

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



ALUMNA: **MARIA LAURA DE DIEGO**

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACION

LEGAJO: ADM 831

CAE: E. GOMEZ LUENGO, M. MARIN



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado en la empresa “Ferretería De Diego S.R.L” dedicada a la comercialización de artículos de ferretería en general, máquinas, herramientas, productos de electricidad, plomería, pinturería, materiales de construcción, cerámicos, y porcelanatos, entre otros. Dicha Pyme se encuentra ubicada en la localidad de Río Primero, Provincia de Córdoba.

En la organización trabajan doce empleados directos y uno contratado mediante el Plan Primer Paso.

Luego de realizar un Diagnóstico Organizacional se detectaron problemas internos entre los que se destacan: debilidades en el funcionamiento interno, falta de capacitación, dificultades en la comunicación, falta de definición formal de sus procesos. En la organización no tienen definida ni visión, ni misión ni objetivos, es decir, no existe una planificación formal en el corto, mediano y largo plazo.

La herramienta de gestión elegida para mejorar la situación de la empresa respecto a los problemas mencionados fue la “Planificación Estratégica”.

Se plantearon objetivos estratégicos y planes de acción a fin de que la empresa pueda mejorar su funcionamiento interno, diferenciarse de sus competidores y mejorar su imagen hacia los públicos internos como así también externos.



INDICE TEMATICO

Capítulo 1: Diagnóstico General	5
INTRODUCCION	5
1.1 Datos generales de la Empresa	6
1.2 Diagnóstico Organizacional	7
1.3 Identificación del Problema	9
Capítulo 2: Objetivos del Trabajo	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos	10
Capítulo 3: Marco Teórico	11
Capitulo 4: Metodología	26
Capitulo 5: Descripción de la Empresa	27
5.1 Historia de la Compañía	27
5.2 Localización	29
5.3 Cultura Organizacional	29
5.4 Layout de la Empresa	30
5.5 Productos comercializados	33
5.6 La empresa y la rentabilidad	34
5.7 Organigrama	36
5.8 Sondeo de Opinión a Empleados de la Empresa	37
5.9 Sondeo de Opinión a Clientes	39
Capitulo 6: Análisis del Microentorno y el Macroentorno	41
6.1 Microentorno	41
6.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	41
6.2 Macroentorno	47
6.2.1 Análisis del Sector de la Construcción	47
6.2.2 Datos Interesantes de Río Primero	48
6.2.3 Ubicación Geográfica	53
6.2.4 Información Demográfica	53
6.3. Ferretería De Diego y su Relación con el Entorno	54



Capítulo7: Análisis FODA	56
7.1 Fortalezas	57
7.2 Debilidades	60
7.3 Oportunidades	64
7.4 Amenazas	66
Capítulo 8: Diseño de la Planificación Estratégica	67
8.1 Visión	69
8.2 Mision	69
8.3 Slogan	69
8.4 Valores de la Organización	70
8.5 Objetivos	70
8.6 Planes de Acción	72
8.7 Estrategia	81
8.8 Políticas	81
8.9 Procedimientos	82
8.10 Reglas	84
8.11 Presupuesto	85
8.11.1 Presupuesto 2008	86
8.11.2 Presupuesto 2009	88
8.11.3 Presupuesto 2010	89
Capítulo 9: Programa de Implementación	90
Capítulo 10: Conclusiones Finales	91
Capítulo 11: Bibliografía	93
Capítulo 12: Anexos	95



AGRADECIMIENTOS

- A Jesús que me dio la vida y guía mis pasos.
- A la Virgencita de Lourdes.
- A Mamá por su amor y comprensión ...
- A Papá por su cuidado y generosidad ...
- A Daniel por su amor ...
- A mis Hermanos y Cuñadas...
- A mis Sobrinos y Sobrinos Postizos ...
- A mi Abuela Catalina ...
- A mis Tíos ...
- A mis primas Carolina, Karin y Patricia.
- A mis primas y primos.
- A mis compañeros de la facultad: Hoy ya colegas.
- A mi amiga del alma Carolina.
- A Daniela y Eliana ...
- A todos mis amigas y amigos ...
- A mis Tutores de tesis...
- Y a todos los que me ayudaron a llegar a ésta meta académica de corazón hoy les digo Muchas Gracias...



“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA FERRETERÍA DE DIEGO S.R.L”

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Final de Graduación se basa en el estudio y análisis de una organización, el mismo es realizado en la empresa: Ferretería De Diego S.R.L ubicada en la localidad de Río Primero, Provincia de Córdoba.

Ferretería De Diego es una empresa con 43 años de trayectoria dedicada a la comercialización de materiales de construcción; cerámicos, porcelanatos, amoblamientos para baños cocinas y lavaderos, máquinas, herramientas, artículos de ferretería, plomería, electricidad, pinturería, entre otros.

A fines del año 2004 la organización cambió su forma de atención al cliente, incorporando el sistema autoservicio.

El presente análisis y relevamiento de información se lleva a cabo con el objetivo de realizar una Planificación Estratégica de la Organización, definiendo puntos fuertes y débiles de la empresa, identificando oportunidades y amenazas del contexto en el que la organización está inmersa; para poder diseñar y sugerir estrategias, objetivos y planes de acción a seguir, con el propósito de mejorar su funcionamiento interno optimizando el servicio que ésta brinda, diferenciarse de sus competidores, además de mejorar la imagen hacia sus públicos internos y externos.



Capítulo 1: Diagnóstico General

1.1 Datos generales de la Empresa

Se presenta a continuación una breve descripción de la empresa objeto de estudio.

- **Nombre:** Ferretería De Diego S.R.L.
- **Ubicación:** Federico Carrillo 24, Río Primero, Provincia de Córdoba.
- **Necesidad que satisface:** La empresa se dedica a la venta de artículos de ferretería en general, máquinas, herramientas, artículos de electricidad, plomería, pinturería, materiales de construcción, cerámicos, y porcelanatos, entre otros. Además Ferretería De Diego brinda a sus clientes el servicio de entrega a domicilio, y el sistema de pedidos por teléfono.
- **Cantidad de Socios:** Tres.
- **Cantidad de empleados:** En la actualidad trabajan doce empleados contratados por la empresa y un empleado contratado por el Plan PPP (Plan Primer Paso).
- **Facturación anual 2006:** 6 millones de pesos más IVA.
- **Trayectoria en el mercado:** 45 años.



Diagnóstico Organizacional

Para recolectar la información señalada a continuación, se utilizaron las herramientas presentadas en el marco metodológico. De los datos obtenidos apartir del estudio de la estructura interna, así como también del análisis competitivo y del macroentorno surgen las siguientes conclusiones: cabe destacar aquí, que solo se nombraran los aspectos negativos del diagnóstico excluyendo los positivos, ya que la intención del mismo es encontrar los puntos en que la empresa no tiene una buena performance para su posterior corrección.

Aspectos Negativos

Ferretería De Diego no posee un organigrama bien definido, sus empleados realizan varias tareas a la vez y esto no permite que el empleado se especialice en una tarea. Además el personal recibe muy poca capacitación lo que genera debilidades.

Las decisiones de la empresa no siguen una metodología formal. Se observa una falta de comprensión profunda del concepto cultura; es decir es necesario un cambio de mentalidad organizacional de todos los miembros de la empresa, para poder planear el futuro y el éxito de la empresa.

Por otro lado la empresa posee muchas cuentas corrientes, no tiene precios diferenciados, lo que le genera dificultades en el ciclo operativo de la misma.

La organización tiene uno de sus depósitos alejados del local comercial, lo que genera dificultades logísticas.

La política de comunicación tanto interna como externa es informal y no sigue estrategias claras, lo que genera dificultades; tampoco se aplican estrategias de promoción en el punto de venta.



Por otra parte, la publicidad que la empresa lleva a cabo no es realizada con periodicidad. No existe un plan comunicacional claro, lo que genera inconvenientes.

Por último cabe mencionar, que según la observación participante en la empresa se visualizaron algunos inconvenientes en el sector cajas; en determinados horarios se generan colas de espera.

Aspectos Externos de la Organización: Amenazas

Los aumentos de precios en los productos que la firma comercializa repercuten cotidianamente, generando incertidumbre y dificultades empresariales.

Otro factor incontrolable que afecta a la empresa es la cercanía de Río Primero a la ciudad de Córdoba, lo que ocasiona que muchos clientes o bien compren sus productos en esa plaza o comparen precios y acerquen a la empresa presupuestos para que en caso de ser más bajos, Ferretería De Diego los ajuste.

Existen en la localidad otras dos ferreterías, una de ellas se encuentra realizando remodelaciones edilicias y posiblemente realice una exposición de cerámicos; esto es una amenaza importante a considerar por Ferretería de Diego.

Otra amenaza importante la genera la competencia de una empresa que comercializa materiales de construcción y compite por precios con Ferretería de Diego.



1.3 Identificación del Problema

Tal como se mencionó en el punto anterior, la organización objeto de estudio presenta falencias en su funcionamiento interno, además no tiene definidos formalmente sus procesos, no tiene definidas ni visión, ni misión ni objetivos; es decir, no existe una planificación formal en el corto, mediano y largo plazo.

Es importante realizar una Planificación Estratégica para “Ferretería De Diego S.R.L” con el objetivo de desarrollar objetivos, políticas y estrategias; para poder mejorar la situación vigente de la empresa y que la misma pueda fortalecerse aprovechando el auge del sector económico en que está inserta.



Capítulo 2: Objetivos del Trabajo

2.1 Objetivo General

Realizar una **Planificación Estratégica** para Ferretería De Diego S.R.L. y sugerirle programas a implementar en el corto, mediano y largo plazo para que pueda dirigir sus actividades mediante una estrategia adecuada, a fin de mejorar sus actividades de gestión.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar el contexto organizacional.
- Realizar un análisis FODA.
- Analizar la empresa mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.
- Formular e implementar una encuesta a los empleados para visualizar el clima de trabajo interno.
- Diagramar una encuesta para clientes con el objetivo de detectar que aspectos es necesario mejorar.
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa y poder sugerir acciones correctivas basándose en sus falencias.
- Formalizar el organigrama de la empresa.
- Realizar una Planificación Estratégica de la organización.
- Definir visión y misión.
- Formular estrategias, objetivos y planes de acción a implementar en el corto, mediano y largo plazo.



Capítulo 3: Marco Teórico de Referencia

A continuación se presenta una descripción teórica de las herramientas seleccionadas para el análisis.

3.1 Análisis Foda

Según Koontz en su libro “Administración una perspectiva global”, el Análisis FODA es una matriz que permite realizar un análisis situacional de la empresa, visualizando sus fortalezas y debilidades internas, además de oportunidades y amenazas externas e incontrolables para la empresa.¹

Componentes del Análisis Foda

En este análisis se debe reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del mismo y el potencial propio de la empresa.

En el análisis externo (referido al comportamiento del entorno) se deben investigar y analizar Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo) que, potencialmente son favorables para la Pyme.

Amenazas: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa, que pueden afectar negativamente la marcha de la misma, de no tomarse medidas necesarias en el tiempo oportuno.

¹ Harold Koontz, “Administración una perspectiva global”, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., .11ª. Edición, 1998, México. Capítulo 5.



En el análisis interno de la empresa se tienen en cuenta: Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas: Es una condición de tipo interno que posee la organización en superiores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás y por lo tanto rigurosa en su accionar. La empresa puede aprovechar estos elementos para alcanzar sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Debilidades: Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen inconvenientes para la consecución de objetivos y un detrimento en la calidad de la gestión.

Toda organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas, que aprovechen las oportunidades, que mitiguen las debilidades y evitan o disminuyan el impacto de las amenazas.²

3.2 Análisis de Porter

Según Michael Porter, la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno es relevante, es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas; el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite.

Desde el punto de vista de Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial; con el

² Harold Koontz, Op. Cit. Capítulo 5.



objetivo de encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o inclinarlas a su favor.

El entender la estructura del sector industrial debe ser el punto de partida para el análisis estratégico; por tal motivo, explicaremos las cinco fuerzas planteadas por el autor que mueven la competencia en un sector industrial.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que cabe esperar al que ingresa. Existen seis factores principales que actúan como **barreras para el ingreso**:

- Economías de escala: se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligado al que pretende hacerlo y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos; ambas opciones indeseables.
- Diferenciación del producto: asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe efectuar importantes inversiones para reposicionar a su rival.
- Requisitos de capital: considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños; le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer; tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.



- Acceso a los canales de distribución: en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal; compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reduciría las utilidades de la compañía entrante.
- Desventajas en costos independientes de las economías de escala: sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser alcanzadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, subsidios del gobierno, entre otras.
- Políticas gubernamentales: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos. Su cumplimiento exige grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y además pueden alertar a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

2) La rivalidad entre los competidores

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores. Así, se pueden incrementar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.



Algunas formas de competir, en especial por competencia en precio, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial en peores condiciones desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de precios son rápidas y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez alcanzadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas. Por otra parte, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial, para beneficio de todas las empresas.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, entre los cuales podemos mencionar:

1. Gran número de competidores igualmente equilibrados.
2. Crecimiento lento en el sector industrial.
3. Costos fijos elevados o de almacenamiento.
4. Falta de diferenciación o costos cambiantes.
5. Incremento importante de la capacidad.
6. Competidores diversos.

Otro aspecto importante que deben analizar los competidores existentes y los potenciales son las **barreras de salida**; estas son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios; aun cuando estén obteniendo rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- Activos especializados.
- Costos fijos de salida.
- Interrelaciones estratégicas.
- Barreras emocionales.
- Restricciones sociales y gubernamentales.



3) Amenazas de ingreso de productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que otro en el sector industrial.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

4) Poder de negociación de los compradores

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector, en comparación con el total de sus ventas.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las situaciones siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devengan bajas utilidades.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

5) Poder de negociación de los proveedores:

Porter centra el análisis de este punto remarcando que el poder de los proveedores depende de la importancia de los mismos.



La tendencia actual es tratar a los proveedores como socios de la empresa, y compartir con ellos el objetivo final de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. La relación cliente - proveedor está cambiando.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no sea cliente importante del grupo proveedores.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor, para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.³

³ Porter Michael: "Estrategia Competitiva". Editorial Prentice Hall, México, 1995, Capítulo 4.



3.3 Análisis del Entorno

Además del análisis del microentorno, es de importancia realizar un diagnóstico del **macroentorno**. Dicho análisis externo, trata la identificación de oportunidades, amenazas y cuestiones estratégicas en consecuencia que afectarán los factores clave de éxito o que tendrán un impacto en la dirección o rumbo elegido.

Este análisis puede dividirse en las siguientes áreas:

1) Fuerzas Económicas: la evaluación de algunas estrategias se verá afectada por juicios hechos sobre la economía, particularmente la inflación y el saneamiento económico general, medidos por el desempleo y el crecimiento económico. En el análisis de la inflación por ejemplo, para algunas organizaciones puede presentarse como una oportunidad y para otras representar una amenaza.

2) Fuerzas Gubernamentales: La aparición o desaparición de trabas legislativas o reguladoras puede poner restricciones y oportunidades importantes. Por ejemplo los cambios en la legislación impositiva, laboral, regulaciones ambientales, etc. influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. Los acontecimientos políticos internacionales que pueden ser decisivos para organizaciones multinacionales son también difíciles de considerar.

3) Fuerzas Tecnológicas: Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular la estrategia; los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica a: productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores y clientes. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas que son



más eficaces que las existentes.

4) Fuerzas Demográficas: Las tendencias demográficas pueden ser una poderosa fuerza subyacente en un mercado. Las variables demográficas incluyen: edad, ingresos, educación y situación geográfica. El poder pronosticar las tendencias demográficas, ayuda a analizar las posibles oportunidades o amenazas que pueden afectar al mercado o industria en el cual se encuentra la organización.⁴

3.4 Planificación Estratégica

Sallenave afirma que: “ *La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa* ”⁵

Se deben considerar cuatro puntos de vista que son fundamentales para la planificación estratégica:

- El futuro de las decisiones presentes:

La planeación trata con el futuro de las decisiones actuales. La planificación estratégica observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real que tomara el Director.

La particularidad de la planeación estratégica consiste en identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro y combinarlos con otros datos importantes y de esa manera, proporcionar la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar peligros.

⁴ Harold Koontz, Op. Cit. Capítulo 2.

⁵ Sallenave Jean – Paul: “ La gerencia integral”, Editorial Norma S.A. Ed. 1994. Cap. 3
23



- Proceso

La planificación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para que se logren las mismas, y formula planes detallados para asegurar su implementación y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

- Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de la dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y organizadamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual; más una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas.

- Estructura

El sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipo de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo de la empresa para establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos.

Tipos de Planes

Los planes que integran la estructura de la empresa son aquellos a través de los cuales se ponen de manifiesto las estrategias, son las “ventanas por las que salen al mercado”.

1 - Visión: Responde a la pregunta ¿Qué es lo que quiero ser?



Representa el futuro en términos de metáforas, símbolos y sentimientos. Apela a las emociones. Describe cual debería ser el negocio del futuro.

La visión debe guiar todo proceso organizacional y actividades de mejora.

La mejor forma de hacerlo es capturarla en un objetivo de largo plazo. Este plan de largo plazo es el punto de partida para el proceso de planeación.

2 - Misión

La misión describe la razón de ser de la empresa. Identifica los clientes y aquellas necesidades primordiales que la empresa está cubriendo.

Una misión efectiva se orienta a mercados y clientes, no a productos y servicios. Ella debe ser específica, alcanzable y motivadora.

Se puede establecer respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? = Identidad.
- ¿Qué buscamos? = Propósito
- ¿Qué hacer? = Medios para alcanzar el propósito
- ¿Porqué lo hacemos? = Motivación, valores.
- ¿Para quién trabajamos? = Clientes.

Después que desarrollamos la misión, debemos comunicarla a la organización. Si la comunicación es efectiva, todos y cada uno pueden describir cómo su trabajo apoya la misión de la compañía.

3 - Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, constituyen un plan básico.

El establecimiento de objetivos debe efectuarse en la medida de lo posible con la participación del personal, o bien ser informados y explicados a todos los que integran la empresa.⁶

⁶ Sallenave Jean – Paul. Op. Citado. Cap. 3



4 - Tácticas

Las tácticas son planes de acción para la ejecución de estrategias y objetivos.

Estas deben ponerse en práctica por medio de planes detallados, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias.

5 - Estrategias

Se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos para alcanzarlos.

La estrategia parte de una visión clara acerca de quién soy, qué quiero y cómo lo quiero.

Es decir:

- Conocer el punto al que quiero llevar mi actividad y desarrollar los objetivos concretos de la misma.
- Analizar dicha actividad en profundidad (características, entorno, competidores, etc.)
- Trazar un plan para llevarla desde el punto en el que se encuentra actualmente hasta el punto donde se quiere estar en el futuro.

6 - Políticas.

Las políticas son guías de pensamiento; son las reglas de juego. Representan las fronteras o límites dentro de las cuales deberán desarrollarse las acciones.

Son guías para ejecutar estrategias y las formas por medio de las cuales los objetivos establecidos han de lograrse.

Como su propósito es orientar las acciones, deben ser congruentes entre sí.

Las políticas pueden tener aplicación en un área o departamento específico o en toda la organización. Ayudan a decidir cuestiones antes de que



se conviertan en problemas y hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente; con lo cual permiten a los administradores, delegar autoridad y a pesar de ello, mantener el control sobre lo que se está realizando.

7- Procedimientos

Estos tipos de planes establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de las acciones requeridas.

Constituyen pautas de acción que declaran la forma exacta en que deben realizar determinadas actividades.

La importancia de contar con procedimientos radica en que, se tiene una secuencia de pasos claros, que llevan a un resultado determinado.

8 - Reglas

Las acciones requeridas o las que no se deben llevar a cabo, son descriptas por las reglas. Es decir no permiten libertad de acción, simplemente indican qué se debe hacer y qué se encuentra prohibido.

Las reglas por lo general indican acciones o negociaciones muy simples y son fáciles de distinguir de las políticas y los procedimientos porque no especifican orden de tiempo.

Las reglas deben usarse cuando se desea que las personas no apliquen su criterio ya que tal situación ya se encuentra pautada de antemano.

Para que las reglas internas tengan valor deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar impresas.
- Entregadas a cada trabajador.
- Remitir una copia a la Inspección del Trabajo, para su aprobación.
- Deben estar actualizadas, según modificaciones que imponga cada empresa.
- Deben estar en conocimiento de los sindicatos.



9 - Presupuestos

Es un tipo de plan expresado en números y también una herramienta de control.

La ventaja principal es que obliga a la Pyme a planear, es decir preparar por adelantado una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, inversiones en capital, etc.

Los presupuestos nos ayudan a:

- Establecer objetivos concretos de funcionamiento o ejecución presupuestaria para la empresa.
- Formular normas para las operaciones futuras.
- Determinar anticipadamente los fondos que se necesitarán, cuándo serán necesarios y de qué fuentes se extraerán.
- Establecer comparaciones y comprobaciones para mostrar constantemente el grado y calidad de los resultados operativos.
- Controlar la calidad de gestión y manejo de recursos.
- Relacionar los planes con las inversiones necesarias que se requieran para poder implementarlos.⁷

3.5 Cultura y Valores

La cultura es un modelo de creencias y expectativas en común de los miembros de una organización. Esas convicciones dan lugar a los valores, que abriga la compañía y sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales, es decir, “la forma como hacemos las cosas aquí” que se evidencian en el comportamiento observable. Luego, dicho comportamiento normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas.

Es importante descubrir la cultura y valores de cada organización para poder analizar comportamientos y acciones que desempeñan sus miembros.⁸

⁷ Harold Koontz, Op. Cit. Capítulo 19

⁸ Leonard D. Goodstein, Planeación Estratégica Aplicada, Ed. Mc Graw Hill. Colombia. Junio 2000. Cap. 3



La familia y la empresa: cultura, valores y objetivos

El muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra en la cual se procura generar riqueza, produciendo bienes o proporcionando servicios. Sin embargo, la empresa familiar es única en un aspecto clave: sus directores, managers y empleados comparten además una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen en su lugar de trabajo.

Además allí se entremezclan conflictos que existen entre los aspectos emocionales que rigen la vida familiar y la naturaleza objetiva de la gestión empresarial.⁹



Capítulo 4: Metodología

El trabajo Final de Graduación se llevará a cabo utilizando distintas herramientas para evaluar el contexto en el que opera la organización y el funcionamiento interno de la misma.

Para analizar el contexto se utilizarán las siguientes herramientas: Análisis del Sector, Análisis Foda, y Modelo de Porter. Además se recaudará información en la Municipalidad de Río Primero y en Inta de esa localidad.

El análisis interno de la empresa se lleva a cabo a partir de Observación Participante en la misma, Entrevistas Focalizadas a socios, implementación del Análisis Foda, Modelo de Porter; como así también formulación y aplicación de Encuestas Semi Estructuradas a empleados y clientes.

Con respecto a la observación participante cabe mencionar que es una técnica específica para obtener información sistemática del mundo social. En la observación participante, el observador se compromete en la acción que el grupo o sujeto realiza y desde allí observa. Este tipo de observación es de suma utilidad para poder analizar cómo ésta organización realiza sus actividades y cómo se comportan sus integrantes.

Las Entrevistas Focalizadas consisten en una serie de preguntas, no estandarizadas, sino que el entrevistador posee un guión flexible para conocer e indagar lo que le interesa conocer.

Las Encuestas a implementar se basan en encuestas Semi Estructuradas, las cuales se caracterizan por incluir preguntas cerradas y abiertas para poder obtener también datos más cualitativos.

Es importante destacar que otra de las herramientas utilizadas para la realización del diagnóstico organizacional y marco teórico fueron las consultas bibliográficas, con el objeto de darle respaldo al presente trabajo.



Capítulo 5: Descripción de la Empresa

5.1 Historia de la Compañía

En el año 1962 por iniciativa de Hilario de Diego (padre), se inicia en Río Primero una Ferretería grande para aquellas épocas ya que había una sola y muy pequeña.

Todo comenzó en un local alquilado de 8 x 16 metros, el cuál era utilizado como salón de ventas y depósito, dedicado a la venta de artículos de ferretería y máquinas, bajo la denominación: De Diego - Grill y CIA S.R.L; integrada por Juan O. De Diego, Hilario J. De Diego (hijo) y Daniel O. Grill. Esta sociedad funcionó hasta el año 1980, año en que se retira el socio Daniel O. Grill.

Desde 1980 la firma pasa a ser De Diego Hermanos S.H, integrada por Juan O. De Diego, Hilario de Diego (hijo) y Erly de Diego, abriendo una sucursal en Santiago Temple atendida por Erly de Diego, hasta el año 1985 en que el socio Hilario de Diego (hijo) se retira, y deja a su hijo Denis de Diego en la compañía.

En el año 1990, Denis de Diego se retira de la sociedad, y a partir de este año la firma se denomina: De Diego Juan y Erly S.H. La sucursal Santiago Temple sigue a cargo de Erly de Diego y la ferretería de Río Primero, es atendida por Juan de Diego y sus hijos adolescentes.

A partir de su último cambio de firma, la empresa creció de manera sostenida en Río Primero, agregándose el rubro materiales de construcción, por lo que se realizaron importantes inversiones en tinglados, camiones, grúas y autoelevadores, entre otros.



T R A B A J O F I N A L D E G R A D U A C I Ó N

En el año 2004, se retira el socio Erly de Diego y la empresa comienza a operar sólo en Río Primero bajo la razón social: Ferretería De Diego S.R.L integrada por Juan De Diego e Hijos. La compañía comienza a reconstruir el frente del local.

A fines del año 2004 la organización cambia su sistema de atención al publico incorporando el “Sistema Autoservicio” y continua con remodelaciones edilicias.

En noviembre de 2005 la empresa culmina con las remodelaciones edilicias y el 21 de noviembre de 2005 inaugura un importante Show Room de Cerámicos, porcelanatos, amoblamientos para baño, cocinas y lavaderos entre otros.



Ayer ...



Hoy ...



5.2 Localización de la Empresa

La misma se encuentra situada en la calle Federico Carrillo 24, Río Primero, Provincia de Córdoba. Como puede observarse en el plano adjunto (Anexo 2) en la manzana 15 en Barrio Centro de la localidad.

Se ubica a media cuadra de Av. San Martín, principal avenida de la localidad de Río Primero y en la que se encuentran el Banco Provincia de Córdoba y la Mutual Financiera Club Rivadavia (manzana 5).

Como puede observarse en el plano, la organización está cerca de la ruta Nacional 19, en la que se encuentran algunos de los principales locales comerciales de la localidad.

También se puede observar en el plano adjunto (Anexo 1) el depósito y corralón (manzana número 30) que la organización posee alejado de su local comercial, sito en la calle Ceferino Namuncurá.

5.3 Cultura Organizacional

La empresa “Ferretería de Diego” es una organización familiar, ésta se ve notablemente influida por los valores y cultura de la familia.

Se observa que la familia está muy comprometida con la empresa. Sus metas van dirigidas al crecimiento del negocio, ésto se ve en el compromiso de sus miembros.

La relación que mantienen con sus empleados es buena y sólida, les brindan estabilidad laboral, salarios en tiempo y forma como debe ser, con esto han logrado fidelizar a su personal.

Sin embargo, se visualiza falta de planificación a largo plazo formalmente estructurada y solución a los problemas en la medida en que se van presentando.

Al mismo tiempo, se puede observar que la dirección de esta empresa recae en los socios que integran la gerencia general, que a su vez son todos



miembros de la familia.

En la organización se supervisa de cerca a los trabajadores, existe una cultura controladora, pero este control, no se traduce en el uso de políticas formales estructuradas.

5.4 Layout¹⁰ de la Empresa

Planta Baja

Como se puede observar en Anexo 3, al ingresar al salón de ventas se encuentra el sector cajas. A la derecha se ubica el Show Room de cerámicos, porcelanatos, griferías, hidromasajes, amoblamientos para baño, etcétera.

Se encuentra además en la planta baja una oficina, cocina y baños, como se puede observar en el plano.

También se puede visualizar un ascensor que permite ascender a planta alta y descender a depósito “Número 3”.

La disposición del mobiliario puede observarse en el layout. Existen en la empresa diferentes sectores: Electricidad, Iluminación, Plomería, Bazar, Jardinería, Pinturería, Máquinas y Herramientas, entre otros.

Al final del salón de ventas se encuentra un mostrador, donde se expenden artículos de bulonería, plomería, hierros, caños, entre otros.

Además se encuentra el depósito “Número 2” en el cual se almacenan bolsas de cemento portland, cal viva e hidratada, caños, hierros, etc.

Planta Entrepiso

Como se puede visualizar en Anexo 4, se encuentran en el entrepiso dos oficinas.

Además de el sector cortinería que incluye lonas, hules, plásticos. Además se ubican amoblamientos para cocinas y lavaderos, cerámicos para cocinas, piletas y campanas de acero inoxidable, entre otros.

También se accede a depósito “Número1”.



Planta Subsuelo

Se encuentra el depósito “Número 3” en el cual se almacenan artículos de iluminación, griferías, entre otros (ver Anexo 5).

A continuación podemos visualizar algunos sectores de la empresa como así también el corralón y depósito que la misma posee alejado del salón de ventas.



5.5 Productos comercializados

Ferretería De Diego comercializa una amplia variedad de productos, los cuales se agrupan por rubros. Estos se pueden visualizar en el Anexo número 6.

La empresa ofrece a sus clientes productos para la construcción, el hogar, talleres metalúrgicos, pequeñas y medianas empresas de la región.

Es importante destacar que si bien la organización objeto de estudio expende algunos de sus productos a empresas agropecuarias, la misma no expende maquinarias (cosechadoras, sembradoras) específicas para el agro debido a que en la localidad de Río Primero existe una empresa dedicada a dicha actividad que es muy prestigiosa y antigua en el rubro.



5.6 La empresa y su rentabilidad.

Una de las políticas que tienen los socios de la empresa es no tomar préstamos de entidades financieras y de solventarse con capitales propios, esto le permitió a la organización lograr un crecimiento a través de los años.

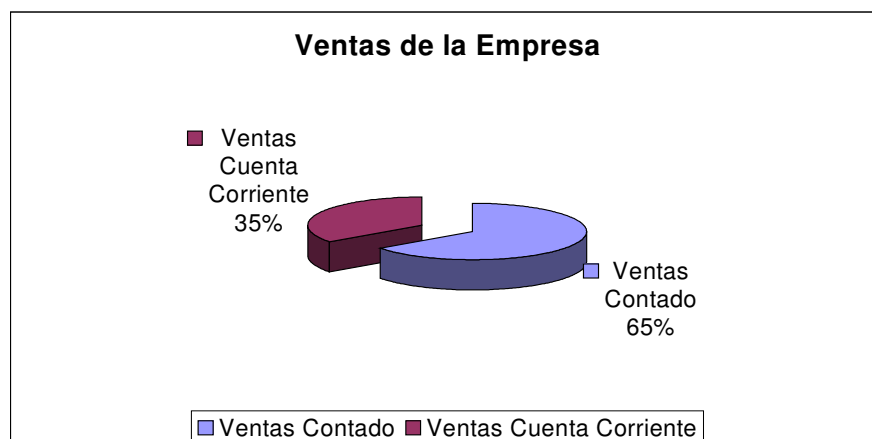
En los últimos diez años la empresa ha ido aumentando notoriamente las ventas, esto motivó a realizar inversiones diversas entre las que se pueden mencionar: inversiones en camiones, en auto-elevadores, en remodelaciones edilicias.

La organización tiene 45 años de trayectoria, lo que le permite ser una empresa sólida y cumplir puntualmente con sus obligaciones tales como pago a empleados, a proveedores, entre otras.

Es una empresa rentable, sus socios están conformes con las ganancias que obtienen en cada periodo.

Sin embargo según los estudios realizados en la organización se pudo visualizar que la empresa posee muchas cuentas corrientes lo que le ocasiona una debilidad importante, por lo que posteriormente en el Plan Estratégico se sugieren acciones correctivas.

En el gráfico mostrado a continuación, se muestra el porcentaje de cuentas corrientes que la empresa posee en la actualidad.



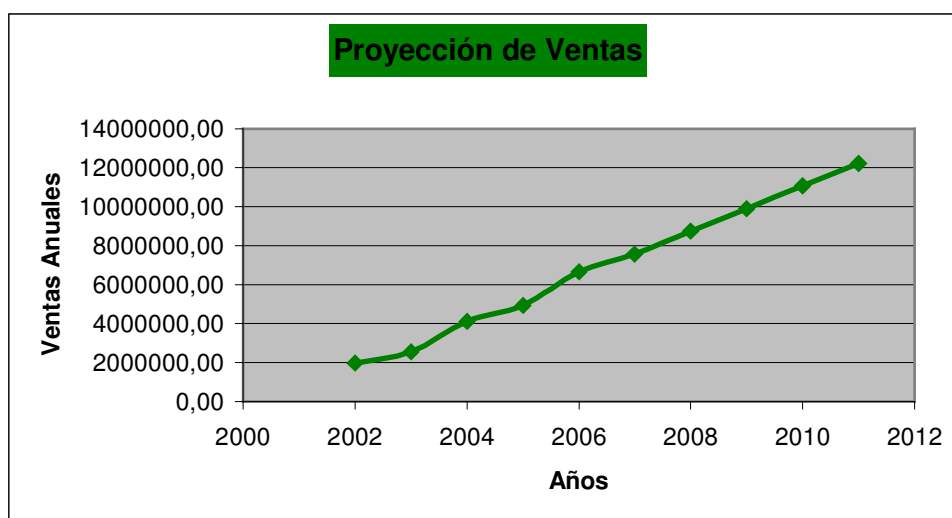
5.7 Ventas de la Empresa y Proyección

En la siguiente tabla se muestra el Índice de Precios al Consumidor:

Años	IPC
2002	25,90%
2003	13,40%
2004	4,40%
2005	9,60%
2006	10,90%

Como se puede observar en la tabla mostrada anteriormente, la inflación ha fluctuado de manera considerable. Se puede observar la alta tasa del año 2002 y como la misma fué descendiendo hasta el año 2004. A partir de allí comenzó a aumentar nuevamente.

A continuación se muestra el gráfico de la proyección de las ventas:



Basándose en la aplicación de fórmulas estadísticas (ver Anexo número 7) surge el gráfico de proyección de ventas. El mismo se realizó tomando como base los datos históricos de las ventas de la empresa del periodo 2002 - 2006, actualizándolos según el Índice de Precios al Consumidor y a partir de allí se efectuó la proyección de ventas desde el año 2007 hasta el año 2011 inclusive para Ferretería De Diego S.R.L.

Como se puede observar en gráfico de Proyección, las ventas han crecido de manera considerable entre los periodos 2002 hasta el año 2006.

Una de las causas muy importantes del crecimiento de las ventas de la compañía fué la remodelacion edilicia que realizaron los socios de la misma.

Además se observa claramente que a partir de la implementación del sistema de atención “Autoservicio” la empresa incrementó sus ventas en aproximadamente en un 35 % además de haber terminado con las remodelaciones y por ende comienza a operar a plena capacidad (inaugurando el moderno Show Room de Exhibición de Cerámicos, porcelanados, hidro masajes, entre otros).

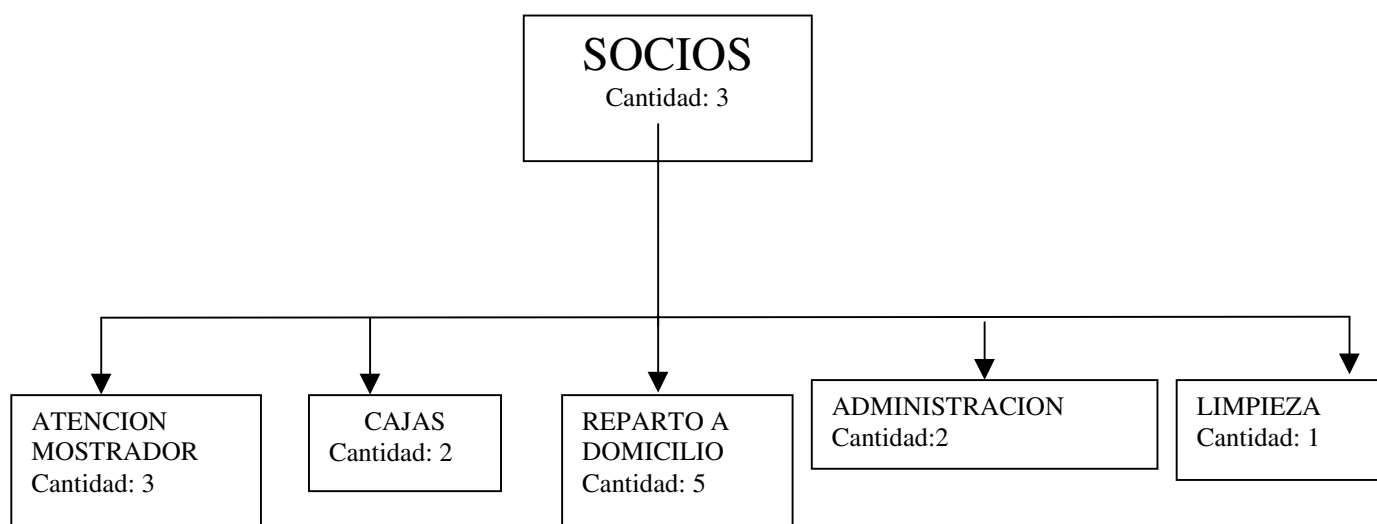
A partir del año 2007 se plasman en el gráfico las ventas proyectadas calculadas por la aplicación de formulas estadísticas y surgen datos muy interesantes para los socios de la empresa, ya que las ventas aumentarían notoriamente y para el año 2012 se proyecta que las ventas se incrementaran más de un 80 % en relación con el año 2006.



5.8 Organigrama

Cabe destacar que la organización en estudio no posee un organigrama formalmente definido.

Basándose en la observación participante realizada en Ferretería de Diego, las tareas se realizan de la siguiente manera:



Los **socios** de la empresa son los encargados de compras, control de stock, administración y ventas en grandes volúmenes, entre otras tareas que los mismos llevan a cabo.

Dos empleados realizan tareas administrativas.

Contador : El mismo realiza visitas periódicas a la empresa y se encarga de todo el sistema contable de la misma. Como así también de la realización de auditorías internas.

Atención en Mostrador: En dicha área los empleados se encargan de la venta de artículos de bulonería y plomería entre otros, brindándole al cliente asesoramiento y atención personalizada.



Los empleados de dicha área también se encargan de la reposición de góndolas.

Sector Cajas: Dos empleados se encuentran realizando esta tarea.

Reparto a Domicilio: Dos empleados se encargan de entregar productos a domicilio en la localidad de Río Primero. Los otros tres empleados realizan entregas de material en otras localidades o viajan en un camión con acoplado a buscar mercadería, por ejemplo, a buscar cemento portland a la empresa Minetti y/o a buscar ladrillo block a la empresa Palmar.

Limpieza: Una empleada realiza la limpieza del establecimiento, además cada empleado debe mantener limpio el sector de trabajo que ocupa.

5.9 Sondeo de Opinión a Empleados de la Empresa

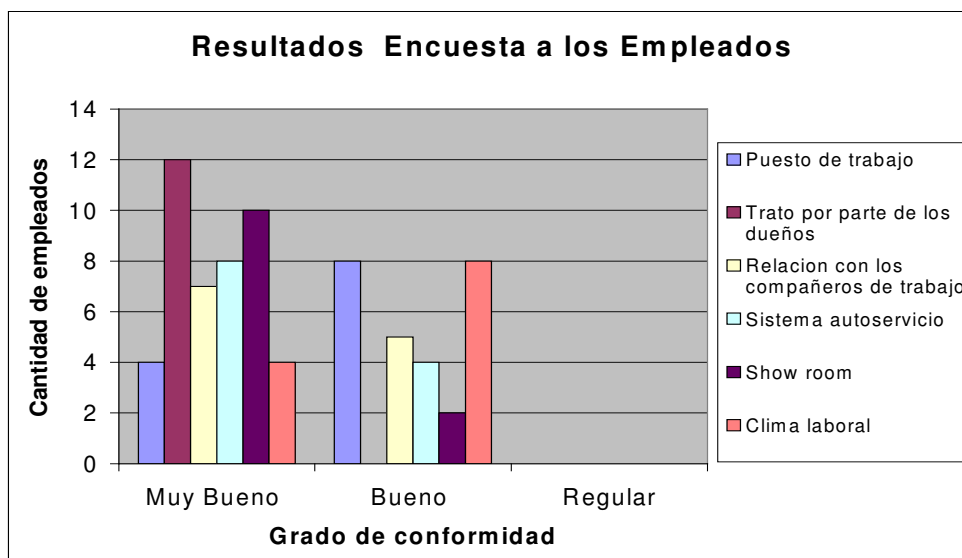
Los resultados del Sondeo de Opinión (ver Anexo 8) aplicado a los empleados de la compañía arrojan datos interesantes y de importancia para los dueños de Ferretería De Diego.

A continuación se detallan los resultados obtenidos:

- Con respecto al **puesto de trabajo** que el empleado ocupa en la empresa cuatro manifestaron que es “Muy Bueno” y ocho empleados coincidieron que es “Bueno”.
- Todos coincidieron que el **trato que reciben de parte de los dueños** de la compañía es “Muy Bueno”.
- Cinco empleados opinaron que la **relación con los demás compañeros** de trabajo es “Buena” y Siete dijeron que es “Muy Buena”.
- Con respecto al **Sistema Autoservicio** dijeron ocho empleados que es “Muy Bueno” y cuatro lo calificaron como “Bueno”.
- Diez empleados de la empresa calificaron al **Show Room** como “Muy Bueno” y dos lo calificaron como “Bueno”.



- Con relación al clima laboral ocho lo calificaron de “Bueno” y cuatro miembros de la compañía como “Muy Bueno”.



En general el clima de trabajo de la organización es bueno, los empleados realizan sus tareas adecuadamente, mostrando conformidad en el puesto de trabajo. Su relación con los dueños es buena por lo que contribuyen así a desempeñar las tareas de manera adecuada.



5.10 Sondeo de Opinión a Clientes

Los resultados del Sondeo de Opinión (Ver Anexo 9) realizado en la empresa son los siguientes:

Sondeo de Opinión	Muy Bueno	Bueno	Regular	No Contesto
Show Room de exposición.	94.60 %	3.6 %	0 %	1.8 %
Sistema Autoservicio.	83.36 %	8.93 %	7.71 %	0 %
Atención en mostrador	65.50 %	18.43 %	14.28 %	1.79 %
Servicio de reparto a domicilio	61.57 %	19.78 %	13.28 %	5.37 %
Atención en cajas	70.28 %	10.71 %	15.42 %	3.59 %
Atención de los empleados	57.14 %	28.57 %	8.93 %	5.36 %
Calidad de productos	68.28 %	17.43 %	8.93 %	5.36 %
Surtido/variedad de productos	71.64 %	11.50 %	9.71 %	7.15 %
Agilidad del sistema autoservicio.	50.21 %	23.21 %	21.42 %	5.16 %



Basándose en información obtenida mediante el Sondeo de Opinión, cabe mencionar que en general la empresa funciona adecuadamente. Sin embargo hay tres aspectos que presentan las mayores debilidades.

Con respecto al Servicio de Reparto a domicilio, la organización debería capacitar a otro empleado para que los días en que existen muchos pedidos para repartir, dicho empleado pueda incorporarse a esta área.

Atención de Empleados también arrojó un porcentaje relativamente bajo, para este aspecto sería necesario capacitar a los empleados.

Con respecto a la Agilidad del Sistema Autoservicio, este arrojó el menor porcentaje dentro de la categoría “muy bueno”, esto un aspecto a analizar para lograr agilidad en el sistema.

Con respecto a Sistema Autoservicio y Show Room de Exposición, estos arrojaron los mayores porcentajes categorizados de “muy bueno”, lo que confirma el carácter de *“único sistema autoservicio ferretero de la zona”*, siendo innovador, como así también el *“show Room de exposición”* que es similar a los que se encuentran en la Ciudad de Córdoba, tales como los que poseen las sucursales de Edificor, Darsie y Compañía, Ferrocons, entre otros.

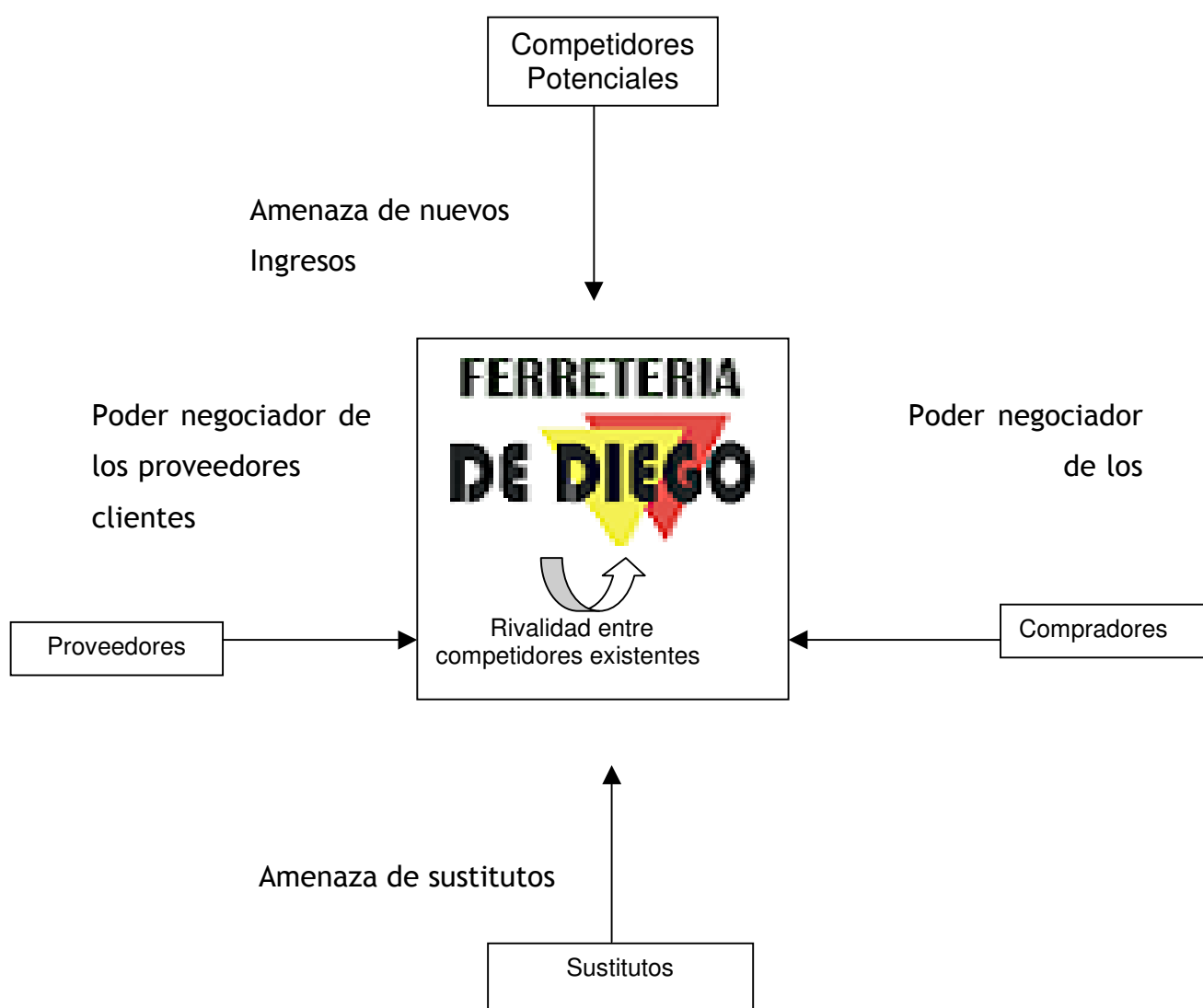
Cabe aclarar que posteriormente en el desarrollo de la planificación estratégica aplicada a la empresa objeto de estudio, se plantean objetivos y planes de acción con el objeto de mejorar las debilidades nombradas anteriormente.



Capítulo 6: Análisis del Microentorno y el Macroentorno

6.1 Microentorno

6.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



6.1.1.1 Amenaza de Nuevos Ingresos

Hay factores que actúan como barreras de ingreso tales como:

- Diferenciación del producto o servicio: Existe identificación de la marca, debido a que fue una de las primeras ferreterías del pueblo, además existe lealtad de clientes, debido a que hay personas que compran productos en la organización desde sus comienzos, en el año 1962; éstas características, además del servicio que se le ofrece al cliente, constituyen una barrera para el ingreso.

- Requisitos de capital: Se requiere para este tipo de empresas inversiones de capital, lo que crea una significativa barrera para el ingreso.

Se necesita hacer importantes inversiones tales como camiones con acoplado, autoelevadores, grúas y tinglados para el rubro materiales de construcción.

Cabe destacar también que en los últimos cuatro años la empresa ha invertido en góndolas, racks, estanterías, entre otros; para la implementación del sistema autoservicio.

- Acceso a canales de distribución: Constituye otra barrera importante debido a que la empresa necesita de medios de transporte, para poder transportar el producto y hacerlo llegar al cliente de manera adecuada en tiempo y forma.

- Política gubernamental: Si bien existen en la localidad de Río Primero ordenanzas que regulan las actividades comerciales y las empresas, no existen políticas gubernamentales que afecten el ingreso al sector.



6.1.1.2 Rivalidad entre Competidores

Hay diferentes factores que interactúan:

- Número de competidores: en el ámbito local se puede visualizar la presencia de dos ferreterías, y una de venta de algunos materiales de construcción, pero es importante destacar que Ferretería De Diego no posee un competidor directo que compita con todos los productos que la misma ofrece a la comunidad.

- Falta de diferenciación: esto genera una rivalidad entre los competidores ya que hay productos que no se diferencian, pero la empresa debe hacer hincapié en el servicio de atención al cliente, en el de reparto a domicilio y en su política de fijación de precios, para ser fuerte ante sus competidores.

- Fuertes barreras de salida: son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo permanentemente, tales como:
 - Costos fijos de salida: en la empresa hay contratos laborales y otros costos fijos, que generan una importante barrera.
 - Barrera emocional: la relación que la empresa tiene con sus empleados y sus públicos, tanto internos como externos.

6.1.1.3 Presión de Productos Sustitutos

La empresa no cuenta con sustitutos directos.



6.1.1.4 Poder Negociador de los Compradores

Los compradores son de suma importancia para la empresa y ellos son los encargados de negociar por una calidad superior, más servicios y hacer que los competidores compitan entre ellos.

La empresa cuenta con una variada cartera de clientes los cuales se pueden dividir en:

- Grandes Clientes: Los que mantienen una estrecha relación con Ferretería De Diego y además realizan compras mensuales en grandes volúmenes. Por ejemplo: Municipalidad de Río Primero y otras localidades, empresas agropecuarias, talleres metalúrgicos, entre otros.
- Pequeños Clientes: Aquellos que compran en volúmenes menores, pero que realizan compras todos los meses.
- Clientes Ocasionales: Los que realizan compras ya sea por estar en la localidad oportunamente o bien porque realizan la construcción de alguna obra en particular.

6.1.1.5 Poder de Negociación con los Proveedores

La empresa cuenta con proveedores con los que se puede negociar, acordar descuentos y bonificaciones que ofrecen ofertas mensuales y cuenta también con otros proveedores de firmas importantes con los que no se puede negociar demasiado, sino que estos imponen sus propias condiciones, por ejemplo Cementos Minetti. Para salvar este obstáculo, Ferretería De Diego se unió a Agrucord (Grupo de Compras) para poder tener mayor poder de negociación, bajar costos y obtener mejores precios.

En base al Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter podemos concluir con respecto a “Amenazas de Nuevos Competidores” que existe una buena identificación de marca debido a la importante trayectoria que la empresa posee en el rubro; con respecto a los requisitos de capital que se necesitan en



este tipo de empresas, el mismo es muy elevado y requiere de sustanciales inversiones. Cabe destacar también que los accesos a los canales de distribución constituyen una barrera importante para el ingreso, especialmente para el área de materiales de construcción.

Con respecto a “Rivalidad entre Competidores” es importante remarcar que en la localidad de Río Primero no existe un competidor directo que compita en todos los productos que la compañía comercializa.

Cabe destacar también que no existe diferenciación en sí, entre los productos que la empresa ofrece, por lo que la misma debe hacer hincapié en el servicio que brinda y en la política de fijación de precios. Además la compañía posee fuertes barreras de salida, tal es el caso de contratos laborales e importante cantidad de costos fijos.

Con respecto a “Presencia de Sustitutos”, la empresa no posee sustitutos directos lo que le genera importantes oportunidades.

Con respecto al “Poder de Negociación con Compradores”, podemos mencionar que son los clientes los que ejercen un importante poder de negociación exigiendo más y mejores servicios a la empresa.

Por último, el “Poder de Negociación con Proveedores” también es muy importante para la empresa, ya que la misma posee proveedores con los que se puede negociar y otros con los que no, por lo que Ferretería de Diego se unió a Agrucord para poder tener mayor poder de negociación.



6.2 Macroentorno

6.2.1 Análisis del Sector de la Construcción: Pronósticos Optimistas

El escenario para el mediano plazo es favorable ya que se espera que continúe siendo uno de los sectores más dinámicos de la economía y que permita capitalizar el ahorro.

Para el año 2007 se espera un crecimiento interanual de alrededor del 17 por ciento. Respecto a los costos de la construcción en marzo de 2006 crecieron el doble de la inflación de la canasta respecto a marzo de 2003. Y en 2005 se observó un notable incremento en los costos de la mano de obra: 37 por ciento; pero en el primer trimestre del año el crecimiento de los costos de los materiales (3.8 %) fue más del doble de la suba registrada en la mano de obra (1.7 %).

Asimismo, el despacho de insumos al mercado interno observa importantes crecimientos en los rubros de ladrillos huecos, cemento y hierros redondos para hormigón; señal de que gran parte de las obras se encuentran en la fase inicial, lo cual anticipa elevados niveles de actividad para el sector en el corto plazo.

El análisis de los proveedores líderes de la construcción fue más que alentador. En enero de 2006 experimentaron un crecimiento interanual del 25,4 por ciento. Si se lo compara con el promedio del nivel de actividad de 2004 también subió un 16,1 por ciento.

Este índice muestra las variaciones en las ventas de las 13 empresas líderes de insumos y materiales para el sector. En la lista de esas compañías figuran empresas como; Aluar, Acerbrag, Eternit-Durlock, Masisa, Acqua System, Grupo Later- Cer, Klaucol, Cefas (El Milagro), Sherwin Williams, FV, Plavicom, Cerro Negro y Ferrum.



No sólo los proveedores de materiales están en un año positivo. La construcción prevé un crecimiento de un 10 por ciento. El repunte en el nivel de la actividad generaría la contratación de entre 40 y 50 mil empleados nuevos en el país. Eso implicaría una suba de casi el 20 por ciento del nivel de empleo.

Cabe recordar que de acuerdo a los datos del INDEC en el 2005, ese sector aumentó su nivel de actividad en un 14,6 por ciento.¹¹

6.2.2 Datos Interesantes de Río Primero

La producción agropecuaria constituye una de las más importantes fuentes primarias de riqueza de la región. Tradicionalmente ganadera-tambera, esta zona fue cambiando su fisonomía para transformarse en la actualidad en una región agrícola-ganadera donde un importante número de quintas salpican el paisaje.

Este cambio de los sistemas productivos le ha permitido a Río Primero ganar en experiencia con el aporte realizado por los antiguos productores del área mas los nuevos participantes provenientes de la Pampa Húmeda o de zonas tradicionalmente agrícolas de nuestra provincia.

La producción ganadera realizada sobre la base del cultivo de Alfalfa revitalizó las producciones de leche y carne a través de los sistemas productivos intensivos reconocidos a nivel nacional e internacional.

La producción agrícola, donde el maíz y la soja son sus más destacados cultivos, ha modificado el ritmo de la localidad. La utilización de sistemas de labranza reducida y siembra directa significó alcanzar altos rindes y con ello mayor dinamismo en el sector.

El número de quintas se vio duplicado en los últimos diez años como consecuencia de las ventajas de la región. Más de treinta especies de hortalizas de alta calidad en producción, les permite mostrar con orgullo que las quintas de esta región abastecen las principales cadenas de supermercados

¹¹ www.indec.com.ar



e hipermercados de Córdoba y otras importantes ciudades del interior provincial.

6.2.2.1 Sector Agropecuario

Constituye una de las más importantes fuentes de extracción de recursos primarios de la región. Este sector ha sufrido transformaciones que llevaron a pasar de una economía ganadera - tambera a una agrícola - ganadera. Esto por un cambio en la relación costo-beneficio.

La Producción Ganadera realizada sobre la base del cultivo de alfalfa, revitalizó las producciones de leche y carne a través de sistemas productivos reconocidos a nivel nacional e internacional.

Superficie en Hectáreas:

Argentina	376.127.400
Córdoba	16.532.100
Dpto. Río Primero	543.669

Del total de empresas agropecuarias que aportan a la formación del PBI Provincial, el 5.78 % corresponde al departamento Río Primero. Cuenta además con un 3% del rodeo provincial, y su composición se reparte en un 44% de vacas, 33% de novillos y 23% de terneros configurando un proceso de ganadería intensiva en el esquema de “Feed Lot”¹².

6.2.2.2 Sector Agrícola

Aquí los cultivos que se destacan son: maíz, soja sorgo. La utilización del Sistema de Labranza Reducida y Siembra Directa significó alcanzar altos rindes y con ello gran dinamismo en la región.

¹² Feed lot: Sistema de engorde intensivo, el cual es una tecnología de producción de carne con los animales en confinamiento y dietas de alta concentración energética y de alta digestibilidad. El objetivo básico es obtener alta producción de carne animal.



En producción Agrícola el área mencionada cuenta en la actualidad con 150.000 Ha. de soja, 100.000 Ha. de maíz y 20.000 Ha. de sorgo. La Ruta Nacional N° 19 (Ruta del Mercosur) y el Ferrocarril constituyen una vía rápida de transporte de la producción regional.

6.2.2.3 Sector Hortícola

Este sector es muy importante en el departamento Río Primero. En la actualidad hay 2.500 Ha. destinadas a la actividad hortícola. Existen 72 establecimientos productivos (Informe I.N.T.A. Río Primero), lo que registra un crecimiento del 100% en los últimos años.

Se destacan cultivos como papa, zanahoria, achicoria, lechuga, remolacha, acelga, espinaca, perejil, brócoli; las cuales conforman algunas de las veinte especies diferentes de hortalizas, todas de gran calidad y alto contenido proteico.

Esta zona por características propias (aguas subterráneas) abastece durante todo el año a los principales Centros Comerciales de la Ciudad de Córdoba y a otras importantes Ciudades del interior de la Provincia.

El Departamento Río Primero cuenta con perforaciones acuíferas de entre 150.000 y 300.000 litros de agua por hora de bombeo. Es por ello que en los alrededores de la localidad se encuentra la denominada: Zona hortícola de riego de Río Primero.

6.2.2.4 Sector Industrial, Comercial y de Servicios

En este sector existen en la actualidad 260 Establecimientos, que cubren segmentos importantes en el desarrollo de la comunidad. En el área industrial reside el 25% de la mano de obra ocupada, este sector está basado fundamentalmente en la transformación y el agregado de valor a la producción agropecuaria, sin perjuicio de industrias no relacionadas con el mismo - Casos Fábrica de Acumuladores, de Moldes, Tanques de Cemento, Pastas Frescas, etc.



A continuación se citan algunas empresas radicadas en la localidad: Aceitera General Deheza, Cargill, Ithurbide (Fábrica de Baterías), Fábricas de Premoldeados, Molderil (Fábrica de Moldes para Industrias Alimenticias), Molinos Río Primero, Oscar Dulce S.R.L (Fábrica Elaboradora de Tripas Saladas para Embutidos), Variados Productores Rurales, Giraudo Carpintería Metálica, entre otras.

En tanto los sectores comerciales y de servicios, tienen también una participación en la mano de obra ocupada, se caracterizan por la gran cantidad de cuenta propistas, que ofrecen toda la variedad de productos y servicios que este mundo globalizado sugiere.¹³

Entre las empresas productoras de servicios más importantes de la localidad podemos mencionar: Municipalidad de Río Primero, Cooperativa de Electricidad Río Primero Ltda, Banco de Córdoba, Mutual Club Rivadavia, entre otras.¹⁴

6.2.2.5 Urbanización

El crecimiento urbano en la localidad ha tenido un marcado crecimiento en los últimos cinco años. Producto de ello en la actualidad hay una escasa cantidad de lotes disponibles para la construcción originando una desigualdad entre la oferta y la demanda y por consiguiente una aumento en los precios de los mismos.

Esta escasez de terrenos provocó también que se compactara la trama urbana favoreciendo y facilitando al municipio a realizar la prestación de los servicios.

No se cuenta en los archivos de la Municipalidad la tasa de crecimiento ya que no es exigible por el momento la presentación de planos por parte de los propietarios. Tarea que se comenzará a realizar a fines del año 2006 una

¹³ Fuente: INTA Río Primero

¹⁴ Fuente: Municipalidad de Río Primero.



vez aprobado el Plan de Ordenamiento Urbano que en estos momentos esta tratando e Consejo Deliberante.

Se prevé también a la brevedad la incorporación de un loteo de aproximadamente 70 lotes residenciales y para el año 2007 la incorporación de otros 200, ambos loteos de inversores privados.

6.2.2.6 Vivienda

La cantidad de viviendas de acuerdo a datos como los medidores de agua, es de aproximadamente dos mil cien.

La tipología general es de la vivienda unifamiliar de una planta.

A partir de los años ochenta se comenzaron a construir barrios de viviendas de tipologías de 45 a 60 metros cuadrados, construyéndose unas 150 viviendas aproximadamente en su totalidad.

El municipio dispone desde hace 12 años de un Plan de Vivienda Municipal a través de un Fondo de Vivienda (Fo.Mu.Vi) que lleva construidas 120 viviendas hasta la fecha.

Éstas viviendas son de muy buen nivel de terminación y van desde los 53 a los 270 metros cuadrados de superficies diseminadas por toda la trama urbana ya que el propietario aporta el lote y paga la correspondiente ampliación, ya que las superficies estándar son de 53 y 74 metros cuadrados.

6.2.2.7 Territorio

El sector Central de la localidad de Río Primero, alrededor del cuadro de la estación del ferrocarril, fueron originariamente terrenos de 20 por 40 metros y de 20 por 50 metros, quedando ya muy pocos de ellos debido a posteriores subdivisiones a la mitad de su superficie.

A partir de allí, en la década de los 80 y a principios de los 90, se realizaron mezquinas subdivisiones quedando terrenos de 10 por 22 metros de fondo.

A los fines de los 90 y hasta la actualidad no se aprueban subdivisiones



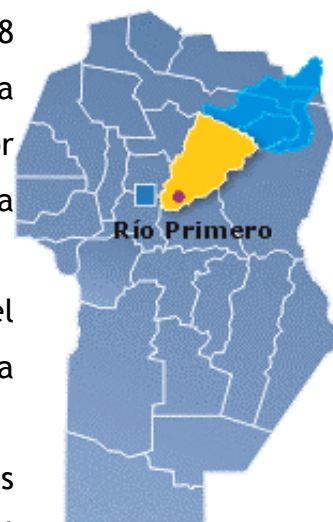
menores a 12 metros de frente por 30 metros de fondo, salvo excepciones que debido a la trama existente aprueban de 12.5 metros por 22 metros de profundidad.¹⁵

6.2.3 Ubicación Geográfica

Río Primero se encuentra ubicado en la llanura cordobesa a 58 Km. de Córdoba - Capital, entre las intersecciones de la ruta Nacional N° 19 y provincial N° 10, surcando en su sector medio por el Ferrocarril Gral. Manuel Belgrano y a metros de la vera izquierda del Río Suquía.

La Ruta 19 como canal estratégico de comunicación en el Mercosur, ubica a esta localidad en una situación inmejorable para su desarrollo económico integral.

La situación en el canal de comunicación del Mercosur es importante ya que la localidad se encuentra a 71 Km. del Aeropuerto Internacional Pajas Blancas y a 65 Km. del Parque Industrial de la Ciudad de Córdoba.



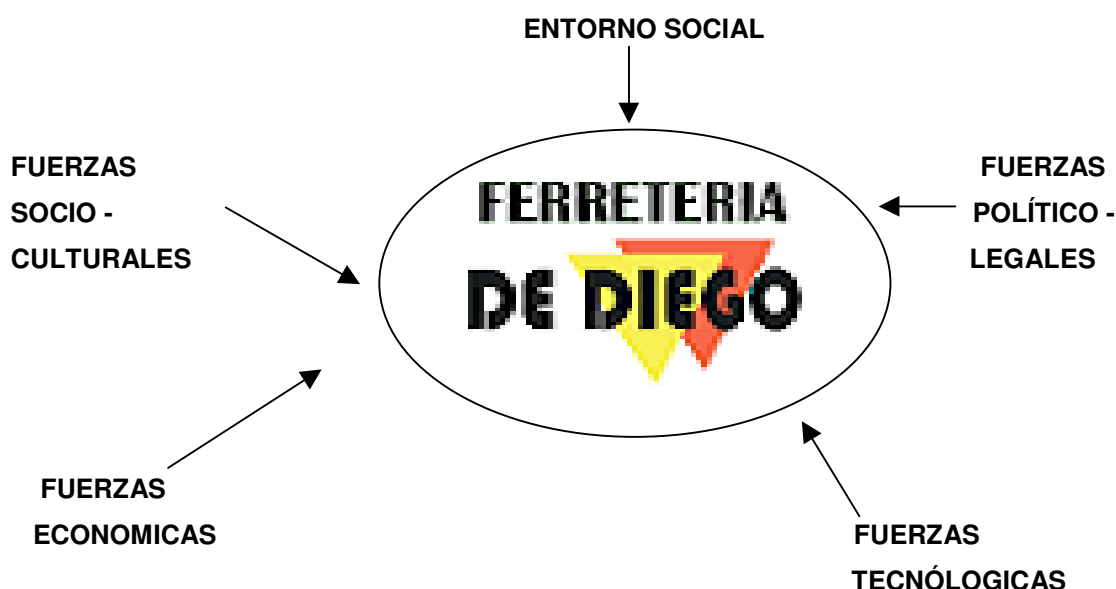
6.2.4 Información Demográfica

- Población Río Primero 1980: 3.889 habitantes
- Población Río Primero 1991: 4.757 habitantes.
- Población Río Primero 2001: 6.256 habitantes.
- **Población 2007:** La localidad cuenta con aproximadamente 8000 habitantes ubicados sobre la trama urbana de la misma, y unos 1500 sobre Zona Rural aledaña.

La creciente radicación de Plantas de Acopios de Cereales como Aceitera General Deheza y Cargill ha indicado un marcado crecimiento en sobre la demanda de terrenos y viviendas.



6.3. Ferretería De Diego y su Relación con el Entorno



El entorno de una empresa abarca todos aquellos eventos, aspectos y factores que influyen en su performance, pero sobre los que la empresa tiene poca influencia.

Es importante destacar la estrecha relación que existe entre Ferretería De Diego y el entorno en que la misma está inmersa.

- **Fuerzas Político - Legales:** Las mismas incluyen importantes regulaciones para que la organización pueda funcionar. Tal es el caso de Contratos laborales que la empresa mantiene con sus empleados, leyes impositivas que debe respetar, entre otras.
- **Fuerzas Socio - Culturales:** La organización se encuentra ubicada en la localidad de Río Primero y la población está en crecimiento, es una



localidad en la que la construcción está en auge por lo que le genera una oportunidad latente.

El índice de desocupación es del 7 % según datos obtenidos por la Municipalidad de Río Primero.

Además se estima que entre el 14 y 15 % de la población esta subempleada en algunos periodos del año tales como las épocas de cosecha.

- **Fuerzas Tecnológicas:** los avances de la tecnología son permanentes e influyen en la empresa. La organización debe adaptarse a los cambios e implementarlos.
- **Fuerzas Económicas:** El sector de la construcción está en crecimiento y las estimaciones muestran que la tendencia optimista continuará en el mediano plazo. Esto favorece a Ferretería De Diego.

Además la empresa se encuentra ubicada en una zona agrícola ganadera importante, lo que favorece también a la compañía porque los productores buscan capitalizar ahorros invirtiendo en construcción.

Los precios aumentan día a día, algunos proveedores retardan la entrega de mercadería, lo que genera inconvenientes en el desempeño habitual de la organización.



Capítulo7: Análisis FODA

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Organigrama. ❖ Falta de formalidad en los procesos administrativos. ❖ Cultura organizacional. ❖ Planificación. ❖ Capacitación. ❖ Gran cantidad de ventas en cuenta corriente. ❖ Clientes morosos. ❖ Corralón y depósito alejado del salón de ventas. ❖ Comunicación externa ❖ Comunicación interna ❖ Promoción en el punto de venta. ❖ Publicidad ❖ Atención telefónica ❖ Página web. ❖ No realiza fidelización de clientes. ❖ Colapso en colas de espera en el sector cajas. ❖ Falta de agilidad del sistema autoservicio. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Antigüedad y prestigio. ❖ Comercialización de muchos productos en un solo lugar. ❖ Sistema Informático. ❖ Sistema Autoservicio. ❖ Sistema de Seguridad. ❖ Servicio de Reparto a domicilio. ❖ Agrucord¹⁶, grupo de compras. ❖ Sistema de preparado de pinturas tintométrico. ❖ Show Room de cerámicos, porcelanatos, amoblamientos para baños y cocina. ❖ Clientes de otras localidades vecinas. ❖ Tarjetas Planes Largos ❖ Única Ferretería con sistema autoservicio de la zona. ❖ Auspicios y Donaciones.
---	--

¹⁶ Agrucord: es un grupo de compras integrado por empresas del rubro de la construcción que realizan compras conjuntas y obtienen así beneficios tales como mayores descuentos, mejores precios, etc.

7.1 Fortalezas

- **Antigüedad y prestigio:** Como se mencionó anteriormente la empresa tiene más de cuarenta años en el rubro lo que constituye una fortaleza importante y le da una excelente ventaja competitiva. Es Ferretería de Diego muy prestigiosa en la localidad.
- **Comercialización de muchos productos en un solo lugar:** Esto constituye una importante fortaleza debido a que la firma le ofrece al cliente una amplia variedad de productos de diferentes rubros, por ejemplo: materiales de construcción, pinturería, electricidad, plomería, ferretería en general, cerámicos, porcelanatos y griferías entre otros.
- **Sistema Informático:** Todos los procesos se realizan con un sistema informático propio de la compañía; desde la facturación, búsqueda de precios, realización de presupuestos, etc. Además la empresa posee toda la mercadería codificada o bien desde fábrica o de lo contrario, la empresa emblista¹⁷ y codifica la mercadería.
- **Sistema Autoservicio:** Desde diciembre de 2004 la firma incorporó el sistema autoservicio. El salón de ventas se encuentra equipado al estilo supermercado. Al final del salón se ubica un mostrador en donde el cliente encuentra accesorios de bulonería, plomería y accesorios pequeños, además de recibir atención personalizada. Esto constituye una fortaleza importante para la organización ya que le permite mejor exhibición de productos, división de sectores dentro del salón de venta, entre otros.



- **Sistema de Seguridad:** La ferretería posee sus productos con etiquetas y botones de seguridad, además está monitoreada por cámaras.

- **Servicio de Reparto a domicilio:** El servicio de reparto a domicilio se brinda para Río Primero y zonas aledañas. Cuando las compras son por volúmenes grandes el reparto es realizado a otras localidades y/o ciudades, como por ejemplo Santa Rosa de Río Primero, Villa del Rosario, Ciudad de Córdoba, entre otras.

Para poder brindar este servicio adecuadamente, la firma cuenta con dos camiones volcadores con acoplados, un camión con grúa, un camión más pequeño y tres auto-elevadores.

- **Agrucord:** La empresa pertenece al grupo de compras Agrucord, que es un equipo de empresas que se unieron para realizar compras conjuntas y así obtener mayores beneficios. A su vez Agrucord esta unido a la Cámara de Ferreterías, Sanitarios y Afines de Córdoba.

- **Sistema Language of Colors para preparado de pinturas:** Ferretería De Diego es la única compañía de la zona que posee una máquina para el preparado de una amplia gama de colores, mediante el Sistema Tintométrico de Pinturas Alba.

La tecnología Language Of Colors permite elegir un tono entre miles de colores imaginables, obtener ese color en los productos alba, disponer de la pintura lista para usar y en la cantidad deseada, y volver a obtener el color elegido cuantas veces lo necesite.

Además Ferretería de Diego le ofrece a sus clientes un moderno exhibidor de colores, carta y un taco de colores con mas de 1500 variantes.



- **Show Room:** La compañía recientemente ha inaugurado un moderno salón de exposición de cerámicos, porcelanatos, sanitarios, griferías, amoblamientos para baños, cocinas y lavaderos, único en la localidad y zona de influencia.
- **Clientes de otras localidades:** La empresa posee una amplia cartera de clientes tanto de la localidad de Río Primero como también de localidades y ciudades vecinas.
- **Convenios con tarjeta Cordobesa:** Debido a que la empresa se encuentra unida a Agrucord (Grupo de Compras) y que éste a su vez pertenece a la Cámara de Ferreterías y Afines, obtienen importantes convenios con el Banco de Córdoba y así pueden ofrecer al cliente planes largos sin interés.
- **Única Ferretería con sistema autoservicio de Río Primero y zona de influencia:** Si bien existen ferreterías en Río Primero y zonas aledañas las mismas no brindan el sistema de atención autoservicio, lo que permite una mejor exhibición de productos.
- **Auspicios y Donaciones:** Son acciones de bien público que le permiten a la empresa mejorar su imagen. Ferretería De Diego realiza auspicios y donaciones constantemente, para eventos que se realizan tanto en la localidad como en zonas aledañas.



7.2 Debilidades

- **Falta de Definición de Organigrama,** Lo que trae a correlación que los puestos de trabajo no están bien definidos, muchas veces el empleado realiza varias tareas a la vez y el trabajo que los mismos hacen se duplica.

- **No Todas las Decisiones siguen una metodología formal:** Es decir, la empresa no tiene definida ni la visión, ni la misión ni objetivos a corto ni a largo plazo.

- **Cultura Organizacional:** Basándose en la observación participante en la empresa, se pudo ver que existe un buen clima de trabajo interno, sin embargo se visualiza que en la organización falta comprensión profunda del concepto cultura organizacional.

Por otra parte existen en la compañía valores y normas pero los mismos no están formalmente plasmados ni son comunicados por los socios adecuadamente al personal. Esto constituye una debilidad importante de la empresa que debe mejorar en el corto plazo.

- **Planificación:** No existe una planificación detallada y explícita de lo que la organización va a realizar en el corto, mediano y largo plazo.

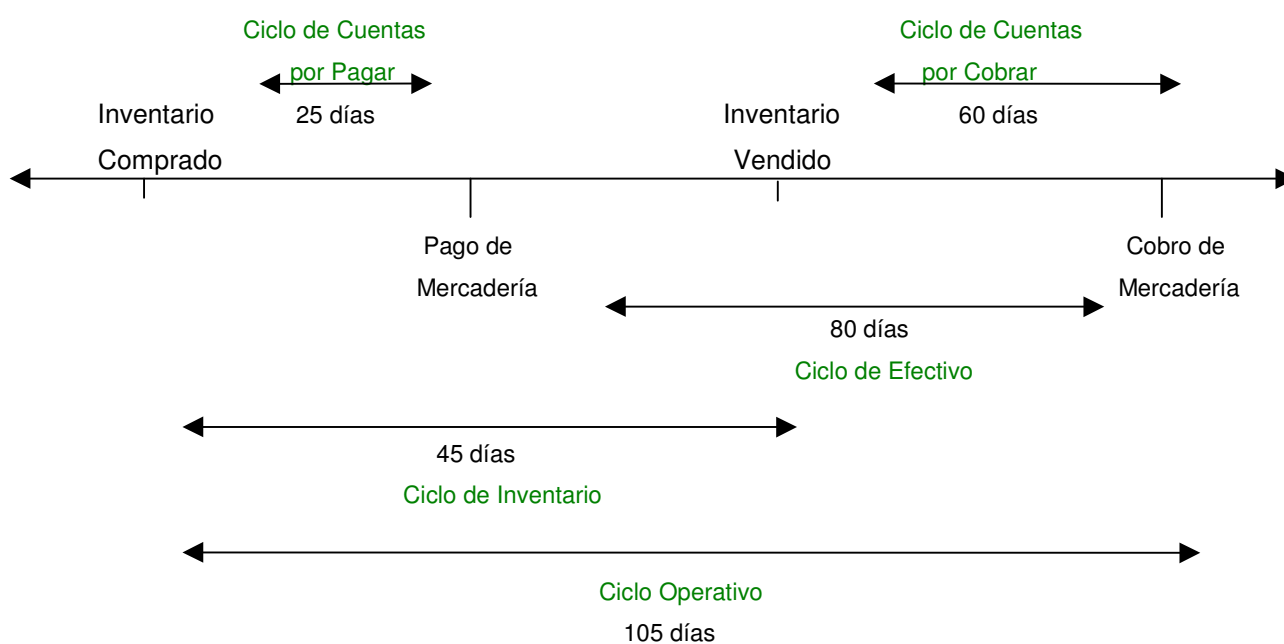
- **Capacitación:** Los empleados no son capacitados periódicamente; sólo en algunas oportunidades reciben capacitación de proveedores de la firmas tales como Alba S.A y Palmar.



- **Gran cantidad de ventas en cuenta corriente:** Como se mencionó anteriormente aproximadamente el 35 % de las ventas que la empresa realiza son en cuenta corriente. No existe diferencia entre el precio de contado y el precio en cuenta corriente, por lo que algunos clientes compran por costumbre y/o comodidad en ésta condición. Esto constituye una debilidad muy importante ya que produce inconvenientes en las finanzas de corto plazo de la empresa.

En el siguiente gráfico se muestra una línea de tiempo del flujo de efectivo de la empresa:

Línea de tiempo del Flujo de Efectivo y Actividades Operativas a Corto Plazo



Como se puede observar en la “Línea de Tiempo” el **ciclo de cuentas por pagar** que es el periodo que transcurre entre la recepción del inventario y el pago del mismo, es de 25 días aproximadamente. El cálculo de dicho ciclo se realizó con los socios de la compañía, pero es relativo ya que la empresa posee más de cien proveedores y estos les otorgan diferentes condiciones de negociación.



Por ejemplo Cementos Minetti, entre otros proveedores, cobran por adelantado la mercadería, es decir, el encargado de compra de la empresa debe depositar el importe de la compra un día antes de que el camión se dirija a buscar la mercadería. Otros proveedores en cambio ofrecen plazos de pago que rondan entre los 10, 15 y 30 días y algunos pocos le ofrecen a la empresa hasta 60 días de plazo.

Además se puede observar en la línea de tiempo que el **ciclo de cuentas por cobrar** (periodo que transcurre entre la venta de un inventario y el cobro de la cuenta por cobrar) es de 60 días.

También se observa que el **ciclo de inventario** es de 45 días; este comprende el periodo que se requiere para adquirir y vender un inventario.

El **ciclo de efectivo** es de 80 días y consiste entre el periodo de desembolso en efectivo hasta la cobranza del mismo.

El **ciclo operativo** es el periodo que transcurre entre la adquisición de inventario y la cobranza del efectivo proveniente de las cuentas por cobrar es de 105 días.

Se refleja mas claramente con la línea de tiempo los defasajes que la empresa tiene entre los ciclos de cuentas por pagar y de cuentas por cobrar. Esta es una debilidad sumamente importante que perjudica el ciclo operativo de organización.

- **Clientes morosos:** La empresa no tiene definido un procedimiento para el seguimiento de sus clientes morosos, por lo que posee muchas cuentas corrientes vencidas.
- **Corralón y depósito alejado del salón de ventas:** Se encuentran ubicados a cinco cuadras y en el lugar no hay una persona permanente, lo que genera problemas logísticos para la entrega de material.



- **Comunicación interna:** Es informal. No existen en la compañía estrategias formalmente definidas para llevar a cabo la comunicación interna, ni se utilizan medios de comunicación escritos.
- **Comunicación externa:** Se realiza ocasionalmente. No es planificada con anterioridad ni realizada con periodicidad.
- **Promoción en el punto de ventas:** Es casi nulo, no existen carteles con ofertas ni con promociones que incentiven al cliente a realizar una compra determinada.
- **Publicidad:** No posee una estrategia clara ni constante. La organización realiza una propaganda mensual en “ El Diario del Pueblo” que se reparte en Río Primero y algunas localidades vecinas. Además de eso efectúa ocasionalmente publicidades para eventos determinados.
- **Atención telefónica:** es llevada a cabo por los cajeros del establecimiento y de allí, mediante una central, se deriva la llamada a quien corresponda. Genera una debilidad ya que los cajeros deben perder tiempo en atender llamadas y muchas veces atrasan la atención en línea de caja.
- **Página web:** está en construcción, la misma estaría finalizada en los próximos meses, según comentó uno de los socios.
- **Fidelización de clientes:** la empresa no lleva a cabo ninguna estrategia explícita para fidelizar a los clientes actuales y captar potenciales clientes.
- **Colapso en colas de espera en el sector cajas:** Basándose en la observación participante en la compañía se observan colas de espera en determinados momentos. Esto constituye una debilidad, ya que esperas



indebidas en el sistema generan insatisfacción para los clientes.

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Auge en la Construcción ❖ Aumento de la Población en la localidad de Río Primero. ❖ Fo- Mu-Vi ¹⁸ ❖ Construcción de un barrio. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presencia de Dos Ferreterías en el pueblo. ❖ Aumento de Precios. ❖ Cercanía a la Ciudad de Córdoba. ❖ Competencia

7.3 Oportunidades

- **Auge en la Construcción:** En Río Primero ha aumentado la construcción en los últimos tiempos: El 31 de diciembre de 2005 se inauguraron veinticuatro viviendas del programa “ Familia Propietaria Casa Propia” de la Dirección Provincial de la Vivienda del Gobierno de la Provincia de Córdoba, construidas a través de FoMuVi (Fondo Municipal de Vivienda). Ferretería de Diego fue en dicho barrio proveedor de materiales tales como cemento porland, viguetas pretensadas, tejas francesas, pinturas; entre otros materiales.

Según datos brindados por la Municipalidad de Río Primero, se prevé para el segundo semestre de 2007 la construcción de 25 viviendas y para el año 2008 la edificación de 24 unidades habitacionales más. Además el municipio planea comenzar en el año 2007 las instalaciones para gas natural. Todos los proyectos del municipio nombrados anteriormente constituyen para la organización una oportunidad latente, ya que la municipalidad seguramente



solicitará a la empresa la cotización de materiales para las obras. Ferretería de Diego debe tratar de cotizar a bajos precios para ganar las respectivas licitaciones.

- **Aumento de la población** de Río Primero, como se mencionó anteriormente la población creció y en la actualidad la localidad posee más de 7.500 habitantes, esto es muy importante para la organización ya que existen más potenciales clientes a los que Ferretería De Diego debe procurar captar,
- **Fo.Mu.Vi:** Es un Fondo Municipal de Viviendas creado por la Municipalidad de Río Primero, el cual se ocupa de la construcción de viviendas. Es para Ferretería De Diego una oportunidad latente debido a que solicitan periódicamente presupuestos de cotización de materiales.
- **Construcción de un barrio:** El Ministerio de Planificación Federal y la Dirección de Viviendas de la Provincia de Córdoba tiene previsto el llamado a licitación para la construcción del “Programa Federal de Construcción de Viviendas” en el sector sudoeste de la localidad, lo que significa para Ferretería De Diego una gran oportunidad si ganase la licitación de materiales para dicho plan ya que son ventas de grandes volúmenes.



7.4 Amenazas

- **Presencia de dos Ferreterías en el pueblo:** Las mismas se dedican a la venta de artículos de ferretería, no de materiales de construcción. Una de ellas, la principal competidora de Ferretería de Diego está realizando remodelaciones edilicias, por lo que se presume que tendrá un Show - Room para exposición de cerámicos, sanitarios, etc.

- **Aumento en Precios:** Se observan constantes aumentos en los productos que la firma comercializa. Se pueden citar como ejemplos los siguientes incrementos que importantes proveedores del rubro han efectuado en el mes de mayo de 2007: Cementos Minetti aumentó en un 5 %; Pinturas Alba subió sus precios en un 5%, se notó también un incremento de un 10 % en ladrillos blocks Palmar, Griferías FV 20 %, cerámicos y porcelanatos 7 %, entre otros, según comentó uno de los socios.

- **Cercanía a la Ciudad de Córdoba:** Río Primero se encuentra a 60 kilómetros de la ciudad de Córdoba, lo que ocasiona que algunos clientes viajen a comprar a dicha ciudad, a veces consiguiendo mejores precios y más variedad.

- **Competencia:** La empresa no posee un competidor directo en todos los productos que la misma comercializa, sino que posee competencia por rubro. Por ejemplo, en el rubro materiales de construcción existe un competidor local que comercializa viguetas, ladrillos block y compite por precios con Ferretería de Diego S.R.L.

Cabe mencionar también que en el área local existen dos ferreterías que compiten con la empresa por el rubro ferretería en general.

Además en el rubro electricidad se visualiza en la localidad la presencia de dos empresas que se dedican a la venta de materiales eléctricos.



Capítulo 8: Diseño de la Planificación Estratégica

“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA FERRETERIA DE DIEGO S.R.L”

Antes de comenzar a pensar estratégicamente, es necesario definir un equipo de trabajo integrado por todos los miembros de la organización, este equipo debe aprender y capacitarse en temas relacionados con Planificación Estratégica para poder comprender el “Plan Estratégico” que se propone.

Es imprescindible que tanto dueños como empleados de la compañía cambien de mentalidad y comiencen a considerar las ventajas de la planificación estratégica.

Además es necesario que exista voluntad organizacional para la planeación, realizando las acciones propuestas en el siguiente trabajo para que la organización pueda mejorar las falencias que la misma está atravesando y de esta manera incrementar su imagen positiva hacia sus públicos tanto internos como externos.

Cabe destacar que se determinó junto a los dueños de la compañía un horizonte de planeación de tres años (2008 - 2010) dado los cambios constantes del entorno y las condiciones macro económicas en que la misma está inserta.

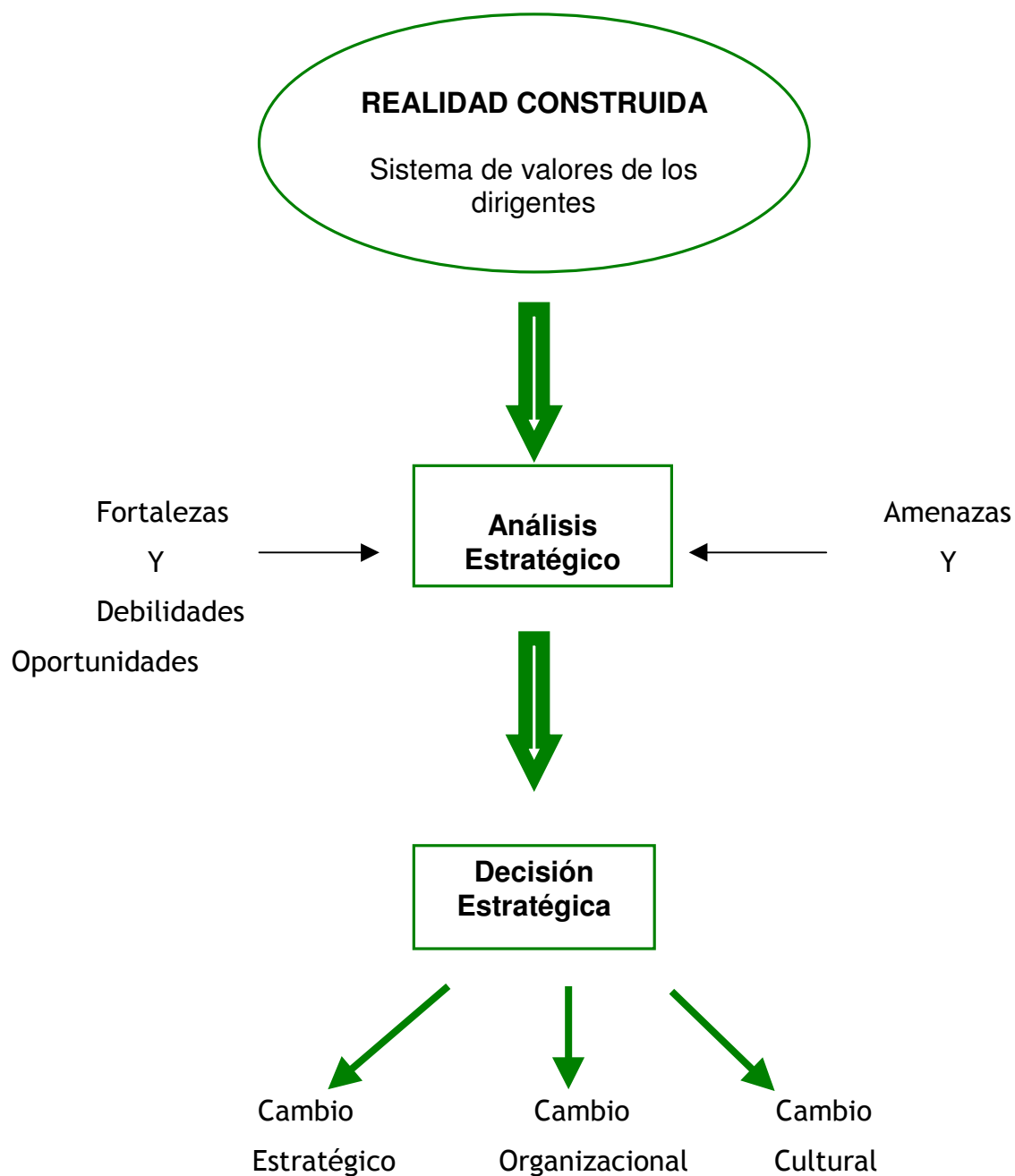
Como se puede observar en el siguiente esquema, se parte de una Realidad Construida por valores, creencias y cultura que existen desde que la organización fue creada.

Mediante el Análisis Foda se analizó a la empresa y el medio en la que está inserta, sus amenazas y oportunidades. Por medio del Diagnóstico

Organizacional se toma la Decisión Estratégica de realizar una Planificación la cual implica cambios organizacionales y de sus miembros.



ENFOQUE ESTRATEGICO



8.1 Visión

“Ser reconocidos como la empresa mejor posicionada de la región que todos recomienden por su calidad y variedad de productos brindándole al cliente un distinguido servicio de atención pre y post venta”.

8.2 Misión

“Ofrecer a nuestros clientes de la localidad de Río Primero y zona de influencia productos de ferretería en general, materiales de construcción, amoblamientos para baños y cocinas, artículos de pinturería, electricidad y plomería, entre otros; de buena calidad, de marcas reconocidas en el mercado y a precios competitivos, brindándoles servicios y soluciones integrales en el momento de ejecutar un proyecto. Siendo la empresa elegida por clientes, proveedores y empleados para que todos juntos contribuyamos al desarrollo de la región”.

8.3 Slogan

“Desde el primer ladrillo hasta el último detalle”.



8.4 Valores de la Organización

1. *Actuar con ética y responsabilidad.*
2. *Compromiso de comercializar productos de calidad y de marcas reconocidas en el mercado.*
3. *Respeto mutuo de los miembros de la compañía.*
4. *Claridad y transparencia en las negociaciones.*
5. *Saber reconocer errores y debilidades*
6. *Ser una organización que aprende.*

8.5 Objetivos de Ferretería de Diego S.R.L

A continuación se desarrollan los objetivos propuestos para la organización objeto de estudio.

- Posicionar a Ferretería De Diego S.R.L como “Autoservicio Ferretero” y “Venta de Materiales para la construcción” en Río Primero y zona de influencia, mediante Publicidad radial y gráfica en los próximos tres años.
- Aumentar las ventas a clientes de otras localidades en un 35 % en los próximos 24 meses.
- Inculcar a los miembros de la organización el concepto de cultura organizacional y los valores nombrados, en los próximos doce meses.
- Implementar acciones formales para mejorar la comunicación interna de la empresa en los próximos doce meses.



- Formalizar acciones de comunicación externa en los próximos doce meses.
- Disminuir en un 50 % el número de clientes que compran en condición “Cuenta Corriente” en los próximos doce meses.
- Realizar cabeceras de góndolas para presentar productos de gran demanda, en los próximos seis meses.
- Incorporar dos empleados idóneos, uno para Reparto a Domicilio y otro para atención del Sector Show Room y Amoblamientos en el mes de enero de 2008.
- Trasladar un empleado al depósito que la empresa posee alejado de la ferretería en el mes de enero de 2008.
- Formalizar el organigrama de la empresa en los próximos dos meses.
- Tercerizar el Area Limpieza apartir del mes de enero de 2008.
- Colocar un cartel en línea de cajas para que una caja atienda a clientes que abonen contado efectivo y/o tarjetas y otra caja atienda a clientes que operen en la condición cuenta corriente en el mes de enero de 2008.
- Realizar Capacitaciones in Company para todos los miembros de la organización en el mes de marzo de 2008, 2009 y 2010.
- Capacitar en ventas a los empleados actuales que atienden en el área mostrador en el mes de abril de 2008, de 2009 y de 2010.



8.6 Planes de Acción

Objetivo: Posicionar a Ferretería De Diego S.R.L como “Autoservicio Ferretero” y “Venta de Materiales para la construcción” en Río Primero y zona de influencia, mediante Publicidad radial y gráfica en los próximos tres años.

Responsable: Gerente de Ventas y Marketing.

Táctica: En el ámbito local la empresa debería realizar publicidad en “El Diario del Pueblo”, que es un medio de comunicación que se publica mensualmente y es repartido a todos los hogares de Río Primero y localidades vecinas.

Además, se sugiere realizar folletos que se distribuyen a domicilio, en las que se colocan algunos productos puntuales, en oferta. Estos se publicarían antes de fechas claves tales como Día del Padre, Día de la Madre, Navidad, entre otras.

La distribución se realizaría en hogares de Río Primero y localidades vecinas tales como Villa Santa Rosa, La Puerta, Santiago Temple, Pedro E. Vivas, Cañada de Machado, Villa del Rosario y Piquillín.

Por otra parte se sugiere la realización de publicidad radial en radio “Cadena Norte”, que abarca el departamento Río Primero y zonas rurales.

Objetivo: Aumentar las ventas a clientes de otras localidades en un 35 % en los próximos 24 meses.

Responsable: Gerente de Ventas y Marketing

Táctica: El objetivo se llevará a cabo con la implementación de publicidad nombrada anteriormente en las distintas localidades de la región.

Además se realizarán descuentos especiales a clientes de otras localidades que compren en grandes volúmenes.



Objetivo: Inculcar a los miembros de la organización el concepto de cultura organizacional y los valores nombrados, en los próximos doce meses.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Táctica: Las acciones formales de comunicación que se proponen en el siguiente objetivo permitirán cumplir con este objetivo. También las capacitaciones In Company que se proponen posteriormente.

Objetivo: Implementar acciones formales para mejorar la comunicación interna de la empresa en los próximos doce meses.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Tácticas: Para cumplir con este objetivo a continuación se proponen las siguientes acciones de comunicación interna:

Carteleras de información descendente: consisten en carteles con mensajes breves y de fácil lectura dirigidos a los empleados. Estos son un medio excelente para lograr conciencia de temas clave dentro de la organización. Dan una posibilidad de comunicación rápida y diaria. Las carteleras deben estar ubicadas en lugares visibles, puede ser el lugar en donde los empleados desayunan.

Cartas: Sirven para proporcionar información específica e importante a los empleados. Estas deben ser remitidas por los socios de la compañía. Permiten una personificación mayor. Es barata, directa, íntima y rápida.

Buzón de comunicaciones: consisten en buzones que deben colocarse en la empresa cerca de las carteleras, para que los empleados depositen allí mensajes de cualquier tipo hacia sus superiores. No se deben tener en cuenta los mensajes anónimos. Esto le permite al empleado expresarse libremente.

Sistemas de Sugerencias: Consiste en incentivar al empleado a que exprese ideas que contribuyan a mejorar la organización. Este sistema es valioso por el contenido cultural y comunicacional que se puede visualizar.

Reuniones: Consisten en darle al empleado la posibilidad de hablar cara a cara con sus dirigentes. Estas ofrecen ventajas considerables tales como rapidez,



ausencia de costos de producción y simultaneidad de respuesta entre otras.

Cabe aclarar que no es necesaria la implementación de todas las acciones a la vez. Se pueden ir alternando para una mejor utilización. Esto permitirá formalizar y fortalecer la comunicación tanto en sentido ascendente como descendente.

Objetivo: Formalizar las acciones de comunicación externa en los próximos doce meses.

Responsable: Departamento de Ventas y Marketing.

Tácticas: Se sugieren las siguientes acciones:

Publicidad Institucional: A diferencia de la publicidad de producto esta consiste en enviar contenidos referentes a lo que es la organización, su gente, su sistema de valores; qué aportes realiza la misma a la sociedad. Este sistema de comunicación externa le da a la organización la posibilidad de dar a conocer su personalidad y generar imagen positiva en sus públicos.

Inserts: Consiste en editar una publicación cuyo formato permita colocarlo dentro de diarios o revistas para que llegue por el canal, pero como medio separado de la publicación base.

El impacto que causa es mayor que los avisos publicados en superficies internas.

A Ferretería De Diego le sería conveniente establecer un acuerdo con “El Diario del Pueblo” periódico local mensual, que se distribuye en Río Primero, Santiago Temple y Piquillín que son localidades en las que la empresa posee clientes y tiene posibilidades de captar nuevos.



Objetivo: **Disminuir en un 50 % el número de clientes que compran en condición “ Cuenta Corriente” en los próximos doce meses.**

Responsable: Departamento Administración y Finanzas.

Táctica: Se sugiere cambiar los precios de góndola para que contengan tres precios diferenciados. Un precio muy bueno para venta contado efectivo, otro intermedio para clientes que compran con tarjeta de crédito y por último un precio mayor que sería para clientes que operen en cuenta corriente. Las acciones nombradas anteriormente se llevarán a cabo entre los meses de enero, febrero y marzo de 2008.

Esto sería una de las formas de disminuir el problema que manifestó uno de los socios: que poseen muchas cuentas corrientes; muchos clientes compran por costumbre en condición cuenta corriente, por lo que si existe una diferencia considerable en los precios, el cliente optará por la opción de compra: contado efectivo.

Esto le permitirá a la empresa reducir el ciclo de efectivo, disminuir la cantidad de remitos contra entrega de mercadería, además de disminuir la facturación de cuentas corrientes al final del mes y consecuentemente emisión de resúmenes de cuenta, lo que produciría una disminución considerable en costos.

De esta manera la empresa podrá utilizar ese capital inmovilizado para destinarlo a alguna inversión en particular o a otra actividad.

Objetivo: **Realizar cabeceras de góndolas para presentar productos de gran demanda, en los próximos seis meses.**

Responsable: Departamento de Ventas y Marketing.

Táctica: Esta presentación del producto debe ser de forma temporal, existe sinergia si combinamos por ejemplo los productos que se promocionan en el folleto y los que se colocan en punta de góndola, para que el cliente los visualice rápidamente.

Las cabeceras de góndola serán realizadas dentro del salón de venta de la empresa, en las puntas de góndolas más visibles y de rápida identificación para



el cliente.

Objetivo: Incorporar dos empleados idóneos, uno para Reparto a Domicilio y otro para atención del Sector Show Room y Amoblamientos en el mes de enero de 2008.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Táctica: El reclutamiento se debe llevar a cabo siguiendo el Procedimiento de Selección de Personal que se propone posteriormente.

Objetivo: Trasladar a uno de los empleados al depósito que la empresa posee alejado del Salón de Ventas en el mes de enero de 2008.

Responsable: Gerencia General y Departamento de Recursos Humanos.

Táctica: Será necesario para cumplir con este objetivo que uno de los empleados que en la actualidad realiza el reparto a domicilio sea trasladado al depósito que la compañía posee a cinco cuadras del salón de ventas. El horario de atención del depósito sería el mismo que el de la empresa. Este empleado será designado Encargado de Depósito y llevará a cabo entregas de material contra remito correspondiente, la recepción y control de pedidos que lleguen a dicho depósito y el almacenamiento de los mismos.

Objetivo: Formalizar el organigrama de la empresa.

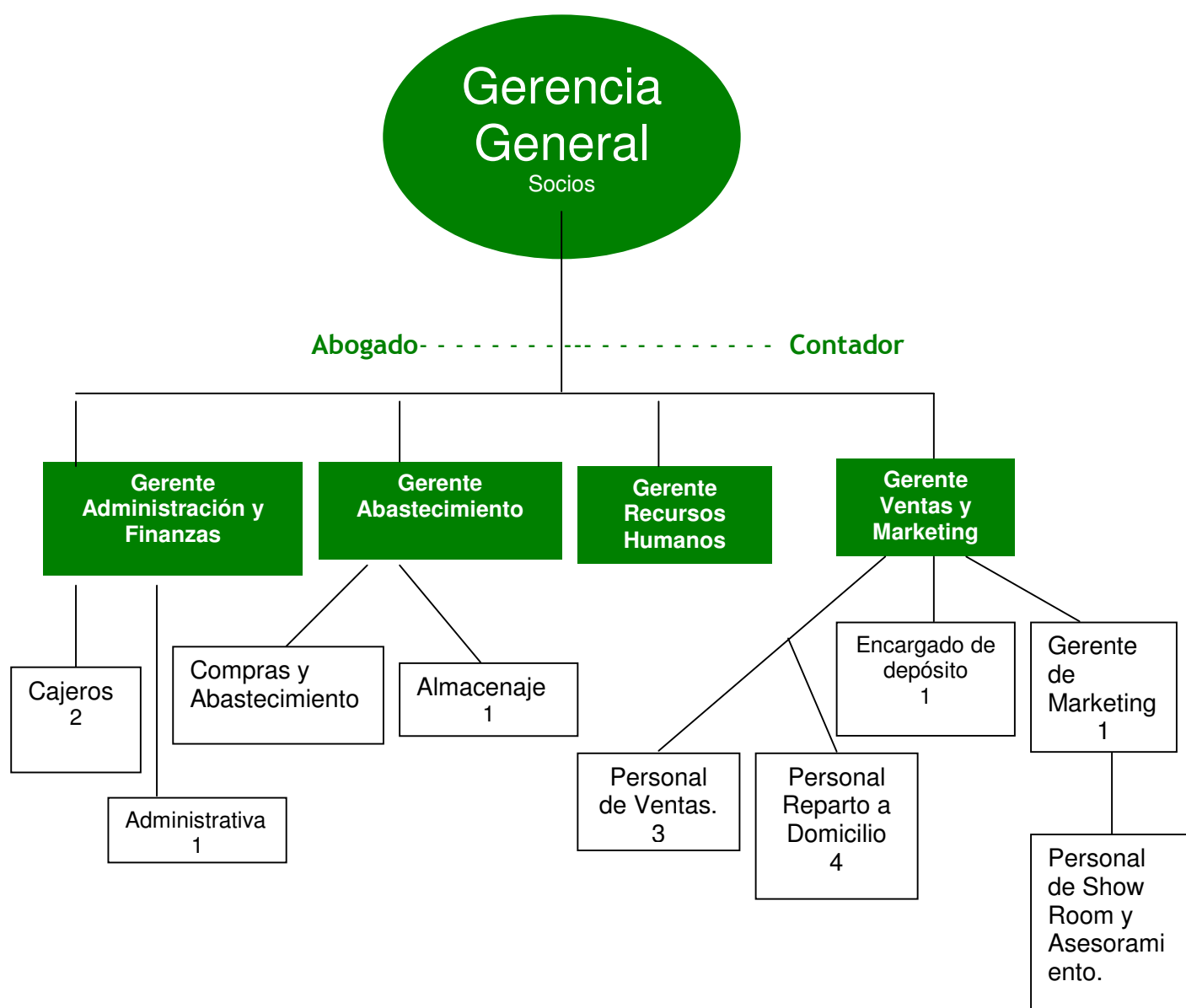
Responsable: Departamento de Recursos Humanos y Socios.

Táctica: El organigrama propuesto consiste en la división en departamentos. Además se propone una división de roles, lo que le permita a cada empleado realizar con seguridad determinadas tareas.

Por otra parte se propone la incorporación de un abogado como staff de apoyo; además del contador que ya ejecuta tareas en la empresa.



A continuación se presenta el organigrama sugerido para Ferretería De Diego S.R.L.



Departamento de Administración y Finanzas: Encargado de pago a proveedores, manejo de capital de trabajo, tareas administrativas en general. Dicho departamento lo integran dos empleados administrativa y un socio de la empresa que es el gerente del área, el que también realizará acciones relacionadas con la administración financiera de corto y largo plazo de la empresa.

Además los cajeros son controlados por el gerente de este departamento.

Departamento de Abastecimiento: Está a cargo del gerente (que es otro de los socios de la empresa) el que realizará todo lo relacionado con “Compras y Abastecimiento” en donde se planifican las compras, se gestionan y se llevan a cabo. Por el otro lado “Almacenaje” que se encargará de la recepción y control de la mercadería y el almacenamiento de la misma. Además se realizará en dicha área el control de existencias. Esto será ejecutado por un empleado de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos: Llevará a cabo tareas de Recepción de currículums-vitae y elección de nuevos empleados, control de asistencia y atención. Además se planificarán capacitaciones. El gerente de dicho departamento será otro de los socios de la empresa.

Departamento Ventas y Marketing: Se propone para el área de ventas la incorporación de un Gerente, el que se encargará de organizar al personal que atiende en el mostrador y dirigir la reposición de góndolas.

Por otra parte el gerente de ventas debería encargarse de controlar los pedidos que son distribuidos por los empleados del área “reparto a domicilio”. Cabe aclarar que este puesto sería cubierto por un empleado que ya trabaja en la compañía, dada su capacidad y experiencia.

EL encargado de depósito estará ubicado en el local que la empresa posee alejado del salón de ventas y será responsable de la entrega de materiales que allí se almacenan.

En el área de Marketing se realizarán tareas de Comunicación externa, promociones, organización de eventos, entre otras.



Staff: La empresa cuenta con un Contador externo a la empresa que realiza actividades contables en general. Este realiza visitas periódicas a la empresa.

Se propone la incorporación de un Abogado. El mismo sería externo a la empresa. Se recurriría a esta persona en situaciones concretas, tales como cuentas corrientes incobrables que deban comenzar un procedimiento judicial.

Objetivo: Tercerizar el Area Limpieza apartir del mes de marzo de 2008.

Responsable: Departamento de Recursos Humanos.

Táctica: Se seleccionará una empresa de Limpieza para que lleve a cabo dicha tarea. Cabe aclarar que en la actualidad cada empleado mantiene limpio el sector que ocupa pero muchas veces no llega a tiempo para realizar esta tarea. Por lo que este objetivo permitirá mejorar el ambiente de trabajo y la calidad de vida laboral.

Objetivo: Colocar un cartel en línea de cajas para que una caja atienda a clientes que abonen contado efectivo y/o tarjetas y otra caja atienda a clientes que operen en la condición cuenta corriente en el mes de marzo de 2008.

Responsable: Departamento de Administración

Táctica: Se colocará un cartel para que los clientes que deben esperar en línea de caja estén divididos en: los que abonan contado y / o tarjeta y los que compran en cuenta corriente. Esto permitirá brindar un servicio más ágil y dinámico al cliente que abona en efectivo. Teniendo en cuenta que la operación en cuenta corriente es más larga y lleva más tiempo la ejecución del servicio.



Objetivo: Realizar Capacitaciones In Company para todos los miembros de la organización en el mes de marzo de 2008, de 2009 y de 2010.

Responsable: Departamento de Recursos humanos y Gerencia General.

Táctica: El objetivo se llevará a cabo mediante la realización de jornadas de capacitación en la empresa. Las mismas tendrían como objetivo principal el desarrollo de temas relacionados a la Planificación Estratégica y la importancia en las organizaciones; comenzar a descubrir los valores y cultura que existen en esta organización, entre otros temas de interés. Esta capacitación estaría dirigida a todos los miembros de la organización y sería dictada por una persona elegida por el Area de recursos Humanos, capacitada para dicho evento.

Se llevaría a cabo durante cuatro sábados consecutivos por la tarde de 15.00 horas a 19.00 horas. Sería adecuado el día sábado por la tarde debido a que la empresa no atiende al público.

Esto se realizaría una vez al año, los costos se reflejan en el presupuesto.

Objetivo: Capacitar en ventas a los empleados actuales que atienden en el área mostrador en mes de marzo de 2008, de 2009 y de 2010.

Responsable: Departamento de Recursos humanos

Táctica: El Gerente de Ventas y los empleados que atienden en el área mostrador participarán de jornadas de capacitación en ventas. Las mismas serán dictadas en la Ciudad de Córdoba por la Escuela de Ejecutivos. Serán tres jornadas de cuatro horas cada una, que se enfocarán exclusivamente en desarrollar habilidades para vendedores y tácticas de ventas.

La capacitación anteriormente nombrada se realizara una vez al año, en 2008, en 2009 y en 2010. Los costos se reflejan en el presupuesto.



8.7 Estrategia

Junto a los directivos de la empresa se llegó a la conclusión de:

“Desarrollar la **Estrategia de Diferenciación, siendo la única empresa de la región que ofrece el sistema de atención “autoservicio”, en el rubro. Además brindar productos de excelente calidad, de marcas reconocidas en el mercado, a precios altamente competitivos y con el valor agregado de un servicio ajustado a las necesidades del cliente; respetando siempre el medio ambiente y la comunidad en que se desenvuelve la empresa”.**

8.8 Políticas

En la organización se pueden mencionar las siguientes políticas:

- Ofrecer variedad de productos, de excelente calidad, durables en el tiempo y a precios competitivos.
- Otorgar descuentos por compras de grandes volúmenes, a clientes que operen en condición contado efectivo.
- El encargado de compras trata de adquirir productos que se encuentren emblestados y codificados. Si bien la empresa posee los medios adecuados para realizar el codificado y emblestado de productos, prioriza la compra de productos que puedan ser colocados en góndola directamente, para ahorrar tiempo y economizar en etiquetado.



8.9 Procedimientos

A continuación se desarrollan los principales procedimientos para Ferretería De Diego S.R.L.

Proceso de cobranza para un cliente moroso

Responsable: Departamento de Administración y Finanzas.

Proceso:

- Llamar por teléfono al cliente recordándole la deuda que el mismo posee.
- Notificar por escrito al cliente, es decir enviarle una nota dándole aviso de la morosidad que posee para con la empresa.
- 20 días después enviarle una segunda notificación en la cual se le fije un plazo perentorio para cancelar la deuda pendiente.
- De no cumplir con el respectivo pago se le procede a cobranza judicial.

Es importante destacar que este procedimiento la empresa lo deberá aplicar a clientes que tienen una deuda vencida, es decir, que supere el año.

Proceso de ventas en cuentas corriente

Responsables: Cajero con Autorización del Departamento de Administración.

Proceso:

- Realizarle al cliente un remito por la mercadería que el mismo compra en el sector de cajas.
- El cliente firma el remito contra la entrega de la mercadería, aceptando de esta manera la deuda para con la empresa.



Proceso de facturación de cuentas corrientes.

Responsable: Departamento de Administración.

Proceso:

- Realizar la facturación de cuentas corrientes al finalizar el mes.
- Emitir resúmenes de cuentas.
- Enviar facturas y resúmenes de cuentas al cliente. Si el cliente es de la localidad de Río Primero, el resumen es enviado a su domicilio. En cambio, si el cliente es de otra localidad o ciudad, el resumen de cuenta es enviado por correo.

Proceso de compras

Responsable: Departamento de Compras y Abastecimiento.

Proceso:

- Revisar el stock de productos.
- Reordenar el pedido cuando la mercadería llega al punto de reorden¹⁹, es decir, emitir órdenes de reabastecimiento cuando el inventario²⁰ descende un nivel predeterminado al que se denomina punto de reorden.
- Se realiza el pedido al proveedor vía mail o por teléfono o a viajante, dependiendo el producto que sea.
- Se entrega la nota de pedido al Departamento de Administración.

Proceso de selección de personal.

Responsables: Departamento Recursos Humanos y Socios de la empresa

Proceso:

- Publicar aviso en diario local “El Diario del Pueblo” y/ o en la “Voz del Interior”.
- Recepcionar curriculum vitae de los postulantes al puesto.

¹⁹Punto de Reorden: Nivel en el que se emiten los pedidos para reabastecimiento en sistema de inventarios.



- Analizar curriculum vitae de los postulantes.
- Comunicar a los postulantes seleccionados la documentación que deberán presentar.
- Notificar por escrito el día y hora en que deberán presentarse para los exámenes correspondientes.
- Acordar y realizar Entrevista.
- Incorporación a la empresa.

8.10 Reglas

En Ferretería De Diego podemos mencionar como las principales reglas:

- “No Fumar”.
- Al entrar al local de ventas: “Dejar su bolso/a en guarda bolso”.
- Los empleados deben asistir a la compañía con la ropa de trabajo que la misma le provee.
- La empresa paga salarios del 1 al 5 de cada mes.
- Por ventas superiores a \$ 1.000, la empresa exige al cliente que opere con cheques, haciéndole cumplir con la ley de Antievasión Fiscal o con tarjetas de crédito.

8.11 Presupuestos

Como se mencionó anteriormente el horizonte de planeación del presente trabajo es de tres años dada las condiciones cambiantes del entorno en que estamos insertos.

Como se podrá observar a continuación se detallan los presupuestos y acciones que la organización podría llegar a implementar en el periodo 2008-2010.





T R A B A J O F I N A L D E G R A D U A C I Ó N

8.11.1 Presupuesto 2008

Objetivo		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Publicidad Diario	300		200	200	200	300	200	200	200	200	300	200	300	\$ 2800
Revistas								2800					2800	\$ 5600
Publicidad Radio	350		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	\$ 4200
Sueldos		2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	\$
Cartel Línea Cajas	400													\$ 400
Precios de Góndola	120		120	120	120	120	120							\$ 720
Capacitación In Company				2500										\$ 2500
Capacitación en Ventas				1680										\$ 1680
TOTAL		3970	3470	7650	3470	3570	3470	6150	3350	3350	3450	3350	6250	\$ 51500



Se puede observar en el Presupuesto 2008 el costo de la Publicidad en “El Diario del Pueblo”. La misma seria realizada en la tapa principal, el aviso seria impreso full a color.

El costo de las Revistas como se observa en el presupuesto seria de

\$ 2800.00, las 7000 unidades por cada mes. El tamaño sería 15 x 21 cm, papel de tipo Ilustración, impresión en 4 colores frente y dorso, con fotos de los productos a promocionar. El importe nombrado anteriormente incluye entrega a domicilio a viviendas de Río Primero y localidades vecinas. Las revistas serian realizadas en el mes de mayo para ser repartidas en junio, que es el día del padre y en el mes de noviembre para repartirlas en diciembre con ofertas para Navidad y para que el cliente invierta su aguinaldo.

Con respecto a la publicidad en Radio Cadena Norte 98.9 MHz con repetidoras en Córdoba Y San Francisco, el costo se refleja en el presupuesto e incluye ocho emisiones diarias a lo largo de la toda la programación radial.

El cartel para línea cajas seria realizado en acrílico y el costo se puede observar en el presupuesto.

Relacionado al objetivo sueldos, cabe mencionar que se incorporaran dos empleados y el costo de los mismos se ve plasmado en el presupuesto.

Además se refleja en el presupuesto el costo del cartel que se colocaría en la línea de cajas para distinguirlas.

Los precios de góndola se cambiarían. Lo que se ve presupuestado es relativo, debido a que el cambio de precios no es uniforme. Los importes que se visualizan en el presupuesto corresponden a una resma de papel y un cartucho de tinta negra, que serían utilizados mensualmente.

Con relación al costo de la Capacitación In Company (para todos los miembros de la empresa) que se observa en el presupuesto, el mismo incluye los honorarios y viáticos del Licenciado que llevará a cabo dichas jornadas, en el mes de



octubre en la localidad de Río Primero.

Se puede observar en el mes de septiembre los costos de la capacitación en ventas destinada al gerente de ventas y los empleados que atienden en el área mostrador.

Los costos incluyen la jornada de capacitación de los empleados más viáticos para cuatro empleados de la empresa los que deberán viajar a la ciudad de Córdoba.



8.11.2 Presupuesto 2009

Objetivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octub.	Noviembre	Diciemb.	Total
Publicidad Diario	300	200	200	200	300	200	200	200	200	300	200	300	\$ 2800
Revistas							2800					2800	\$ 5600
Publicidad Radio	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	\$ 4200
Sueldos	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	\$ 33600
Capacitación In Company			2500										\$ 2500
Capacitación en Ventas			1680										\$ 1680
TOTAL	3450	3350	7530	3350	3450	3350	6150	3350	3350	3450	3350	6250	\$ 50380



8.11.3 Presupuesto 2010

Objetivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb.	Octub.	Noviembre	Diciembre	Total
Publicidad Diario	300	200	200	200	300	200	200	200	200	300	200	300	\$ 2800
Revistas							2800					2800	\$ 5600
Publicidad Radio	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	\$ 4200
Sueldos	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	\$ 33600
Capacitación In Company			2500										\$ 2500
Capacitación en Ventas			1680										\$ 1680
TOTAL	3450	3350	7530	3350	3450	3350	6150	3350	3350	3450	3350	6250	\$ 50380



Capítulo 9: Programa de Implementación

El programa de implementación que se expone a continuación es realizado para que el mismo sirva de guía para poder aplicar la herramienta de “Planificación Estratégica” desarrollada en este trabajo.

Para la fácil comprensión se agrupan las actividades en etapas:

- 1- Presentación a los dueños de la empresa: Se presentará la Planificación a los dueños, explicándoles los puntos centrales y la importancia de su implementación.
- 2- Charla informativa para los empleados de la empresa: Se presentan los lineamientos del proyecto, las reglas de juego que cada empleado tendrá en el mismo y las responsabilidades que cada uno debe asumir. Además se presentan las ventajas de la planificación estratégica.
- 3- Capacitación para la implementación: Se deberá capacitar a los gerentes de cada área en planificación y en la ejecución de planes de acción, además de las capacitaciones mencionadas en el capítulo 8.
- 4- Presentación a toda la empresa: Se realiza una reunión con todos los miembros de la compañía. Se les presenta el proyecto comenzando por la visión, la misión, los objetivos, planes de acción y se les explica como cada uno va a contribuir a llevar el proyecto a cabo.
- 5- Implementación de la Planificación estratégica: Se comienzan a cumplir los objetivos planteados en el proyecto.
- 6- Revisión y Cambios: Se revisa si los objetivos se cumplen y se realizan modificaciones y/o ajustes en caso de que sea necesario.



Capítulo 10: Conclusiones Finales

CONCLUSION

Luego de realizar un diagnóstico integral de la empresa “Ferretería De Diego S.R.L” cabe mencionar que la organización en estudio es una empresa con muchos años de trayectoria, lo que le da prestigio.

Es importante destacar que la organización se diferencia de sus competidores, ya que ha cambiado su forma de atención al público incorporando: El Sistema Autoservicio.

En el Departamento Río Primero y zona aledañas, no existen autoservicios ferreteros por lo que a Ferretería De Diego la convierte en única y le permite lograr diferenciarse de los demás.

La organización ofrece una amplia variedad de productos, abarcando rubros tales como materiales de construcción, máquinas y herramientas, pinturería, plomería, bulonería y artículos de ferretería en general, entre otros.

La empresa mantiene una buena relación tanto con sus públicos internos como externos. La relación con sus empleados es buena y se visualiza un adecuado ambiente de trabajo.

Además cabe mencionar que la relación con sus públicos externos también es buena y sólida.

Por otra parte se mencionan a continuación los problemas más importantes por los que atraviesa la organización: falta de organización y planificación formal, deficiencia en la comunicación tanto interna como externa, falta de capacitación a los empleados, falta de organigrama definido, muchas cuentas corrientes, entre otros.



Basándose en la problemática detectada se tomo la decisión de realizar una “Planificación Estratégica” para Ferretería De Diego S.R.L ajustado a las necesidades de la empresa. Dicha planificación consistió en definir la visión, la misión, los objetivos y planes de acción a llevar a cabo.

Además se definió la estrategia de **Diferenciación** la cual implica diferenciarse de sus competidores por su sistema de atención, calidad y variedad de productos además de excelentes precios altamente competitivos.

Este Plan Estratégico se monitoreará al final de cada año, para determinar la necesidad de posibles cambios en los objetivos y sus valores.

Con la puesta en marcha de este Plan Estratégico se espera que la empresa pueda mejorar su situación interna y aumentar la imagen positiva tanto para sus públicos internos como externo.



Capítulo 11: Bibliografía

- Harold Koontz, “Administración una Perspectiva Global”, 11ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- Stephen A. Ross, “ Fundamentos de Finanzas Corporativas”, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2002.
- www.alba.com.ar
- www.indec.com.ar
- Philip Kotler, “Dirección de Marketing”. México 2001
- Wendy Robson, “Introducción al Managment Estratégico”, Capital Federal, Argentina, 1999.
- Ezequiel Ander- Egg, “Introducción a la Planificación”, Editorial Lumen, Buenos Aires, Argentina, 1995.
- Dess Gregory: “ Dirección Estratégica”. Editorial MC Graw Hill. Ed. 2003.
- Garrido Buj Santiago: “ Dirección Estratégica”. Editorial MC Graw Hill. Ed. 2003.
- Ricardo y Rodríguez Leonel Cesar : “Inteligencia competitiva en los negocios y en las organizaciones”. Ed Machi. Ed. 2003.
- Fresco Juan Carlos: “Efectividad empresarial”. Editorial Prentice may. Ed. 2000.
- Sallenave Jean - Paul: “ La gerencia integral” Editorial Norma S.A. Ed. 1994.
- Scribano Adrián: “ Introductorio al Proceso de Investigación en Ciencias sociales”.
- Porter Michael: “Ventajas Competitivas”. Editorial Compañía Editorial Continental. 18va Edición. Año 1999.



- Schelemenson Aldo: La Perspectiva ética en el análisis organizacional. Editorial Paidós. Ed 1990.
- Giorgis Martín, Kerkebe Lama Roberto, Bellone Julio, Curso Practico Para Emprendedores 2006. Ventas. “Herramientas para Aumentar la Facturación”, 1 edición. Arte Gráfico Editorial Argentino S.A. 2006.
- CD complementario de Ventas. “Herramientas para Aumentar la Facturación”.
- CD complementario de Marketing. “Estrategias para Captar y Retener Clientes”.
- CD complementario de Negociación. “Técnicas para Construir Acuerdos con Clientes y Proveedores”.
- Jacques Lambin Jean. “Marketing Estratégico” Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill.



Capítulo 12: Anexos

- Anexo 1: Plano de la localidad de Río Primero.
- Anexo 2: Zona centro ampliada de la Localidad de Río Primero.
- Anexo 3: Layout Ferretería: Planta Baja
- Anexo 4: Layout Ferretería Entrepiso.
- Anexo 5: Layout Ferretería Subsuelo.
- Anexo 6: Rubros que la empresa comercializa.
- Anexo 7: Cálculos originarios del Gráfico de Proyección de Ventas.
- Anexo 8: Sondeo de opinión para empleados.
- Anexo 9: Sondeo de opinión para clientes.











