

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica busca mejorar las competencias de las empresas, agregando y combinando valores, para con esto ser más competitivos. Siendo la razón que motivó a realizar un estudio de Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato, a fin de administrarla técnicamente a través de la aplicación de la planificación estratégica.

Cabe mencionar que el presente trabajo se ha llevado a cabo asumiendo el reto con seriedad y veracidad, ya que los datos se han obtenido en fuentes de alta credibilidad, con el propósito de solucionar el problema principal que la empresa tiene como es la falta de planificación estratégica, la misma que incide en el volumen de ventas.

Este documento está estructurado en seis capítulos; El primer capítulo se denomina el problema en el cual establecemos el tema de investigación. El segundo capítulo describe el Marco Teórico de referencia a las variables de Planificación Estratégica el cual incluye las definiciones de administración, marketing, planificación, misión, visión, objetivos, políticas. De la variable Ventas las definiciones de mercado, posicionamiento, participación en el mercado, canales de distribución. El tercer capítulo describe la metodología que se implementa en el estudio de la presente investigación. El cuarto capítulo desarrolla el análisis e interpretación de resultados obtenidos en base a la encuesta realizada a los clientes externos. El quinto capítulo da un diagnóstico sobre la situación de la empresa en base a las conclusiones y recomendaciones. Finalmente el sexto capítulo describe la propuesta a ser implementada y que responde a un plan estratégico para conocer cuáles son las fortalezas oportunidades debilidades y amenazas

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación.

La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la Empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del Problema.

Una deficiente planificación estratégica incide en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la Ciudad de Ambato

1.2.1 Contextualización

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Según estudios realizados por el ministerio de Industrias y competitividad conjuntamente con el Instituto de estadísticas y censos en el 2002 se determino que en el Ecuador se ha podido disminuir el impacto del desempleo gracias a la creación de Pequeñas y medianas empresas denominadas Pymes en las que se encuentran también inmersas las Pymis (Pequeña y mediana industria), este sector ocupa el 84.3% mientras que la gran empresa e industria ocupan el 15.7 %, del universo de Empresas en este País.

La planificación Estratégica es relativamente nueva en nuestro país, se la ha venido aplicando a medida en que el sector comercial e industrial se ha desarrollado. Las Compañías se han visto obligadas a desarrollar y aplicar estrategias para incrementar sus ventas, posicionarse y mantenerse en el mercado.

En la provincia de Tungurahua la aplicación de esta herramienta es limitada debido a que el 96% de Pymes son de carácter unipersonal, es decir que se constituyen como personas naturales, según datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas. El volumen de ventas esta dado por la aplicación de estrategias empíricas y momentáneas de acuerdo a las oportunidades de ventas que se presentan.

Ferricomercio Bomsam se dedica a la comercialización de artículos de Ferretería y maquinaria en general, su tipo de administración es empírica y tiene una deficiente planificación estratégica, que provoca una disminución en las ventas y el crecimiento lento de la empresa.

1.2.2 Análisis Crítico

El volumen de ventas en la Empresa Ferricomercio Bomsam, ha venido disminuyendo, no solo por la falta de estrategias de ventas, sino por los conocimientos administrativos anti técnicos de los propietarios, esto ha producido efectos negativos tales como una mínima participación en el mercado, baja rentabilidad que ha afectado a los propietarios y empleados, lo que obviamente no sucede con la competencia quienes son beneficiados debido a que participan mayoritariamente en el mercado.

1.2.3 Prognosis

La carencia de un plan Estratégico en la empresa traería como resultado la disminución progresiva de las ventas, y por tanto una insuficiencia de recursos económicos en la empresa que podría ocasionar la quiebra del negocio. Sí la empresa no cuenta con una administración apropiada acorde con sus necesidades, sus competidores llevarían una gran ventaja competitiva en el mercado ferretero.

1.2.4 Formulación del Problema

¿De qué manera afecta una deficiente planificación estratégica en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la Ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Qué tipo de plan se debe aplicar para mejorar las ventas de Ferricomercio Bomsam?

¿Qué tipo de estrategias de gestión se debe aplicar para evitar el decremento de ventas en Ferricomercio Bomsam?

¿Qué impacto tendrán las ventas con la aplicación del plan estratégico?

1.2.6 Delimitación del problema

Límite del contenido:

Campo: Administración

Área: Planificación

Aspectos: Plan Estratégico

Límite Espacial: Ferricomercio Bomsam

Límite Temporal: Desde Enero de 2010
hasta Agosto de 2010

1.3 Justificación

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Es de vital importancia para Ferricomercio Bomsam implementar una planificación estratégica y conocer su ambiente interno y externo, para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

Esta herramienta administrativa le proporcionara estrategias en las diferentes áreas y estas a su vez le permitirán a la empresa contar con una ventaja competitiva con respecto a su competencia.

Una vez aplicada la planificación estratégica su impacto se reflejara en todas y cada una de las áreas de la Empresa, pero principalmente en las ventas, su crecimiento, posición y permanencia en el mercado.

1.4 Objetivos

1.4.1. General

Estudiar cómo influirá la aplicación de la planificación Estratégica en Ferricomercio Bomsam.

1.4.1.1 Específicos

Realizar un diagnóstico estratégico, analizando la situación de Ferricomercio Bomsam para mejorar las ventas.

Formular estrategias que permitan mejorar las ventas y la posición en el mercado.

Proponer un plan estratégico que permita incrementar el volumen de ventas de Ferricomercio Bomsam.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Luego del análisis realizado se presenta a continuación los siguientes antecedentes investigativos:

Uno de los problemas más comunes de las Pymes es que estas trabajan bajo una limitada planificación estratégica y más bien lo hacen en total empirismo administrativo.

Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas “Planificación Estratégica aplicada a DISAMA CIA LTDA. Incrementara sus ventas” (José Herrera Herrera, Santiago Peñaherrera Zambrano) 1998 desarrollaron un plan estratégico, y los resultados que obtuvieron fueron exitosos.

Objetivos:

* Incrementar el volumen de ventas

* Definir los valores corporativos, los cuales van a constituir directrices generales que guiarán la consecución de los objetivos empresariales.

Conclusión:

Se logro determinar la Misión, Visión de la empresa en base a los principios y argumentos de creación de la compañía; tomando en cuenta también las expectativas de los clientes.

Se analizo y considero las proyecciones empresariales lo cual permitió elaborar un prefiguración de lo que la empresa va a realizar en el futuro estableciendo la visión de DISAMA CIA LTDA.

GOODSTEIN, Leonard (2004) Planeación Estratégica Aplicada.

Objetivos:

* Identificar e implementar estrategias a largo plazo que posibilitarán competir con éxito.

* Enfocar prácticamente la planificación estratégica y un plan operativo que puede tener un efecto positivo en los resultados de la organización.

***Conclusión:**

Al utilizar el proceso de planificación estratégica aplicada, se creó la visión de futuro y una guía para lograrlo antes que los competidores.

TROUT, Jack (2001) Diferenciarse o morir

Objetivos:

* Descubrir y comunicar las cualidades de los productos, que los hagan únicos y sean atractivos para los clientes.

*Examinar las estrategias de diferenciación de los gigantes empresariales

Conclusión:

Se determina como funcionan las estrategias de diferenciación, cuándo y dónde deben aplicarse y como pueden contribuir a esculpir la propia imagen en un mercado inundado de ofertas.

GHEMAWAT, Pankay (2006) Estrategia y el panorama Empresarial

Objetivos:

*Adoptar una perspectiva centrada en el valor y en la empresa

* Promover un enfoque analítico a la estrategia.

Conclusión:

Se identifican las estrategias, su evolución sectorial y economía competitiva.

STRICKLAND, Thompson (2006) Dirección y Administración estratégica

Objetivos:

*Conducir el plan estratégico para el logro de metas y las tareas gerenciales de implantación y ejecución de la estrategia seleccionada.

*Complementar los factores importantes de la empresa (Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, Producción entre otras.)

Conclusión:

La correcta definición y una buena implantación de la estrategia se constituyeron como el signo más confiable de una buena dirección.

ROBERT, Michael (2007) El nuevo pensamiento estratégico.

Objetivos:

*Escoger la mejor estrategia para el crecimiento de la empresa y la eliminación de la competencia.

* Identificar la fuerza impulsadora de la competencia.

Conclusión:

Se supera a la competencia a un costo menor, en menos tiempo y con efecto a largo plazo, además se diseñan y pone en práctica estrategias corporativas efectivas que le permitirán aventajar a su competencia y superarlos en innovación, desempeño y satisfacción del cliente.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la ejecución del siguiente Proyecto se aplicará el paradigma Crítico Propositivo por las siguientes razones:

En un mundo tan competitivo como es el que estamos viviendo las organizaciones deben estar a la vanguardia de nuevas tecnologías, así como de técnicas administrativas que hacen que éstas sean más competitivas y cambien su modo de pensar y de actuar, por estas razones y entre otras Ferricomercio Bomsam, debe buscar la forma de ser competitivo y estar a la par con otras empresas similares y sobre todo en lo referente a estrategias de ventas ya que carece de estas.

Mediante la investigación del problema, se tomará en cuenta los diferentes contextos como es: el histórico - social, económico - cultural y científico - técnico que intervienen,

para que el investigador pueda tener una estrecha relación con el problema objeto de estudio, y así, conocer sí el problema existente afectando a los volúmenes de ventas de la empresa.

Es por esta razón que el investigador se apoyará en los valores como la responsabilidad, puntualidad, honestidad entre otros., con todos quienes intervienen en la organización, en especial con los clientes internos y externos y así conocer el problema de la carencia de estrategias de venta que afecta a la empresa.

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo donde el investigador interactúa en el lugar del problema, en este caso la empresa, buscando constantemente la verdad que afecta a la organización mediante la metodología hermenéutica - dialéctica para la indagación y descubrimiento del problema que afecta a está.

2.3 Fundamentación Legal

Ferricomercio Bomsam en cumplimiento con los requisitos para ejercer la actividad Comercial, se encuentra inscrito en el I. Municipio de Ambato, afiliado a la Cámara de Comercio de esta ciudad, registrado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Inscrito como contribuyente en el Servicio de Rentas Internas; Por consiguiente se rige a la ley municipal, al reglamento de la Cámara de Comercio de Ambato, al reglamento del IESS, y al Código Tributario respectivamente.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

¿Cómo afecta una deficiente planificación estratégica en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la Ciudad de Ambato?

GRÁFICO N° 1
SUPERORDINACIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

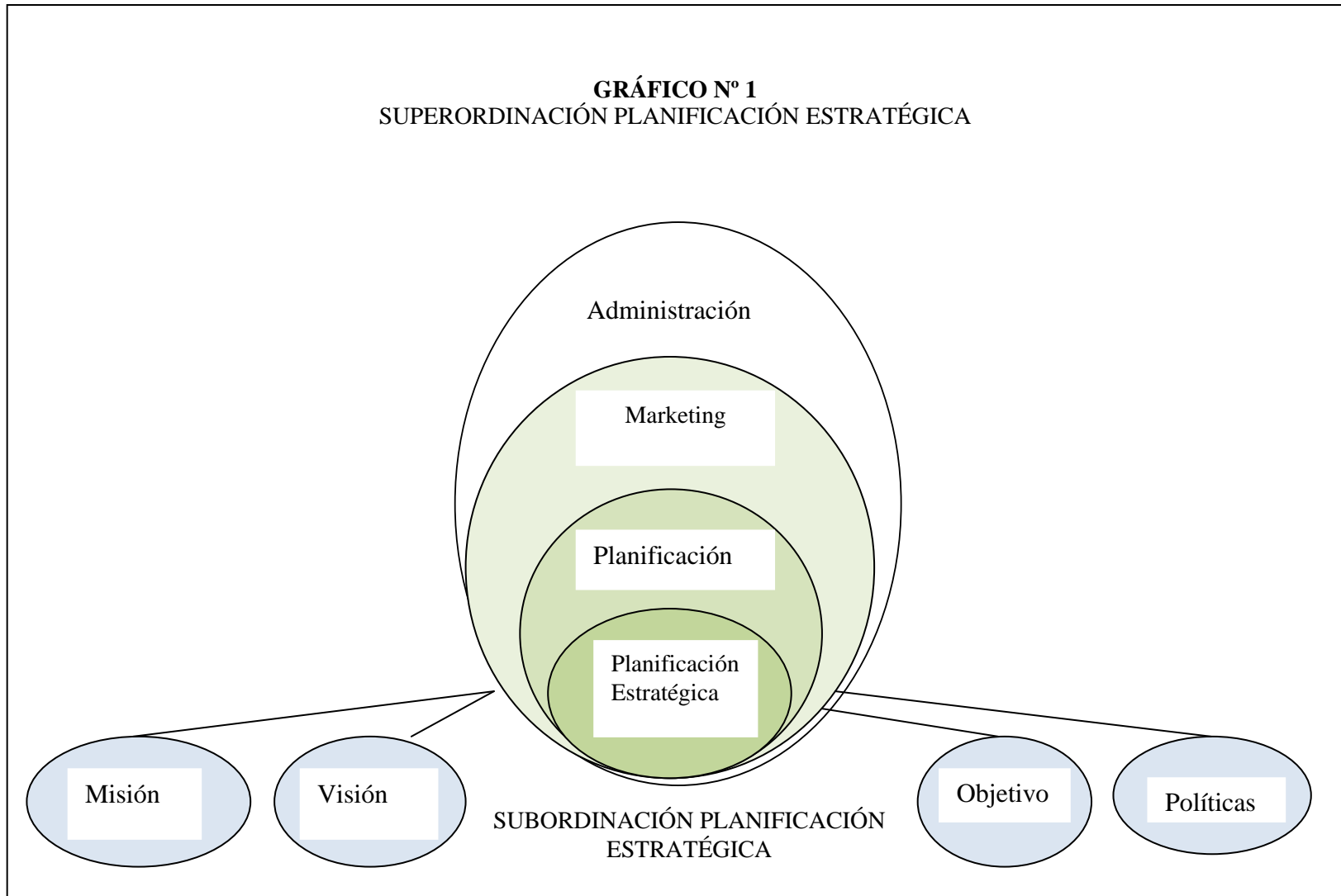
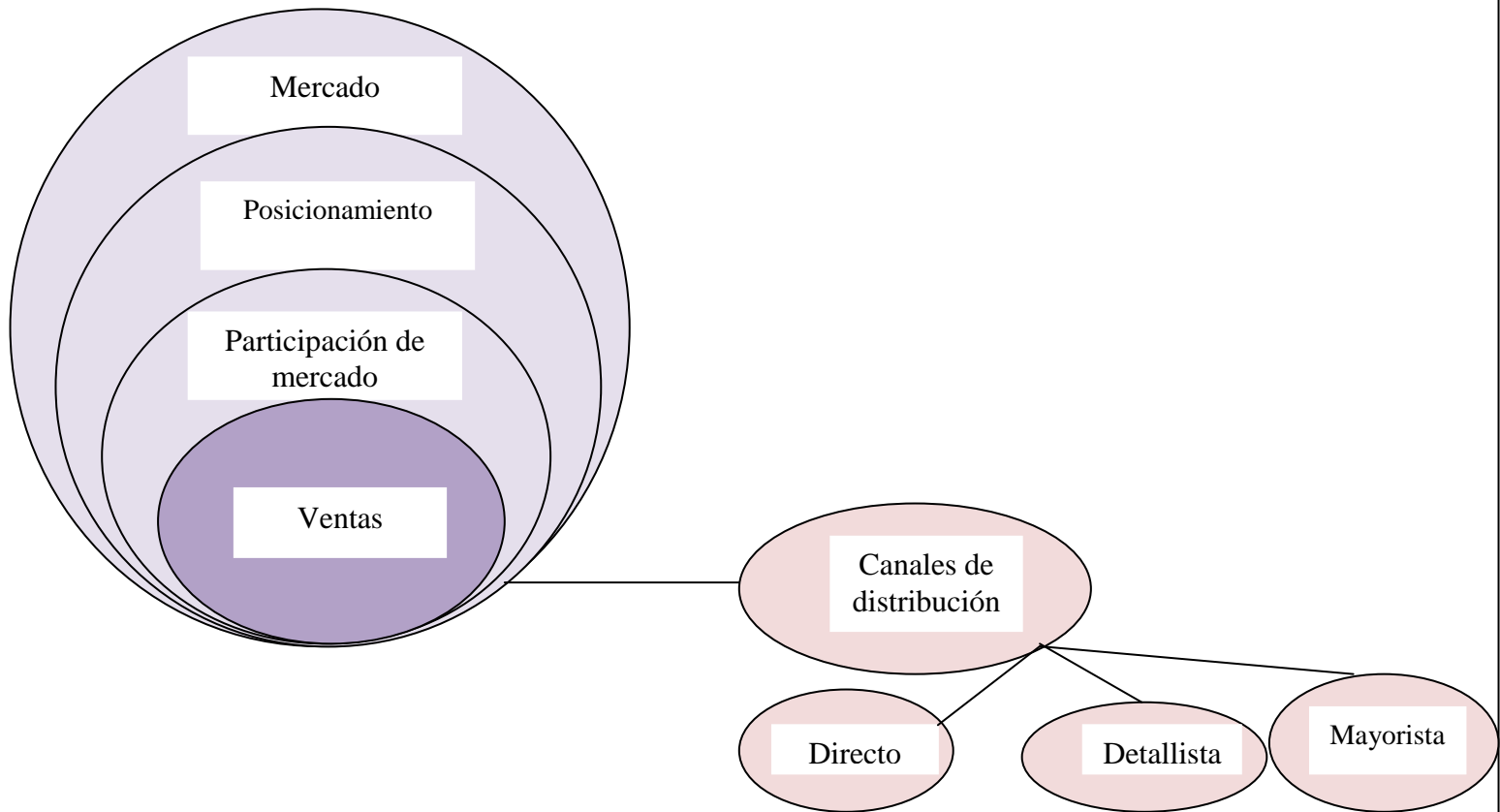


GRÁFICO N° 2 SUPERORDINACIÓN VENTAS



SUBORDINACIÓN VENTAS

Definición de Variables

ADMINISTRACIÓN:

Según **Enciclopedia Administrativa Océano (2002. P.16)** “Arte y ciencia de planificar, organizar, dirigir, controlar, las actividades que se llevan a cabo dentro de una Organización.”

Según **Chiavenato (2006.P. 17.)** “Manera de integrar las organizaciones o parte de ellas. Proceso de prever, planear, organizar, dirigir, y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

Para **Bateman y Snell (2001 P.6.)** “proceso para trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales con eficiencia eficacia”.

MARKETING

Según **Diccionario de marketing (1999 P. 197.)** “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.”

PLANIFICACIÓN:

Para **Bateman y Snell (2001 P.7.)** “Función Administrativa de tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que una persona, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en el futuro”.

Según **Chiavenato (2006.P. 137.)** “Función administrativa que define cuales son los objetivos y que se debe hacer para alcanzarlos”.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Para **Bateman y Snell (2001 P.133.)** “Conjunto de procedimientos para la toma d decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización”.

Según (Kotler, 1990 P. 56) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Para la **(Cámara de industrias de Tungurahua P. 5)** “Consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus correspondientes estrategias, que nos sirva como puto de referencia para visualizar en qué grado alcanzamos los objetivos de corto plazo y como nos encaminamos a los de medio y largo plazo con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.”

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Comprende 4 etapas:

1. Filosófica

2. Analítica

3. Operativa

4. Acción y desarrollo

1. Filosófica: Comprende la definición de la Misión corporativa, la Visión, los valores empresariales y las políticas en las cuales se enmarca su acción.

Misión: “Declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares” “La razón de ser de una empresa”.

Componentes de la formulación de la Misión

Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados. ¿En qué mercados compete?

Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?
Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

Visión: “Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro.”

Elementos de la Visión:

Cultura: Es simplemente la manera como se hace negocios, los valores compartidos, mientras más fuerte es la cultura y más orientada hacia los clientes, los reglamentos, y procedimientos son más sencillos.

La gente de toda la organización conoce lo que debe hacer porque existen valores que los guían y estos son más transparentes que un cristal. El componente personal de la visión es el crecimiento personal y profesional que beneficia a los individuos y a través de ellos a la organización.

Productos o servicios: es la razón fundamental para que la organización exista, se extiende al rol de la organización con el medio ambiente y la sociedad.

Pasos para crear una visión:

- a) Recolección de ideas
- b) Concretar las ideas
- c) Desarrollar y afinar la Visión
- d) Obtener la aprobación de la organización

e) Comunicar y definir

Valores: Después de que la mayoría de personas en la organización asuman los valores se crea la llamada “cultura.

Ejemplos de Valores: Liderazgo, Calidad, Servicio, Creatividad e innovación, comunicación, respeto, crecimiento y beneficios

Políticas: Las políticas son las grandes guías y caminos que conducen nuestras actividades y que a la vez, señalan los linderos que no deberemos traspasar; de hecho solo debe tratarse de las grandes políticas. Concretamente, aquellas que están relacionadas con los valores, cada valor debe generar una o varias políticas.

Para **Koontz, Weihrich, Cannice. (2001 P.58.)**Declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”

2. Analítica: Comprende el análisis del entorno de la empresa (Oportunidades, Amenazas,) y un análisis interno de la empresa (Fortalezas y debilidades)

Análisis del entorno:

Básicamente se analiza en base a varias fuerzas como son: Fuerza económica, (Baja de acciones en la bolsa, déficit presupuestario del gobierno, tasa de inflación, nivel de ingreso, tasas de interés, política monetaria, disponibilidad de crédito entre otras) Fuerzas Sociales,

culturales, demográficas y geográficas(Programa de seguridad social, ingreso por persona, estilos de vida, hábitos de compra)(Políticas gubernamentales, cambios en leyes tributarias entre otras)(cambios en la población, ubicación de empresas) Fuerzas tecnológicas(básicamente realizar preguntas como ¿Cual es la tecnología utilizada en la empresa?, ¿Cual fue la evolución a través del tiempo de la tecnología de la empresa? ¿Cuál es la tecnología de mi competencia?) Fuerzas Competitivas (El análisis de los competidores consiste en identificar y evaluar la fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de los rivales.)

Análisis Interno.

Este análisis tiene por objeto conocer y priorizar las fortalezas, debilidades y limitaciones que existen en toda la organización.

Fortalezas: Algún valor, capacidad o conocimiento que poseemos en grado superior al promedio y que su mejor utilización a de producir mejores resultados.

Debilidades: Algún valor, capacidad o conocimiento que tenemos por debajo del promedio y cuya permanencia significa un obstáculo para lograr los objetivos, la debilidad es un factor que dificulta la rentabilidad.

Áreas de análisis:

Administración y sistemas de información.

Mercadeo y ventas

Talento Humano

Recursos financieros

Planificación y control de la producción

Distribución de planta, almacenamiento, y manejo de materiales.

Suministros

Diseño de procesos y métodos de trabajo

Mantenimiento

Control de calidad

Seguridad e higiene industrial

Sistema de calidad

Metodología

En función del diagnóstico más la información interna seleccione 3 fortalezas y debilidades por cada área de análisis.

Priorice las 10 fortalezas y debilidades más importantes de todas las áreas anteriores.

Para las fortalezas describa dónde y cómo podríamos aprovecharlas. Para las debilidades describa como se podrían eliminarlas.

Objetivos: Son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias.

Los objetivos deben estar coordinados.

Horizontalmente: Los objetivos deben estar coordinados a nivel departamental, los objetivos del departamento de ventas deben estar coordinados con los del departamento de producción y estos deben ser consecuentes con los objetivos de compras y con los financieros.

Verticalmente: Deben estar escalonados en forma de pirámide, en la cúspide de la misma colocaremos el objetivo más general, el más importante, para luego soportar este macro objetivo, con otros objetivos más particulares que contemplan los diferentes factores que más relevancia tienen en la actividad empresarial.

Estrategias: Son las acciones por realizar para el logro de los objetivos; existen estrategias externas y estrategias vinculadas a los objetivos.

Estrategias externas:

Posicionamiento (Liderazgo en precios, Diferenciación, segmentación selectiva)

De competencia (Examinar a fondo a sus principales competidores y competidores indirectos)

Matríz de Productos

Matríz FODA

De crecimiento

Estrategias vinculadas a los objetivos por áreas.

Operativos

Productividad

Innovación

Factor Humano

3. Operativa: Consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzarlos, y los programas de acción orientados a este fin.

4. Acción y Desarrollo: Comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas.

Es necesario definir planes de acción con niveles de responsabilidad y tiempos, periódicamente se deben revisar los mismos para tomar las medidas correctivas necesarias. Según la **Cámara de Industrias de Tungurahua (1996 P. 1 a la 45)**

METAS ESTRATÉGICAS:

Para **Bateman y Snell (2001 P.134.)** “Principales resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor, y crecimiento de la organización a largo plazo”.

ESTRATEGIA:

Para **Bateman y Snell (2001 P.134.)** “Patrón de acciones y de distribución de recursos que se ha diseñado para alcanzar las metas de la organización”.

PLANEACIÓN TÁCTICA:

Para **Bateman y Snell (2001 P.134.)** “Conjunto de procedimientos para traducir metas amplias en metas y planes específicos que sean relevantes para una parte identificada de la organización, un área funcional como el marketing”.

PLANEACIÓN OPERATIVA

Para **Bateman y Snell (2001 P.134.)** “Proceso de identificación de los procedimientos y procesos específicos que se requieren en los niveles inferiores de la organización”.

MERCADO

Según **Diccionario de marketing (1999 P.208.)** “Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinados a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo”.

POSICIONAMIENTO:

Según **Diccionario de marketing (1999 P. 257.)** “Consiste en la decisión, por parte de la empresa acerca de los atributos que se pretenden le sean conferidos a su producto por el público objetivo”.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO:

Según Diccionario de marketing (1999 P.246.) “Define y clasifica a los competidores, según sea su presencia en el mercado”.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según **Enciclopedia Administrativa Océano (2002 P.308)**

“Un canal de distribución es la serie de soluciones de comercialización interdependientes que facilitan la transferencia del título de un producto sea bien o servicio conforme se mueve hasta el último consumidor o usuario industrial que interactúan en el mercado. Los productores, los intermediarios y los consumidores finales participan en un canal de distribución.”

CANAL DIRECTO.

Enciclopedia Administrativa Océano (2002 P.310)

“Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario (Productor o Fabricante a los Consumidores).”

CANAL DETALLISTA.

Según Enciclopedia Administrativa Océano (2002 P.311)

“Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros). Del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos al consumidor final, (este canal se utiliza para distribuir productos como medicinas, ferretería y alimentos de gran demanda, ya que los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado).”

CANAL MAYORISTA.

Según Enciclopedia Administrativa Océano (2002 P.311)

“Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios (del Productor o Fabricante a los Mayoristas, de éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores).Los

Intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a otras empresas como los detallistas que los adquieren para revenderlos.”

2.5 Hipótesis

La implementación de la planificación Estratégica incrementará el volumen de ventas en Ferricomercio Bomsam de la Ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

X: Planificación Estratégica

Y: Ventas

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la Investigación

El presente trabajo tiene un enfoque mayoritariamente cuantitativo ya que se busca comprobar la hipótesis, midiendo el volumen de ventas.

3.2 Modalidad Básica de Investigación

Se utilizará la investigación Bibliográfica ya que por medio de esta se empleará diversas herramientas para obtener información sobre el problema a tratarse ya sea de investigaciones anteriores, libros, documentos, revistas, Internet, entre otros.

Esto contribuirá a enriquecer y fortalecer los conocimientos para sustentar las teorías y resultados obtenidos en la investigación, realizada en la Empresa Ferricomercio Bomsam.

Es investigación de Campo, porque la información se tomará directamente en el lugar de los acontecimientos con los sujetos involucrados en el problema objeto de estudio, que contribuirá a recabar datos reales y registrará en forma ordenada la información, que será proporcionada por los clientes o el personal de la empresa, mediante la observación, y, encuestas, de esta manera se establecerá métodos adecuados para llegar a solucionar el problema de la investigación.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

Se tomará en cuenta la Investigación Descriptiva por que detalla las características importantes del problema en estudio y su interrelación.

Se empleará la Investigación Correlacional ya que permitirá establecer el grado de relación entre las variables independiente y dependiente; es decir el plan estratégico y las ventas.

3.4 Población Y Muestra

La población de Ferricomercio Bomsam es de, 34clientes externos considerando que se trata de una PYME, la muestra será del 100%

3.5 Operacionalización de Variables

TABLA N° 1

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hipótesis: La implementación de la planificación Estratégica incrementará el volumen de ventas de Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECN- INSTRUM
<p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: La planeación estratégica es parte del proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que está dada por la Misión, Visión, análisis interno y análisis externo, que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).</p>	<p>Dirección Estratégica</p> <p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p> <p><u>Recursos</u></p>	<p>Planes</p> <p>Competencias</p> <p>Tecnología</p> <p>Talento Humano-Calif.</p> <p>Productos</p> <p>Políticas de gobierno</p> <p>Economía Nacional</p> <p>Materiales</p> <p>Humanos</p>	<p>¿Sería conveniente realizar un plan estratégico para incrementar las ventas?</p> <p>¿Qué factores considera Ud. que constituye una debilidad para Ferricomercio Bomsam?</p> <p>¿Qué indicadores estima Ud. que influirían significativamente en el crecimiento de Ferricomercio Bomsam?</p> <p>¿En qué tipo de recursos piensa usted que Ferricomercio Bomsam debería invertir con mayor énfasis?</p>	<p>ENCUESTA</p>

VARIABLE DEPENDIENTE: VENTAS

TABLA N° 2

CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECN- INSTRUM
<p>VENTAS: La venta es la consecuencia del trabajo empresarial para captar clientes que estén dispuestos a pagar por el servicio o producto ofrecido, demandándolo, pues cubre alguna de sus necesidades.</p>	<p>Clientes</p> <p>Producto</p> <p>Necesidades</p> <p>Precio</p>	<p>TipoA (Compras altas/)</p> <p>TipoB (Compras medias)</p> <p>TipoC(Compras bajas)</p> <p>Agrícolas</p> <p>Plomería</p> <p>Producción Nacional</p> <p>Multitalleres</p> <p>Alto-moderado-bajo</p> <p>Alto Moderado Bajo</p>	<p>¿Qué tipo de clientes se identifican en Ferricomercio Bomsam?</p> <p>¿En qué segmentos de mercado trabaja Ferricomercio Bomsam mayoritariamente?</p> <p>¿En qué nivel Ferricomercio Bomsam satisface sus necesidades?</p> <p>¿Qué tipo de precios tienen los productos que comercializa la Empresa?</p>	<p>ENCUESTA</p>

3.6 Plan de recolección de la información

La información que se presenta en las encuestas es exclusivamente realizada en la empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato, al personal que laboran en este lugar.

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularán en los instrumentos y presentar los resultados.

a.- Revisión y codificación de la información

b.- Categorización y tabulación de la información

c.- Análisis de los datos

d.- Interpretación de los resultados.

3.7.-Plan de procesamiento y análisis de la Información

Luego de aplicados los instrumentos de recolección de datos, es necesario de manera inmediata, proceder a la revisión de la información para detectar errores u omisiones, la codificación consiste en asignar un número a las diferentes alternativas de respuestas de

cada pregunta a fin de que se facilite el proceso de tabulación. Es el proceso que se realiza para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos en cada categoría de la variable y resumirlos en cuadros estadísticos.

El análisis comprende dos etapas:

1. La selección de los métodos estadísticos más apropiados en función de la hipótesis formulada.

2. La presentación de los datos

En la interpretación de los resultados, se realiza el análisis de los datos y el diseño de los cuadros que resumen los resultados, el siguiente paso es interpretarlos, es decir, comprender la magnitud de los datos:

1. Describir los resultados.

2. Analizar la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.

3. Estudiar cada uno de los resultados por separado y relacionarlos con el marco teórico.

4. Elaborar una síntesis general de los resultados.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con una muestra de 34 personas se procedió a realizar la encuesta y posteriormente la tabulación de la misma, estos datos se encuentra reflejados en las siguientes tablas y gráficos.

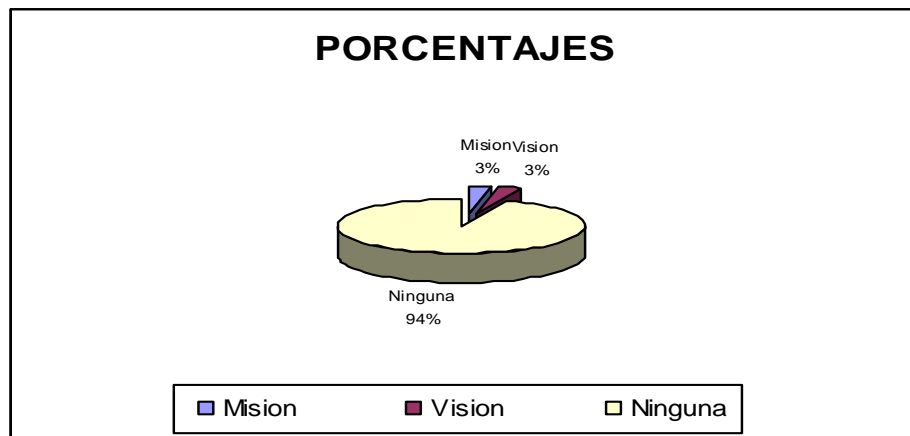
ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS

1.- ¿Conoce Ud. alguna de estas declaraciones estratégicas de Ferricomercio Bomsam?

TABLA N° 3

Respuesta a la pregunta 1	Clientes Encuestados	Porcentaje %
Misión	1	3%
Visión	1	3%
Ninguna	32	94%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 3% de personas conocen la Misión, el 3 % de personas conocen la Visión y el 94% no conocen la Misión ni la Visión de Ferricomercio Bomsam.

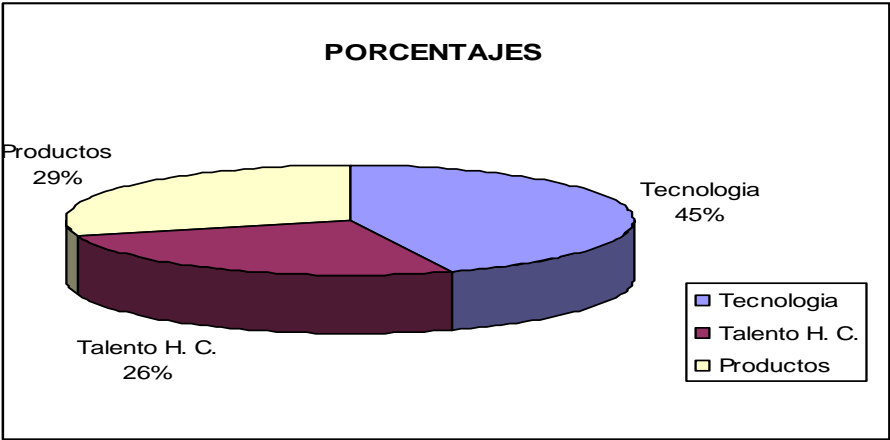
Análisis: El gráfico N.-3 demuestra que la mayor parte de personas encuestadas no conocen la misión ni la visión de Ferricomercio Bomsam. Por lo que la Empresa debe realizar estas declaraciones y difundirlas, para de esta manera darse a conocer y comprometer a su personal.

2.- ¿Cuál de las siguientes opciones piensa Ud. que constituye una falencia para Ferricomercio Bomsam?

TABLA N° 4

Respuesta a la pregunta 2	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Tecnología	15	44%
Talento H. C.	9	26%
Productos	10	29%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 45% de personas piensan que la tecnología constituye una falencia, el 25% de personas piensan que el Talento humano calificado constituye una falencia, mientras que el restante 26% de personas piensan que los productos constituyen una falencia para Ferricomercio Bomsam.

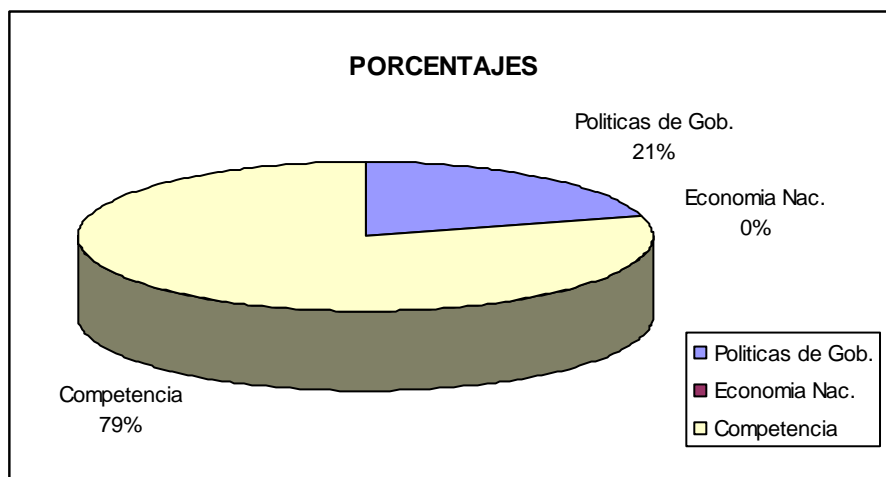
Análisis: El gráfico N.-4 demuestra que mayoritariamente las personas encuestadas piensan que la tecnología constituye una falencia para Ferricomercio Bomsam. Por lo que la Empresa debe implementar tecnología que permita realizar óptimamente los procesos de comercialización.

3.- ¿Cuál de los siguientes factores piensa Ud. que influyen significativamente en el desarrollo de Ferricomercio Bomsam?

TABLA N° 5

Respuesta a la pregunta 3	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Políticas de Gobierno	7	21%
Economía Nacional	0	0%
Competencia	27	79%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 79% de personas piensan que la competencia es un factor que influye significativamente en el crecimiento de Ferricomercio Bomsam, el 21 % de personas piensan que las políticas de gobierno son un factor influyente en el crecimiento de Ferricomercio Bomsam.

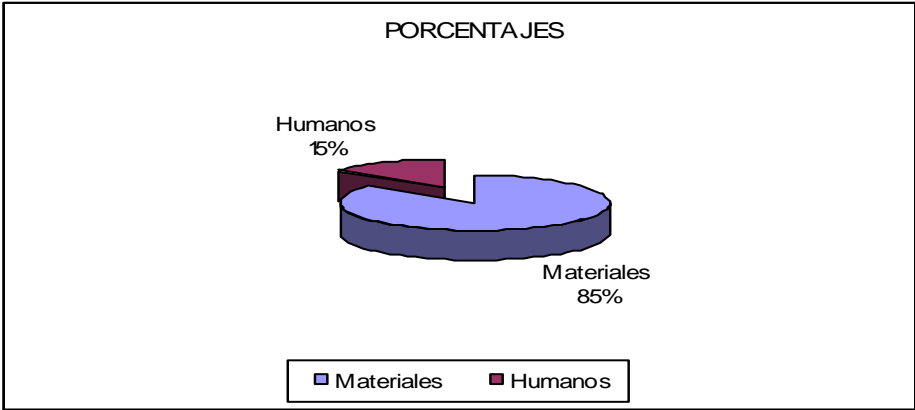
Análisis: El gráfico N.-5 demuestra que la mayor parte de las personas encuestadas piensan que la competencia influye significativamente en el crecimiento de la Empresa, por lo que la empresa debe realizar y aplicar estrategias para ser más competitiva en el mercado.

4.- ¿Qué tipo de recursos piensa usted que Ferricomercio Bomsam debería invertir con mayor énfasis?

TABLA N°6

Respuesta a la pregunta 4	Personas Encuestados	Porcentaje %
Materiales	29	85%
Humanos	5	15%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 85% de personas piensan que Ferricomercio Bomsam debería invertir con mayor énfasis en Recursos materiales, el 15 % de personas piensan que Ferricomercio Bomsam debería invertir con mayor énfasis en recursos humanos.

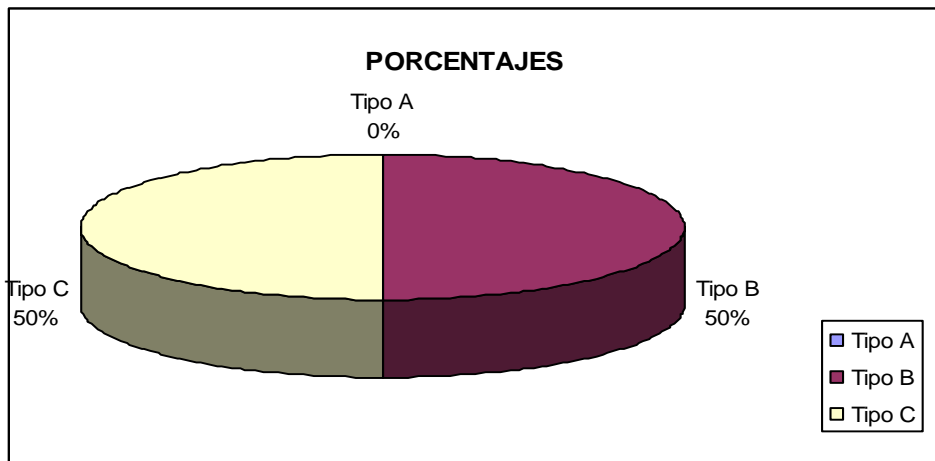
Análisis: El gráfico N.-6 demuestra que la mayor parte de las personas encuestadas piensan que Ferricomercio Bomsam debería invertir con mayor énfasis en recursos materiales. Por lo cual la empresa debería invertir actualmente con mayor énfasis en estos recursos como son stock de mercadería, computadoras y un sistema administrativo contable.

5.- ¿Qué tipo de clientes piensa Ud. que Ferricomercio Bomsam tiene en mayor proporción?

TABLA N° 7

Respuesta a la pregunta 5	Personas Encuestados	Porcentaje %
Tipo A (compras altas)	0	0%
Tipo B (compras medias)	17	50%
Tipo C (compras bajas)	17	50%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 50% de personas piensan que Ferricomercio Bomsam cuenta en mayor proporción con clientes tipo B (Compras medias), el 50 % de personas piensan que Ferricomercio Bomsam cuenta en mayor proporción con clientes tipo C (Compras bajas) y el 0% de personas piensan que Ferricomercio Bomsam cuenta con clientes tipo A.

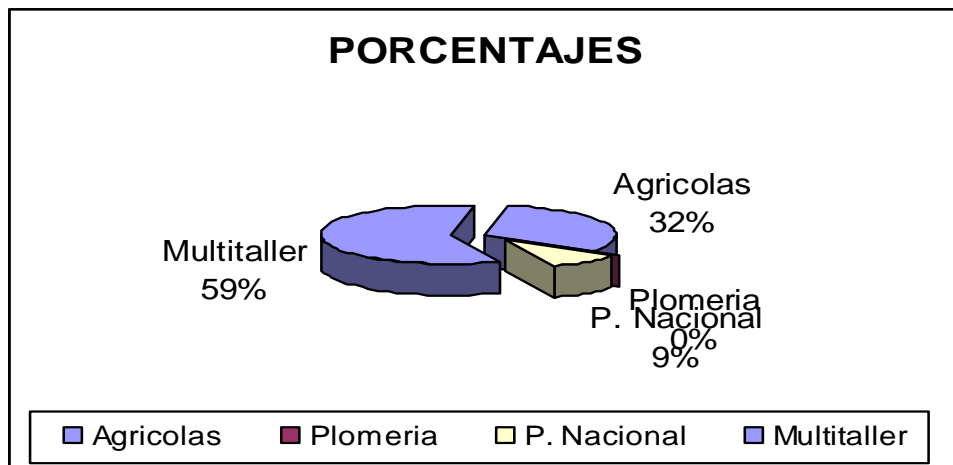
Análisis: El gráfico N.-7 demuestra que la mayor parte de las personas encuestadas piensan que Ferricomercio Bomsam cuenta en mayor proporción con clientes tipo B y C. Por lo cual la empresa debería implementar estrategias para incentivar a los clientes a cambiar de calificación.

6.- ¿Qué tipo de productos comercializa Ferricomercio Bomsam con más frecuencia?

TABLA N° 8

Respuesta a la pregunta 6	Personas Encuestados	Porcentaje %
Agrícolas	11	32%
Plomería	0	0%
P. Nacional	3	9%
Multitaller	20	59%
Otros	0	0%
Total	34	100%

GRÁFICO N°8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 59% de personas piensan que Ferricomercio Bomsam comercializa con más frecuencia artículos para multitalleres, el 32 % de personas piensan que Ferricomercio Bomsam trabaja con artículos agrícolas, el 9 % de personas piensan que la Empresa comercializa con más frecuencia artículos de producción nacional y el 0 % de personas piensan que la empresa comercializa con más frecuencia artículos de plomería.

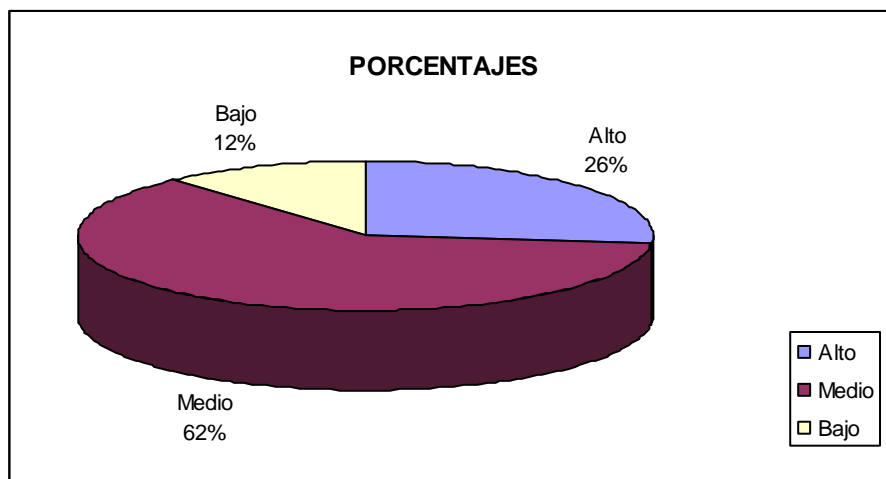
Análisis: El gráfico N.-8 demuestra que la mayor parte de las personas encuestadas piensan que Ferricomercio Bomsam comercializa con más frecuencia productos para multitalleres como maquinaria y herramientas. Para lo cual la empresa deberá desarrollar estrategias para ser uno de los líderes en el mercado en lo que ha este tipo de productos se refiere.

7.- ¿En qué grado Ferricomercio Bomsam satisface sus necesidades?

TABLA N° 9

Respuesta a la pregunta 7	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Alto	9	26%
Medio	21	62%
Bajo	4	12%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 62% de personas piensan que Ferricomercio Bomsam satisface sus necesidades en grado medio, el 26 % de personas piensan que satisface sus necesidades en grado alto y el 12 % de personas piensan que satisface sus necesidades en grado bajo.

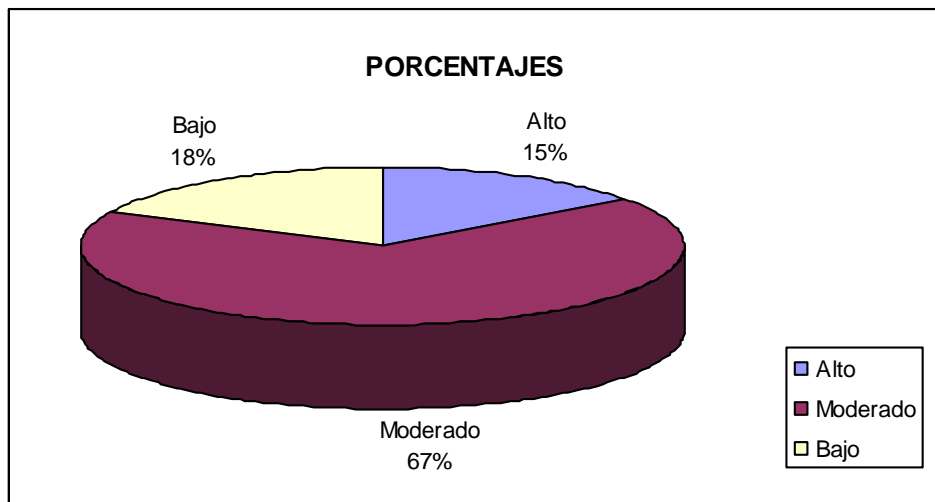
Análisis: El gráfico N.-9 demuestra que la mayor parte de las personas encuestadas piensan que Ferricomercio Bomsam satisface sus necesidades en grado medio, lo cual nos indica que la empresa debería elaborar y aplicar estrategias para satisfacer en grado alto sus necesidades.

8.- ¿Qué tipo de precios cree Ud., que tienen los productos que comercializa la Ferricomercio Bomsam?

TABLA N° 10

Respuesta a la pregunta 8	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Alto	5	15%
Moderado	22	67%
Bajo	7	18%
Total	34	100%

GRÁFICO N°10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 67% de personas piensan que los precios de Ferricomercio Bomsam son moderados, el 18% de personas piensan que los precios son bajos y el 15% de personas piensan que los precios son altos.

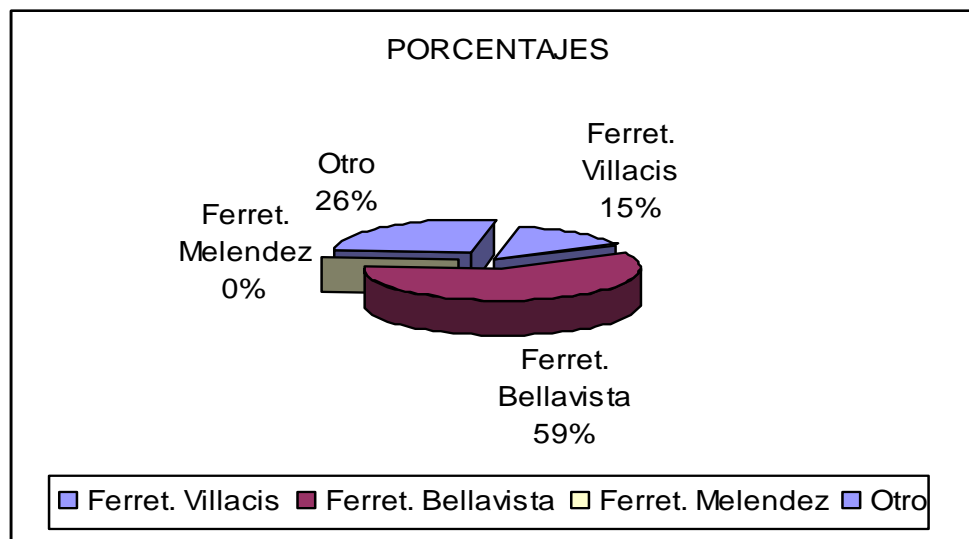
Análisis: El gráfico N.-10 demuestra que la mayor parte de las personas encuestadas piensan que los precios de Ferricomercio Bomsam son moderados; Por lo que la empresa debe buscar mejores descuentos a la hora de adquirir los productos para que el PVP sea más bajo.

9.- ¿Cuál de las siguientes empresas le provee con mayor frecuencia?

TABLA N° 11

Respuesta a la pregunta 9	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Ferret. Villacís	5	15%
Ferret. Bellavista	20	59%
Ferret. Melendez	0	0%
Otro	9	26%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 59% de personas realizan sus compras con mayor frecuencia en Ferretería Bellavista, el 26% de personas realizan sus compras con mayor frecuencia a otros proveedores, el 15 % realiza en Ferretería Villacís, el 0% compra con mayor frecuencia en Ferretería Meléndez.

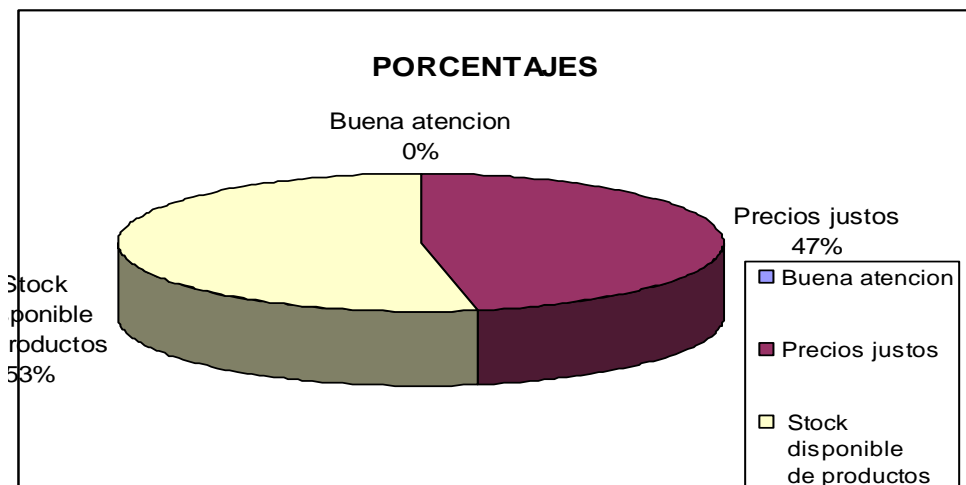
Análisis: El GRÁFICO n.-11 demuestra que nuestra principal competencia es Ferretería Bellavista, seguido por otras Ferreterías, para ello la empresa debe diseñar y aplicar estrategias que nos permita ganar un espacio mayor en el mercado.

10.- ¿Indique el motivo por el cuál adquiere los productos en estas empresas?

TABLA N° 12

Respuesta a la pregunta 10	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Buena atención	0	0%
Precios justos	16	47%
Stock disponible de productos	18	53%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 53% de personas compran en otra ferretería por el stock disponible de productos, el 47% de personas compran en otra ferretería por precios justos y el 0% compra por buena atención.

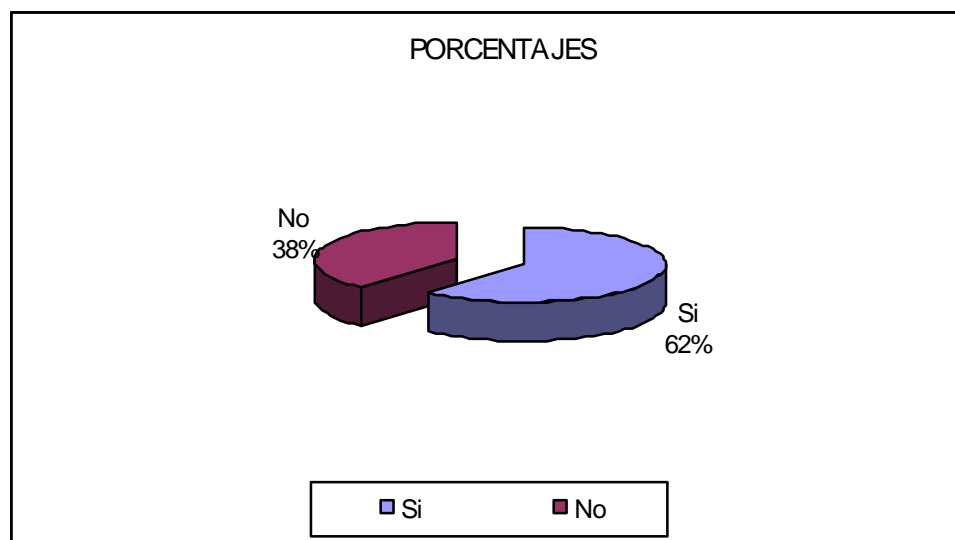
Análisis: El gráfico N.-12 demuestra que la mayor parte de las personas compran a la competencia por el stock disponible de productos, para mejorar en este sentido la empresa debe aplicar un sistema de inventarios.

11. ¿Piensa Ud. Que la empresa realiza descuentos, promociones o rebajas?

TABLA N° 13

Respuesta a la pregunta 11	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	21	62%
No	13	38%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 62% de personas aseguran que las empresas en las que realizan sus compras si realizan descuentos, promociones o rebajas, y el 38% de personas aseguran que las empresas en las que compran no realizan descuentos, promociones o rebajas.

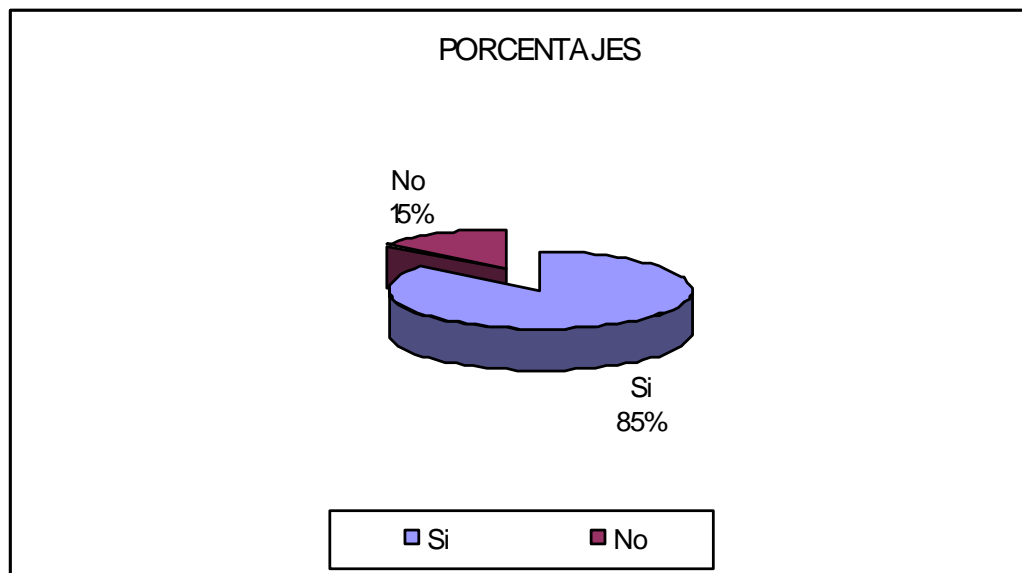
Análisis: El gráfico N.-13 demuestra que en la mayor parte empresas de la competencia si realizan descuentos, promociones o rebajas. Por lo que Ferricomercio Bomsam debería implementar una política de descuentos, promociones o rebajas, para ser más competitivos.

12.- ¿Considera Ud. que Ferricomercio Bomsam se encuentra en un lugar adecuado?

TABLA N° 14

Respuesta a la pregunta 12	Cientes Encuestados	Porcentaje %
Si	29	85%
No	5	15%
Total	34	100%

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

Interpretación: El resultado de la encuesta demuestra que del 100% de los encuestados el 85% de personas piensan que Ferricomercio Bomsam se encuentra ubicado en un lugar adecuado, y el 15 % de las personas piensan que la Ferricomercio Bomsam no se encuentra en un lugar adecuado.

Análisis: El gráfico N.-14 demuestra que la mayor parte de personas piensan que Ferricomercio Bomsam se encuentran ubicadas en un lugar adecuado, por lo que la Empresa debería realizar un estudio de ubicación factible.

4.2 Verificación de Hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a clientes internos, externos y propietarios de la empresa se toma como referencia las preguntas y respuestas numero 1y7 para realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si al implementar la planificación estratégica, se incrementa o no las ventas de Ferricomercio Bomsam.

4.2.1 Modelo Lógico.

Ho: La implementación de la planificación Estratégica no incrementará el volumen de ventas en Ferricomercio Bomsam de la Ciudad de Ambato.

H1: La implementación de la planificación Estratégica incrementará el volumen de ventas en Ferricomercio Bomsam de la Ciudad de Ambato.

4.2.2 Nivel de Significancia.

El nivel de significancia con que se trabajó es del 5%.

4.2.3 Elección de la prueba estadística Ji cuadrado.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

Σ = Sumatoria

O = Datos observados

E= Datos Esperados

4.2.3.1 Combinación de frecuencias

TABLA N° 15

DATOS OBTENIDOS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	opción 1	opción 2	opción 3	
Declaraciones estratégicas	1	1	32	34
Satisfacción de Necesidades	9	21	4	34
TOTAL	10	22	36	68

TABLA N° 16

DATOS ESPERADOS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS		
	opción 1	opción 2	opción 3
Declaración estratégica	5,0	11,0	18,0
Satisfacción de Necessitates	5,0	11,0	18,0

4.2.4 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el numero de columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (3-1)$$

$$Gl = (1) (2)$$

$$Gl = 2$$

Donde:

Gl = Grado de libertad.

C = Columnas de la tabla

F = Hilera de la tabla

Entonces tenemos que $Gl = 2$; y el nivel de significancia es de 0,05; en la tabla de distribución Ji cuadrado equivale a 5,991 por lo tanto:

$$X^2 = \text{critico} = 5,991 (X_2)$$

4.2.5 Cálculo matemático

Este cálculo utilizamos para evaluar la hipótesis nula, que no haya asociación entre las dos variables, para ello calculamos el Ji cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

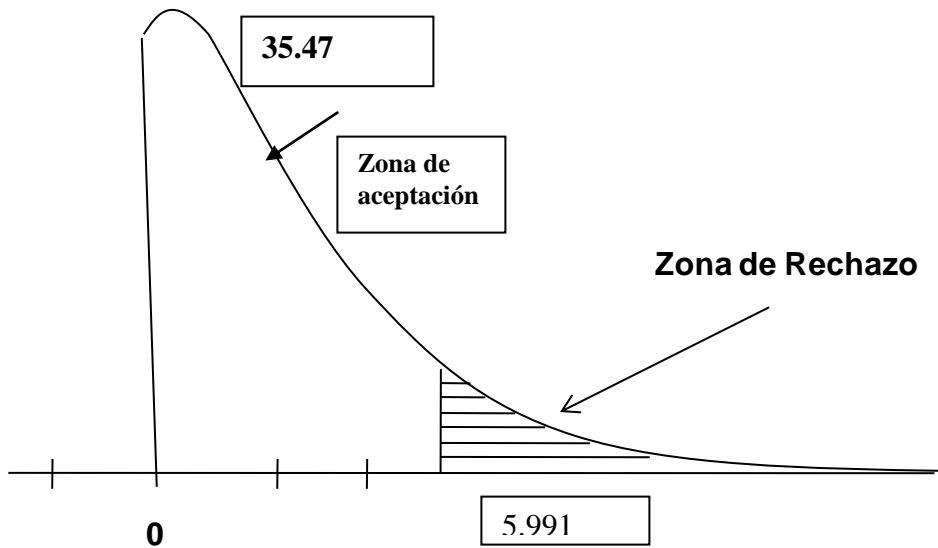
TABLA N° 17

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Declaraciones Estratégicas/opc 1	1	5,0	-4,0	16,00	3,20
Declaraciones Estratégicas/opc 2	1	11,0	-10,0	100,00	9,09
Declaraciones Estratégicas/opc 3	32	18,0	14,0	196,00	10,89
Satisfacción de Necesidades/opc 1	9	5,0	4,0	16,00	3,20
Satisfacción de Necesidades/opc 2	21	11,0	10,0	100,00	9,09
Satisfacción de Necesidades/opc 3	4	18,0	-14,0	196,00	10,89
				$\chi^2 =$	35,47

GRÁFICO N° 15

4.2.6 REPRESENTACION GRÁFICA DEL JI CUADRADO



FUENTE: Encuestas realizadas a clientes de la empresa

ELABORADO POR: BOMBÓN, Carla (2010)

4.2.7 Decisión final.

El valor $X_1 = 5.991 < x_2 = 35.47$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna es decir la planificación estratégica si incrementará las ventas de Ferricomercio Bomsam por lo tanto se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. La principal debilidad para Ferricomercio Bomsam, radica en el área tecnológica, ya que no disponen de un software administrativo contable ni equipos para comunicación y control entre sucursales.

2. Ferricomercio Bomsam no cuenta con talento humano calificado, ya que el personal que laboran en esta empresa realizan las actividades de manera empírica, para el área contable

mantienen un contrato con una oficina contable externa, la que se encarga de realizar las declaraciones de impuestos, lo que constituye una debilidad.

3. Ferricomercio Bomsam cuenta mayoritariamente con clientes tipo B (monto de compra de 100 hasta 999 dólares,) y tipo C (monto de compra de 10 hasta 100 dólares,)

4. Ferricomercio Bomsam comercializa mayoritariamente maquinaria y herramientas para multitalleres, por tanto conoce ampliamente el sector, lo que constituye una fortaleza.

5. Ferricomercio Bomsam cuenta con precios moderados, satisface en grado medio las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

5.2 Recomendaciones

1. Ferricomercio Bomsam debería analizar las necesidades y qué tipo de tecnología requiere la empresa para un efectivo desenvolvimiento Organizacional.

2. La empresa debería contratar profesionales bajo relación de dependencia en el área contable y administrativa

3. Ferricomercio Bomsam debería dirigirse al mercado de clientes tipo A.

4. Ferricomercio Bomsam debería aprovechar el conocimiento que posee sobre maquinaria y herramientas para incrementar el surtido de estas especialmente las de última tecnología, para reemplazar a las obsoletas que disponen actualmente los multitalleres y así convertirnos en proveedores líderes en este sector del mercado.

5. Diversificar la cartera de productos determinando cantidades mínimas y máximas de stock para estar siempre abastecidos de estos, y de esta manera mejorar las ventas y el grado de satisfacción a los clientes internos y externos.

6. Se recomienda elaborar e implementar un plan estratégico para los próximos 3 años, y así mejorar las ventas de Ferricomercio Bomsam y alcanzar los objetivos propuestos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: La aplicación del plan Estratégico permitirá promover el incremento en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora: Ferricomercio Bomsam

Beneficiarios: Propietarios, clientes internos y clientes externos

Ubicación: Castillo entre Juan Benigno Vela y 12 de Noviembre de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: 10 de Julio de 2010 **Fin:** Julio de 2013

Equipo Técnico responsable: Propietarios y Administradora

Costo: \$ 3179.00 dólares

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

De acuerdo con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación en la empresa Ferricomercio Bomsam se pudo determinar las necesidades que esta tiene de definir opciones que permitan mejorar el área administrativa y comercial, por lo cual como principal recomendación tenemos la **elaboración e implementación de un Plan Estratégico**.

Ferricomercio Bomsam carece de estudios en esta área debido a que no se han realizado investigaciones anteriormente. Por lo tanto como antecedente tomaremos el trabajo de investigación de la Empresa Girasoles & Girasoles de la Ciudad de Ambato, en el cual

elaboraron el plan estratégico, el mismo que se empezó a aplicar en el año 2005, este plan permitió a la empresa desarrollar todo su potencial a través de la aplicación de las diferentes estrategias, luego de un análisis exhaustivo de la parte interna y externa de la Empresa, a mas de ello lograron tener una visión de futuro de lo que quiere lograr la compañía con el tiempo y tener una mejor posición para enfrentar los cambios que se presenten.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Se justifica porque un plan estratégico en Ferricomercio Bomsam permitirá mejorar el área comercial, el área administrativa y las relaciones tanto con clientes internos como externos, ya que será una empresa bien organizada, con objetivos claros que llevarán hacia la consecución de la Visión de la empresa, especialmente por que las personas que laboran en esta entidad se comprometerán con esta, desde el momento mismo que conozcan la Misión de la empresa es decir quiénes somos, quienes son nuestros clientes, que valores tiene nuestro personal entre otros, en definitiva permitirá una verdadera administración técnica de la Pyme.

6.4 OBJETIVOS

General

Formular un plan estratégico aplicando técnicas adecuadas para incrementar las ventas y posicionar a la empresa al mercado.

Específicos

*Realizar un análisis interno y externo para determinar fortaleza, debilidades oportunidades y amenazas que sirvan para fortalecer el desarrollo empresarial de Ferricomercio Bomsam.

*Formular las estrategias para incrementar el volumen de ventas a través de la combinación de factores internos y externos.

*Definir el Plan de Acción para el período 2010-2013

*Ejecutar las estrategias (proyectos, acciones y operaciones) para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En el área económica es factible realizar la propuesta ya que la empresa dispone de los recursos económicos necesarios para operativizar el plan.

En el área organizacional la propuesta es factible ya que existe la colaboración del personal y de los propietarios de la Pyme.

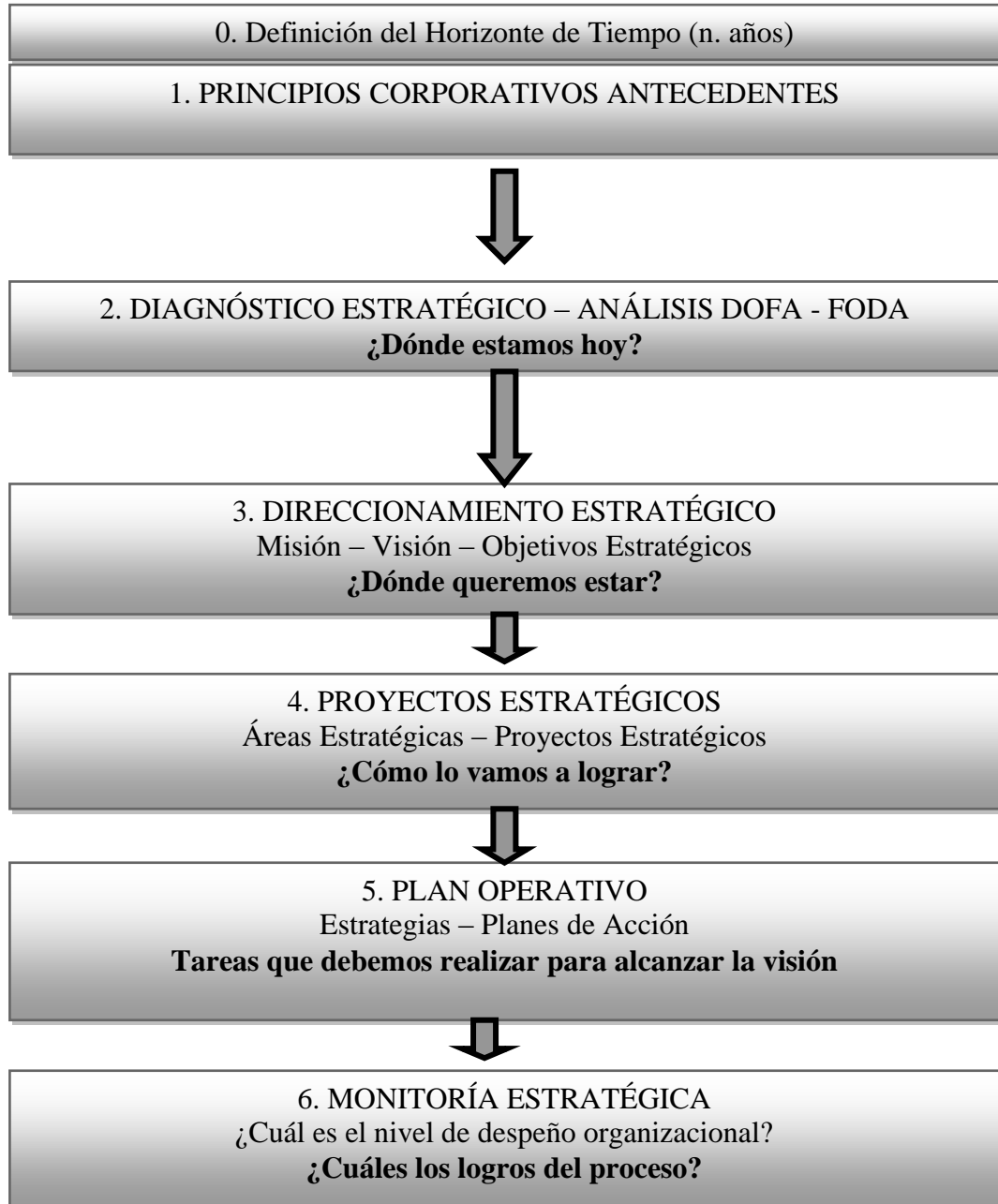
Para llevar a cabo la propuesta y sus estrategias es necesario efectuar la implementación de la tecnología adecuada a conseguir en el mercado local para solucionar el problema que tiene esta pyme.

6.6 FUNDAMENTACIÓN

Existen muchas metodologías para realizar PLANIFICACIONES, para el presente trabajo se ha seleccionado la Planeación y Gestión Estratégica de SERNA, Gómez Humberto (1994), cuyo esquema del proceso metodológico de la planificación Estratégica FODA, se describe a continuación

GRÁFICO N° 16

ETAPAS DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: SERNA GÓMEZ, Humberto. (1994) Planeación y Gestión Estratégica. Editorial
Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

0. Definición del Horizonte de Tiempo. Aquí conviene identificar de acuerdo con el tamaño de la organización, el horizonte de tiempo de un Plan, que puede estimarse para el corto plazo 1 año, mediano plazo, 2 a 3 años y largo plazo de 3 años en adelante.

1. Principios Corporativos: Conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Ej.: honradez, disciplina, libertad, igualdad), definen lo que es importante, es el soporte de una cultura organizacional

- Es la que define lo que es importante para una organización.
- Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.
- Es la definición de la filosofía empresarial.

2. Diagnóstico Estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Diagnóstico Interno

Proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o de la unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, coordinación y control

- **Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad del servicio al cliente etc.

- **Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos.
- **Capacidad de Talento Humano.** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, etc.

Diagnóstico Externo

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico interno lo integran el análisis de:

- **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, PIB, comportamiento de la economía internacional.
-
- **Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, Leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asambleas, Consejos estatales); otros agentes de gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica del negocio.
-
-
- **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
-
- **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
-
- **Factores Geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
-
- **Factores Competitivos:** Los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los negocios similares.

3. **Direccionamiento Estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su **direccionamiento estratégico**. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión, la misión y los objetivos corporativos.

Misión: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de una empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que **una empresa quiere y espera ver en el futuro**. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Objetivos Globales: Resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

4. Proyectos Estratégicos: Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención para lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

Estrategias: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

5. Planes de Acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un **plan operativo** que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

6. Monitoria Estratégica: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Índice de Desempeño Esperado

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

Índice de Desempeño

Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo cuantitativo.

Índice de Gestión

Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

La metodología seguida para elaborar la presente propuesta de Desarrollo Institucional cubre las etapas o fases del Proceso de Planificación Estratégica y en cada una de ellas, las actividades de análisis o diseño y formulación que correspondan. La reflexión, el pensamiento sistémico y el análisis participativo han sido los componentes básicos aplicados durante el proceso. La información de entrada que se utilizó para actualizar el Diagnóstico Situacional, proviene de distintas fuentes y en su compilación participaron los clientes internos y externos de la Pyme.

PROPUESTA

FERRICOMERCIO BOMSAM

PLAN ESTRATÉGICO

2010-2013

6.7.1 Antecedentes

La Planificación Estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo de la actividad empresarial que dirigen a la empresa a obtener beneficios resultantes del aprovechamiento de las oportunidades económicas que ofrece su entorno competitivo, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer,

Por consiguiente Ferricomercio Bomsam se ha visto en la necesidad de implementar este tipo de planificación, para incrementar su nivel de ventas y mejorar su participación en el mercado.

En el mercado existe una cantidad significativa de microempresas dedicadas a la rama de ferretería que comercializan sus productos sin haber realizado ningún tipo de planificación en su gran mayoría, para dar a conocer sus productos el principal argumento que tienen es el precio, que además no es el mismo para todos los clientes, el servicio brindado limita el desarrollo de la Pyme lo que ocasiona molestias en nuestro mercado, es por este motivo que el presente trabajo estará basado en dar soluciones viables, mediante el sustento de libros de reconocidos autores y el apoyo de páginas web, los mismos que ayudarán a

contar con una herramienta técnica gerencial como es el disponer de un Plan Estratégico, que permita incrementar las ventas de la Microempresa FERRICOMERCIO BOMSAM, de la ciudad de Ambato.

Una organización Pyme, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permite abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al mercado ecuatoriano.

Para determinar si una empresa está dentro del grupo de las PYMES, se deben tomar muy en cuenta algunos parámetros como son: personal que labora en la empresa (PO= personal ocupado), las ventas netas al año e impuestos internos (VA= ventas anuales sin IVA ni impuestos) y el valor de activos productivos netos y amortizaciones (AP)

De acuerdo al Glosario de Términos que utiliza el Consejo Nacional de Competitividad, el factor que se toma en cuenta para determinar si una empresa es Micro, Pequeña o Mediana es el número de empleados, aclarando que esta clasificación es la más comúnmente utilizada. A continuación mostraremos un cuadro de resumen de dicha clasificación:

TABLA N° 18
CLASIFICACIÓN DE PYMES

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
MICROEMPRESA	Emplean de 1 a 9 trabajadores
PEQUEÑA	Emplean de 10 a 49 trabajadores
MEDIANA	Emplean de 50 a 99 trabajadores

Fuente: Glosario de Términos del Consejo Nacional de Competitividad.

Elaborado por: BOMBÓN, Carla (2010)

INFORMACIÓN GENERAL

6.7.1.1 Datos Históricos

La Microempresa FERRICOMERCIO BOMSAM tiene su origen aproximadamente en los años 1997, con la iniciativa de sus emprendedores, los esposos Bombón Samaniego quienes decidieron dejar de ser empleados públicos e involucrarse en el mundo de los negocios, que como toda actividad económica inicia con un capital mínimo y sin disponer de una infraestructura que soporte la actividad comercial.

El negocio se fue ampliando y fue prosperando y la venta de los productos se diversificó, de modo que fue necesario invertir más capital y buscar lugares geográficos estratégicos para desarrollar el proceso de comercialización, y además inscribirse a la Cámara de Comercio.

6.7.1.2 Ubicación Geográfica

La Microempresa Ferricomercio Bomsam, está ubicada en el cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, en las calles Castillo 0749 entre Juan B. Vela y 12 de Noviembre.

6.7.1.3 Base Legal

En cumplimiento con los requisitos para ejercer la actividad Comercial, se encuentra inscrito en el I. Municipio de Ambato, afiliado a la Cámara de Comercio de esta ciudad, registrado en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Inscrito como contribuyente en el Servicio de Rentas Internas; Por consiguiente se rige a la ley municipal, al reglamento de la Cámara de Comercio de Ambato, al reglamento del IESS, y al Código Tributario respectivamente.

6.7.1.4 Organización

Como es característica de toda microempresa, son negocios unifamiliares, los dueños son los que se encargan de toda la actividad administrativa y en forma empírica desarrollan el proceso administrativo. Es decir no hay niveles jerárquicos, ni asignación específica de funciones, no se planifica, ni se controla a partir de procesos técnicos, no disponen de una estructura organizacional.

La microempresa en forma jerárquica descendente está constituida, por un Gerente que es el propietario, una administradora, Jefe de ventas y dos vendedores de mostrador. Para efectos de tributación mantienen una asesoría externa en este campo.

6.7.1.5 Infraestructura

Para el desenvolvimiento de su actividad económica, cuentan con un moderno edificio ubicado en la dirección antes citada, que constituye la Matriz si se la puede llamar, además cuenta con otro punto de venta ubicado asimismo en un lugar estratégico del Centro Comercial Popular “Simón Bolívar”, de la ciudad de Ambato y los puestos municipales en ferias libres.

6.7.1.6 Talento Humano

Cuenta con 6 personas que se dedican unas a servicio de mostrador, compras, ventas y actividades administrativas.

6.7.1.7 Capital de trabajo

Se estima que el capital asciende aproximadamente a USD 245000.00

6.7.2 Diagnóstico Estratégico

6.7.2.1 Reseña Histórica de la Microempresa FERRICOMERCIO BOMSAM

La familia Bombón Samaniego decidió en el año de 1997, por iniciativa y recomendación de amigos dedicarse al comercio de artículos de ferretería, actividad comercial que lo desarrollaban principalmente en las ferias de Riobamba, Ambato, Latacunga y Machachi.

Posteriormente instalaron un local comercial en la Ciudad de Ambato, donde los proveedores los pudieron contactar y gracias a los pagos puntuales y las compras continuas han sido considerados clientes importantes.

En cuanto al área administrativa, el negocio es manejado hoy en día por los propietarios, dos de sus hijos y dos empleados particulares, el área contable la maneja una persona contratada externamente. Cabe recalcar que nunca se ha instalado un sistema administrativo contable para conocer con exactitud sus pérdidas y ganancias y por ende su rentabilidad real.

En la zona donde funciona el negocio existen innumerables locales de todo tamaño, unos más grandes otros más pequeños, casi todos con los mismos productos. Sin embargo los clientes prefieren realizar sus compras en Ferricomercio Bomsam por el trato personalizado y amable que siempre ha brindado a la gente.

Por otra parte el volumen de las ventas han bajado significativamente, porque influyen muchos factores como: La crisis económica y política que vive el País, nuevas normas tributarias, nuevas políticas sociales (afiliación obligatoria a IESS y pago por adelantado), el no tener aprobada la de los Pequeños Comerciantes, las modernas tendencias tecnológicas y de información, los movimientos sociales que causan pérdidas económicas (huelgas y paros).

Otra de las falencias de Ferricomercio Bomsam es que se carece de conocimientos técnicos para administrar en forma eficiente y eficaz el negocio, que lo manejan en forma empírica. No cuentan con un plan estratégico, que direcciona el rumbo del negocio por falta de conocimientos administrativos, no tienen un plan publicitario para captar nuevos clientes y ampliar el mercado.

En varias ocasiones y por el constante cambio de autoridades en las diferentes ciudades donde venden sus productos en ferias libres los propietarios de Ferricomercio Bomsam, son objeto de revisión de la procedencia de la mercadería (batidas) por parte de la Policía Nacional, quienes obedecen ordenes de dichas nuevas autoridades, que desconocen que allí laboran durante muchos años atrás y son sometidos a humillaciones, debido a que en ocasiones la mercadería por el hecho mismo de exhibirse a la intemperie se deteriora, y piensan que son artículos de dudosa procedencia y/o usados, por el tipo de administración que se viene llevando en ocasiones no se dispone oportunamente de los respectivos comprobantes de compra (Facturas), por lo que la mercadería es incautada y después de un largo trámite y gastos en honorarios de profesionales del derecho, son retirados de las bodegas de la policía Judicial siempre y cuando dicha mercadería se encuentre en ese lugar porque este tipo de batidas se prestan para que cierta policía corrupta se adueñe de estos materiales y no den parte a sus superiores sobre la incautación de todos los productos. Uno de sus valores muy importantes es manejar el negocio legalmente. Lo que le ha dado un

prestigio personal y del negocio y el reconocimiento de los organismos de control que se mantienen en sus puestos de trabajo.

De todas formas, el volumen de las ventas ha bajado y se supone que la causa principal es el no manejar técnicamente el negocio.

6.7.2.2 Análisis Interno

FERRICOMERCIO BOMSAM, goza de una buena relación con sus proveedores, marcados por pagos puntuales y compras continuas con ello han logrado ser considerados clientes importantes, aunque el tipo de administración ha sido empírico.

Llevan aproximadamente 13 años en el mercado Ferretero, lo que les ha permitido obtener vasta experiencia e ir incrementando varias líneas de productos en el negocio. El servicio personalizado y los precios justos y moderados que se ofrece en esta ferretería ha permitido fidelizar a los clientes, existe la disposición de los propietarios de trabajar legal y transparentemente.

El surtido para el área de Ferretería es uno de los más extensos y se podría decir que no existe una Ferretería que esté completamente abastecida. Los proveedores asignan un límite de crédito a cada cliente de acuerdo a su capacidad de pago, por otra parte esta Pyme no cuenta con un sistema administrativo contable adecuado, como para controlar existencias de inventarios y realizar buenas negociaciones en compras.

Histórico de ventas

TABLA Nª19

VENTAS NETAS	2007	2008	2009	2010 APROX
USD	265.042,95	271.669,02	267.909,15	270.588,24

MATRÍZ 1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

TABLA N° 20

CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Experiencia y conocimiento del mercado. Administración familiar Servicio personalizado Manejo legal del negocio	Administración empírica de la empresa Planificación empírica Falta de una estructura organizacional

TABLA N° 21

CAPACIDAD FINANCIERA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Financiamiento económico familiar Pago puntual a los proveedores Pago puntual de sueldos a los trabajadores Calificación tipo A en empresas financieras y proveedoras.	Falta de un sistema contable. Rebajas de los precios Falta de inventarios. Desconocimiento de Rentabilidad

TABLA N° 22

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disposición de ordenadores Algún conocimiento técnico en el área administrativa.	1. Insuficientes conocimientos técnicos. 2. Falta de implementación de un sistema administrativo – contable

TABLA N° 23

CAPACIDAD COMPETITIVA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Precios justos y moderados Variedad de Stock Clientes fidelizados Lealtad con la competencia	1. No se realiza estudios de mercado 2. Desconocimiento de políticas de la competencia. 3. Deficiente sistema de publicidad y promoción. 4. Falta de definición de estrategias competitivas.

TABLA N° 24

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Pago justo y oportuno a los empleados Trato amable y cordial a sus colaboradores Estabilidad laboral	No se definen funciones específicas. Se contrata personal sin experiencia. No se capacita al personal en áreas específicas.

6.7.2.3 Análisis Externo

En el normal desenvolvimiento del negocio influyen muchos factores como: La crisis económica y política que vive nuestro País, nuevas normas tributarias como pagos anticipados de impuestos, nuevas políticas sociales (afiliación obligatoria a IESS de todas las personas que realicen algún tipo de actividad comercial), el no tener aprobada la Ley que proteja a los Pequeños Comerciantes, las modernas tendencias tecnológicas y de información que son costosas, los movimientos sociales que causan pérdidas económicas (huelgas y paros). A más de ello la predisposición que se tiene a que la mercadería sea incautada por comercializarla en ferias libres.

Actualmente el gobierno incentiva la producción nacional incrementando los aranceles de importaciones, a pesar de ello las importaciones se han mantenido, cabe indicar que hace falta capacitación extranjera para el mejoramiento de terminado de los pocos productos de ferretería que se producen en el Ecuador a más de la creación de centros especializados en investigación para mejorar e innovar la tecnología existente en el segmento de maquinarias y herramientas. Existe gran facilidad de adquirir préstamos de dinero en familiares debido al reconocimiento ganado por la puntualidad en los pagos, se podría afirmar que Ferricomercio Bomsam cubre parte del mercado insatisfecho de los competidores gracias a los viajes que se realizan para vender en las ferias libres.

En el escenario externo encontramos varias amenazas como la aplicación de economías de escala por parte de los proveedores y la competencia, lo que nos obliga a adquirir más productos para abaratar precios, al parecer esto es positivo pero en una empresa donde no existe una adecuada planificación y control de inventarios esto solo lleva al sobre stock

disminuyendo liquidez a la empresa que es algo negativo. Otra amenaza que se puede detectar es que los clientes mayoristas se llevan gran parte de ventas al consumidor final, lo que constituye una competencia desleal, ya que ellos para ofrecer los productos no gastan en iguales proporciones a Ferricomercio Bomsam por ejemplo gastos de distribución, gastos de ventas entre otros, por lo que ganan cantidades irrisorias y realizan las ventas de una manera más rápida, aprovechándose de los precios especiales que se les otorga. Estos clientes mayoristas por lo general se encuentran también ubicados en las ferias libre por lo que al otorgar crédito no se tiene la certeza de cobrar los mismos por lo que en ocasiones estos clientes se desplazan y las cuentas se vuelven incobrables.

MATRÍZ 2. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMANEZAS EN EL MEDIO**POAM**

TABLA N° 25

FACTOR POLÍTICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Reconocimiento por parte de las autoridades de control. 2. Apoyo estatal a la producción y consumo nacional. 3. incremento de aranceles a las importaciones	Predisposición a incautación de la mercadería Falta de una Ley de amparo al pequeño comerciante. Obligatoriedad de afiliación al IESS a todos los comerciantes

TABLA N° 26

FACTOR ECONÓMICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilidad para la obtención de créditos en entidades financiera. nivel constante de importaciones Facilidad para extender e incrementar líneas de productos	Inestabilidad económica que vive el país. Alza de precios por no aplicar economías de escala Fuente de financiamiento familiar no reconocida por entidades de control.

TABLA N° 27

FACTOR TECNOLÓGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Creación de nueva tecnología Rápido acceso a la información	Costo elevado de la tecnología Desactualización rápida de equipos de computación.

TABLA N° 28

FACTOR COMPETITIVO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Variedad de productos en el mercado. Participación en el mercado Sustitución de productos	Presencia de nuevos competidores Productos extranjeros de mejor calidad. Agresividad de la competencia

TABLA N° 29

FACTOR CLIENTES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Alta demanda de los clientes. Puntos estratégicos de ventas Productos de acceso a clientes con limitaciones económicas	Limitada capacidad de compra Créditos incobrables Varios clientes externos no fidelizados

6.7.2.4 Impacto de Análisis Interno

MATRÍZ 3. IMPACTO DE ANÁLISIS INTERNO PCI

TABLA N° 30

CAPACIDAD	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia y conocimiento del mercado.	X						x		
Administración familiar	X						x		
Servicio personalizado		X							
Administración empírica de la empresa				x			x		
Planificación empírica				x			x		
Falta de estructura organizacional				x			X		
Pago puntual a los proveedores		X							
Pago puntual de sueldos a los trabajadores		X							
Calificación tipo A en empresas financieras y proveedoras	X						x		
Financiamiento económico familiar	X						x		
Falta de un sistema contable				x			x		
Rebajas de los precios		X			x				

SIGUE TABLA N° 30									
Falta de inventarios.					x				
Desconocimiento de Rentabilidad				x			x		
Disposición de ordenadores					x				
Algún conocimiento técnico en el área administrativa					x				
Insuficientes conocimientos técnicos					x		x		
Falta de implementación de un sistema administrativo – contable				x			x		
Clientes fidelizados		x							
Variedad de Stock	x						x		
Precios justos y moderados		x							
Lealtad con la competencia		x							
No se realiza estudios de mercado				x			x		
Desconocimiento de políticas de la competencia.					x				
Deficiente sistema de publicidad y promoción.	x						x		
Falta de definición de estrategias competitivas.	x						x		
Pago justo y oportuno a los empleados		x							
Trato amable y cordial a sus colaboradores		x							
Estabilidad laboral		x							
No se definen funciones específicas.					x				

SIGUE TABLA N° 30									
Se contrata personal sin experiencia.					x				
No se capacita al personal en áreas específicas.				x			x		

6.7.2.5 Impacto de Análisis Externo

MATRÍZ DE IMPACTO DE ANÁLISIS EXTERNO

TABLA N° 31

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reconocimiento por parte de Autoridades		X							
Apoyo estatal al consumo nacional	X						x		
Incremento de aranceles e impuestos a importaciones de artículos de ferretería.		X							
Facilidad para obtener crédito	X						x		
Nivel constante de importaciones		X							
Financiamiento económico familiar	X						x		
Facilidad para extender e incrementar líneas de productos	X						x		
Creación de nueva tecnología		X							
Rápido acceso a la información	X						x		
Alta de manda de artículos de ferretería	X						x		
Puntos estratégicos de ventas	X						x		
Limitada capacidad de compra		X							
Variedad de productos en el mercado.		X							
Participación en el mercado	X						x		

SIGUE TABLA N° 31									
Sustitución de productos			X						
Inestabilidad económica que vive el país.					x				
Incremento de precios por no aplicar economías de escala				x			x		
Fuente de financiamiento familiar no reconocida por Inst. de control.				x			x		
Costo elevado de la tecnología					x				
Desactualización rápida de equipos de computación						x			
créditos incobrables					x				
varios clientes externos no fidelizados						x			
presencia de nuevos competidores					x				
Productos extranjeros de mejor calidad.				x			x		
Agresividad de la competencia				x			x		
Falta de una Ley de amparo al pequeño comerciante.				x			x		
Obligatoriedad de afiliación al IESS a todos los comerciantes					x				

6.7.2.6 ANÁLISIS DOFA

TABLA N° 32

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Apoyo estatal al consumo nacional. 2. Facilidad para la obtención de créditos en entidades financieras 3. Puntos estratégicos para las ventas 4. Facilidad para extender e incrementar líneas de productos. 5. Rápido acceso a la información 6. Alta demanda de artículos de ferretería 7. Participación en el mercado	1. Elevación de precios por no aplicar economías de escala 2. Falta de una Ley de amparo al pequeño comerciante. 3. Fuente de financiamiento familiar no reconocida por instituciones. de control 4. Productos extranjeros de mejor calidad. 5. Agresividad de la competencia
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Experiencia y conocimiento del mercado. 2. Administración familiar. 3. Financiamiento económico Familiar 4. Calificación tipo A en entidades crediticias 5. Variedad de stock	1. Desarrollar nuevos productos acorde con las necesidades del cliente 2. Solicitar la fabricación de maquinaria con características de equipos extranjeros. 3. Iniciar importación de productos a través de empresas intermediarias. 4. Invertir en producción nacional 5. Definir políticas de ventas para facilitar créditos 6. Incrementar el monto de ventas en relación al año 2009	1. Realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa. 2. Establecer alianzas para incrementar y expandir líneas de productos. 3. Acordar la repartición de utilidades a los beneficiarios de la empresa. 4. Asesoramiento para concretar la inversión de los clientes en productos extranjeros. 5. Ofrecer productos diferentes a la competencia
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Administración empírica de la Microempresa 2. Falta de un sistema contable 3. Desconocimiento de Rentabilidad.	1. Adquirir un software administrativo contable con licencia 2. Administrar estratégicamente la microempresa 3. Diseñar técnicamente la estructura organizacional de la microempresa	1. Mejorar el posicionamiento en el mercado. 2. Mantener la lealtad y fidelidad de los clientes. 3. Preparar estrategias de mercado

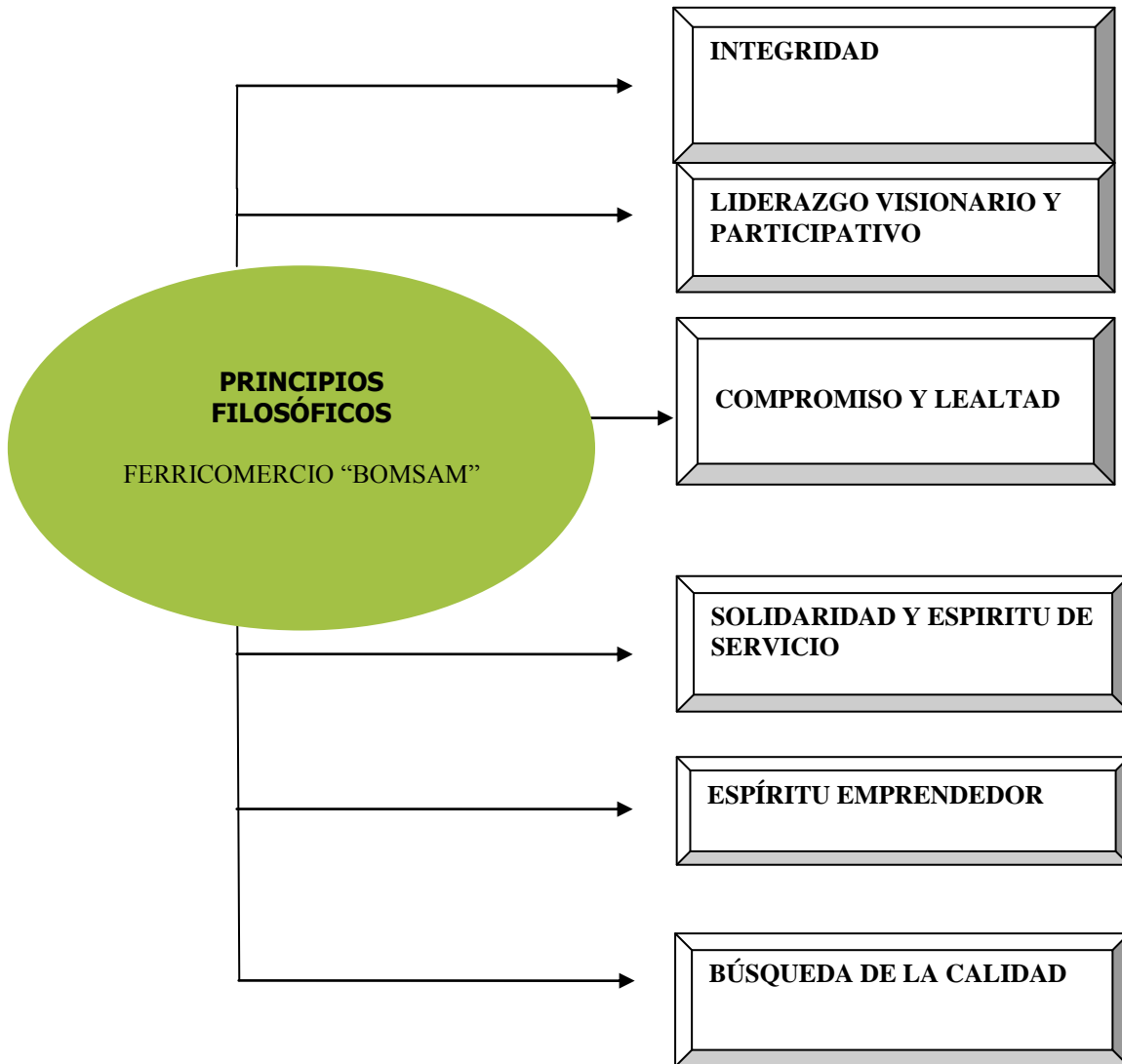
SIGUE TABLA N° 32

<p>4. Planificación empírica</p> <p>5. Falta de una estructura organizacional t</p> <p>6. Deficiente sistema de publicidad y promoción.</p> <p>7. Falta de definición de estrategias</p> <p>8. Falta capacitación Al personal</p>	<p>4. Iniciar un programa de capacitación al talento humano</p> <p>5. Capacitar al personal en marketing y ventas atenuando la agresividad de la competencia.</p> <p>6. Implementar un plan de publicidad y promoción</p> <p>7. Definir estrategias competitivas</p>	<p>para impulsar la competencia.</p> <p>4. Aplicar el Benchmarking a la competencia para disminuir su agresividad.</p> <p>5. Innovar la imagen de la empresa.</p>
---	--	---

6.7.3 Direccionamiento Estratégico

6.7.3.1 Principios Filosóficos

GRÁFICO N° 17



- **Integridad.** Estimular la honestidad, responsabilidad y la ética profesional en todos los ámbitos.

- **Liderazgo Visionario y participativo.** Fomentar el liderazgo compartido, de manera que permita el desarrollo de los propietarios, empleados y trabajadores.

- **Compromiso y Lealtad.** Propiciar un alto sentido de lealtad a la Pyme entre los propietarios y clientes internos, mediante trabajo en equipo.

- **Solidaridad y Espíritu de Servicio.** Fomentar la solidaridad y empatía que redunde en un servicio amable de calidad y entrega a nuestros clientes.

- **Espíritu Emprendedor.** Incentivar entre los miembros de la Pyme el espíritu emprendedor con sentido de sustentabilidad y sostenibilidad con capacidad para retomar el liderazgo Pyme rial.

- **Búsqueda de la calidad.** Promover el máximo rendimiento en todas las tareas emprendidas, mediante la información que emitan los procesos de evaluación, a fin de mejorar continuamente la calidad y excelencia de servicio al cliente.

6.7.3.2 Declaración del Código de Valores

Nosotros:

- Creemos que nuestra responsabilidad son nuestros clientes internos y externos.

- Trabajamos enmarcados dentro de los principios de consideración y respeto a quienes tenemos la obligación de servir.

- Somos responsables por nuestros empleados y trabajadores, cada uno es considerado como una persona, respetamos su dignidad y reconocemos sus méritos.

- Valoramos a nuestros clientes internos y externos por la profundidad de su carácter, apreciamos su tradición cultural y respetamos sus diversas opiniones.

- Trabajamos en equipo basados en la confianza y en el respeto mutuo.

- Somos respetuosos en el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias nacionales y locales.

- Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes fidelizados o no, a través de la prestación de un servicio de calidad y con calidez.

- Garantizamos la oferta de nuestros productos y respetamos a nuestros potenciales competidores mediante la prestación de servicio ético y moral.

- Practicamos la honestidad a toda prueba

- Respetamos a las personas y a los derechos humanos.

- Reconocimiento a la voluntad, creatividad y perseverancia.

- Practicamos la justicia, solidaridad y lealtad.

- Cultivamos el civismo y respeto al medio ambiente.

- Ejercemos un liderazgo y emprendimiento con pensamiento crítico.

6.7.3.3 Visión

“FERRICOMERCIO BOMSAM” busca ser proveedor líder a nivel nacional en el sector industrial, con proyección en un futuro cercano a importar maquinarias y herramientas tradicionales y de última generación provenientes de países Orientales. El servicio al cliente y al consumidor se convertirá en nuestra ventaja competitiva. Nuestros proveedores serán parte fundamental de este reto. Trabajaremos en el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores, para mejorar su estilo de vida y elevar su autoestima.

6.7.3.4 Misión

Ferricomercio Bomsam es una microempresa de comercialización de productos para el sector industrial como son: multitalleres, mecánicas, vulcanizadoras entre otros, brindando productos de calidad a precios competitivos y con un excelente servicio al cliente, que le permita crecer permanentemente en el tiempo y reafirmar la permanencia de la microempresa en el mercado.

6.7.3.5. Política General

Orientar el esfuerzo organizacional en forma sinérgica y participativa, hacia la modernización integral, que permita alcanzar un ascendente desarrollo y lograr niveles de éxito que aseguren la permanencia en el mercado.

Comercializar de manera eficiente productos de ferretería de alta calidad que permita aumentar el crecimiento de clientes satisfechos, a través de una mejora continua de los procesos, con una rentabilidad que nos asegure el desarrollo y continuidad de la microempresa.

6.7.3.6 Estrategia General

La mezcla de Marketing de Ferricomercio Bomsam está formada por los siguientes enfoques de producto, precio, plaza, promoción.

PRODUCTO

El producto es el medio por el cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor. Para el Marketing es un instrumento de importancia fundamental. Si no se dispone del producto adecuado para estimular la demanda, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.

PRECIO

El precio es un conjunto de esfuerzos y sacrificios monetarios y no monetarios que un comprador debe realizar como contrapartida para la obtención de un determinado nivel de utilidad.

Se tratará de mantener los precios acorde a la competencia o average price (precio promedio de mercado), los precios se incrementarán siempre y cuando se justifique el alza.

PLAZA (Distribución)

Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

- Entrar en los segmentos de mercado que aún no se ha podido llegar.
- Ubicar locales cerca de Consumidores potenciales como son metalmecánicas, multitalleres entre otros.

PROMOCIÓN

Se emplearán diferentes métodos, para cumplir con los objetivos.

A continuación se detalla una de las estrategias a utilizar:

Consiste en incentivar las ventas a través de tres tipos de promociones: rebajas, descuentos los cuales deben de ser entregados al cliente de inmediato e implementar un sistema de gestión, centrado en la calidad, a través del mejoramiento continuo de procesos, trabajo en equipo, desarrollo del talento humano y la innovación tecnológica permanente.

“FERRICOMERCIO BOMSAM” pretende ser una empresa líder como proveedor de productos de ferretería y tener una fuerte presencia en el mercado local y nacional a través de la aplicación del mix de marketing para incrementar sus ventas progresivamente.

6.7.3.7 Objetivos Estratégicos

:

6.7.3.7.1 De Crecimiento

Buscará crecer a un ritmo equivalente al 3% anual en términos reales, de tal manera que se triplique en tres años el porcentaje de crecimiento.

6.7.3.7.2 De Rentabilidad

Lograr generar una utilidad bruta de por lo menos un 22% sobre las ventas y una utilidad después de impuestos, de por lo menos 8 % sobre las ventas.

6.7.3.7.3 De desarrollo Comercial

Fijar como política central que el cliente es el principio y fin de nuestra actividad económica. Lograr la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, a través de la implementación de un programa de control permanente.

6.7.3.7.4 De desarrollo Tecnológico

Realizar la modernización de los equipos de cómputo en los próximos años a fin de garantizar la implementación de un eficiente programa contable y la disponibilidad oportuna de Estados Financieros que facilite la toma de decisiones acertadas y oportunas.

6.7.3.7.5 De productividad Laboral

Buscar permanentemente la introducción de y técnicas y sistemas administrativos de carácter científico, que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización par a hacerla cada vez más ágil y competitiva.

6.7.3.7.6 De Control de Calidad

Implementar el control de calidad como requisito de supervivencia a largo plazo. Para ello emprenderemos en un programa de mejoramiento continuo en áreas estratégicas de la empresa, a partir de un control periódico del sistema e indicadores en cada área estratégica.

Además se aplicaran estrategias de diversificación de productos, diferenciación donde los empleados se capaciten constantemente para poder sugerir la maquinaria adecuada para cada tipo de usuario o necesidad, estrategia de perspectivas al cliente al fortalecer el posicionamiento en la ciudad de Ambato, publicidad, programa de promociones entre otras especificadas en el cuadro siguiente de opciones estratégicas.

6.7.3.8 Formulación Estratégica

Opciones Estratégicas

TABLA N° 33

NOMBRE DEL PROYECTO	RESPONSABLE
1. Desarrollar nuevos productos acorde con las necesidades del cliente	Gerente
2. Solicitar la fabricación de maquinaria con características de equipos extranjeros.	Gerente Administrador
3. Iniciar importación de productos a través de empresas intermediarias.	Gerente
4. Invertir en producción nacional	Gerente
5. Implementar un plan de publicidad y promoción	Administrador
6. Definir políticas de ventas para facilitar créditos	Gerente Administrador
7. Incrementar el monto de ventas con relación al 2009.	Administrador
8. Realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa.	Especialista Administrador
9. Establecer alianzas para incrementar y expandir líneas de productos.	Administrador
10. Acordar la repartición de utilidades a los beneficiarios de la empresa	Gerente Administrador
11. Asesoramiento para concretar la inversión de los clientes en productos extranjeros.	Especialista Administrador
12. Ofrecer productos diferentes a la competencia	Vendedores
13. Adquirir un software administrativo contable con licencia	Técnico Informático
14. Administrar estratégicamente la microempresa	Administrador
15. Diseñar técnicamente la estructura organizacional de la microempresa	Administrador

SIGUE TABLA N° 33

16.. Iniciar un programa de capacitación al talento humano	Profesional en T.H.
17. Capacitar al personal en marketing y ventas atenuando la agresividad de la competencia.	Profesional en Marketing
18. Mejorar el posicionamiento en el mercado.	Asesor de Imagen
19. Mantener la lealtad y fidelidad de los clientes.	Asesor de Empresas
20. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.	Profesional en Marketing
21. Aplicar el Benchmarking a la competencia para disminuir su agresividad.	Administrador Asesor de Empresas
22. Innovar la imagen de la empresa.	Asesor de Imagen

6.7.4 Proyectos Estratégicos

TABLA N° 34

NOMBRE DEL PROYECTO	RESPONSABLE
1. Desarrollar nuevos productos acorde con las necesidades del cliente Necesitamos realizar un estudio de mercado	Gerente
2. Solicitar la fabricación de maquinaria con características de equipos extranjeros. Debemos analizar las características de la maquinaria extranjera	Gerente Administrador
3. Iniciar importación de productos a través de empresas intermediarias. Debemos establecer acuerdos con empresas intermediarias	Gerente
4. Invertir en producción nacional Necesitamos seleccionar marcas productos nacionales de calidad	Gerente
5. Implementar un plan de publicidad y promoción	Administrador

SIGUE TABLA N° 34

Debemos elaborar un plan publicitario y de promoción	
6 Definir políticas de ventas para facilitar créditos Necesitamos verificar información crediticia del cliente	Gerente Administrador
7. Incrementar el monto de ventas con relación al 2009 Debemos realizar un estudio de precios de los productos	Administrador
8. Realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa. Necesitamos determinar las líneas de productos que existen en el mercado	Especialista Administrador
9. .Establecer alianzas para incrementar y expandir líneas de productos. Debemos establecer acuerdos entre proveedores y comprador	Administrador
10. Acordar la repartición de utilidades a los beneficiarios de la empresa Debemos analizar estados financieros para determinar el monto anual de utilidad de la empresa	Gerente Administrador
11. Asesoramiento para concretar la inversión de los clientes en productos extranjeros. Necesitamos pedir a nuestros proveedores capacitación sobre el funcionamiento técnico de la maquinaria extranjera.	Especialista Administrador
12. Ofrecer productos diferentes a la competencia Debemos realizar estudios de productos de la competencia	Vendedores
13. Adquirir un software administrativo contable con licencia Necesitamos solicitar cotizaciones de diferentes software	Técnico Informático
14. Administrar estratégicamente la microempresa Debemos aplicar los principios científicos de la administración moderna	Administrador
15. Diseñar técnicamente la estructura organizacional de la microempresa Debemos diagramar los organigramas estructural, funcional y posicional	Administrador

SIGUE TABLA N° 34

<p>16. Iniciar un programa de capacitación al talento humano</p> <p>Necesitamos elaborar un plan de capacitación para el talento humano</p>	<p>Profesional en T.H.</p>
<p>17. Capacitar al personal en marketing y ventas atenuando la agresividad de la competencia.</p> <p>Necesitamos elaborar un plan de capacitación en marketing y ventas</p>	<p>Profesional en Marketing</p>
<p>18. Mejorar el posicionamiento en el mercado.</p> <p>Debemos Elaborar un plan de expansión en nuevos mercados</p>	<p>Asesor de Imagen</p>
<p>19. Mantener la lealtad y fidelidad de los clientes.</p> <p>Debemos diseñar un programa de servicio al cliente</p>	<p>Asesor de Empresas</p>
<p>20. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.</p> <p>Necesitamos realizar un estudio de las cuatro Ps. de la competencia</p>	<p>Profesional en Marketing</p>
<p>21. Aplicar el Benchmarking a la competencia para disminuir su agresividad.</p> <p>Debemos realizar estudios para medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros.</p>	<p>Administrador Asesor de Empresas</p>
<p>22. Innovar la imagen de la empresa.</p> <p>Debemos elaborar un plan de difusión de la microempresa en los diversos medios de comunicación</p>	<p>Asesor de Imagen</p>

6.7.5 Plan Operativo

6.7.5.1 Planes de Acción

PLAN DE ACCIÓN 2010-2013

TABLA N° 35

ESTRATEGIA	PROYECTOS/ ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSAB LE	RECURSO S	COSTO S (dólares)	RESULTAD OS ESPERADO S
Desarrollar productos acorde con las necesidades del cliente	Realizar un estudio breve de mercado	04- 10- 10	30- 10- 10	Gerente	Humanos Materiales Económicos Financieros	200.00	Informe del Estudio
Solicitar la fabricación de maquinaria con características de equipos extranjeros.	Analizar las características de la mercadería extranjera	01- 11- 10	20- 11- 10	Gerente Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	200.00	Detalle de las características de los productos analizados

SIGUE TABLA N° 35

Iniciar importación de productos a través de empresas intermediarias.	Establecer acuerdos con empresas intermediarias	04-10-10	30-10-13	Gerente	Humanos Materiales Económicos Financieros	100.00	Suscripción de acuerdos
Invertir en producción nacional	Seleccionar marcas productos nacionales de calidad	01-12-10	20-12-10	Gerente	Humanos Materiales Económicos Financieros	100.00	Estudio de productos de marcas seleccionadas
Implementar un plan de publicidad y promoción	Elaborar un plan publicitario y de promoción	01-11-10	20-11-10	Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	800.00	Plan publicitario

PLAN DE ACCIÓN 2010-2013

TABLA N° 36

ESTRATEGIA	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESULTADOS ESPERADOS
Definir políticas de ventas para facilitar créditos	Verificar información crediticia del cliente	02-01-11	20-01-11	Gerente Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	100.00	Políticas definidas y aprobadas
Incrementar el monto de ventas al menos en un 15% con relación al 2009.	Realizar un estudio de precios de los productos	22-01-11	30-01-11	Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	400.00	Estudio concluido
Realizar estudios de mercado para definir el target de la empresa.	Determinar las líneas de productos que existen en el mercado	10-02-11	28-01-11	Especialista Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	500.00	Informe de líneas de productos
Establecer alianzas para incrementar y expandir líneas de productos	Establecer acuerdos entre proveedores y comprador	15-03-30	30-03-30	Administrador	Humanos Materiales	30.00	Acuerdos establecidos

SIGUE TABLA N° 36

compras					Económicos Financieros		
Acordar la repartición de utilidades a los beneficiarios de la empresa	Analizar estados financieros para determinar el monto anual de utilidad de la empresa	02-01-13	22-12-13	Gerente Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	20.00	Determinación anual de los montos de utilidades

PLAN DE ACCIÓN 2010-2013

TABLA N° 37

ESTRATEGIA	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS (dólares)	RESULTADOS ESPERADOS
Asesoramiento para concretar la inversión de los clientes en productos extranjeros.	Recibir capacitación sobre el funcionamiento técnico de la maquinaria extranjera	04-04-11	20-04-11	Especialista Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	150.00	Personal de ventas capacitado sobre el tema.
Ofrecer productos diferentes a la competencia	Realizar estudios de productos de la competencia	05-05-11	30-05-13	Expertos vendedores	Humanos Materiales Económicos Financieros	800.00	Informes de estudios de productos permanentes

SIGUE TABLA N° 37

Adquirir un software administrativo contable con licencia	Solicitar cotizaciones de diferentes software	04-07-11	24-07-11	Técnico Informático	Humanos Materiales Económicos Financieros	50.00	Propuestas de cotizaciones
Administrar estratégicamente la microempresa	Aplicar los principios científicos de la administración moderna	02-10-10	30-12-13	Administrador	Humanos Materiales Económicos Financieros	80.00	Gerenciar la microempresa técnicamente

PLAN DE ACCIÓN 2010-2013

TABLA N° 38

ESTRATEGIA	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS
Iniciar un programa de capacitación al talento humano	Elaborar un plan de capacitación para el talento humano	06-08-11	30-12-13	Profesional en T.H.	Humanos Materiales Económicos Financieros	120.00	Planes de capacitación anuales
Capacitar al personal en marketing y ventas atenuando la agresividad de la competencia.	Elaborar un plan de capacitación en marketing y ventas	10-09-11	15-09-11	Profesional en Marketing	Humanos Materiales Económicos Financieros	120.00	Planes de capacitación elaborados

SIGUE TABLA N° 38

Mejorar el posicionamiento en el mercado.	Elaborar un plan de expansión en nuevos mercados	02-01-11	30-03-11	Asesor de Imagen	Humanos Materiales Económicos Financieros	120.00	Plan elaborado
Mantener la lealtad y fidelidad de los clientes.	Diseñar un programa de servicio al cliente	04-05-11	10-05-11	Asesor de Empresas	Humanos Materiales Económicos Financieros	300.00	Programa de servicio elaborado
Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.	Realizar un estudio de las cuatro Ps. de la competencia	14-03-11	30-03-13	Profesional en Marketing	Humanos Materiales Económicos Financieros	800.00	Estudios anuales de la competencia

PLAN DE ACCIÓN 2010-2013

TABLA N° 39

ESTRATEGIA	PROYECTOS	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADOS ESPERADOS
Aplicar el Benchmarking a la competencia para disminuir su agresividad.	Realizar estudios para medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros.	10-03-12	30-03-13	Administrador Asesor de Empresas	Humanos Materiales Económicos Financieros	500.00	Estudios elaborados anualmente
Innovar la imagen de la empresa.	Aplicar un plan de difusión de la microempresa en los diversos medios de comunicación	04-10-10	30-12-13	Asesor de Imagen	Humanos Materiales Económicos Financieros	150.00	Difusión del plan en los medios de comunicación permanente.

6.7.6 Monitoria Estratégica

La monitoria estratégica facilita realizar un seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permita medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Índice de Desempeño Esperado

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

Índice de Desempeño

Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo cuantitativo.

Índice de Gestión

Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

6.7.6.1 PROYECCIONES FINANCIERAS

En este punto, se realizará una revisión financiera con su respectiva proyección de ventas, análisis de punto de equilibrio, y pronóstico de gastos de Ferricomercio Bomsam

TABLA N° 40

VENTAS ESPERADAS

		PRESUPUESTO DE VENTAS	
MES	VENTAS 2010	VENTAS 2011	
ENERO	22254,90	22700	
FEBRERO	21568,63	22000	
MARZO	22745,10	23200	
ABRIL	24509,80	25000	
MAYO	24509,80	25000	
JUNIO	24019,61	24500	
JULIO	23137,26	23600	
AGOSTO	20588,24	21000	
SEPTIEMBRE	20588,24	21000	
OCTUBRE	22058,82	22500	
NOVIEMBRE	23039,22	23500	
DICIEMBRE	21568,63	22000	5% PLAN ESTRATÉGICO
VENTAS BRUTAS	270588,24	276000	289800
VENTAS NETAS	303058,8288	309120	324576

PRESUPUESTO COSTOS Y GASTOS 2011

TABLA N° 41

	2010	%
VENTAS NETAS	270588,24	
COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA	208.144,80	76,92
UTILIDAD BRUTA	62443,44	23,08
GASTOS DE VENTAS	1258	0,46
GASTOS ADMINISTRATIVOS	23001	8,50
GASTOS PLAN ESTRATÉGICO	3179	1,17
GASTOS GENERALES	6868	2,54
UTILIDAD ANTES DE DEPRECIACIÓN	28137,44	10,40
GASTO DEPRECIACIÓN	2443	0,90
UTILIDAD OPERATIVA (ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS)	25694,44	9,50
GASTOS FINANCIEROS	280	0,10
OTROS IMPUESTOS	1611	0,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS	23803,44	8,80
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS	3570,516	1,32
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20232,924	7,48
IMPUESTO A LA RENTA	2821,06	1,04
UTILIDAD NETA	17411,864	8,37

Se destinó el 1.17% para la ejecución del plan estratégico sobre el nivel de ventas.

6.7.6.2 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos sirve para determinar el momento en que las ventas cubren exactamente los costos de la empresa.

TABLA N° 42

CLASIFICACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

#	CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	SUMA	(%)	(%ACUM.)
1	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	21.600,00		21.600,00	8,9%	8,9%
2	LUZ Y FUERZA ELECTRICA		265,00	265,00	0,1%	0,1%
3	AGUA POTABLE		155,00	155,00	0,1%	0,1%
4	TELEFONO		752,00	752,00	0,3%	0,3%
5	SERVICIOS BANCARIOS		280,00	280,00	0,1%	0,1%
6	UTILES E IMP DE OFICINA		120,00	120,00	0,0%	0,0%
7	SANITARIOS	395,00		395,00	0,2%	0,2%
8	UNIFORMES	420,00		420,00	0,2%	0,2%
9	REFRIGERIO DE EMPLEADOS		100,00	100,00	0,0%	0,0%
10	FLETES Y TRANSPORTES		1200,00	1.200,00	0,5%	0,5%
11	MANTENIMIENTO DE LOCAL	202,00		202,00	0,1%	0,1%
12	PROMOCIONES Y PROPAGANDA		756,00	756,00	0,3%	0,3%
13	SUMINISTRO DE COMPUTADORA		290,00	290,00	0,1%	0,1%
14	IMPUESTOS VARIOS	1.555,00		1.555,00	0,6%	0,6%
15	CONTRIBUCION CAMARA DE COMERC	56,00		56,00	0,0%	0,0%
16	PUBLICACION Y AVISOS		150,00	150,00	0,1%	0,1%
17	OBSEQUIOS Y DONATIVOS		150,00	150,00	0,1%	0,1%
18	DEPRECIACIÓN EQ.MUEB Y ENS	240,00		240,00	0,1%	0,1%
19	DEPRECIACIÓN EDIFICIOS	1.658,00		1.658,00	0,7%	0,7%
20	DEPRECIACIÓN DE EQUIPO ELECTR	545,00		545,00	0,2%	0,2%
21	AGASAJO A EMPLEADOS	412,00		412,00	0,2%	0,2%
22	CAPACITACIÓN PERSONAL	253,00		253,00	0,1%	0,1%
23	INTERESES Y COMISIONES	728,00		728,00	0,3%	0,3%
24	PLAN ESTRATÉGICO	3.179,00		3.179,00	1,3%	1,3%
25	COSTO DE VENTAS		208.144,80	208.144,80	85,4%	85,4%
		31.243,00	212.362,80	243.605,80	100,0%	

2.- CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (PE)

$$PE = CF / [1-(CV/VT)] = 145.194,07 \text{ USD}$$

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO

$$CF = \text{COSTO FIJO} = 31.243,00 \text{ USD}$$

$$CV = \text{COSTO VARIABLE} = 212.362,80 \text{ USD}$$

$$VT = \text{VENTAS TOTALES} = 270.588,24 \text{ USD}$$

3.- CALCULO DEL INDICE DE ABSORCIÓN (IA)

$$IA = PE/VT = 53,7\%$$

IA = INDICE DE ABSORCIÓN

$$PE = \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 145.194,07$$

$$VT = \text{VENTAS TOTALES} = 270.588,24$$

53.7% DEL VALOR DE LAS VENTAS TOTALES FUERON DESTINADAS PARA ALCANZAR EL "Punto de Equilibrio"

4.- CALCULO DEL MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD (MPU)

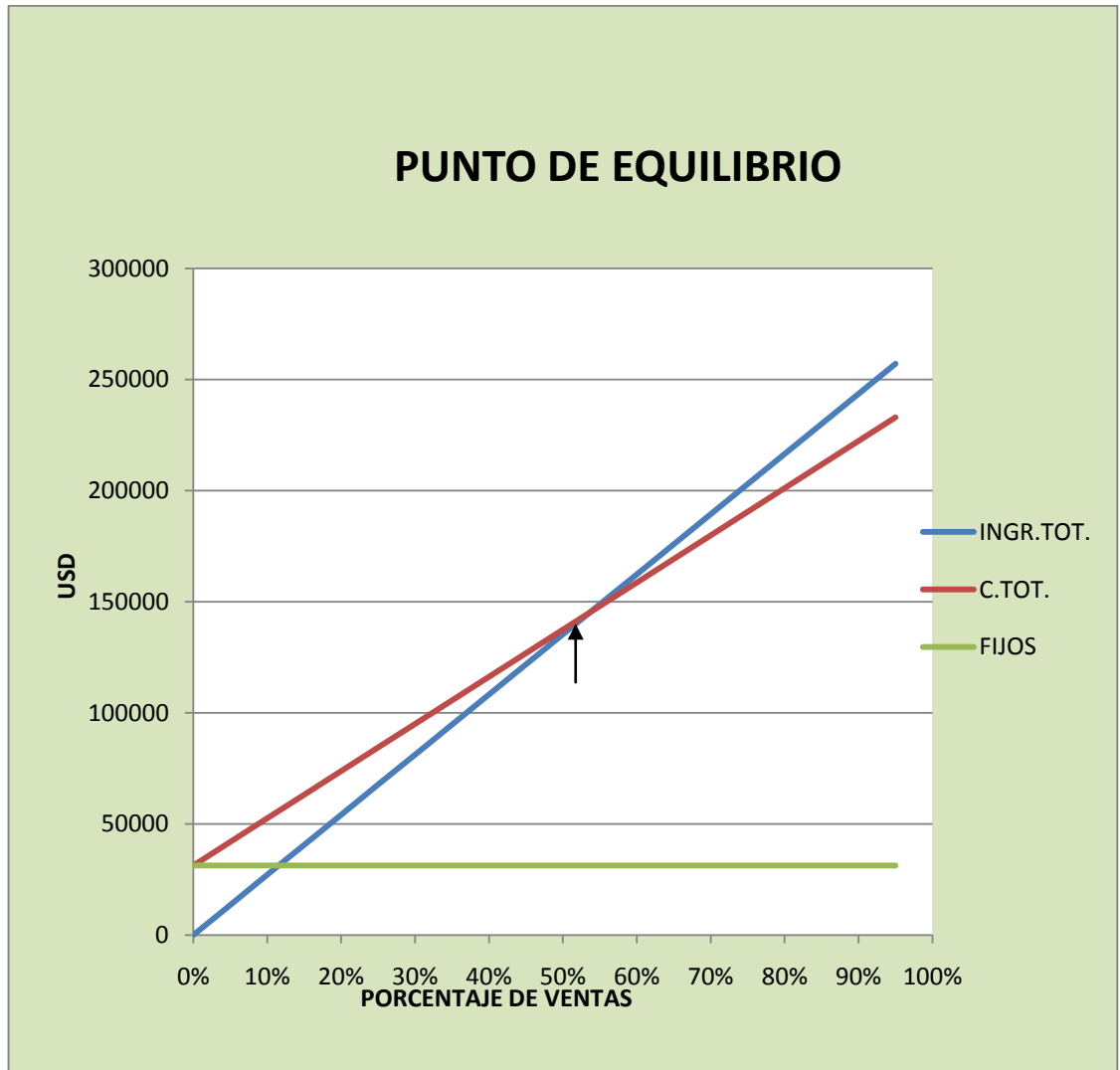
$$MPU = 1 - IA = 46,3\%$$

MPU = MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD

IA = INDICE DE ABSORCIÓN

Ferricomercio Bomsam, necesita vender USD 145.194,07 para cubrir sus costos de operación.

GRÁFICO N° 18



6.7.6.3 MAPA ESTRATÉGICO

GRÁFICO N° 19

MISIÓN: “FERRICOMERCIO BOMSAM” es una microempresa de comercialización de productos para el sector industrial como son: multitalleres, mecánicas, vulcanizadoras entre otros, brindando productos de calidad a precios competitivos y con un excelente servicio al cliente, que le permita crecer permanentemente en el tiempo y reafirmar la permanencia de la microempresa en el mercado.

GRÁFICO N° 20

VISIÓN: “FERRICOMERCIO BOMSAM” busca ser proveedor líder a nivel nacional en el sector industrial, con proyección en un futuro cercano a importar maquinarias y herramientas tradicionales y de última generación provenientes de países Orientales. El servicio al cliente y al consumidor se convertirá en nuestra ventaja competitiva. Nuestros proveedores serán parte fundamental de este reto. Trabajaremos en el desarrollo personal y profesional de todos los colaboradores, para mejorar su estilo de vida y elevar su autoestima.

GRÁFICO N° 21

Áreas de Focalización:

Servicio al cliente

*Estilo de vida de los
colaboradores de
Ferricomercio Bomsam*

GRÁFICO N° 22

DIRECTRICES:

*Desarrollar competencias claves en
la Empresa*

Desarrollar productos nacionales

GRÁFICO N° 23

ESTRATEGIA GENERAL:

“FERRICOMERCIO BOMSAM” pretende ser una empresa líder como proveedor de productos de ferretería y tener una fuerte presencia en el mercado local y nacional a través de la aplicación del mix de marketing para incrementar sus ventas progresivamente.

6.8 ADMINISTRACION

La presente propuesta será administrada por la señora Carla Bombón bajo el liderazgo de sus propietarios de la Pyme y en coordinación con el equipo de trabajo.

PRESUPUESTO

TABLA N° 43

RUBRO	VALOR
TALENTO HUMANO: Administrador	2800.00
TECNOLOGÍA Equipo de computo	20.00
MATRIALES Materiales de escritorio	70.00
SUBTOTAL	2890.00
Imprevistos 10%	289.00
TOTAL	\$ 3179.00

6.9 Previsión de la Evaluación

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar la monitoria del Plan, como un proceso de seguimiento y evaluación permanentes, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas y enfrentar las contingencias.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

TABLA N° 44

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO 2010-2013																							
		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del Plan Estratégico a los dueños del negocio	■	■	■	■																				
2	Aprobación del Plan por la Gerencia					■																			
3	Socialización con todo el equipo de trabajo					■	■	■	■																
4	Difusión del Plan Estratégico clientes externos									■	■	■	■												
5	Diseño y Elaboración del Mapa Estratégico									■	■	■	■												
6	Priorización de Proyectos, acciones y operaciones del Plan													■	■										
7	Ubicación en los locales de la filosofía microempresarial													■	■										
8	Contratación de personal para estudios técnicos													■	■										
9	Conocimiento del Plan al personal técnico contratado													■	■										
10	Ejecución del Plan Estratégico																	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico																	■	■	■	■	■	■	■	■

BIBLIOGRAFÍA

HERRERA, José, PEÑAHERRERA, Santiago.(1998) “Planificación Estratégica aplicada a DISAMA CIA LTDA. Incrementara sus ventas” Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas

HERRERA, Luis y Otros (2004) *TUTORIA de la investigación Científica*. Diemerino Editores. Quito-Ecuador.

SOLOMON,Michael R.y Otros (2001) *MARKETING Personas reales Decisiones reales* segunda Edición. Editorial PEARSON EDUCACIÓN DE COLOMBIA LTDA. Bogotá-Colombia.

Koontz, y otros (2001) *ADMINISTRACIÓN Una Perspectiva Global y Empresarial*. *Enciclopedia Administrativa Océano 2002*.Grupo Océano. Barcelona-España.

ARGUIN, Generard. (1988) *La Planeación estratégica en la universidad*. 2do. Presses de Université du Québec, Québec. Canadá.

DUKER, Peter. (1993) *Gerencia para el futuro. El Decenio de los 90 y más allá*. Editorial Norma. Barcelona. Bogotá.

DUKER, Peter. (1993) Sociedades Capitalistas. Harper Business.

SERNA GÓMEZ, Humberto. (1994) Planeación y Gestión Estratégica. Editorial. Legis Editores S.A. Santafé de Bogotá. Colombia.

SERNA GÓMEZ, Humberto. (1992) La Gestión Empresarial. De la Teoría a la Praxis. Editorial Legis S.A. Bogotá. Colombia.

TAYLOR, Bernad, HARRISO, Jhon. Planeación Estratégica Exitosa. Legis Editores S.A. Bogotá. Colombia.

ROBERT, Michel. (2006) El nuevo pensamiento Estratégico. Mc Graw-Hill/ Americana editores. México DF.

GOODSTEIN, Leonardo D. Planeación Estratégica. Mc Graw- Hill/ Americana editores. Santa fé de Bogotá Colombia.

BENGOECHEA, Bruno. (2000) Diccionario de Marketing. Cultural S.A Madrid España.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

(<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>) (Koontz y Weihrich, 1994).

http://www.proasetel.com/P.inas/PLANIFICACIÓN_estartegica.htm

(http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/lsc.pdf)

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/3/CAPÍTULO%20II.pdf>

