiales a domicilio</b></p>	<p>Ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes mediante la entrega de materiales a domicilio.</p>	<p><b>Proyecto de Adquisición de un nuevo Camión Marca Hino modelo GH8JMSA.</b></p> <p>Con la adquisición de éste nuevo camión se obtendrá la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, una excelente imagen organizacional, la fidelidad de nuestros clientes y lograr ser una empresa más competitiva.</p>	<p>*Control de combustible y mantenimiento constante al camión.</p>
			<p>*Contratación de nuevo personal: un Chofer</p>
			<p>*Cronograma de rutas de entrega de materiales.</p>
<p><b>Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa.</b></p>	<p>Desarrollar un excelente ambiente laboral mediante la distribución de las áreas respectivas que nos permitan mejorar la imagen corporativa y la satisfacción en las actividades laborales de los directivos.</p>	<p><b>Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.</b></p> <p>Mediante la creación o distribución de los diferentes departamentos, se buscará incrementar la efectividad laboral en cada una de las áreas asignadas respectivamente, con el fin de gestionar mejor las actividades internas y externas de la empresa.</p>	<p>*Financiamiento de los equipos de oficina y computación a utilizarse en la distribución de departamentos.</p>
			<p>*Realizar un análisis de evaluación de desempeño al personal de la empresa de acuerdo a sus funciones.</p>
			<p>*Reestructurar la organización en función de las necesidades y requerimientos de la empresa.</p>

## Anexo N° 4

### Presupuestos

**Programa 1.: Asesoría técnica y administrativa al personal de Vivanzi S.A.**

**"Ferretería Jácome"**

**Proyecto 1: Asesoría Técnica de los artículos ferreteros marca Indura,  
Dewalt y Black & Decker al personal operativo de la Organización.**

Descripción	Costo de la hora	Costo del Módulo	Materiales didácticos	Costo Total 12 horas
<b>Año 2013</b>				
Módulo # 1	\$14	\$112,00	\$105	\$217,00
Módulo # 2	\$14	\$112,00	\$105	\$217,00
Módulo # 3	\$14	\$112,00	\$105	\$217,00
<b>Total año 2013</b>		<b>\$336,00</b>	<b>\$315,00</b>	<b>\$651,00</b>
<b>Año 2014</b>				
Módulo # 4	\$14,56	\$116,48	\$109,2	\$225,68
Módulo # 5	\$14,56	\$116,48	\$109,2	\$225,68
Módulo # 6	\$14,56	\$116,48	\$109,2	\$225,68
<b>Total año 2014</b>		<b>\$349,44</b>	<b>\$327,60</b>	<b>\$677,04</b>
<b>TOTAL 2013 - 2014</b>				<b>\$1.328,04</b>

Descripción	Costo de hora	Costo del Módulo	Materiales didácticos	Costo Total 12 horas
<b>Año 2015</b>				
Módulo # 1	\$15,142	\$ 121,139	\$ 113,568	\$ 234,707
Módulo # 2	\$ 15,142	\$ 121,139	\$ 113,568	\$ 234,707
Módulo # 3	\$ 15,142	\$ 121,139	\$ 113,568	\$ 234,707
<b>Total año 2015</b>		<b>\$ 363,418</b>	<b>\$ 340,704</b>	<b>\$ 704,122</b>
<b>Año 2016</b>				
Módulo # 4	\$ 15,748	\$ 125,985	\$ 118,111	\$ 244,095
Módulo # 5	\$ 15,748	\$ 125,985	\$ 118,111	\$ 244,095
Módulo # 6	\$ 15,748	\$ 125,985	\$ 118,111	\$ 244,095
<b>Total año 2016</b>		<b>\$ 377,954</b>	<b>\$ 354,332</b>	<b>\$ 732,286</b>
<b>Año 2017</b>				
Módulo # 7	\$ 16,378	\$ 131,024	\$ 122,835	\$ 253,859
Módulo # 8	\$ 16,378	\$ 131,024	\$ 122,835	\$ 253,859
Módulo # 9	\$ 16,378	\$ 131,024	\$ 122,835	\$ 253,859
<b>Total año 2017</b>		<b>\$393,07</b>	<b>\$368,51</b>	<b>\$761,58</b>
<b>TOTAL 2015 - 2017</b>				<b>\$2.197,99</b>

## Presupuestos

### Proyecto 2: Asesoría sobre la mejora de la gestión empresarial dirigido al personal administrativo de la empresa.

Descripción	Costo de hora 1 hora	Costo del Módulo	Materiales didácticos	Costo Total 12 horas
<b>Año 2013</b>				
Módulo # 1	\$ 16,00	\$ 128,00	\$ 120,00	\$ 248,00
Módulo # 2	\$ 16,00	\$ 128,00	\$ 120,00	\$ 248,00
<b>Total año 2013</b>		<b>\$ 256,00</b>	<b>\$ 240,00</b>	<b>\$ 496,00</b>
<b>Año 2014</b>				
Módulo # 4	\$ 16,64	\$ 133,12	\$ 124,80	\$ 257,92
Módulo # 5	\$ 16,64	\$ 133,12	\$ 124,80	\$ 257,92
<b>Total año 2014</b>		<b>\$ 266,24</b>	<b>\$ 249,60</b>	<b>\$ 515,84</b>
<b>TOTAL 2013 - 2014</b>				<b>\$ 1.011,84</b>

Descripción	Costo de hora	Costo del Módulo	Materiales didácticos	Costo Total 12 horas
<b>Año 2015</b>				
Módulo # 1	\$ 17,31	\$ 138,44	\$ 129,79	\$ 268,24
Módulo # 2	\$ 17,31	\$ 138,44	\$ 129,79	\$ 268,24
<b>Total Año 2015</b>		<b>\$ 276,89</b>	<b>\$ 259,58</b>	<b>\$ 536,47</b>
<b>Año 2016</b>				
Módulo # 4	\$ 18,00	\$ 143,98	\$ 134,98	\$ 278,97
Módulo # 5	\$ 18,00	\$ 143,98	\$ 134,98	\$ 278,97
<b>Total Año 2016</b>		<b>\$ 287,97</b>	<b>\$ 269,97</b>	<b>\$ 557,93</b>
<b>Año 2017</b>				
Módulo # 5	\$ 18,72	\$ 149,74	\$ 140,38	\$ 290,12
Módulo # 6	\$ 18,72	\$ 149,74	\$ 140,38	\$ 290,12
<b>Año 2017</b>		<b>\$ 287,97</b>	<b>\$ 269,97</b>	<b>\$ 580,25</b>
<b>TOTAL 2015 - 2017</b>				<b>\$ 1.674,66</b>

## Anexo N° 5

### Presupuestos

**Programa No 2: Planificación y desarrollo de la nuevas líneas de producto.**

**Proyecto 3: Incorporación de las líneas de materiales de construcción y artículos para la pesca.**

DESCRIPCIÓN	ARENA	HIERRO	PIEDRA Y BLOQUES	CEMENTO	REDES	COSTO TOTAL
<b>Año 2015</b>						
COSTO	\$ 1.200,00	\$ 2.550,00	\$ 1.800,00	\$ 3.127,50	\$ 3.500,00	\$ 12.177,50
<b>Total año 2015</b>	<b>\$ 1.200,00</b>	<b>\$ 2.550,00</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 3.127,50</b>	<b>\$ 3.500,00</b>	<b>\$ 12.177,50</b>
<b>Año 2014</b>						
COSTO	\$ 1.212,48	\$ 2.576,52	\$ 1.818,72	\$ 3.160,03	\$ 3.536,40	\$ 12.304,15
<b>Total año 2014</b>	<b>\$ 1.212,48</b>	<b>\$ 2.576,52</b>	<b>\$ 1.818,72</b>	<b>\$ 3.160,03</b>	<b>\$ 3.536,40</b>	<b>\$ 12.304,15</b>
<b>Año 2015</b>						
COSTO	\$ 1.225,09	\$ 2.603,32	\$ 1.837,63	\$ 3.192,89	\$ 3.573,18	\$ 12.432,11
<b>Total año 2015</b>	<b>\$ 1.225,09</b>	<b>\$ 2.603,32</b>	<b>\$ 1.837,63</b>	<b>\$ 3.192,89</b>	<b>\$ 3.573,18</b>	<b>\$ 12.432,11</b>
<b>Año 2016</b>						
COSTO	\$ 1.237,83	\$ 2.630,39	\$ 2.475,66	\$ 3.226,10	\$ 3.610,34	\$ 13.180,32
<b>Total año 2016</b>	<b>\$ 1.237,83</b>	<b>\$ 2.630,39</b>	<b>\$ 2.475,66</b>	<b>\$ 3.226,10</b>	<b>\$ 3.610,34</b>	<b>\$ 13.180,32</b>
<b>Año 2017</b>						
COSTO	\$ 1.250,70	\$ 2.657,75	\$ 1.876,06	\$ 3.259,65	\$ 3.647,89	\$ 12.692,04
<b>Total año 2017</b>	<b>\$ 1.250,70</b>	<b>\$ 2.657,75</b>	<b>\$ 1.876,06</b>	<b>\$ 3.259,65</b>	<b>\$ 3.647,89</b>	<b>\$ 12.692,04</b>

## Anexo N° 6

### Presupuesto

#### Proyecto 4: Adecuación de Infraestructura para la venta de materiales de construcción y artículos para la pesca

**AÑO 2014**

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Material de Construcción		\$ 4.791,50	\$ 4.791,50
<b>Mano de obra Directa</b>			
Obreros	15 * \$ 200,00 c/u * 8 meses	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9.800,00</b>	<b>\$ 7.791,50</b>

#### MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN A UTILIZAR

CANT	DESCRIPCIÓN	P/U	V/TOTAL
35	Varillas 7k	\$ 7,00	\$ 245,00
35	Varillas 8k	\$ 8,50	\$ 297,50
2500	Bloques	\$ 0,25	\$ 625,00
5	Alambre	\$ 0,90	\$ 4,50
5	Clavos	\$ 0,90	\$ 4,50
50	Planchas de zinc	\$ 10,00	\$ 500,00
15	Correas	\$ 35,00	\$ 525,00
10	Empaste interior	\$ 6,00	\$ 60,00
10	Empaste exterior	\$ 12,00	\$ 120,00
140	Cemento	\$ 6,95	\$ 973,00
8	Arena gruesa	\$ 24,00	\$ 192,00
8	Piedra base	\$ 21,00	\$ 168,00
8	Piedra 3/4	\$ 25,00	\$ 200,00
35	Arena fina	\$ 13,50	\$ 472,50
10	Pintura	\$ 5,45	\$ 54,50
1	Puerta	\$ 350,00	\$ 350,00
1	Mano de obra	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00

## Anexo N° 7

### Presupuesto

#### Proyecto 5: Difusión de las nuevas líneas de productos con medios publicitarios.

#### AÑO 2013

Actividad Publicitaria	Cantidad	Precio Unitario	Tiempo a emplear	Valor del Gasto	
				Mensual	Total
Radio Amor	30 Trans. mensual	\$ 2,00	12 meses	\$ 60,00	\$ 720,00
Radio Record	30 Trans. mensual	\$ 2,00	12 meses	\$ 60,00	\$ 720,00
Radio Salinas	30 Trans. mensual	\$ 2,20	12 meses	\$ 66,00	\$ 792,00
Hojas volantes	1.000 mensual	\$ 0,01	5 meses	\$ 10,00	\$ 50,00
Trípticos	1.000 Mensual	\$ 0,05	2 meses	\$ 50,00	\$ 100,00
Páginas amarillas	1	\$ 39,00	anual	\$ 39,00	\$ 39,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 285,00</b>	<b>\$ 2.421,00</b>

#### AÑO 2014

Actividad Publicitaria	Cantidad	Precio Unitario	Tiempo a emplear	Valor del Gasto	
				Mensual	Total
Radio Amor	30 Trans. mensual	\$ 2,08	12 meses	\$ 62,40	\$ 748,80
Radio Record	30 Trans. mensual	\$ 2,08	12 meses	\$ 62,40	\$ 748,80
Radio Salinas	30 Trans. mensual	\$ 2,29	12 meses	\$ 68,64	\$ 823,68
Hojas volantes	1.000 mensual	\$ 0,01	5 meses	\$ 10,40	\$ 52,00
Trípticos	1.000 Mensual	\$ 0,05	2 meses	\$ 52,00	\$ 104,00
Páginas Amarillas	1	\$ 40,56	anual	\$ 40,56	\$ 40,56
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 296,40</b>	<b>\$ 2.517,84</b>



**AÑO 2015**

Actividad Publicitaria	Cantidad	Precio Unitario	Tiempo a emplear	Valor del Gasto	
				Mensual	Total
Radio Amor	30 Trans. mensual	\$ 2,16	12 meses	\$ 64,90	\$ 778,75
Radio Record	30 Trans. mensual	\$ 2,16	12 meses	\$ 64,90	\$ 778,75
Radio Salinas	30 Trans. mensual	\$ 2,38	12 meses	\$ 71,39	\$ 856,63
Hojas volantes	1.000 mensual	\$ 0,01	5 meses	\$ 10,82	\$ 54,08
Trípticos	1.000 Mensual	\$ 0,05	2 meses	\$ 54,08	\$ 108,16
Páginas Amarillas	1	\$ 42,18	anual	\$ 42,18	\$ 42,18
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 308,26</b>	<b>\$ 2.618,55</b>

**AÑO 2016**

Actividad Publicitaria	Cantidad	Precio Unitario	Tiempo a emplear	Valor del Gasto	
				Mensual	Total
Radio Amor	30 Trans. mensual	\$ 2,25	12 meses	\$ 67,49	\$ 809,90
Radio Record	30 Trans. mensual	\$ 2,25	12 meses	\$ 67,49	\$ 809,90
Radio Salinas	30 Trans. mensual	\$ 2,47	12 meses	\$ 74,24	\$ 890,89
Hojas volantes	1.000 mensual	\$ 0,01	5 meses	\$ 11,25	\$ 56,24
Trípticos	1.000 Mensual	\$ 0,06	2 meses	\$ 56,24	\$ 112,49
Páginas Amarillas	1	\$ 43,87	anual	\$ 43,87	\$ 43,87
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 320,59</b>	<b>\$ 2.723,30</b>

**AÑO 2017**

Actividad Publicitaria	Cantidad	Precio Unitario	Tiempo a emplear	Valor del Gasto	
				Mensual	Total
Radio Amor	30 Trans. mensual	\$ 2,34	12 meses	\$ 70,19	\$ 842,30
Radio Record	30 Trans. mensual	\$ 2,34	12 meses	\$ 70,19	\$ 842,30
Radio Salinas	30 Trans. mensual	\$ 2,57	12 meses	\$ 77,21	\$ 926,53
Hojas volantes	1.000 mensual	\$ 0,01	5 meses	\$ 11,70	\$ 58,49
Trípticos	1.000 Mensual	\$ 0,06	2 meses	\$ 58,49	\$ 116,99
Páginas Amarillas	1	\$ 45,62	anual	\$ 45,62	\$ 45,62
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 333,41</b>	<b>\$ 2.832,23</b>

## Anexo N° 8

### Presupuesto

**Programa 3: Programa de Servicio de entrega de materiales a domicilio.**

**Proyecto 6: Proyecto de adquisición de un nuevo camión Marca Hino  
modelo GH8JMSA.**

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
CAMION HINO	1	\$ 55.448,00	\$ 50.358,45
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 50.358,45</b>

## Anexo N° 9

### Presupuesto

**Programa 4: Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa.**

**Proyecto 7: Distribución de los departamentos de administración, ventas y  
recursos humanos.**

**AÑO 2015**

<b>Programa de Fortalecimiento de la gestión administrativa.</b>	
TOTAL DE MATERIALES	\$ 545
MANO DE OBRA	\$ 500
Distribución de los departamentos de administración, ventas y recursos humanos.	<b>\$1045,00</b>

## Anexo N° 10

### Presupuesto

#### Contratación de Nuevo Personal de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”

NOMBRE DEL CARGO	CANT	REMUN. MENSUAL	TOTAL ANUAL	APORTE IESS 9.35%	NETO A RECIBIR
Jefe de Recursos Humanos	1	\$ 420,00	\$ 5.040,00	\$ 471,24	\$ 4.568,76
Chofer	1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 392,70	\$ 3.807,30
<b>Total</b>		<b>\$ 770,00</b>	<b>\$ 9.240,00</b>	<b>\$ 863,94</b>	<b>\$ 8.376,06</b>

SUELDOS ANUALES					
CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Jefe de Recursos Humanos	\$ 4.568,76	\$ 4.660,14	\$ 4.753,34	\$ 4.848,40	\$ 4.945,37
Chofer	\$3.807,30	\$ 3.883,45	\$ 3.961,11	\$ 4.040,34	\$ 4.121,14
<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>\$8.376,06</b>	<b>\$ 8.543,58</b>	<b>\$ 8.714,45</b>	<b>\$ 8.888,74</b>	<b>\$ 9.066,52</b>

BENEFICIOS SOCIALES				
CARGO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
XVIII SUELDO	\$ 770,00	\$ 785,40	\$ 801,11	\$ 817,13
XIV SUELDO	\$ 636,00	\$ 648,72	\$ 661,69	\$ 674,93
APORTE PERSONAL	\$ 863,94	\$ 881,22	\$ 898,84	\$ 916,82
APORTE PATRONAL	\$ 1.030,26	\$ 1.050,87	\$ 1.071,88	\$ 1.093,32
VACACIONES	\$ 385,00	\$ 392,70	\$ 400,55	\$ 408,57
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.685,20</b>	<b>\$ 3.758,90</b>	<b>\$ 3.834,08</b>	<b>\$ 3.910,76</b>

## Anexo N° 11

VIVANZI S.A.

"FERRETERÍA JÁCOME"

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas Locales gravadas con tarifa 12%	\$300.102,72	\$312.106,83	\$324.591,10	\$337.574,75	\$351.077,74	\$365.120,85
Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0%	\$ 300,25	\$ 312,26	\$ 324,75	\$ 337,74	\$ 351,25	\$ 365,30
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$300.402,97</b>	<b>\$312.419,09</b>	<b>\$324.915,85</b>	<b>\$337.912,49</b>	<b>\$351.428,99</b>	<b>\$365.486,15</b>
Inventario Inicial	\$ 9.135,20	\$ 9.500,61	\$ 9.880,63	\$ 10.275,86	\$ 10.686,89	\$ 11.114,37
Compras Netas Locales	\$100.205,50	\$104.213,72	\$108.382,27	\$112.717,56	\$117.226,26	\$121.915,31
Inventario Final	\$ 220,52	\$ 229,34	\$ 238,51	\$ 248,06	\$ 257,98	\$ 268,30
<b>Costos de Ventas</b>	<b>\$109.120,18</b>	<b>\$113.484,99</b>	<b>\$118.024,39</b>	<b>\$122.745,36</b>	<b>\$127.655,18</b>	<b>\$132.761,38</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$191.282,79</b>	<b>\$198.934,10</b>	<b>\$206.891,47</b>	<b>\$215.167,12</b>	<b>\$223.773,81</b>	<b>\$232.724,76</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>						
Materiales y materia prima	\$ 77.999,00	\$ 81.118,96	\$ 84.363,72	\$ 87.738,27	\$ 91.247,80	\$ 94.897,71
Sueldos y salarios	\$ 20.273,35	\$ 21.084,28	\$ 21.927,66	\$ 22.804,76	\$ 23.716,95	\$ 24.665,63
Promoción y publicidad	\$ 6.400,15	\$ 6.656,16	\$ 6.922,40	\$ 7.199,30	\$ 7.487,27	\$ 7.786,76
Adquisición de activos fijos	\$ 9.200,82	\$ 9.568,85	\$ 9.951,61	\$ 10.349,67	\$ 10.763,66	\$ 11.194,20
Capacitación profesional	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Construcciones	\$ 6.500,00	\$ 6.760,00	\$ 7.030,40	\$ 7.311,62	\$ 7.604,08	\$ 7.908,24
Depreciaciones	\$ 0,00	\$ 10.459,19	\$ 10.459,19	\$ 10.459,19	\$ 10.459,19	\$ 10.459,19
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>120.373,32</b>	<b>135.647,44</b>	<b>140.654,97</b>	<b>145.862,80</b>	<b>151.278,95</b>	<b>156.911,74</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 70.909,47</b>	<b>\$ 63.286,66</b>	<b>\$ 66.236,49</b>	<b>\$ 69.304,32</b>	<b>\$ 72.494,86</b>	<b>\$ 75.813,02</b>
<b>15% Participación de trabajadores</b>	<b>\$ 10.636,42</b>	<b>\$ 9.493,00</b>	<b>\$ 9.935,47</b>	<b>\$ 10.395,65</b>	<b>\$ 10.874,23</b>	<b>\$ 11.371,95</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE LA PARTICIPACION IMPUESTO A LA RENTA 25%</b>	<b>\$ 60.273,05</b>	<b>\$ 53.793,66</b>	<b>\$ 56.301,02</b>	<b>\$ 58.908,67</b>	<b>\$ 61.620,63</b>	<b>\$ 64.441,07</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 45.204,79</b>	<b>\$ 47.012,98</b>	<b>\$ 48.893,50</b>	<b>\$ 50.849,24</b>	<b>\$ 52.883,21</b>	<b>\$ 54.998,54</b>

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION			
AÑO	Saldo de la Inversión	Flujo de caja	Recuperación de inversión
1	-\$ 202.264,81	\$ 90.635,63	\$ 90.635,63
2	-\$ 111.629,18	\$ 207.285,43	\$ 207.285,43
3	\$ 95.656,25	\$ 182.826,93	\$ 182.826,93
4	\$ 278.483,18	\$ 233.107,94	\$ 233.107,94
5	\$ 511.591,11	\$ 244.301,99	\$ 244.301,99

**Anexo N° 12**  
**VIVANZI S.A. "FERRETERÍA JACÓME"**  
**FLUJO DE CAJA DE EFECTIVO PROYECTADO**

FLUJO DE CAJA						
Rubros	Año 0	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
INGRESOS NETOS		\$ 314.291,09	\$ 326.862,73	\$ 339.937,24	\$ 353.534,73	\$ 367.676,12
Costos de Ventas		\$ 114.212,99	\$ 118.781,51	\$ 123.532,77	\$ 128.474,08	\$ 133.613,04
Utilidad Bruta		\$ 200.078,10	\$ 208.081,23	\$ 216.404,47	\$ 225.060,65	\$ 234.063,08
Materiales		\$ 12.177,50	\$ 12.304,15	\$ 12.432,11	\$ 13.180,32	\$ 12.692,04
Sueldos y salarios		\$ 8.376,06	\$ 12.228,78	\$ 12.473,36	\$ 12.722,82	\$ 12.977,28
Promoción y publicidad		\$ 2.421,00	\$ 2.517,84	\$ 2.618,55	\$ 2.723,30	\$ 2.832,23
Adquisición de activos fijos		\$ 2.180,00	\$ 0,00	\$ 50.358,45	\$ 0,00	\$ 0,00
Capacitación profesional		\$ 1.147,00	\$ 1.192,88	\$ 1.240,60	\$ 1.290,22	\$ 1.341,83
Construcciones			\$ 7.791,50	\$ 1.045,00		
Depreciación		\$ 10.629,19	\$ 10.629,19	\$ 10.629,19	\$ 10.629,19	\$ 10.629,19
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 36.930,75	\$ 46.664,34	\$ 90.797,25	\$ 40.545,85	\$ 40.472,57
Utilidad Neta antes de Impuestos		\$ 163.147,35	\$ 280.198,40	\$ 249.139,99	\$ 312.988,88	\$ 327.203,55
15% Participación trabajadores		\$ 24.472,10	\$ 42.029,76	\$ 37.371,00	\$ 46.948,33	\$ 49.080,53
Utilidad antes de impuestos		\$ 138.675,25	\$ 238.168,64	\$ 211.768,99	\$ 266.040,55	\$ 278.123,02
Impuesto a la Renta 25%		\$ 34.668,81	\$ 59.542,16	\$ 52.942,25	\$ 66.510,14	\$ 69.530,76
Utilidad después de Impuestos		\$ 104.006,44	\$ 220.656,24	\$ 196.197,74	\$ 246.478,75	\$ 257.672,80
Depreciación		\$ 10.629,19	\$ 10.629,19	\$ 10.629,19	\$ 10.629,19	\$ 10.629,19
Inversión	-\$ 202.264,81					
Préstamo		-\$ 24.000,00	-\$ 24.000,00	-\$ 24.000,00	-\$ 24.000,00	-\$ 24.000,00
Flujo	-\$ 202.264,81	\$ 90.635,63	\$ 207.285,43	\$ 182.826,93	\$ 233.107,94	\$ 244.301,99
VAN (12,50%)	\$ 451.584,85			TIR	34%	

## Anexo N° 13

VIVANZI S.A."FERRETERÍA JÁCOME"

BALANCE GENERAL PROYECTADO

AÑO BASE	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA-BANCOS	\$ 13.849,91	\$ 14.403,91	\$ 14.980,06	\$ 15.579,27	\$ 16.202,44	\$ 16.850,53
CUENTAS POR COBRAR	\$ 13.613,52	\$ 14.158,06	\$ 14.724,38	\$ 15.313,36	\$ 15.925,89	\$ 16.562,93
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 268,71	\$ 279,46	\$ 290,64	\$ 302,26	\$ 314,35	\$ 326,93
PROVISIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	\$ 445,74	\$ 463,57	\$ 482,11	\$ 501,40	\$ 521,45	\$ 542,31
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO(IVA)	\$ 19.376,47	\$ 20.151,53	\$ 20.957,59	\$ 21.795,89	\$ 22.667,73	\$ 23.574,44
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO(RENTA)	\$ 3.185,12	\$ 3.312,52	\$ 3.445,03	\$ 3.582,83	\$ 3.726,14	\$ 3.875,19
INVENTARIO	\$ 34.411,15	\$ 35.787,60	\$ 37.219,10	\$ 38.707,86	\$ 40.256,18	\$ 41.866,43
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 84.259,14</b>	<b>\$ 87.629,51</b>	<b>\$ 91.134,69</b>	<b>\$ 94.780,07</b>	<b>\$ 98.571,28</b>	<b>\$ 102.514,13</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
MUEBLES Y ENSERES	\$ 725,00	\$ 725,00	\$ 725,00	\$ 725,00	\$ 725,00	\$ 725,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50	\$ 72,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00	\$ 945,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00	\$ 315,00
VEHÍCULOS	\$ 50.358,45	\$ 50.358,45	\$ 50.358,45	\$ 50.358,45	\$ 50.358,45	\$ 50.358,45
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 10.071,69	\$ 10.071,69	\$ 10.071,69	\$ 10.071,69	\$ 10.071,69	\$ 10.071,69
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 41.569,26</b>	<b>\$ 41.569,26</b>	<b>\$ 41.569,26</b>	<b>\$ 41.569,26</b>	<b>\$ 41.569,26</b>	<b>\$ 41.569,26</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 125.828,40</b>	<b>\$ 129.198,77</b>	<b>\$ 132.703,95</b>	<b>\$ 136.349,33</b>	<b>\$ 140.140,54</b>	<b>\$ 144.083,39</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CUENTAS A PAGAR PROVEEDORES	\$ 45.055,94	\$ 46.858,18	\$ 48.732,50	\$ 50.681,80	\$ 52.709,08	\$ 54.817,44
PRÉSTAMOS	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.895,91	\$ 8.211,75	\$ 8.540,22	\$ 8.881,82	\$ 9.237,10	\$ 9.606,58
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$ 3.570,00	\$ 3.712,80	\$ 3.861,31	\$ 4.015,76	\$ 4.176,40	\$ 4.343,45
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 80.521,85</b>	<b>\$ 82.782,72</b>	<b>\$ 85.134,03</b>	<b>\$ 87.579,39</b>	<b>\$ 90.122,57</b>	<b>\$ 92.767,47</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SUSCRITO	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
RESERVA LEGAL	\$ 30,12	\$ 30,12	\$ 30,12	\$ 30,12	\$ 30,12	\$ 30,12
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$ 830,12</b>	<b>\$ 830,12</b>	<b>\$ 830,12</b>	<b>\$ 830,12</b>	<b>\$ 830,12</b>	<b>\$ 830,12</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 45.306,55</b>	<b>\$ 46.416,04</b>	<b>\$ 47.569,91</b>	<b>\$ 48.769,94</b>	<b>\$ 50.017,97</b>	<b>\$ 51.315,91</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 125.828,40</b>	<b>\$ 129.198,77</b>	<b>\$ 132.703,95</b>	<b>\$ 136.349,33</b>	<b>\$ 140.140,54</b>	<b>\$ 144.083,39</b>

Anexo N° 14

VIVANZI S.A." FERRETERÍA JÁCOME"



## Anexo N° 15

### Personal Operativo de VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”

Jefe de Bodega entregando los materiales y factura al cliente.



Personal de ventas en el proceso de servicio y atención al cliente





**Anexo N° 16**

**Personal Administrativo de VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”**

**Asistente Administrativo.**



**Asistente de Compras.**



Anexo N° 17

Artículos que ofrece VIVANZI S.A. "FERRETERÍA JÁCOME"





## Anexo N° 18

### FORMATO DE ENTREVISTA

#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas que mejoren la gestión administrativa de VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”. La información proporcionada será de mucha utilidad para el trabajo de investigación en ejecución.

#### ENTREVISTA

Nombre..... Fecha.....

1. ¿Estima Ud. que la aplicación del Plan Estratégico ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?
2. ¿Qué cambios cree usted, que puede generar la creación de la misión y visión en la empresa?
3. ¿Qué tipo de estrategias implementaría para una excelente planificación?
4. ¿Qué proyectos desearía usted implementar para alcanzar el éxito empresarial de la ferretería?
5. ¿De las políticas ya establecidas por la empresa cuales cree Ud. que deben ser mejoradas?



## Anexo N° 19

### FORMATO DE ENCUESTA

#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas que mejoren la gestión administrativa de VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”. La información proporcionada será de mucha utilidad para el trabajo de investigación en ejecución.

#### ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES

1. ¿Realiza Ud. compras de artículos ferreteros en VIVANZI S.A. “FERRETERIA JACOME”?

Frecuentemente       Temporalmente       Ocasionalmente

2. ¿Cree usted que existe una excelente coordinación de las actividades entre el personal operativo y directivo de la empresa?

Totalmente de acuerdo   
De acuerdo   
Indiferente   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

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

Sí       No

4. ¿Según su criterio, que políticas deben ser mejoradas para que la ferretería pueda brindarle un buen servicio?

- Crédito
- Ventas
- Entrega
- Atención
- Servicios

5. ¿Desearía usted que mejoren las políticas de atención al cliente en?

- Agilidad  Eficacia  Amabilidad

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

- Creación de Nuevas Sucursales
- Remodelación
- Mejoramiento de la infraestructura de la nueva Líneas de Productos
- Adquisición de Camiones P/despacho de mercadería
- Alianzas Estratégicas

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

- Trabajo en Equipo
- Atención al cliente
- Conocimiento, Calidad y Garantías del Producto
- Relaciones Humanas



## Anexo N° 20

### FORMATO DE ENCUESTA

#### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

**Objetivo:** Realizar un estudio de campo a través de la captación de información, para diseñar técnicas que mejoren la gestión administrativa de VIVANZI S.A. “FERRETERÍA JÁCOME”. La información proporcionada será de mucha utilidad para el trabajo de investigación en ejecución.

#### ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL OPERATIVO

1. Cree Usted que la empresa debería mejorar sus procedimientos en cuanto a:

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| Servicio y Atención al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Adquisición de Materiales      | <input type="checkbox"/> |
| Entrega de Productos           | <input type="checkbox"/> |
| Cobros de Facturas Pendientes  | <input type="checkbox"/> |

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

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 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"/> |

3. ¿La creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la ferretería hacia un mejor futuro?

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo    | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo               | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso                 | <input type="checkbox"/> |
| En desacuerdo            | <input type="checkbox"/> |
| Totalmente en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Es importante la aplicación de los valores corporativos para un mejor servicio?

Definitivamente sí

Probablemente sí

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

5. ¿Considera que la Ferretería posee en la actualidad los recursos humanos, materiales y financieros suficientes para atender la demanda de sus necesidades?

Definitivamente sí

Probablemente sí

Indeciso

Probablemente no

Definitivamente no

6. ¿Cómo califica usted la gestión administrativa de los directivos de Ferretería Jácome en estos últimos años?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

7. Qué debilidades ha detectado Ud. en el desarrollo de las actividades de la empresa?

- Comunicación deficiente
- Trabajo empírico
- Escaso liderazgo
- Falta de políticas y reglamentos
- Mala administración

8. Piensa usted que a la ferretería les hace falta una buena planeación estratégica que les permitan alcanzar sus objetivos?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Indeciso
- Probablemente no
- Definitivamente no



## Anexo N° 21

### Tarjeta de Presentación del Gerente General.

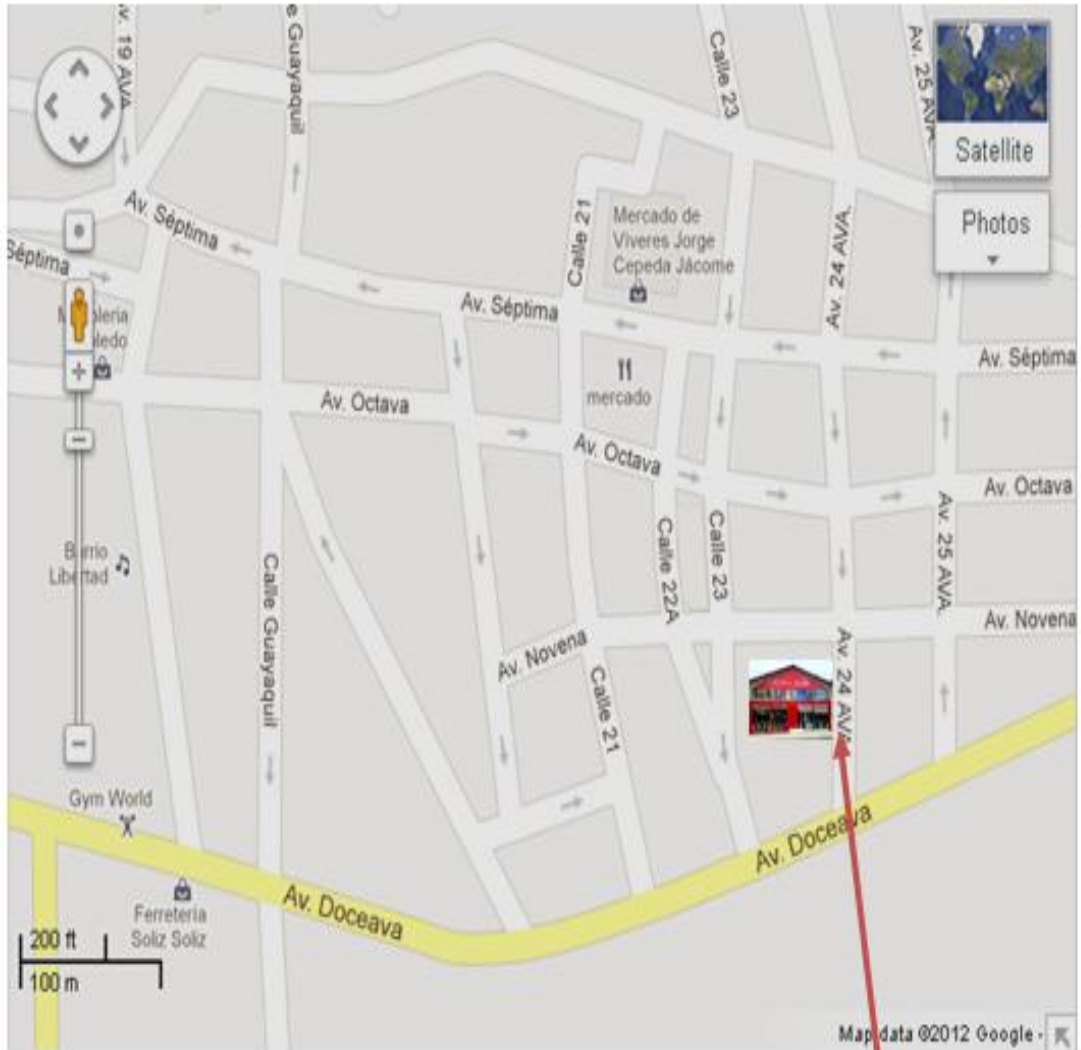


### Tarjeta de Presentación de la Secretaria Administrativa



Anexo N° 22

Ubicación Geográfica de Vivanzi S.A. “Ferretería Jácome”



**VIVANZI S.A.**  
**"FERRETERIA JACOME"**

Anexo N° 23

Banners Publicitario Marca Indura



Banners Publicitario Marca Stanley




Banners Publicitario Marca Dewalt y Black & Decker.



## Anexo N° 24

### Formato de Solicitud de Crédito.



**Ferretería**  
**Jacome**  
Construcción—General—Industrial

## SOLICITUD DE CREDITO

<b>1.- DATOS DEL SOLICITANTE:</b>			
NOMBRE O RAZON SOCIAL: .....		NOMBRE COMERCIAL: .....	
R.U.C.: .....			
CIUDAD: .....		DIRECCION: .....	
SECTOR: .....	BARRIO: .....	TELEFONO: .....	EMAIL: .....
TIPO DE NEGOCIO: .....		LOCAL PROPIO: <input type="checkbox"/>	LOCAL ALQUILADO: <input type="checkbox"/>
<b>2.- INFORMACION DEL REPRESENTANTE LEGAL:</b>			
NOMBRE S Y APELLIDOS: .....		C.I.: .....	
NACIONALIDAD:		ECUATORIANA: <input type="checkbox"/>	EXTRANJERA: <input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL: CASADO (A) <input type="checkbox"/>		SOLTERO(A) <input type="checkbox"/>	OTROS: <input type="checkbox"/>
CIUDAD: .....		NOMBRE DEL CONYUGUE: .....	
DIRECCION: .....		TELEFONOS: .....	
<b>3.- DATOS DE LA PERSONA QUE SOLICITA EL CREDITO:</b>			
NOMBRES Y APELLIDOS: .....		C.I.: .....	
CARGO QUE DESEMPEÑA: .....		TELEFONO: .....	EMAIL: .....
CIUDAD: .....		TELEFONO DOMICILIO: .....	
<b>4.- REFERENCIAS BANCARIAS</b>			
<u>INSTITUCION</u>	<u>TIPO DE CUENTA</u>	<u>NUMERO DE CUENTA</u>	<u>CLIENTE DESDE</u>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
<b>5.- REFERENCIAS COMERCIALES</b>			
NOMBRE O RAZON SOCIAL: .....		R.U.C.: .....	
DIRECCION: .....		TELEFONOS: .....	
CUPO ASIGNADO: .....			
NOMBRE O RAZON SOCIAL: .....		R.U.C.: .....	
DIRECCION: .....		TELEFONOS: .....	
CUPO ASIGNADO: .....			
<b>6.- REFERENCIAS PERSONALES</b>			
<u>NOMBRES Y APELLIDOS</u>	<u>PARENTESCO</u>	<u>TELEFONOS</u>	<u>E-MAIL</u>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

7.- GARANTES PARA EL RESPALDO DE LA DEUDA		
<u>NOMBRES Y APELLIDOS</u>	<u>CEDEJA DE IDENTIDAD</u>	<u>CARGO O RELACION CON EL CLIENTE</u>
.....	.....	.....
.....	.....	.....

8.- LUGARES DONDE SOLICITA ENTREGAR LA MERCADERIA			
<u>CIUDAD</u>	<u>DIRECCION</u>	<u>TELEFONOS</u>	<u>PERSONA RESPONSABLE</u>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**9.- IMPORTANTE:**

PARA DAR TRAMITE ESTA SOLICITUD DEBERA ADJUNTAR TODA ESTA DOCUMENTACION:

- \* COPIA DE RUC ACTUALIZADO
- \* COPIA DE CEDULA Y VOTACION DEL REPRESENTANTE LEGAL
- \* COPIA DE CERTIFICADO BANCARIO
- \* 2 REFERENCIAS COMERCIALES
- \* NOMBRAMIENTO DE REPRESENTANTE LEGAL

**NOTA:**

EL TITULAR DECLARA Y SE RESPONSABILIZA QUE LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTA SOLICITUD DE CREDITO ES VERIDICA. ASI MISMO AUTORIZO EXPRESAMENTE A VIVANZI S.A. PARA QUE OBTENGA REPORTE, SOLICITE Y DIVULGUE MI COMPORTAMIENTO CREDITICIO A LOS ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO, INSTITUCIONES FINANCIERAS, ASI COMO A LOS BUROS DE INFORMACION AUTORIZADOS POR LA SUPERINTENDIA DE BANCOS.

.....	.....
CIUDAD Y FECHA	FIRMA DEL CLIENTE

## GLOSARIO

**ANÁLISIS:** Descomposición de un todo en sus partes para su estudio.

**ANÁLISIS FODA:** Técnica que permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de una organización, así como aquellos que representan problemas; es decir fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades.

**CUESTIONARIO:** Formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito.

**ENCUESTA:** Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario).

**ESCALA:** Distribución progresiva de distintos valores o medidas.

**ESCALA DE LICKERT:** Tipo de escala que mide la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión.

**ENTREVISTA:** Modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado.

**HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:** Enunciado tentativo donde se establece la posible relación entre dos o más variables.

**INDICADOR:** Sub-dimensión de una variable que se traduce en unidades empíricas o de medida.

**INDUCCIÓN:** Razonamiento que parte de lo específico a lo general.

**MÉTODO:** Procedimiento general que se adopta para el logro de un objetivo. Forma o manera de abordar un problema de investigación.

**PLAN ESTRATÉGICO:** documento que permite relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos.

**PLAN DE ACCIÓN:** instrumentos empleados por la alta gerencia para programar y control de la ejecución anual de las actividades.

**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:** Interrogante acerca de un aspecto no conocido de la realidad, cuya respuesta constituye un nuevo conocimiento producto de la labor investigativa.

**PROYECTO FACTIBLE:** Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización.

**SÍNTESIS:** Procedimiento contrario al análisis, que implica la recomposición de los elementos del estudio.

**TESIS:** Producto de una investigación rigurosa y original, que se presenta para optar por el título de Doctor.

**VARIABLE:** Cualidad que asume distintos valores.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Aquella que se modifica por acción de la variable independiente. Es el efecto.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Causa que genera cambios en la variable dependiente.