



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE MERCADOTECNIA

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en
Mercadotecnia**

Título del Trabajo de Titulación

**Diseño y creación de un plan estratégico para Distribuidora Importadora Hernández
DIH**

Luigi Wladimir Hernández Quispe

Quito, Febrero 2019

Diseño y creación de un plan estratégico para Distribuidora Importadora Hernández

DIH

Por

Luigi Wladimir Hernández Quispe

Febrero 2019

Aprobado:

Ing. Luis, M, Altamirano, J, Tutor

Ing. Jefferson, G, Reyes, S, Presidente del Tribunal

Ing. Sandra, E, López, V, Miembro del Tribunal

Ing. Jhon, F, Rosado, V, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 08, 02, 2019

Ing. Luis, M, Altamirano, J. MSc.

Aceptado y Firmado: _____ 08, 02, 2019

Ing. Sandra, E, López, V. MSc.

Aceptado y Firmado: _____ 08, 02, 2019

Ing. Jhon, F, Rosado, V. MBA

_____ 08, 02, 2019

Ing. Jefferson, G, Reyes, S. MBA

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Luigi Wladimir Hernández Quispe, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Diseño y Creación de un Plan Estratégico para Distribuidora Importadora Hernández DIH** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Luigi Wladimir Hernández Quispe

Correo electrónico: luhernandezqu@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Luigi Wladimir Hernández Quispe, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **Diseño y Creación de un Plan Estratégico para Distribuidora Importadora Hernández DIH**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Febrero 2019



Luigi Wladimir Hernández Quispe

Correo electrónico: luigiuide@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi madre que gracias a su ejemplo ha sabido enseñarme que todo esfuerzo en la vida tiene su recompensa, por el cual el día de hoy puedo cumplir una meta más.

Es dedicado de igual manera a mi esposa Diana Catota por brindarme todos sus momentos de comprensión y convertirse un sustento emocional en estos años de estudio.

A mis hermanos quienes con todo su cariño y apoyo se volvieron un respaldo durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento y la paciencia brindada día a día

Agradecimiento

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Internacional del Ecuador y a quienes conforman su cuerpo de docentes por todos los conocimientos y enseñanzas sembrados en mí durante estos años de carrera, gracias a los cuales me siento un profesional preparando y dispuesto a afrontar los retos laborales del día a día

A mis compañeros Verónica Lara y Jacobo León, a los cuales he visto formarse a la par conmigo les expreso mis agradecimientos por la gran amistad compartida

A mi mejor amigo Daniel Guamán Romero una persona profesional, preparada y responsable quien compartió conmigo todos sus conocimientos en este proceso.

Resumen Ejecutivo

El presente desarrollo de un Plan Estratégico para Distribuidora Importadora Hernández DIH muestra un análisis del sector de la construcción en el Ecuador, con el fin de recabar información oportuna y valiosa por medio de la cual se pueda tener una situación real del sector y gracias al análisis y una retroalimentación interna de la empresa proponer una nueva filosofía corporativa como misión, visión y valores que se encuentren ligados a los objetivos a largo plazo y las estrategias desarrolladas obtenidas gracias a las matrices FODA, MEFE, MEFI, MIE que permitan a Distribuidora Importadora Hernández aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado presenta y de la misma manera corregir las falencias a las cuales la empresa esté expuesta con el fin de mejorar sus volúmenes de venta y aumentar su porcentaje de rentabilidad. Todo en función de la creación de un plan estratégico que nos ayude a analizar, evaluar y corregir todos los componentes de la empresa.

Abstract

The present elaboration of a Strategic Plan for Distribuidora Importadora Hernández DIH shows an analysis of the construction sector in Ecuador, in order to get timely and valuable information by means of which we can have a real situation of the sector and thanks to a feedback inside of the company propose a new corporate philosophy as mission, vision and values that are linked to the long-term objectives and the developed strategies obtained through the matrices FODA, MEFE, MEFI, MIE that allow Distribuidora Importadora Hernández take full advantage of the opportunities that the market presents and in the same way correct the mistakes to which the company is exposed in order to improve its sales volumes and increase its profitability percentage. All depending on the creation of a strategic plan that helps us analyze, evaluate and correct all the components of the company.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo 1: Situación General del Sector.....	4
Situación General.....	4
Panorama Actual del Sector.....	5
Perspectiva de Crecimiento para el Sector	6
Resumen	7
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	8
Reseña Histórica	8
Visión.....	11
Misión	11
Principios	11
Código de Ética.....	12
Valores éticos.....	12
Normas éticas.....	12
Resumen.....	13
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....	14
Análisis Competitivo País.....	14
Condiciones de la demanda	14
Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas	14
Sectores relacionados y de apoyo	15

Influencia del análisis sobre el sector	16
Análisis del Entorno PESTEC	17
Fuerzas políticas, gubernamentales, legales	17
Fuerzas económicas y financieras.....	17
Fuerzas sociales culturales y demográficas	19
Fuerzas tecnológicas y científicas.....	19
Fuerzas ecológicas y ambientales	20
La Organización y los Competidores.....	20
Poder de negociación de los proveedores	20
Poder de negociación de los compradores	21
Amenaza de los entrantes	22
Rivalidad entre competidores	22
Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE).....	23
Interpretación de resultados	24
Resumen.....	25
Capítulo 4: Evaluación Interna	26
Análisis Interno AMOFHIT	26
Administración y gerencia	26
Marketing y ventas.....	29
Operaciones y logística e infraestructura	30
Finanzas y contabilidad.	30
Recursos humanos.	31
Sistemas de información y comunicaciones.	31

Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)	31
Interpretación del resultado	33
Resumen.....	33
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	34
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción.	34
Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)	35
Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	37
Conclusiones	39
Estrategias	39
Matriz Interna Externa	40
Conclusiones	41
Estrategias	41
Estrategias Retenidas y de Contingencia.	41
Estrategias retenidas	43
Estrategias de contingencia	43
Matriz Estrategias Vs Objetivos a Largo Plazo	44
Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	44
Resumen.....	45
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de Estrategias	48
Objetivos a Corto Plazo (OCP).....	48
Recursos Asignados Objetivos Corto Plazo.	49
Políticas de Cada Estrategia.....	51

Estructura de la Organización.....	52
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	52
Recursos humanos y motivación	53
Gestión de cambio	53
Evaluación Estratégica.....	54
Perspectivas de control	55
Aprendizaje interno.....	55
Procesos, clientes, perspectiva financiera.....	55
Resumen.....	55
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones	58
Plan Estratégico Integral	58
Futuro del Sector Objeto de Estudio.....	62
Referencias.....	63

Lista de Tablas

Tabla 1 Tipología del cliente relacionado con el porcentaje de compra.....	21
Tabla 2 Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE).....	24
Tabla 3 Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI).....	32
Tabla 4 Matriz FODA.....	36
Tabla 5 Matriz BCG.....	38
Tabla 6 Matriz Interna Externa MIE.....	40
Tabla 7 Matriz de Decisiones.....	42
Tabla 8 Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo.....	44
Tabla 9 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos....	45
Tabla 10 Recursos Asignados Objetivos Corto Plazo.....	50
Tabla 11 Políticas de Cada Estrategia.....	51
Tabla 12 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	54
Tabla 13 Plan Estratégico Integral.....	59
Tabla 14 Presupuesto Asignado.....	60
Tabla 15 Costos Aproximados.....	61

Lista de Figuras

Figura 1 Número de empleados sector de la construcción.	5
Figura 2 Herramientas manuales marca QSB.....	10
Figura 3 Grifería marca QSB.....	10
Figura 4 Organigrama actual DIH	28
Figura 5 Plano Cartesiano MBCG	38
Figura 6 Matriz Interna Externa MIE	40
Figura 7 Organigrama sugerido DIH	52

Antecedentes

Un plan estratégico integral es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su visión, por lo tanto ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, es decir define las acciones necesarias para alcanzar ese futuro (Vicuña, 2012).

La actividad de la construcción es uno de los pilares fundamentales en los que se sostiene la economía de todo país, en el Ecuador en los últimos 10 años este sector tuvo importantes tasas de crecimiento, resultado evidente del nivel de desarrollo positivo que se experimentó desde 2008 en adelante, no obstante mantener ese nivel de crecimiento fue y aun es complejo, no solo para el sector sino también para la economía en su conjunto. Los elevados niveles de inversión pública y de liquidez en la economía permitieron que este y otros sectores crezcan. Entre los factores que ayudan a que la construcción empiece a tomar estabilidad están la derogación de la ley de Plusvalía, que creo nuevamente confianza entre los constructores y adquirientes, la reciente Ley de Fomento Productivo, cuyo objetivo es reactivar la producción y empleo de los distintos sectores para mantener estable la economía del país.

Existen a nivel nacional 6 empresas liderando la importación en productos ferreteros para la construcción, de los cuales 2 se enfocan no solo en la importación y distribución, sino también en la venta directa a consumidores finales, por lo cual generan una mayor cantidad de ventas en el mercado y mejor rentabilidad.

Distribuidora Importadora Hernández DIH es una empresa con presencia en el mercado nacional por más de 15 años, su giro de negocio se basa en la importación y

distribución de productos ferreteros para la construcción, siendo sus principales clientes sub-distribuidores y ferreterías con gran capacidad de compra.

Con estos antecedentes se planifica el diseño y creación de un plan estratégico para Distribuidora Importadora Hernández DIH, con el fin de impulsar la comercialización las marcas propias de la empresa para mejorar la rentabilidad.

Justificación

Tras el análisis de las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta Distribuidora Importadora Hernández DIH es de suma importancia la planificación, creación e implementación de un plan estratégico que permita a la empresa un incremento en su rentabilidad y sus volúmenes de venta.

Alcance

Mediante la creación y diseño de un plan estratégico se busca analizar todo el contexto de la implementación de un plan estratégico para Distribuidora Importadora Hernández con el fin de ingresar en un mercado no antes alcanzado como son los consumidores finales, industria y constructoras, logrando así alinear los objetivos con las necesidades de la empresa como:

- Cumplir con la misión y visión propuesta.
- Capacitación constante a la fuerza de ventas.
- Implementación de nuevos productos al portafolio de la empresa.
- Cumplir con todas las responsabilidades por parte de la empresa ante sus colaboradores.

Objetivos

Objetivo general

Diseño y creación de un plan estratégico para Distribuidora Importadora Hernández DIH.

Objetivos específicos

- Analizar la situación general del sector en el cual se desarrolla Distribuidora Importadora Hernández.
- Desarrollar la identidad corporativa como misión, visión y valores que se encuentren relacionados a las necesidades de la empresa.
- Analizar los factores externos de Distribuidora Importadora Hernández utilizando las herramientas PESTEC y 5 Fuerza de Porter.
- Utilizar los factores del análisis AMOFHIT para crear un panorama real interno de Distribuidora Importadora Hernández.
- Crear un listado de estrategias generadas gracias a la aplicación de la Matriz FODA y FODA Cruzado.
- Alinear las estrategias obtenidas a los objetivos a largo plazo desarrollados

Capítulo 1: Situación General del Sector

Por medio de este capítulo se puede conocer las condiciones reales en las cuales se encuentra el país como situación económica política y social con el fin de encontrar las posibilidades de crecimiento del futuro sector de estudio.

Situación General

“El producto interno bruto mide la riqueza creada en un periodo y su tasa de variación es considerada como el principal indicador de la evolución de la economía de un país” (Banco Central del Ecuador, 2018), es así que en el primer trimestre del 2018 el Producto Interno Bruto de la economía ecuatoriana registró un incremento interanual de 1,9% con relación al primer trimestre del 2017 y el segundo trimestre del 2018 creció 0,9% con relación al segundo trimestre del año anterior, se estima que el crecimiento para el 2019 sea de 1.43%. Según el Banco Central del Ecuador desde el 2005 al 2016 el Ecuador generó un aumento de su PIB aproximadamente del 4,3% gracias a los precios altos que el petróleo logró conseguir entre estos años. Esto incidió en un importante aumento en el gasto público, lo que fue evidenciado en un sin número de obras realizadas por el gobierno central.

Por otra parte, tras cumplirse dos años de la salida del expresidente de la República del Ecuador Rafael Correa, tomó la posta el actual presidente Lennin Moreno, el cual presentó cambios en la forma de manejar el país. Modificó su perspectiva política, se presentaron problemas de índole interno siendo los más importantes los innumerables juicios por enriquecimiento ilícito por parte de los funcionarios públicos como el caso del ex vicepresidente Jorge Glas.

Panorama Actual del Sector

La (Cámara de la Industria de la Construcción) CAMICON indicó que “El sector de la construcción es la actividad que más fuentes de empleo genera en el mundo, en el Ecuador representa el 6% de la tasa de empleo, este se muestra como uno de los líderes, pues se encuentra inmersa en actividades relacionadas o no a su giro de negocio. Se estima que esta actividad abarca alrededor de 14,366 establecimientos en todo el país los cuales se encuentran ligados directamente a la construcción, la mayoría de establecimientos están ubicados en las provincias de mayor renombre como Pichincha y Guayas” (CAMICON, 2016, pág. 05) . El INEC presenta datos sobre el empleo generado por actividades de la construcción, la información muestra que 519,383 puestos de trabajo son activados gracias a esta actividad (INEC, 2016).



Figura 1. Número de empleados sector de la construcción.

Tomado de Cámara de la Industria de la Construcción, (2016)

El mercado de la construcción se encuentra en recuperación de la baja época que tuvo hace algunos años; en vista de lo sucedido, cada día existen más empresas deseando controlar dicho mercado. La competencia por generar mejores ventas se vuelve más complicada, no solo por los nuevos competidores, sino también por las grandes empresas que iniciaron la comercialización de productos ferreteros. Las nuevas innovaciones en productos obligan a la actualización de conocimientos para mantener las mejores herramientas de comercialización.

Perspectiva de Crecimiento para el Sector

El primer dato que se debe analizar es el PIB (Producto Interno Bruto), el cual alcanzó en primero trimestre del 2018 un incremento del 1,9% con relación el primer trimestre del 2017 esto mostró una leve mejoría en el sector de la construcción. La construcción del Metro de Quito es un motor de desarrollo económico y social para el Ecuador, se estima que la ejecución de esta línea de metro tendrá un impacto socioeconómico en el PIB del país de aproximadamente de 856 millones de euros durante su construcción, además el metro de Quito crea más de 32.700 puesto de trabajo directos, indirectos e inducidos al año durante su construcción, a esto se le suma la expansión territorial que se presenta gracias al aumento de habitantes en todas las ciudades del Ecuador. El programa Plan Casas para Todos que es iniciativa del actual gobierno en el cual se proyecta construir 325.000 viviendas en cuatro años se convierte en un impulso no solo para la construcción sino también para todo el país, teniendo en cuenta la eliminación de Ley de Plusvalía se estima que la población retome las actividades de construcción y remodelación.

“El 19 de octubre del 2018 Gobierno Nacional presentó el programa Construimos, Empleo y Prosperidad en el cual prevé inyectar USD 2 750 millones de dólares a través de seis líneas de portafolios de créditos para constructores, proveedores, compradores de viviendas y gobiernos locales” (El Comercio , 2018).

Resumen

Ecuador presentó un aumento en el producto interno bruto en el año 2018 y de la misma manera de estima que para el año 2019 muestre un incremento del 1.43% con relación al año anterior, este está estrechamente relacionado a la construcción ya que esta actividad representa el 6% de la tasa de empleo, y en el Ecuador abarca alrededor de 14,366 establecimientos en todo el país generando 519,383 puestos de trabajo de manera directa e indirecta. El Gobierno Central está tomando medidas correctivas con respecto a la construcción como es la eliminación de la ley de plusvalía, la creación del Plan Casa para Todos y el programa Construimos, Empleo y Prosperidad en el cual se proyecta aportar con 2 750 millones de dólares a esta actividad.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial es un capítulo en el cual se puede apreciar la formación y creación de la empresa, desde sus inicios, así como su evolución en el transcurso del tiempo hasta llegar al análisis de cómo se encuentra la empresa en este momento.

Reseña Histórica

En el año de 2002, Iván Hernández con la ayuda su cónyuge Susana Coello crearon la empresa Distribuidora Hernández, por varios años la empresa estaba ubicada en el sur de Quito, en la misma casa que era arrendada y habitada por sus principales. En un principio el único giro del negocio fue la comercialización de guantes de caucho Celleri para uso doméstico. Desde el inicio, la empresa se enfocó en ganar mercado en el sector ferretero, progresivamente y con acciones muy bien contraladas fueron introduciendo a su portafolio productos de alta rotación como: Fandeli, Cooper, Energizer, Sylvania siendo estas las marcas más representativas del mercado.

Con la venta de estos productos de alta rotación la empresa pudo crecer, ganar mercado, mejorar sus precios y estar presente en el día a día de sus clientes. A mediados del año 2007 Distribuidora Hernández logra construir sus bodegas y oficinas en el sur de Quito en el sector de la Biloxi, estableciendo nuevas políticas y normas lo que permite que el trabajo se vuelva más conciso y exigente. Posteriormente se crea la idea y se realiza un análisis para la importación de productos ferreteros y no solo depender de otros importadores, es aquí donde se inicia el acuerdo con Dewalt-Black and Decker por medio de los cuales la empresa hace su primera importación directa de accesorios para la construcción bajo estas marcas mundialmente reconocidas.

De esta forma la empresa toma el nombre de Distribuidora Importadora Hernández, por varios años la empresa lucha por ganar espacio con estas marcas e ingresar a un segmento más industrializado. Después de un tiempo, Distribuidora Importadora Hernández toma la decisión de dejar la marca co-distribuida de importación a un lado y se propone la creación de su marca propia, algo que la identifique más con los clientes. De esta forma nace la marca QSB (Quality Save Blade), bajo este nombre la empresa realiza su primera importación en el año 2010, siendo el principal producto de venta discos diamantados para cortes de cerámica. En el transcurso de los años la marca ha ido expandiendo sus horizontes con respecto a su portafolio de productos, incluyendo brocas HSS, brocas de concreto, llaves mixtas y herramientas manuales.

En el año 2016 la empresa no logra abastecerse de espacio físico para el manejo de todos sus productos, ya que las importaciones contienen enormes cantidades de mercadería. Es aquí donde se toma la decisión de migrar sus bodegas al norte de la ciudad de Quito en el sector de Carcelén a las instalaciones de Vía Express, empresa que presta el servicio de almacenamiento y distribución. Después de esta decisión la empresa ya no necesita el servicio de bodegueros, despachadores y choferes, aliviando el sistema logístico que la misma manejaba. Con esta estrategia se logra agilizar el trabajo del despacho de productos, pues todas las órdenes recibidas son facturadas desde las oficinas del sector de la Biloxi, y la mercadería es despachada de forma inmediata desde la bodega en el sector de Carcelén.

Hoy en día la empresa vende alrededor de \$280.000 dólares mensuales con utilidad neta de 12%, y cuenta con 9 colaboradores en relación de dependencia, el portafolio de productos ha crecido tanto en su marca propia que al momento se manejan más de 50 nuevos artículos para la construcción, incluyendo el nuevo segmento de productos el cual

consta de todo tipo de grifería. Se trabaja arduamente para estar a la par de la tecnología, los vendedores y recaudadores realizan sus actividades con tablets sincronizadas las 24 horas del día a la red de la empresa.

Gracias al desarrollo que se realiza enfocado en la producción e importación de todo tipo de material eléctrico Distribuida Importadora Hernández busca encontrar nuevos nichos de mercado.



Figura 2. Herramientas manuales marca QSB

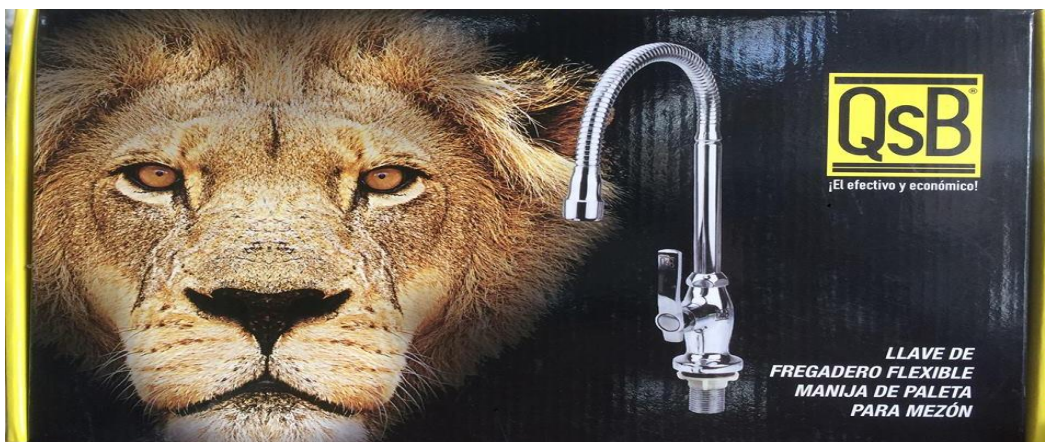


Figura 3. Grifería marca QSB

Visión

Según Fred David, “Responde a la pregunta de hacia dónde queremos llegar. Es redactar lo que uno quiere que la empresa sea en los próximos años” (David, 2007, pág. 93)

La visión sugerida para Distribuidora Importadora Hernández es:

Convertirnos en el año 2022 en la empresa con mayor participación en el mercado a nivel nacional, gracias a la constante innovación y capacitación de nuestro talento humano logrando así mejorar los niveles de rentabilidad.

Misión

“La misión es una declaración, creo o descripción de la razón de ser de una empresa. Para estructurar esta misión de debe considerar componentes como: quienes son sus clientes, cuál es su mercado meta, cuál es su filosofía, que esfuerzos le dedica a su personal y que actitud desea transmitir” (David, 2007, pág. 93).

Se recomienda la siguiente misión:

Ser una de las empresas líderes en el mercado con la comercialización de productos ferreteros de alta calidad que generan confianza a nuestros clientes, trabajando día a día con la actualización de nuestra tecnología mejorando los procesos y satisfacer las necesidades de la empresa y la sociedad.

Principios

Al momento de la presente investigación, Distribuidora Importadora Hernández no cuenta con principios corporativos por tal motivo se recomienda los siguientes lineamientos.

- Trabajar con responsabilidad cumpliendo con normas básicas de ética que permitan un adecuado trato con los clientes internos y externos.

- Respetar y entender el entorno de cada persona, sabiendo llevar una relación profesional que permita el crecimiento laboral continuo.
- Cuidar y aprovechar al máximo los insumos, pues estos provienen de recursos naturales los cuales tienen un impacto sobre el medio ambiente.
- Alentar a los colaboradores al aporte continuo de la empresa, entendiendo que cada idea es bienvenida y genera compromiso grupal.

Código de Ética

El código de ética establece los comportamientos más apropiados a los cuales los colaboradores de la empresa Distribuidora Importadora Hernández deben acogerse. Por medio de este código se promueve la transparencia en cada una de las actividades a desarrollar por el personal y se garantiza una convivencia en armonía con personajes cercanos a la misma como: clientes, proveedores, accionistas, socios y empleadores.

Valores éticos

Honestidad. Formar conciencia en cada colaborador para la creación de un trabajo sincero y profundo, evitando caer en trucos o artimañas que afecte el proceso colectivo.

Responsabilidad. Cumplir las actividades designadas de cada trabajador, sabiendo que al ser erróneas generan consecuencias.

Normas éticas

Veracidad. Dar una notificación creíble y oportuna tanto a actores internos y externos de los cambios realizados en la empresa por medio de los canales de información.

Confidencialidad. No promover la divulgación de información que comprometa las actividades e intereses de Distribuidora Importadora Hernández.

Fidelidad. Trabajar en la conciencia de nuestro personal con el fin de buscar objetivos comunes que enlacen metas y concluyan en satisfacciones compartidas.

Resumen

Al momento de la presente investigación la misión y visión de la empresa no estaban enfocadas a las estrategias y objetivos que Distribuidora Importadora Hernández deseaba alcanzar, por tal motivo se re-escribe y sugiere la misión y visión antes descritas. La suma de valores, principios y comportamientos como honestidad, respeto, sensibilidad y responsabilidad que Distribuidora Importadora Hernández promueve a través de su código de ética muestran la veracidad de su trabajo. Esta se ve reflejada en los procesos que cumple en conjunto con sus colaboradores, para lograr superación profesional y satisfacción de las necesidades de sus clientes, con el objetivo de cumplir la práctica diaria de la misión y la futura consecución de la visión.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

El realizar un análisis profundo, real, y concientizado en este capítulo es de suma importancia pues nos permite tener un panorama claro de las condiciones externas de la empresa y enfocar las posibles oportunidades y amenazas.

Análisis Competitivo País

Condiciones de la demanda

Tras varios años y meses las cifras que mostraban saldos negativos para el Ecuador en la construcción desaparecieron, a finales de septiembre del 2018 según la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas en el Ecuador “el número de reservas para la adquisición de viviendas aumentó un 14.7% con relación a meses anteriores. Este incremento por el interés de obtener una vivienda genera que los compradores realicen avances o reservas de dinero por la adquisición de un inmueble, debido a esto las constructoras reactivan su trabajo e inician la construcción de nuevos proyectos lo que inyecta una fuerte cantidad de capital a la economía de la construcción” (Comercio, 2018, pág. 01). De esto se benefician varias áreas como el comercio de ferreterías, cementeras, material pétreo y sobre todo la mano de obra.

La adquisición de viviendas a nivel nacional se apalanca de varias formas de financiamiento:

- La constructora otorga el crédito directo a los clientes.
- Bancos, mutualistas, empresas que conforman el sistema financiero.

Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas

Una de las estrategias utilizadas por las empresas de comercialización de productos ferreteros son las condiciones o facilidades de pago que ofrecen a los sub-distribuidores o

ferreterías que van desde 30 días de crédito hasta 120 días de crédito dependiendo su calificación crediticia. Segmentar el mercado, manejar un distinto análisis de mercadeo y promociones dependiendo la tipología del cliente es un factor de mucha importancia, ya que no se puede otorgar el mismo descuento a un sub-distribuidor y a un cliente tipo cobertura, mucho menos a un cliente industrial, ya que de ser así la empresa no permitiría que cada canal maneje su porcentaje de utilidad.

El profesionalismo de las fuerzas de ventas es una estrategia clave, cada cliente busca la mejor asesoría por parte de las empresas, de esta manera cada empresa o importador busca ganarse un espacio en el mercado tan competitivo, innovando cada día, generando nuevas ideas con el fin de satisfacer todas las necesidades de los clientes y logrando con esto permanecer en la mente de los mismos para ser tomados en cuenta para futuras negociaciones.

Sectores relacionados y de apoyo

Mano de obra. Fidelizar a los operadores encargados de cada obra para el consumo de cierta herramienta o marca genera muchos beneficios, de esta forma se consigue crear una relación entre la mano de obra y las marcas que son manejadas por los mismos.

Transporte. A nivel nacional varias empresas cuentan con su propia flota de camiones para la entrega de mercadería, pero no es el caso de todas, es aquí donde aparece el servicio que prestan ciertas compañías dedicadas al transporte y entrega como es el caso de Vía Express o Tramaco Express, las cuales llegan a un convenio mensual por un determinado volumen de cajas con las empresas, para un adecuado despacho de productos y cumplimiento con todas las pautas previamente establecidas.

Arquitectura. Es otro sector muy relacionado con la construcción, los arquitectos son las personas responsables de elegir o incidir en los tipos de productos, cantidades y calidades que desean utilizar en sus proyectos, de tal manera que progresivamente los arquitectos se involucran más en sus obras para cuidar cada detalle de la misma, gracias a esto se genera un importante vínculo entre el arquitecto y las empresas ligadas a la construcción.

Seguridad. Un aspecto para resaltar en el tema de seguridad para empresas importadoras es el que se presenta al momento de llegada del contenedor a los puertos, en este punto cada empresa debe asegurar que su mercancía llegue sin ningún problema a sus instalaciones, para lo cual es necesario contratar el servicio de custodia que permita un seguimiento desde la salida de la aduana hasta su punto de descarga.

Influencia del análisis sobre el sector

Todas las variables analizadas y detalladas tienen un impacto importante sobre el sector, lo que provoca que, si alguna de estas variables sufre un cambio o son alteradas por una reforma, la construcción se ve seriamente implicada en este cambio, por lo cual Distribuidora Importadora Hernández debe estar a la vigilia de algún cambio y siempre prevenido para cualquier eventualidad.

Proveedores

Contar con una gama completa en el portafolio de productos es de suma importancia, para lo cual es necesario crear fuertes alianzas y vínculos con empresas que manejan otras líneas de productos a las cuales Importadora Distribuidora Hernández no importa directamente, por medio de ellas se realiza compras en volúmenes altos, se accede

a un descuento representativo y se logra cubrir la mayor cantidad de necesidades que los clientes demandan.

Análisis del Entorno PESTEC

“Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros” (David, 2007, pág. 80).

Fuerzas políticas, gubernamentales, legales

Para una adecuada operación y funcionamiento de las empresas comercializadoras de productos en el Ecuador se debe seguir una serie de actividades que garanticen la legalidad de su actividad y a la vez de la empresa como: generación del RUC (Registro Único de Contribuyente), la obtención de la patente la cual debe ser pagada una vez al año, permisos de funcionamiento, declaración mensuales, pago de impuesto, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para sus colaboradores.

Fuerzas económicas y financieras

Inestabilidad económica. La inestabilidad se ve reflejada en la construcción y principalmente en el alza y baja de precios en los productos que mayormente son utilizados en esta actividad como: el hierro, el cable, y el cemento. A esto se suma la gravación de salvaguardias que fueron aplicadas a diferentes productos de importación, entre ellos los del segmento ferretero que tuvieron un incremento del 15% el cual aplicaba para productos como: herramientas como taladros, martillos, cinceles, cementeros. Si bien las salvaguardias ya fueron eliminadas en su totalidad esta acción generó una disminución en el comercio.

Deuda interna y externa. “Ecuador sufre de una deuda externa e interna que supera los \$58.979 millones de dólares, de los cuales \$34.492 representan la deuda externa y \$14.355 corresponden a la deuda interna, respecto al producto interno bruto esto representa el 57%, se analiza la posibilidad de eliminar el decreto que en el 2016 fue firmado por el ex presidente Rafael Correa de la relación que existe entre la deuda y el PIB que según la ley no puede superar el 40%” (El Universo, 2018, pág. 01).

Precio del petróleo. Ecuador es una economía petrolera y gran parte de sus recursos provienen de este rubro, por lo tanto los datos del sector petrolero son vitales para la planificación del Presupuesto General del Estado, su correcta planificación guía la economía nacional. “La proforma presupuestaria indica un aumento del 9,01% en la producción fiscalizada de petróleo para el año 2019 alcanzando los 206.21 millones de barriles al año, para el 2020 la proyección aumenta a los 214,92 millones de barriles, y al 2022 tiene un decrecimiento de esta a 194,31 millones de barriles. El precio estimado de exportación calculado es de USD 58.29 por barril; de la producción nacional de crudo se exportarán en el 2019 la cantidad de 151.22 millones barriles de petróleo” (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2018).

Balanza comercial. El déficit determinado para el año 2018 según el Banco Central del Ecuador “es de 120.9 millones de dólares, a pesar que las exportaciones en enero y febrero del presente año fueron superiores a 7.82% en relación al año anterior. Por otra parte, las importaciones también tuvieron un incremento del 17% siendo la principal categoría la de bienes y consumo seguido por materias primas y lubricantes” (AEBE, 2018). El incremento de importaciones y ventas son índices que demuestran el constante desarrollo en el mercado de productos ferreteros.

Fuerzas sociales culturales y demográficas

Remesas recibidas. Ecuador tuvo un incremento en el sector de la construcción cuando personas nativas migraron a diferentes países para encontrar mejores condiciones de vida, esto generó que las remesas enviadas desde el exterior se multiplicaran. Gran parte de las mismas han sido destinadas a la construcción lo que se pudo evidenciar en la provincia del Azuay, principalmente en Cuenca donde se han invertido alrededor de 300 millones de dólares en la construcción; hecho que ha sido significativo para el incremento en el consumo de productos ferreteros.

Fuerzas tecnológicas y científicas

La tecnología en Ecuador ha dado pasos agigantados en los recientes años, los estudiantes cada día buscan prepararse más con el fin de brindar su aporte a la evolución de la información. Uno de los proyectos más ambiciosos es la construcción del Metro de Quito. El mismo que está generando trabajo a cientos de ecuatorianos de manera directa e indirecta. Otro avance que se ve reflejado en el día a día son las instalaciones de fibras ópticas para el mejor manejo del alcance de internet, lo que permite una mejor conexión a nivel mundial. Con estos avances se ha logrado exponer al mundo nuevos proyectos como las impresoras en 3D, las mismas que dan la oportunidad de obtener piezas de formas complejas gracias a su tecnología avanzada que con los métodos comunes serían difíciles de obtener, aspectos que en el futuro puede cambiar por completo el proceso de fabricación en serie.

En cuanto al manejo de los inventarios, la tecnología ha dado varios frutos de los cuales las empresas pueden sacarles mucho provecho, herramientas como el reabastecimiento automático, el mismo que auto gestiona las salidas de los inventarios,

llegando a un punto en el cual el mismo sistema genera automáticamente la reposición con bases obtenidas de datos anteriores o puntos de venta.

Fuerzas ecológicas y ambientales

Medio ambiente. Se encuentra estrechamente relacionado con la construcción pues no solamente la mitad de los materiales que se utilizan en esta actividad vienen de la corteza terrestre, si no también que todos los desperdicios y residuos que genera la construcción van hacia la naturaleza, en vista que estos residuos no siempre pueden ser reutilizados se estima que alrededor del 50% de los recursos naturales se emplean en la construcción.

La Organización y los Competidores

Poder de negociación de los proveedores

En el ámbito nacional los principales proveedores de líneas complementarias que maneja Distribuidora Importadora Hernández son Sylvania con Iluminación led, Energizer es el encargado en la líneas de pilas y cargadores y Master con la entrega de guantes de caucho, las cuales tienen políticas de pago de hasta 90 días, si bien la empresa de análisis en este momento depende de estas tres compañías para cubrir estas necesidades, no son las únicas en el mercado que manejan estos productos y marcas, pero si son las que prestan mejores servicios como crédito, entrega y garantía en comparación de las otras del sector. Al romper relaciones con cualquiera de estas tres compañías que poseen poder de negociación la empresa debería acudir a otras con precios más altos y seguramente esto generaría mayores costos y alza de los precios.

A nivel de importaciones el principal país proveedor en líneas de ferretería en el año 2017 fue Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) quien fue la empresa

encargada de la producción de todos los productos QSB y Bimar, la misma que posee un alto poder de negociación ya que entre una de las condiciones para la fabricación de estas marcas es que la mitad del pago sea en forma de anticipo y la otra mitad se la efectúe la momento del envío de la mercadería desde China hasta Ecuador.

Poder de negociación de los compradores

De todo el universo de clientes que Distribuidora Importadora Hernández atiende, existen diferentes tipos de los cuales la empresa tiene mayor dependencia para el desalojo de sus productos, a continuación, se describe el tipo de cliente con su respectivo porcentaje de compra y su descuento de canal.

Tabla 1

Tipología del cliente relacionado con el porcentaje de compra

Tipología de cliente	Número aproximado de clientes	Porcentaje de compra total	Descuento después de precio de lista	Condiciones de pago
Sub distribuidores	8	30%	30%	30,60,90,120 días
Ferreterías mayoristas	100	20%	15%	30,60,90 días
Clientes cobertura	300	40%	10%	30,60,90 días
Constructoras	5	5%	5%	30,60,90 días
Industria	30	5%	0%	30,60 días
Total	393	100%		

Con los datos descritos en la tabla anterior, se pueden dar varias lecturas, entre ellas es claro notar que el mayor poder de negociación se encuentra en los sub distribuidores, estos representan un valor importante en las ventas de la empresa, cumplen con el 30% de las ventas totales con solo 8 clientes de este tipo, al perder alguno de estos clientes la

empresa genera un vacío enorme que no es fácil de cubrir. El mayor porcentaje de ventas con el 40% está enfocado en los clientes tipo cobertura en un número aproximado de 300 clientes.

Amenaza de los entrantes

Es muy frecuente la creación de empresas comercializadoras de productos en el segmento ferretero que intentan entrar a la disputa por manejar el mercado, cada una dirige o posee una marca propia, un claro ejemplo de esto es la empresa Color Satelec que por medio de su marca Vikingo poco a poco ha tomado impulso en sus ventas mensuales principalmente en la sierra del Ecuador.

Rivalidad entre competidores

Existen a nivel nacional 6 empresas liderando la importación en productos ferreteros: Productos Metalúrgicos S.A, Importador Ferretero Trujillo, Ferremundo, Distribuidora Importadora Hernández, Kywi, Ferrisariato, de los cuales 2 se enfocan no solo en la importación y distribución, sino también en la venta directa a consumidores finales, con locales comerciales propios, por lo cual generan una mayor cantidad de ventas en el mercado y mejor rentabilidad. Todos estos importadores comparten el mismo nicho de mercado, la rivalidad no se muestra solo en las marcas compartidas que son manejadas por estas empresas, sino también en la constante lucha que existe pues cada empresa busca introducir su propia marca o marca exclusiva y hacer a un lado la marca de sus competidores, sus ventas estas direccionadas a sub distribuidores y ferreterías con capacidad de compra media y alta. Cada empresa maneja su política de compra y de pago de diferente manera, pero en casi todos los casos las empresas otorgan créditos de 60 días a

los clientes, y los clientes deben justificar su pago con la documentación de cheques posfechados.

Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

Según David Fred “Para la elaboración de la matriz MEFI y MEFE se debe seguir los siguientes pasos:

1. Elabore una lista de los factores internos (MEFI) y externos (MEFE) que se identificaron en el proceso de auditoría interna y externa. Incluya un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor interno y externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas claves incluidas en una matriz MEFI y MEFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5” (David, 2007, pág. 110).

Tabla 2

Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
Oportunidades			
1. Mercado meta altamente penetrable	0.20	3	0.60
2. Interés extranjero por invertir en el comercio nacional.	0.10	3	0.30
3. Creación plan vivienda para todos	0.10	4	0.40
4. Mejora en la economía nacional	0.10	3	0.30
5. Creación de nuevas obras e infraestructuras por parte del gobierno	0.10	3	0.30
Amenazas			
1. Aumento de precio de materias primas para la fabricación de productos	0.15	2	0.30
2. Nuevos competidores invadiendo zonas.	0.10	2	0.20
3. Disminución de remesas enviadas desde el exterior	0.07	1	0.07
4. Incremento de aranceles a productos ferreteros	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.63

Interpretación de resultados

Tras obtener el resultado de 2.63 en la matriz MEFE y encontrarse en una situación aceptable, se puede resaltar que las estrategias realizadas por la empresa están dando resultado, enfocándose con mayor frecuencia en atacar al mercado meta, obtener una mejor participación de mercado y elevar su volumen de ventas. Cabe recalcar que existen

amenazas a las cuales la empresa no ha podido dar una buena respuesta y afectan al resultado final.

Resumen

Ecuador presentó mejoras en cuanto a la construcción como el incremento de 14.7% en reservas para la adquisición de una vivienda versus meses anteriores, entre los principales factores para esta mejora esta el aumento en el precio del petróleo, lo que permite que exista una mayor inyección de dinero al país, aunque no todos los indicadores son buenos como por ejemplo deuda interna y externa por más de \$58,979 millones o la balanza comercial con un déficit de \$120.9 millones de dólares son indicadores que presentan al Ecuador en una posición más real.

El análisis externo permite revisar las oportunidades, amenazas y crear la Matriz Evaluación Factores Externo MEFE con un resultado de 2.63, si bien el área comercial a nivel de ferreterías en el Ecuador es bastante amplio, la empresa debe buscar la manera de fidelizar a sus mejores clientes y tratar de abrir mercado en los sectores que no están siendo atendidos, todas estas acciones deben ir ligadas a los procesos internos realizados por la empresa desde la acción de importación, encontrando el mejor aliado en el exterior.

Capítulo 4: Evaluación Interna

El presente capítulo permitirá realizar una auditoría interna de la empresa, permitiendo así conocer a detalle la relación que existe entre los diferentes departamentos o áreas de trabajo con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que mayor peso tienen sobre la organización.

Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación del distrito basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T).

Administración y gerencia

El análisis gerencial abarca 5 etapas, las cuales son analizadas en diferentes partes.

Planeación. Los objetivos claves para Distribuidora Importadora Hernández, así como las estrategias de mercado que se realizan para el logro de los mismos son encabezadas y dirigidas por el Gerente General de la empresa, con el apoyo del análisis de mercado por parte de la Gerencia Comercial, Gerencia Financiera y la fuerza de ventas, que son los individuos que más contacto tienen con el mercado meta. Si bien es una estructura funcional no es la mejor para una adecuada planeación, ya que no cuenta con varias funciones claves como las de mercadeo entre otras.

Organización. La organización está bien definida pues la empresa cuenta con un mínimo número de colaboradores, de esta manera es fácil mantener un control de las actividades realizadas a nivel interno. Gerencia General es la encargada de manejar la

información comercial y financiera y sobre quien recaen todas las responsabilidades de la empresa, su trabajo se enfoca en todo el proceso necesario para importación de la marca QSB, por debajo de esta se encuentran la Gerencia Financiera, su función principal es manejar la contabilidad de la empresa y llevar un exhaustivo control de las cuentas que cada cliente mantiene con Distribuidora Importadora Hernández y la Gerencia Comercial que es la encargada de canalizar todas las necesidades que los vendedores presentan como falta de stock, malos despachos y garantía de productos, así mismo mantiene un control diario hacia cada vendedor y un programa constante de capacitación hacia la fuerza de ventas.

El supervisor es un vínculo importante entre la gerencia y los vendedores, el control y manejo a detalle de cada vendedor es su trabajo, también está en la facultad de controlar el trabajo de facturación, en un cuarto nivel de la organización se encuentran la fuerza de ventas, sus funciones principales son el cumplimiento del presupuesto y la recuperación de cartera vencida, sus rutas de trabajo son revisadas diariamente por el supervisor y el área de facturación encargada de la recepción de pedidos, revisión de descuentos y posterior facturación.

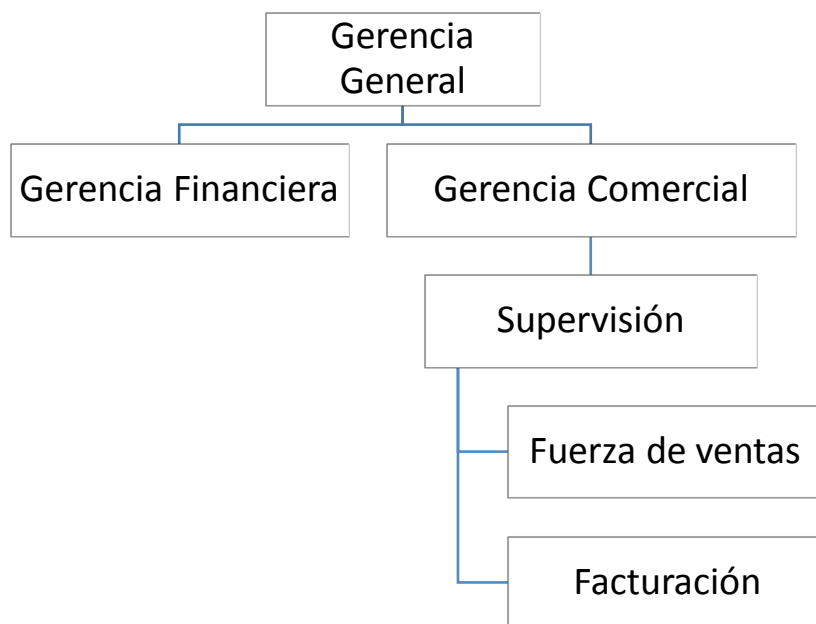


Figura 4. Organigrama actual DIH

Motivación. Eventualmente la Gerencia Comercial es la encargada de la planificación de charlas motivacionales y cursos de integración hacia los colaboradores de la empresa, si bien se las hace una vez cada dos años, el principal enfoque de las mismas es hacer sentir a los trabajadores que la empresa no es solo un puesto de trabajo, sino también un lugar en el cual se pueden cumplir objetivos personales.

Administración personal. Ante sus colaboradores la empresa responde de la mejor manera, cada trabajador al ingresar a formar parte de la empresa llega a un acuerdo por el salario que recibirá, así como las funciones que deberá cumplir y las sanciones que pueden recibir al no realizar sus labores respectivas, todos los que conforman Distribuidora Importador Hernández cuentan con los beneficios de ley como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades y bonificaciones, aunque en varias ocasiones el pago a la nómina no se la hace a tiempo.

Control. Las obligaciones de cada puesto de trabajo son claramente detalladas y vigiladas por el inmediato superior, así como el desarrollo, cumplimiento y superación de las mismas, el control de cumplimiento de objetivos está a cargo de las gerencias, las cuales miden los resultados obtenidos de forma periódica y de ser necesario crea nuevas estrategias tanto de comercialización como de manejo interno con el fin de conseguir lo planteado, todos los resultados obtenidos después de cada proceso son revisados por la Gerencia General, la cual tomará las medidas necesarias para la mejora continua.

Marketing y ventas

En el análisis del marketing de la empresa se encuentran falencias en cuanto a la investigación de mercado, planeación de productos y análisis de oportunidades lo que conlleva a la disminución de los volúmenes de ventas y pérdidas de negociaciones puntuales. Mientras que el análisis de los clientes, venta de productos clave y fijación de precios se encuentran en constante desarrollo con el fin de controlar oportunamente y atender las necesidades de los clientes.

Gracias a las acciones implementadas en la empresa se creó una marca propia (QSB) la cual está conformada por una variedad de herramientas manuales, siendo su principal producto de venta discos diamantados de corte, la misma que ha sido introducida en el mercado de forma satisfactoria lo que ha permitido a Distribuidora Importador Hernández obtener mejores volúmenes de venta.

Operaciones y logística e infraestructura

Las operaciones se llevan a cabo mediante el uso de sistemas propios (Movil Vendor) que está conformado por una base de datos que permite el manejo de información ayudando a los procesos de recaudación, gestión de pedidos y facturación.

Gerencia Comercial semanalmente realiza de manera oportuna una revisión del inventario del stock de los productos garantizando el despacho completo de las órdenes generadas por la fuerza de venta. Además, constantemente la empresa evalúa la calidad de los productos adquiridos mediante la revisión de los mismo y asegura el despacho de productos garantizados con el fin de evitar futuros conflictos con los clientes, aportando a un adecuado control de costos.

Vía Express es una compañía tercerizada encargada en el manejo del inventario de la empresa, la misma que es monitoreada por Gerencia General, sus principales funciones son la recepción de facturas, preparación de pedidos y entrega de mercadería a clientes.

Finanzas y contabilidad.

El presupuesto que la empresa maneja es un instrumento de suma importancia para el logro de objetivos planteados, gracias al análisis de los indicadores económicos se puede mantener un control en aspectos financieros y administrativos contables.

La decisión de invertir que posee la empresa recae sobre el Gerente General y el Gerente Financiero, ambos son los encargados del análisis del volumen de inversión, así como de la necesidad de invertir, esta necesidad puede estar representada por productos nuevos, proyectos y activos. Al no disponer del capital necesario para las inversiones planteadas por la empresa, el Gerente Financiero está en la obligación de buscar y

determinar los diferentes métodos por los cuales la empresa recaude los valores necesarios y de ser oportuno buscar alternativas de endeudamiento con entidades bancarias.

Recursos humanos.

Al momento la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que pueda gestionar y administrar de manera eficaz el talento humano, todas las actividades y necesidades presentadas por los trabajadores son gestionadas de manera irregular, lo que en ocasiones conlleva al incumplimiento de los contratos establecidos generando inconformidad y disgusto en los colaboradores de la empresa.

Sistemas de información y comunicaciones.

El sistema de información que maneja la empresa es un punto en contra que se debe corregir, todos los datos que se recopila en el mercado con respecto a clientes y su información básica es ingresada a la base de datos, pero casi nunca se realiza un mantenimiento de dicha base para la actualización de información de los clientes, por otra parte al no existir un jefe de información cada gerencia se encuentra en la obligación de buscar la información en el sistema y filtrarla según su necesidad, esto en varias ocasiones ha generado problemas pues la información que brinda el sistema no es del todo clara o bien detallada.

La mejoría del sistema de información es una necesidad importante que la empresa debe tener en cuenta y si esta no está bien definida, las acciones y procesos que se realicen en base a dicha información no tendrán buenos resultados.

Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

Es el resultado de una auditoría interna de la empresa que ayuda a la formulación de estrategias en base a los resultados generados de la revisión de las fortalezas y debilidades.

Tabla 3

Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Capacitación hacia el personal.	0.07	4	0.28
2. Innovación constante al portafolio de productos.	0.08	4	0.32
3. Servicio de entrega inmediata.	0.04	3	0.12
4. Excelente stock en los productos de alta rotación.	0.03	4	0.12
5. Respuesta oportuna ante los problemas que presenten los clientes.	0.08	3	0.24
6. Descuentos por volúmenes de compra.	0.09	3	0.27
7. Amplio crédito para el pago de facturas.	0.10	3	0.30
Debilidades			
1. Demora para el cumplimiento de garantías	0.08	2	0.16
2. Manejo inadecuado del marketing para incremento de ventas.	0.10	2	0.20
3. Bajo conocimiento de las gerencias con respecto a la situación actual del mercado.	0.10	2	0.20
4. Mal manejo interno de la información.	0.06	1	0.06
5. Alta rotación del personal para los puestos de trabajo.	0.09	2	0.18
6. Pago impuntual de nómina.	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.53

Interpretación del resultado

Tras obtener el resultado de 2.53 que muestra que la empresa se encuentra en buenas condiciones por encima del promedio en la matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) se puede notar que las debilidades con mayor peso recaen en el mal manejo de la información a nivel interno de la empresa y el pago impuntual de nómina, lo que provoca en los colaboradores molestias. Por otra parte, es importante recalcar que entre las fortalezas que mejor han sido tratadas por parte de la empresa son la innovación constante en el portafolio de productos, amplio crédito para el pago de facturas, con dichas acciones la empresa ha mejora sus niveles de ventas.

Resumen

Después del análisis efectuado en las diferentes áreas internas de la empresa como Administración, marketing, logística, finanzas y sistemas se consigue presentar un panorama claro y actual en las fortalezas y debilidades, con la ayuda del resultado de 2,53 de la matriz de evaluación de factores internos se cuantifican los resultados que presenta a la empresa en la posición aceptable dentro de mercado lo que permite seguir creando estrategias de mercado con la finalidad de aprovechar al máximo las fortalezas y solventar las debilidades presentes.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

Por medio de este capítulo se puede analizar las estrategias que serán utilizadas a largo plazo, así como la aplicación de matrices que permitan alinear los objetivos de la empresa con sus necesidades.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción.

La planificación de los objetivos a largo plazo de Distribuidora Importadora Hernández está estrechamente ligada al cumplimiento de la visión, de la misma con el fin de satisfacer las necesidades que el mercado y la sociedad presentan, así como cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

OLP 1. Incrementar la utilidad neta anual o retorno sobre la inversión en un 4% para el año 2022.

OLP 2. Incrementar las ventas mensuales de 280.000 dólares a 364.000 dólares para el año 2021.

OLP 3. Posesionar a la marca QSB como la mejor opción y más cotizada en el mercado nacional en el año 2022.

Estrategias en acción.

Tras el análisis de la matriz FODA y FODA CRUZADO se presentan las siguientes estrategias.

1. Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.
2. Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.
3. Acuerdos con el gobierno para el abastecimiento de herramientas y accesorios en futuras construcciones.

4. Incrementar 3 líneas de productos entre herramientas manuales y eléctricas QSB que permitan a la marca cubrir más necesidades del mercado.

5. Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.

6. Controlar los márgenes de descuento en las marcas propias de la empresa.

7 Aumentar la calidad de la marca QSB en un 5% con una mínima afectación al precio final para el consumidor.

8. Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.

9. Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.

10. Buscar nuevos mercados altamente atractivos.

11. Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.

12. Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y medios masivos.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta de gran ayuda en la cual se apoyan los gerentes y permite crear un análisis de las principales ventajas como fortalezas, oportunidades y desventajas como debilidades y amenazas que presenta una empresa. Por medio de la combinación de FO, FA, DO, DA los directivos pueden desarrollar diferentes estrategias que les permitan sacar el mayor provecho a sus oportunidades y buscar la solución para sus amenazas” (David, 2007, pág. 81).

Tabla 4

Matriz FODA

	Fortalezas 1. Capacitación hacia el personal 2. Innovación constante al portafolio de productos. 3. Servicio de entrega inmediata. 4. Excelente stock en los productos de alta rotación 5. Respuesta oportuna ante los problemas que presenten los clientes. 6. Descuentos por volúmenes de compra. 7. Amplio crédito para el pago de facturas	Debilidades 1. Demora para el cumplimiento de garantías 2. Manejo inadecuado del marketing para incremento de ventas. 3. Bajo conocimiento de las gerencias con respecto a la situación actual del mercado. 4. Mal manejo interno de la información 5. Alta rotación del personal para los puestos de trabajo. 6. Pago impuntual de nómina
Oportunidades 1. Mercado meta altamente penetrable 2. Interés extranjero por invertir en el comercio nacional. 3. Creación plan vivienda para todos 4. Mejora en la economía nacional 5. Creación de nuevas obras e infraestructuras por parte del gobierno	Estrategias FO 1. Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes. (F1, F4, O1). 2. Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores. (F2, O2). 3. Acuerdos con el gobierno para el abastecimiento de herramientas y accesorios en futuras construcciones (F4, F5, O5) 4. Incrementar 3 líneas de productos entre herramientas manuales y eléctricas QSB que permitan a la marca cubrir más necesidades del mercado. (F2, F3, A1, A4)	Estrategias DO 7. Aumentar la calidad de la marca QSB en un 5% con una mínima afectación al precio final para el consumidor. (D1, O1) 8. Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos (D2, O1, O4) 9. Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa (D5, D6, O4)
Amenazas 1. Aumento de precio de materias primas para la fabricación de productos 2. Nuevos competidores invadiendo zonas. 3. Disminución de remesas enviadas desde el exterior 4. Incremento de aranceles a productos ferreteros	Estrategias FA 5. Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra. (F3, F5, A2, A3) 6. Controlar los márgenes de descuento en las marcas propias de la empresa (F6, A1)	Estrategias DA 10. Buscar nuevos mercados altamente atractivos. (D3, A2) 11. Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios. (D4, D5, A1, A4) 19. Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y medios masivos. (D2, D4, A2)

Por medio de la matriz FODA la empresa puede generar una serie de acciones que le permitan encontrar nuevas estrategias de mercado con el fin de aprovechar cada

oportunidad que este le presente, de la misma manera se logra consolidar una serie de procedimientos para combatir las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Matriz boston consulting group (MBCG)

“La matriz Boston Consulting Group es una herramienta que se enfoca en el flujo de efectivo como las necesidades de inversión en las diversas divisiones de la empresa, estas divisiones están representadas en 4 cuadrantes de los cuales cada uno posee un nombre como:” (David, 2007, pág. 95).

Interrogantes. Se ubican en el primer casillero del cuadrante y están comprendidas por los productos con baja participación en el mercado, aun que compiten en un segmento de crecimiento necesitan una fuerte inversión y su retorno sobre la misma es baja.

Estrella. En este casillero ingresan los productos que representan grandes oportunidades a largo plazo y rentabilidad, poseen una participación alta de mercado con buena tasa de crecimiento, tienen la necesidad de inversión alta pero su rentabilidad también es representativa.

Vaca. Están ubicados en el tercer cuadrante, son los productos generadores de efectivo, tienen una alta participación de mercado, por lo general necesitan poca inversión y producen mayor porcentaje de utilidades.

Perro. Son los productos del cuarto cuadrante, están ubicadas con baja participación de mercado y su crecimiento es nulo, tienen un apoyo débil hacia la empresa, por lo cual la mejor decisión es el recorte de gastos en base a estos productos.

Para la elaboración de matriz BCG se ha seleccionado 5 líneas de productos las cuales se muestran como las más representativas de la empresa, ya que en conjunto su venta mensual supera el 70% de valor total de la facturación de DIH.

Tabla 5

Matriz BCG

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIOS	VENTAS LIDER COMPETIDOR	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	CASILLA MATRIZ BGC
	A		B	T	t1	$(t - T1)/T1$	a/b	
Iluminación Led	70,000	37%	75,000	260,000	150,000	73,33	0,93	Estrella- Incógnita
Discos y accesorios QSB	50,000	26%	20,000	165,000	120,000	37,5	2,50	Estrella
Pilas y cargadores	30,000	16%	15,000	100,000	110,000	-9,09	2,00	Vaca
Cintas doble faz Bimar	25,000	13%	10,000	95,000	82,000	15,85	2,50	Vaca- Estrella
Guantes caucho Master	15,000	8%	20,000	88,000	90,000	-2,22	0,75	Perro
TOTALES	190,000	100%	140,000	708,000	552,000			

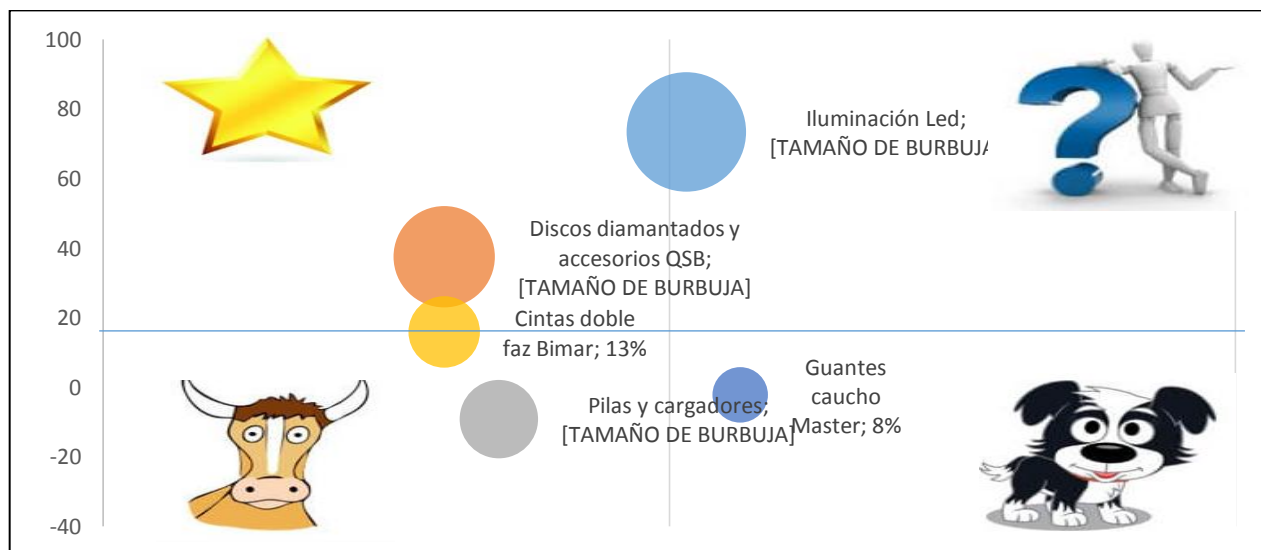


Figura 5. Plano Cartesiano MBCG

Conclusiones

El resultado de la matriz BGC muestran los siguientes datos:

Producto vaca lechera. Se ubica en este cuadrante las pilas, cargadores y las cintas doble faz Bimar están pasando de producto estrella a producto vaca lechera.

Producto estrella. En este cuadrante están localizado los discos diamantados y accesorios QSB.

Producto incógnita. La iluminación Led está pasando de producto estrella a incógnita, por los tanto la empresa deberá tomar acciones para que este producto no decaiga.

Producto perro. Se localiza en este cuadrante a guantes de caucho Master, la empresa debe decidir si dejar el producto o volver a invertir en él.

Estrategias

Ante los resultados de la matriz BGC se recomienda utilizar las siguientes estrategias.

- Dar mayor enfoque a productos de marcas propias como QSB y Bimar, pues brindar una mejor rentabilidad.
- Capacitar al personal de forma constante sobre los productos nuevos de cada importación.
- Analizar la situación de los productos menos rentables con el objetivo de que sean sustituidos.
- Crear un departamento de marketing que promueva la venta de los productos estrella
- Promover un mejor mix entre productos estrella. vaca lechera e incógnita en las órdenes de compra generadas por la fuerza de ventas.

- Presentar ofertas a clientes sobre los diferentes productos por medio de adecuados canales de información.
- Encontrar nuevos nichos de mercado.

Matriz Interna Externa

“La matriz Interna Externa es una herramienta que se basa en el resultado generado por las matrices MEFI (2.53) y MEFE (2.63), los cuales deben ser representados sobre las dimensiones el eje (x) y el eje (y) respectivamente, la matriz consta de 9 cuadrantes que se dividen 3 regiones: Crecer y construir (cuadrante I, II, IV) mantener y proteger (cuadrante III, V, VII), cosechar y reducir (cuadrante VI, VIII, IX)” (David, 2007, pág. 233).

Tabla 6

Matriz Interna Externa MIE

X	Y	
MEFI	MEFE	Burbuja
2,53	2,63	2,58



Figura 6. Matriz Interna Externa MIE

Conclusiones

El resultado de la Matriz Interna Externa es de 2,58 y está ubicada en el cuadrante V, por lo tanto le compete realizar acciones de conservar y mantener las estrategias que se vienen realizando.

Estrategias

- Fortalecer el conocimiento de los productos a la fuerza de ventas.
- Enfocar las ventas en un mix más amplio de productos.
- Innovación en la importación de productos.
- Consolidar un departamento de marketing para impulsar las ventas.
- Mejorar la liquidez de la empresa.
- Cumplir con las responsabilidades de la empresa ante los colaboradores.
- Encontrar mercados altamente atractivos.

Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Esta matriz permite agrupar las estrategias seleccionadas de las matrices FODA, BCG, MIE, con el fin de clasificarlas entre estrategias retenidas las cuales serán una prioridad para ser aplicadas y estrategias de contingencia que se utilizarán en casos necesarios.

Tabla 7

Matriz de Decisiones

ESTRATEGIAS	FODA	BCG	MIE	TOTAL
1 Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.	X	X	X	3
2. Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.	X		X	2
3. Acuerdos con el gobierno para el abastecimiento de herramientas y accesorios en futuras construcciones	X			1
4. Incrementar 3 líneas de productos entre herramientas manuales y eléctricas QSB que permitan a la marca cubrir más necesidades del mercado.	X			1
5. Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.	X		X	2
6. Controlar los márgenes de descuento en las marcas propias de la empresa.	X			1
7. Aumentar la calidad de la marca QSB en un 5% con una mínima afectación al precio final para el consumidor.	X			1
8. Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos	X	X	X	3
9. Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.	X		X	2
10. Buscar nuevos mercados altamente atractivos.	X	X	X	3
11. Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.	X		X	2
12. Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos.	X	X	X	3

Estrategias retenidas

- Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.
- Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.
- Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.
- Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.
- Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.
- Buscar nuevos mercados altamente atractivos.
- Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.
- Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos.

Estrategias de contingencia

- Acuerdos con el gobierno para el abastecimiento de material en futuras construcciones.
- Incrementar 3 líneas de productos entre herramientas manuales y eléctricas QSB que permitan a la marca cubrir más necesidades del mercado.
- Controlar los márgenes de descuento en las marcas propias de la empresa.
- Aumentar la calidad de la marca QSB en un 5% con una mínima afectación al precio final para el consumidor.

Matriz Estrategias Vs Objetivos a Largo Plazo

Esta matriz ayuda a alinear las estrategias retenidas en orden cronológico para conseguir los objetivos a largo plazo.

Tabla 8

Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3
1. Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.	X	X	X
2. Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.	X	X	
3. Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.		X	X
4. Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.		X	X
5. Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.	X		X
6. Buscar nuevos mercados altamente atractivos	X	X	
7. Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.	X		
8. Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos.	X	X	X

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La presente matriz permite medir la capacidad que posee la empresa para cumplir con sus estrategias ante la respuesta de los competidores más cercanos para lo cual se toma en cuenta a las siguientes empresas: Promesa. Kywi, Megaprofer.

Tabla 9

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Promesa	Kywi	Megaprofer
Estrategias			
1. Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.	X	X	X
2. Establecer convenios con fábricas para la exclusividad de importación en productos innovadores.	X	X	X
3. Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.	X	X	X
4. Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.	X	X	X
5. Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.	X	X	X
6. Buscar nuevos mercados altamente atractivos	X	X	X
7. Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.	X	X	X
12. Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos.			

Resumen

Después del estudio de las matrices FODA, BCG, MIE por las cuales se logra analizar los aspectos internos y externos de la empresa como sus productos, posición del mercado, ventajas y desventajas ha permitida situar a la empresa en una posición real del mercado consolidando así:

Estrategias de contingencia

- Acuerdos con el gobierno para el abastecimiento de material en futuras construcciones.
- Incrementar 3 líneas de productos entre herramientas manuales y eléctricas QSB que permitan a la marca cubrir más necesidades del mercado.
- Limitar el margen de descuento a sub distribuidores del 30% al 22% en productos de importación de marcas propias.
- Aumentar la calidad de la marca QSB en un 5% sin afectar el precio final para el consumidor.

Estrategias retenidas

- Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.
- Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.
- Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.
- Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.
- Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.
- Buscar nuevos mercados altamente atractivos.
- Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.

- Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos.

Las mismas que han sido aplicadas a las matrices de objetivos a largo plazo y posibilidades de competidores con el fin el tener un conocimiento más amplio de las actividades que la empresa debe ejecutar para la obtención de sus objetivos a largo plazo.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de Estrategias

En el desarrollo del presente capítulo se puede analizar los objetivos a corto plazo que serán generados y utilizados para alcanzar los objetivos a largo plazo antes descritos, así mismo se expondrán las políticas y los recursos asignados a dichos objetivos con el fin de poder evaluar la evolución de las acciones tomadas.

Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Los objetivos a corto plazo son las principales acciones medibles, realizables y con un tiempo de desarrollo no lejano, en las cuales la empresa debe enfocarse y representan la base para lograr alcanzar sus objetivos a largo plazo. Para mayor comprensión de los objetivos a corto plazo citamos los objetivos a largo plazo que están desarrollados en el capítulo V los cuales están representados por las siglas OPL.

OPL1. Incrementar la utilidad neta anual o retorno sobre la inversión en un 4% para el año 2022.

OCP1.1 Reducir el margen de descuento a sub distribuidores del 30% al 25% en productos de importación de marcas propias.

OCP1.2 Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria los cuales son manejados sin descuentos.

OCP1.3 Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%.

OLP 2. Incrementar las ventas mensuales de 280.000 dólares a 364.000 dólares para el año 2021.

OCP2.1. Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses.

OCP2.2. Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos en línea.

OCP2.3 Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados.

OLP 3. Posesionar a la marca QSB como la mejor opción y más cotizada en el mercado nacional en el año 2022.

OCP3.1 Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB.

OCP3.2. Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas.

Recursos Asignados Objetivos Corto Plazo.

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo son las herramientas necesarias para cubrir con las necesidades que estos objetivos demandan, para lo cual se debe analizar tres aspectos: recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos.

Tabla 10

Recursos Asignados Objetivos Corto Plazo

Recursos Asignados Objetivos Corto Plazo	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OPL1. Incrementar la utilidad neta anual o retorno sobre la inversión en un 4% para el año 2022.			
OCP1.1 Reducir el margen de descuento a sub distribuidores del 30% al 25% en productos de importación de marcas propias.	Recurso financiero para la investigación y desarrollo de estrategias.	Poder de negociación	Fuerza de ventas
OCP1.2 Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria los cuales son manejados sin descuentos.	Productos alta rotación en el sector industrial.	Conocimiento del mercado.	Fuerza de ventas
OCP1.3 Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%.	Desarrollo de sistemas de documentación de facturas con cheque posfechado	Capacitación sobre manejo de clientes	Gerencia financiera.
OLP 2. Incrementar las ventas mensuales de 280.000 dólares a 364.000 dólares para el año 2021.			
OCP2.1. Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses.	Recurso financiero para la investigación y desarrollo de estrategias	Conocimiento del mercado.	Equipo de marketing
OCP2.2 Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos on-line.	Recurso financiero para desarrollo de catálogo y pagina web	Identidad de la empresa.	Equipo de marketing
OCP2.3 Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados.	Recursos financieros para movilización de vendedores a nuevas zonas.	Conocimiento del mercado. Identidad de la empresa.	Gerencia General. Fuerza de ventas. Equipo de marketing
OLP 3. Posesionar a la marca QSB como la mejor opción y más cotizada en el mercado.			
OCP3.1 Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB.	Recurso financiero para diseño de nuevas herramientas	Identidad de la empresa.	Equipo de marketing.
OCP3.2. Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas.	Recurso financiero para carpas y activaciones	Conocimientos sobre la marca QSB Identidad de la empresa	Equipo de marketing.

Políticas de Cada Estrategia

Se detallan las políticas que muestran procesos y acciones fundamentales que deben ser tomadas para el desarrollo de cada estrategia retenida.

Tabla 11

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias Retenidas	Políticas
1. Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.	P1.1 Implementar un proceso mensual de capacitación. P1.2 Asistencia obligatoria del personal. P1.3 Examen de aprobación para cada capacitación.
2. Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.	P2.1 Mantener la exclusividad durante el tiempo de relación entre las 2 partes P2.2 Sistemas de penalización al no cumplirse las parámetros establecidos
3. Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.	P3.1 Programa de recompensa por cumplir con montos de compra establecidos. P3.2 Crea relaciones sostenibles en el tiempo mediante el cumplimiento de lo ofrecido. P3.3 Brindar un servicio profesional.
4. Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.	P4.1 Seleccionar personas capacitado. P4.2 Crear estrategias de marketing. P4.3 Evaluar la eficiencia de las estrategias creadas.
5. Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.	P5.1 Cancelar sueldos de forma puntual. P5.2 Crear un programa de motivación hacia los colaboradores. P5.3 Medir de forma constante la satisfacción de los colaboradores.
6. Buscar nuevos mercados altamente atractivos.	P6.1 Análisis constante del mercado. P6.2 Segmentar los mercados según su necesidad.
7. Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.	P7.1 Análisis mensual de costos fijos y variables P7.2 Evitar el gasto innecesario de recursos adquiridos
8. Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos.	P8.1 Analizar y contratar servicios en medios de comunicación. P8.2 Evaluar los resultados de las campañas informativas en los medios de comunicación.

Estructura de la Organización.

La estructura de la organización que se sugiere para Distribuidora Importadora Hernández tiene como objetivo llevar un mejor control sobre los procesos de importaciones así como compras locales, a la vez crear un departamento que mejore las relaciones laborales.

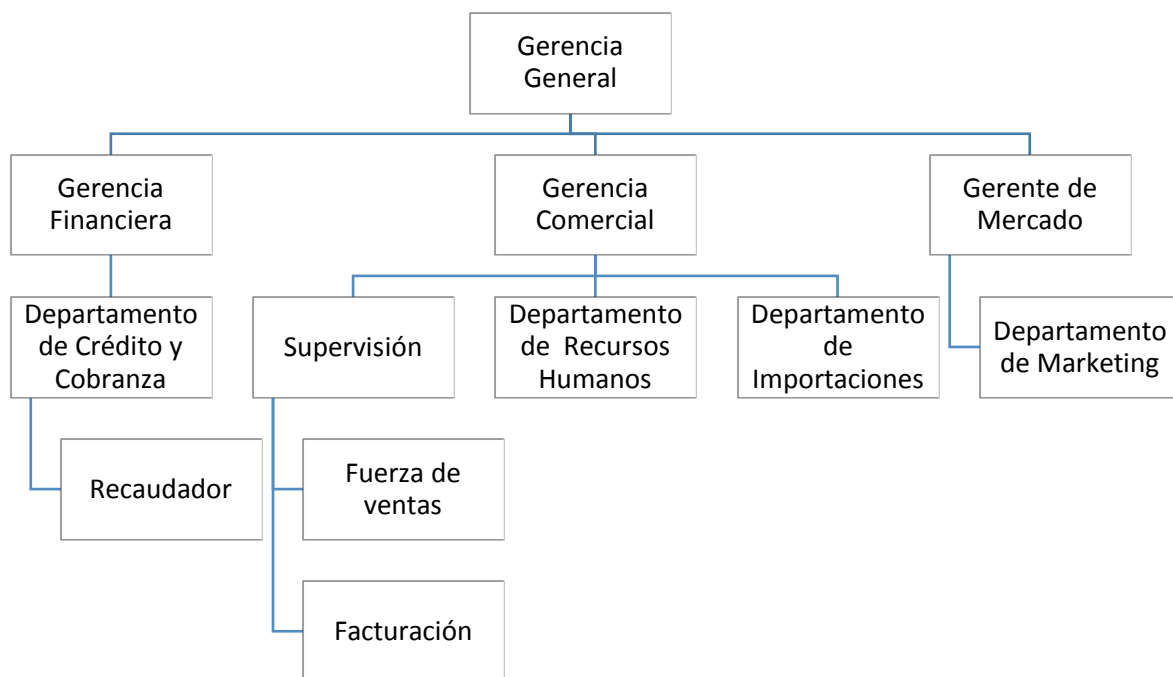


Figura 7. Organigrama sugerido DIH

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.

El medio ambiente y la responsabilidad social es un factor clave a tratar para Distribuidora Importadora Hernández por este motivo se ha logrado trabajar con fundas biodegradables al momento de los despachos de mercadería a los clientes, se cambió todo el proceso de toma de pedidos y facturación de papel a medios digitales y de la misma forma a nivel interno de la empresa se crea un ambiente y programas de concientización

con sus colaboradores para utilizar de la mejor manera y sin desperdicios los insumos que proceden del medio ambiente.

Recursos Humanos y Motivación

Es un aspecto al cual Distribuidora Importadora Hernández debe ponerle mucho énfasis y dedicación, la empresa debe mejorar las relaciones con sus colaboradores no solo al cumplir a tiempo con sus responsabilidades de pagos si no también, encontrar el camino para que cada trabajador se sienta identificado con la empresa y motivado a aportar más de lo que se solicita sabiendo que al final del día el beneficio y la recompensa será mutua creciendo las 2 partes al mismo tiempo.

Gestión de Cambio

Si bien Distribuidora Importadora Hernández ha logrado consolidarse en el mercado ferretero entre una de las empresas con mayor renombre, es indudable la aplicación de estrategias a nivel de procesos internos y externos en el área financiera, mercadeo, comercial y RRHH, que le permitan seguir crecimiento y madurando con el fin de enfrenar nuevos retos que se le presenten en el futuro, todo esto consolidado con bases en su misión, visión, valores y apoyado de un equipo de trabajo que se sienta motivado.

Evaluación Estratégica

Tabla 12

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivos a corto plazo		Indicadores	Iniciativas
Finanzas	OCP2.1. Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses.		(Venta total enero – junio 2019) / (Venta total enero – junio 2018) – 1x100	-Controlar los gastos fijos.
Cliente		OCP1.2 Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria para el año 2019 los cuales son manejados sin descuentos.	(Venta año 2019 C I) / (Venta año 2018 C I) – 1x100	-Fidelizar a los clientes.
Procesos Internos	OCP1.3 Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%.		OCP2.3 Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados.	-Nuevos clientes. -Liquidez -Incrementar personal a la fuerza de ventas, -Crear un departamento de marketing.
Aprendizaje y desarrollo	OCP3.1 Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB.	OCP3.2. Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas.	OCP2.2 Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos on-line.	-Entrega de catálogo nuevo a clientes. -Nueva presentación de productos -Establecer convenios con fábricas.

Perspectivas de control

El proceso de control de las estrategias a realizar se la debe analizar desde una visión amplia de la empresa, en la cual se tiene que tomar en cuenta los parámetros establecidos para conseguir los objetivos a largo plazo, analizando a la vez la evolución en los resultados y el desempeño de los colaboradores.

Aprendizaje interno

El desarrollo de conocimientos propios en Distribuidora Importadora Hernández constituye los procesos de aprendizaje interno, en los cuales su principal factor está generado por la autorreflexión de las vivencias y conocimientos a las cuales son expuestos día a día todos los miembros de la organización como gerentes y empleados, en este proceso de aprendizaje interno es importante no caer en rutina, pues el cambio continuo ayuda a crear conciencia de nuevos panoramas a los cuales se pueden enfrentar las personas.

Procesos, clientes, perspectiva financiera

La perspectiva de procesos, clientes y financiera es un conjunto de tareas relacionadas las cuales permiten a Distribuidora Importadora Hernández facilitar y potencializar el trabajo del personal mejorando procesos tanto de toma de pedidos, facturación y entrega, generando al cliente una satisfacción total por los servicios y productos recibidos dando como resultado el incremento de ventas y una mejor estabilidad financiera de la empresa.

Resumen

El presente capítulo permite analizar los objetivos a corto plazo los cuales por medio de su desarrollo nos permiten cumplir con los objetivos a largo plazo plantados

anteriormente cada uno de estos objetivos a corto plazo (OCP) se le ha implementado diversas políticas las cuales serán un parámetro para que se puedan cumplir. Se pudo sugerir la formulación de la estructura organización de Distribuidora Importadora Hernández en la cual se apoya la creación de nuevas gerencias así como departamentos de trabajo con el objetivo de mejorar los procesos internos y la relación con los colaboradores.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se implementa la matriz del Plan Estratégico Integral (PEI) el cual ayuda a presentar de una forma clara, visible y concreta todas las estrategias desarrolladas en los capítulos anteriores como misión, visión, valores, objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo, estrategias y políticas desarrolladas. A la vez se presenta el futuro del sector objeto de estudio así como las conclusiones y recomendaciones generadas en la presente investigación.

Conclusiones

Después de la investigación y los estudios realizados para el desarrollo del plan estratégicos se presentan las siguientes conclusiones.

1. El sector de la construcción está estrechamente relacionado a la economía del Ecuador, al representar el 6% de la tasa de empleo es el principal generador de puestos de trabajo.
2. Distribuidora Importadora Hernández es una empresa en pleno desarrollo que necesita de una orientación adecuada tanto de la visión y la misión para cumplir con los objetivos planteados y cubrir con las necesidades que presenta el mercado meta.
3. Gracias al análisis de las condiciones externas de la empresa Distribuidora Importadora Hernández se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE con un resultado de 2,63 dando una respuesta adecuada antes las oportunidades y amenazas.
4. El resultado de 2,53 generado por la elaboración de la Matriz Evaluación Factores Internos MEFI nos muestra un panorama claro sobre las fortalezas y debilidad por las cuales está atravesando Distribuidora Importadora Hernández.

5. El desarrollo de las estrategias retenidas que son elaboradas gracias a las matrices FODA, MBCG, MIE se convierten en un pilar fundamental para alcanzar los objetivos a largo plazo OLP planteados por la empresa.
6. Crear objetivos a corto plazo OCP que sean realizables y asignarles recursos tangibles e intangibles permiten a la empresa cumplir con los objetivos a largo plazo de una merca más controlada.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el plan estratégico desarrollado anteriormente con el fin de mejorar las capacidades de todas las áreas de la empresa.
2. Crear procesos más estandarizados en todos los departamentos aportando de esta manera un mejor control y de ser necesario una oportuna respuesta ante cualquier problema.
3. Involucrarse más en obras generadas por el estado y el gobierno para el abastecimiento de herramientas y accesorios en futuras construcciones.
4. Supervisar la evolución y desarrollo de las estrategias planteadas buscando satisfacer las necesidades de la empresa.

Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral es un resumen o recopilación de los aspectos más importantes a resaltar de Distribuidora Importadora Hernández empezando desde su visión, misión y valores de la empresa que representan la base de la misma, y a las cuales se orientan todos los objetivos a corto plazo, estrategias y políticas generadas que se convierten en el camino a seguir para alcanzar de los objetivos a largo plazo.

Tabla 13

Plan Estratégico Integral

MISIÓN Ser la empresa líder en el mercado que generen confianza a nuestros clientes, trabajando día a día con la actualización de nuestra tecnología para mejorar los procesos y satisfacer las necesidades de la empresa y a su vez de la sociedad.	ESTRATEGIAS	OLP 1. Incrementar la utilidad neta anual o retorno sobre la inversión en un 4% para el año 2022.	OLP 2. Incrementar las ventas mensuales de 280.000 dólares a 364.000 dólares para el año 2021.	OLP 3. Posesionar a la marca QSB como la mejor y más cotizada en el mercado nacional en el año 2023.	VALORES Honestidad Sensibilidad Responsabilidad Respeto Veracidad. Confidencialidad. Fidelidad.	PRINCIPIOS Trabajar con responsabilidad cumpliendo con normas básicas de ética que permitan un adecuado trato con nuestros clientes internos y externos.
	1 Incrementar personal a la fuerza de ventas y crear capacitaciones constantes.	X	X	X	POLÍTICAS P1.1 Implementar un proceso mensual de capacitación. P1.2 Asistencia obligatoria del personal. P1.3 Examen de aprobación para cada capacitación.	Respetar y entender el entorno de cada persona, sabiendo llevar una relación profesional que permita el crecimiento laboral continuo.
	2 Establecer convenios con fábricas para la exclusividad en importación de productos innovadores.	X	X		P2.1 Mantener la exclusividad durante el tiempo de relación entre las 2 partes P2.2 Sistemas de penalización al no cumplirse las parámetros establecidos	Cuidar y aprovechar al máximo los insumos, pues estos provienen de recursos naturales los cuales tienen un impacto sobre el medio ambiente.
	3 Fidelizar a los clientes con acciones que mejoren las relaciones comerciales y crear promociones con el fin de activar ventas a clientes sin historial de compra.		X	X	P3.1 Programa de recompensa por cumplir con montos de compra establecidos. P3.2 Crea relaciones sostenibles en el tiempo mediante el cumplimiento de lo ofrecido. P3.3 Brindar un servicio profesional.	Alentar a los colaboradores al aporte continuo de la empresa, entendiendo que cada idea es bienvenida y genera compromiso grupal.
	4 Crear un departamento de marketing que se encargue de impulsar las ventas con un mejor mix de productos.		X	X	P4.1 Seleccionar personas capacitado. P4.2 Crear estrategias de marketing. P4.3 Evaluar la eficiencia de las estrategias creadas.	
	5 Mejorar relaciones con los colaboradores al cumplir a tiempo con las responsabilidades por parte de la empresa.	X		X	P5.1 Cancelar sueldos de forma puntual. P5.2 Crear un programa de motivación hacia los colaboradores. P5.3 Medir de forma constante la satisfacción de los colaboradores.	
	6 Buscar nuevos mercados altamente atractivos	X	X		P6.1 Análisis constante del mercado. P6.2 Segmentar los mercados según su necesidad.	
	7 Controlar los gastos fijos y reducción de rubros innecesarios.	X			P7.1 Análisis mensual de costos fijos y variables P7.2 Evitar el gasto innecesario de recursos adquiridos	
	8 Promocionar las herramientas de la marca QSB por medio de anuncios digitales y de medios masivos	X	X	X	P8.1 Analizar y contratar servicios en medios de comunicación.	
	PERSPECTIVA FINANZAS OCP2.1. Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses. PERSPECTIVA CLIENTE OCP1.2 Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria los cuales son manejados sin descuentos. PROCESOS INTERNOS OCP1.3 Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%. OCP2.3 Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados. APRENDIZAJE Y DESARROLLO OCP3.1 Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB OCP3.2. Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas. OCP2.2 Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos on-line.	OCP1. Reducir el margen de descuento a sub distribuidores del 30% al 25% en productos de importación de marcas propias. OCP1.2 Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria los cuales son manejados sin descuentos. OCP1.3 Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%.	OCP2.1. Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses. OCP2.2. Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos en línea. OCP2.3 Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados.	OCP3.1 Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB OCP3.2. Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas.	CÓDIGO DE ÉTICA Honestidad. Formar conciencia en cada colaborador para la creación de un trabajo sincero y profundo, evitando caer en trucos o artimañas que afecte el proceso colectivo. Sensibilidad. Entender las diferentes circunstancias generadas en el día a día que puedan afectar el rendimiento de cada individuo. Responsabilidad Cumplir las actividades designadas de cada trabajador, sabiendo que al ser erróneas generan consecuencias. Respeto. Asegurar que todas las personas reciban el mismo trato sin importar religión, cultura, etnia.	

Tabla 14

Prepuestado Asignado

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO	
			2019			2020			2021			2022			valor unitario	valor total
			C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T	C U A T		
OIP 1. Incrementar la utilidad neta anual o retorno sobre la inversión en un 4% para el año 2023.	Reducir el margen de descuento a sub distribuidores del 30% al 25% en productos de importación de marcas propias.	Gerente General Equipo de marketing			x											\$ 14.700,00
	Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria los cuales son manejados sin descuentos.	Fuerza de ventas										x			\$ 9.900,00	
	Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%.	Gerencia financiera.	x												\$ 4.800,00	
OIP 2. Incrementar las ventas mensuales de 280.000 dólares a 360.000 dólares para el año 2022.	Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses.	Gerente General Equipo de marketing	x												\$ 7.800,00	\$ 18.900,00
	Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados.	Equipo de marketing										x			\$ 9.900,00	
	Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos en línea.	Gerencia General. Fuerza de ventas. Equipo de marketing		x											\$ 1.200,00	
OIP 3. Posesionar a la marca QSB como la mejor y más cotizada en el mercado nacional en el año 2023.	Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB.	Equipo de marketing.		x											\$ 8.500,00	\$ 10.000,00
	Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas.	Equipo de marketing.							x						\$ 1.500,00	
															SUB TOTAL	\$ 43.600,00
															Impuestos 12%	\$ 5.232,00
															Total	\$ 48.832,00

Tabla 15
Costos Aproximados

Reducir el margen de descuento a sub distribuidores del 30% al 25% en productos de importación de marcas propias.		
Aumentar en un 50% la venta a clientes tipo industria los cuales son manejados sin descuentos.		
Establecer nuevas zonas de trabajo en las principales ciudades del país para los vendedores con el fin de alcanzar sectores no visitados.		
Contratación de vendedores	Sueldo mensual + beneficios de ley	Año 2022
Vendedor 1	550	6600
Vendedor 2	550	6600
Vendedor 3	550	6600
Total		19800
Crear estrategias de mercado que aumenten el volumen de ventas un 5% en periodos de 6 meses.		
Contratación analista de mercado	Sueldo mensual	Año 2019
Analista 1	650	7800
Total		7800
Creación de un nuevo catálogo físico y digital que permita a los clientes realizar pedidos en línea.		
Creación de nuevo catálogo		Año 2019
Inversión		1200
Total		1200
Importar amoladoras y taladros inalámbricos bajo la marca QSB.		
Costo fabricación de 100 amoladoras		Año 2019
Inversión	4000	4000
Costo fabricación de 100 taladros		
Inversión	4500	4500
Total		8500
Promocionar la marca QSB por medio de demostraciones en los puntos de venta detallistas.		
Activaciones en puntos de venta	Valor unitario	Año 2021
30 Carpas	50	1500
Total		1500
Mejorar la recuperación de cartera vencida en un 20%		
Contratar recaudador	Sueldo mensual + beneficios de ley	Año 2019
Recaudador 1	400	4800

Futuro del Sector Objeto de Estudio

El crecimiento continuo es uno de pilares fundamentales para Distribuidora Importadora Hernández por tal motivo busca expandir sus horizontes no solo en el tema de cobertura a nivel nacional sino también en el sentido de brindar mejores servicios y productos a sus clientes y colaboradores, siempre buscando el ganar-ganar de todas las partes involucradas, retribuyendo a la sociedad todo su aporte con acciones que ayuden a un mejor manejo del medio ambiente y de los sectores más necesitados.

Gracias al crecimiento demográfico la construcción es un sector en expansión con constantes cambios tecnológicos y de procesos, con nuevas necesidades que el mercado debe cubrir, por tal motivo el enfoque en creación de productos innovadores que faciliten, agilicen y mejoren los parámetros ya establecidos se convierte en tema importante a tratar y desarrollar con la ayuda de personas especializadas y preparadas.

Distribuidora Importadora Hernández busca profesionalizarse en los procesos de importación, estos influyen de manera directa al giro del negocio ya que sus principales productos son importados.

Referencias

- AEBE. (13 de 04 de 2018). *Ecuador Balanza Comercial*. Obtenido de <http://www.aebe.com.ec/2018/04/ecuador-balanza-comercial-a-febrero-2018-negativa-en-usd120-9-millones/>
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2018). *Proforma del Presupuesto General del Estado 2019-2022*. Distrito Metropolitano de Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras Macroeconómicas*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *PIB*. Quito.
- CAMICON. (2016). *CAMICON*. Quito.
- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- Comercio, E. (Enero de 2018). La demanda de planes de vivienda se recupero en el pais. *El Comercio*, pág. 1.
- David, F. R. (2007). *Adiministración Estrategica*. México: Pearson Educación.
- El Comercio . (19 de Octubre de 2018). Reactivación del sector de la construcción . pág. 1.
- El Comercio. (11 de 01 de 2018). *Precio del crudo ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/precio-petroleo-ecuador-petroecuador-wti.html>
- El telégrafo. (29 de 06 de 2018). Obtenido de La económica ecuatoriana crecio 1.9%: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-economia-crecimiento-trimestre2018>
- El Universo. (18 de 05 de 2018). Obligaciones Económicas del Ecuador. pág. 01.

INEC. (2016). *Empleados en el sector de la construcción*. Quito.

Vicuña, S. D. (2012). *Estrategia Empresarial*.