



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y  
OPERACIONES**

**“Plan estratégico para la ferretería CEHIMACO”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de la Producción y Operaciones**

**AUTOR:**

**Cristian Aurelio Vásquez Correa**

**DIRECTOR:**

**Boris Wilfrido Quinde Maldonado**

**CUENCA – ECUADOR**

**2011**

## **DEDICATORIA**

A mi madre que desde el cielo me está enviando bendiciones, a mi novia Gabriela, a mi padre Aurelio y mis hermanas: Catalina y Patricia por su inmenso sacrificio, paciencia y deseo para que culmine mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

Un infinito agradecimiento para Dios, que me ha proporcionado la sabiduría necesaria para elaborar este trabajo, también al Ing. Boris Quinde, al gerente de CEHIMACO, a la Facultad de Ciencia y Tecnología y a los profesores que me ayudaron a descubrir mis destrezas y habilidades.

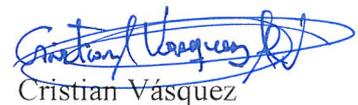
150711  
Boris Quinde

## RESUMEN

### PLAN ESTRATEGICO PARA LA FERRETERIA CEHIMACO

El Plan Estratégico para la Ferretería CEHIMACO, estableció los valores estratégicos, misión, visión y el organigrama de la empresa y mediante un análisis FODA se pudo determinar las limitaciones y las fortalezas que tiene la ferretería, utilizando la herramienta, las cinco fuerzas de Porter se analizó el comportamiento de los clientes y proveedores, lo que permitió elaborar el plan estratégico de acción, lo cual sirvió para establecer los objetivos que la empresa necesita alcanzar para cumplir con la misión y visión planteados en este trabajo y de esta manera generar una ventaja competitiva sobre el resto de ferreterías existentes en el cantón.

  
ING. Boris Quinde

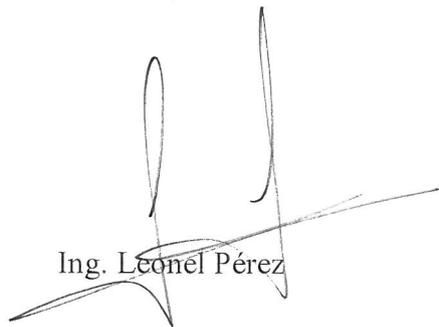
  
Cristian Vásquez

150711  
Pérez

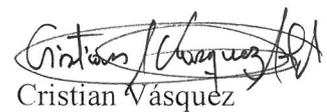
## ABSTRACT

### STRATEGIC PLAN FOR HARDWARE CEHIMACO

The Strategic Plan for Hardware CEHIMACO established strategic values, mission, vision and organizational structure of the company through a SWOT analysis could determine the limitations and strengths that have the hardware, tool using Porter's five forces are analyzed behavior of customers and suppliers, allowing developing the strategic plan of action, which served to establish the objectives the company needs to achieve to meet the mission and vision outlined in this work and thus create a competitive advantage over the rest of existing hardware in the canton.



Ing. Leonel Pérez



Cristian Vásquez

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

### **CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN**

1.1. Historia de la organización.....	3
1.2. Organigrama.....	5
1.3. Líneas de negocios y productos .....	6
1.4. Análisis de la situación actual .....	8
1.4.1. Análisis FODA.....	8
1.4.2. Cinco fuerzas de Porter .....	9
1.5. Conclusiones .....	12

### **CAPÍTULO 2: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

2.1. Valores estratégicos .....	14
2.2. Misión .....	16
2.3. Visión .....	17
2.4. Estrategias .....	19
2.5. Conclusiones .....	25

### **CAPÍTULO 3: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO**

3.1. Áreas estratégicas críticas (AEC).....	26
3.2. Asuntos estratégicos críticos (AsEC).....	27

3.3. Objetivos a largo plazo (OLP) .....	29
3.4. Indicadores .....	30
3.5. Plan estratégico de acción .....	30
3.6. Conclusiones .....	37

#### **CAPÍTULO 4: PLANEACIÓN TÁCTICA**

4.1. Áreas críticas de resultado (ACR).....	39
4.2. Cuestiones críticas (CC).....	40
4.3. Indicadores clave de desempeño (IDC) .....	41
4.4. Objetivos a corto plazo (OCP) .....	42
4.5. Plan operativo anual (POA) .....	44
4.6. Conclusiones .....	52

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
-----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
--------------------------	-----------

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Fig. 1 Organigrama de CEHIMACO .....	5
Fig. 2 Las cinco fuerzas de Porter .....	10
Fig. 3 Matriz de CEHIMACO	
Fig. 3.1. Exteriores de la matriz de CEHIMACO .....	58
Fig. 3.2. Interiores de la matriz de CEHIMACO .....	58
Fig. 4 Sucursal de CEHIMACO	
Fig. 4.1. Exteriores de la sucursal de CEHIMACO .....	59
Fig. 4.2. Interiores de la sucursal de CEHIMACO .....	59
Fig. 5 Bodega de CEHIMACO	
Fig. 5.1. Bodega de CEHIMACO .....	60
Fig. 5.2. Bodega de CEHIMACO .....	60
Fig. 6 Vehículos de la empresa .....	61
Fig. 7 Mixer.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Valores estratégicos .....	14
Tabla 2.4: Matriz de decisión de factores estratégicos .....	23
Tabla 3.1: Áreas estratégicas críticas.....	26
Tabla 3.2: Asuntos estratégicos críticos.....	28
Tabla 3.3 Objetivos a largo plazo .....	29
Tabla 3.4: Indicadores .....	30
Tabla 3.5: Publicidad y ventas .....	32
Tabla 3.6: Proyectos.....	33
Tabla 3.7: Transporte .....	34
Tabla 3.8: Gestión de personal .....	35
Tabla 3.9: Crecimiento y diversificación .....	36
Tabla 4.1: Áreas críticas de resultado .....	39
Tabla 4.2: Cuestiones críticas .....	41
Tabla 4.3: Indicadores clave de desempeño.....	42
Tabla 4.4: Objetivo a corto plazo.....	43
Tabla 4.5: Comercialización .....	45
Tabla 4.6: Marketing.....	46
Tabla 4.7: Mantenimiento de vehículos .....	47
Tabla 4.8: Venta de vehículos .....	48
Tabla 4.9: Capital humano .....	49
Tabla 4.10: Capacitaciones .....	50
Tabla 4.11: Expansión empresarial.....	51

Vásquez Correa Cristian Aurelio

Trabajo de graduación

Ing. Boris Quinde

Julio del 2011

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA CEHIMACO**

### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones en la actualidad, para alcanzar el éxito, tienen la necesidad de contar con un plan estratégico para conocer el rumbo que va tomar la organización a largo plazo y de esta manera desarrollar de modo eficiente todas las actividades, que aseguran el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con todos los conocimientos adquiridos en la universidad junto con la ayuda del gerente de la ferretería “CEHIMACO” y con la guía del Ing. Boris Quinde, se elaboró el plan estratégico para dicha organización, la cual no cuenta con ninguna herramienta de gestión para que los objetivos a largo plazo se cumplan de manera correcta. Para desarrollar el presente trabajo se utilizará como libro guía “Planeación Estratégica”, de George L. Morrisey.

Cañar es un cantón pequeño en el que existen varias ferreterías que están copando poco a poco este mercado, por este motivo la empresa debe disponer de un plan estratégico para generar una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas.

Para elaborar el plan estratégico de CEHIMACO, inicialmente se va estudiar cómo está estructurada la empresa con la ayuda de un organigrama, después se determinará la situación actual de ésta, mediante el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter.

En el capítulo dos, se estudia el pensamiento estratégico, en el cual se establecerá con el gerente de la organización cuales van a ser los valores estratégicos relevantes

de la organización, seguido de esto se llenará un cuestionario con varias preguntas que servirán para establecer la misión, visión y estrategias de la ferretería.

Posteriormente en el capítulo tres, se elaborará la planeación a largo plazo: primero se identificarán las (áreas estratégicas críticas)-AEC de la organización, de éstas se obtendrán los (asuntos estratégicos críticos)-AsEC, los cuales van a ayudar a establecer las actividades que la empresa tiene que desarrollar al largo plazo, para luego elaborar el plan estratégico de acción.

Culminando con el capítulo cuatro, donde se elaborará la planeación táctica, para lo cual inicialmente se identificarán las (áreas críticas de resultado)-ACR de la empresa, de éstas se obtendrán las (cuestiones crítica)-CC, con esta información se podrán establecer los objetivos a corto plazo y posteriormente elaborar el plan operativo anual.

## CAPÍTULO 1

### LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1. Historia de la organización

A inicios del año de 1984, en la ciudad de Cañar, en las calles 3 de Noviembre y Av. 24 de Mayo; la Sra. Carmen Correa y el Sr. Daniel Correa emprendieron un negocio como distribuidores de cemento Rocafuerte, al pasar algunos meses se determinó que existía una alta demanda de materiales para la construcción, esto originó que el negocio tome un nuevo rumbo, ya que además de vender cemento, empezaron a ofrecer a sus clientes pinturas, carretillas, palas, interruptores y tomacorrientes, puntualizando que todavía no se establecían como una ferretería puesto que la oferta se limitaba a pocos materiales destinados a la construcción. Luego de varios meses se decide incrementar el stock de la empresa para brindar un mejor servicio a sus clientes, los aumentos efectuados en el inventario permitieron satisfacer las necesidades de los usuarios, ocasionando el incremento de las ventas, haciendo que el negocio día a día gane mercado y que la utilidad de la empresa sea cada vez mayor. Con el pasar del tiempo se convirtieron en distribuidores para las ciudades de Cañar, Tambo y Suscal.

Un aspecto importante para que la empresa haya alcanzado el éxito es su ubicación frente al mercado municipal, lugar al que acuden todos los domingos los habitantes de la ciudad de Cañar y de sus alrededores para abastecerse de alimentos, esto fortaleció el crecimiento del negocio ya que le otorga una excelente publicidad.

Años más tarde, el dueño del negocio se dió cuenta que las varillas de hierro eran uno de los materiales esenciales para cualquier tipo de construcción, estomotivó al Sr. Daniel Correa a negociar la distribución de varillas de acero con ANDEC. En 1993 se constituyeron como una Compañía con el nombre de CEHIMACO, que significa cemento, hierro y materiales para la construcción.

El nivel de ventas aumentó a tal punto que se vieron obligados a comprar un terreno de 1500m<sup>2</sup> en la Av. 24 de Mayo y Carrera Cuenca, donde funciona la bodega de la empresa, con el tiempo fue necesario ampliarla debido a que el nivel de inventario se incrementó al igual que la variedad de productos, hasta que alcanzó una dimensión de 5500m<sup>2</sup>.

En 1993 CEHIMACO toma una decisión, cambiar de proveedor de cemento, de Rocafuerte a Guapán, la primera está ubicada en la provincia del Guayas y la segunda en la provincia de Cañar, con lo que disminuyó los costos de transporte ya que resultaba más rentable traer cemento de la parroquia Guapán que pertenece al cantón Azogues que transportarlo desde la provincia del Guayas.

En el año 2000, el Ing. Marcelo Correa asume la gerencia de la empresa y le propone a su padre vender madera para encofrados, tiras a la medida, consiguiendo de esta manera ampliar la gama de productos y obtener buenos resultados en la organización. En el 2001, con el desarrollo tecnológico, los consumidores crearon una nueva necesidad que CEHIMACO rápidamente tuvo que satisfacerla, el alquiler de máquinas para la construcción para facilitar y reducir costos de construcción.

En el año 2010 se instaló una sucursal que está ubicada en la parte frontal de la bodega de la empresa, en el corto tiempo que tiene de funcionamiento ha gozado de una buena aceptación por parte de los clientes los cuales se sienten satisfechos ya que en este local existe alta variedad de productos para la construcción.

En cuanto a la gestión de talento humano, la empresa cuenta con 16 empleados, la gran mayoría lleva algunos años brindando sus servicios, por lo que la relación de empleados y clientes es excelente, colaborando para el desarrollo organizacional y convirtiendo a los clientes en fieles compradores. CEHIMACO en la actualidad está conformada por una matriz (Fig. 3), sucursal (Fig. 4) y bodega (Fig. 5).

## 1.2.Organigrama

Para representar gráficamente la estructura organizacional de CEHIMACO, se realizó un organigrama.

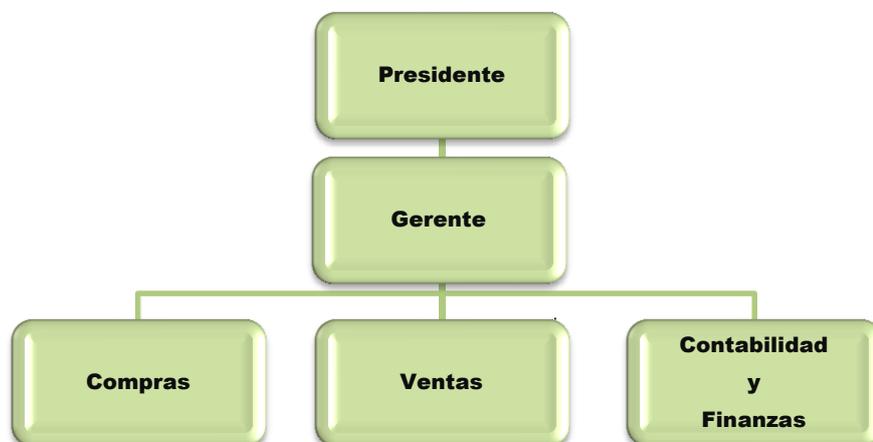
“El organigrama vertical, es el más usado, ya que es fácil de comprender e indica en forma objetiva las jerarquías de la organización.” (GestionPolis, 2006, pág. [www.GestionPolis.com](http://www.GestionPolis.com))

Los organigramas verticales tienen las siguientes características:

- Cada puesto está subordinando a otro.
- Se representa por cuadros a un nivel inferior.
- Están ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.
- De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

### Organigrama de CEHIMACO

Fig.1 Organigrama de CEHIMACO



### **1.3.Líneas de negocios y productos**

- **Alquiler de herramientas y máquinas para la construcción**

- Concreteiras
- Elevadores
- Vibradores de hormigón
- Andamios
- Encofrados
- Losas
- Bobcat
- Compactadoras
- Planchas vibradoras

- **Venta de madera**

- Encofrados
- Tiras de diferente tamaño, según la necesidad del cliente

- **Transporte**

En una ferretería la distribución de sus productos es una herramienta fundamental para su funcionamiento y competitividad, la administración que se encargará de proveer los recursos necesarios para la entrega de materiales en los tiempos y lugares precisos.

El consumidor al momento de realizar la compra de los artículos requiere que la empresa le entregue el producto en el lugar de construcción y en el momento oportuno, por lo que el cliente aparte de la calidad y buen precio del producto necesita que le proporcionen un buen servicio de transporte. En la Fig. 6 se muestra una fotografía de los vehículos con los que transporta sus productos CEHIMACO.

## **Línea de productos**

- **Línea de terminados**

- Pintura
- Grifería
- Sanitarios
- Cerámica
- Estuco
- Accesorios eléctricos
- Accesorios para la instalación de agua potable

- **Línea de obra tosca (construcción)**

- Bloques
- Ladrillo
- Cemento
- Hierro
- Material petro (arena, graba, piedra)

- **Línea decorativa**

- Lístelos (filos)
- Piso flotante
- Espejos
- Pinturas
- Lámparas
- Mármol
- Cerámica
- Grifería

## **1.4. Análisis de la situación actual**

El análisis de la situación actual es la base para la elaboración del modelo de planeación estratégica, ya que realiza un estudio de los datos presentes y los proyecta a largo plazo. (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 7)

### **1.4.1. Análisis FODA**

“El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.” (Software Quality Management, 2006, pág. [www.softqm.blogspot.com](http://www.softqm.blogspot.com))

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.” (Software Quality Management, 2006, pág. [www.softqm.blogspot.com](http://www.softqm.blogspot.com))

#### **Fortalezas**

- CEHIMACO posee un gran número de clientes.
- Márgenes de utilidad razonablemente buenas.
- Goza de una alta variedad de productos.

#### **Oportunidades**

- La introducción del hormigón premezclado como un nuevo producto, al mercado de Cañar.
- Satisfacer la alta demanda de estucos que existe en el cantón Cañar.
- Ofrecer nuevas líneas de crédito.

## **Debilidades**

- Con el pasar del tiempo los vehículos sufren desgaste en sus piezas y pérdida de rendimiento.
- La carencia de publicidad de la empresa.
- Necesidad de empleados motivados y comprometidos.

## **Amenazas**

- Existe una reducción en las ventas debido a la disminución de las remesas de los migrantes.
- Crisis económica del país.
- Incremento de precios por parte de los proveedores.
- El ingreso de nuevos distribuidores que reducen la venta de cemento.

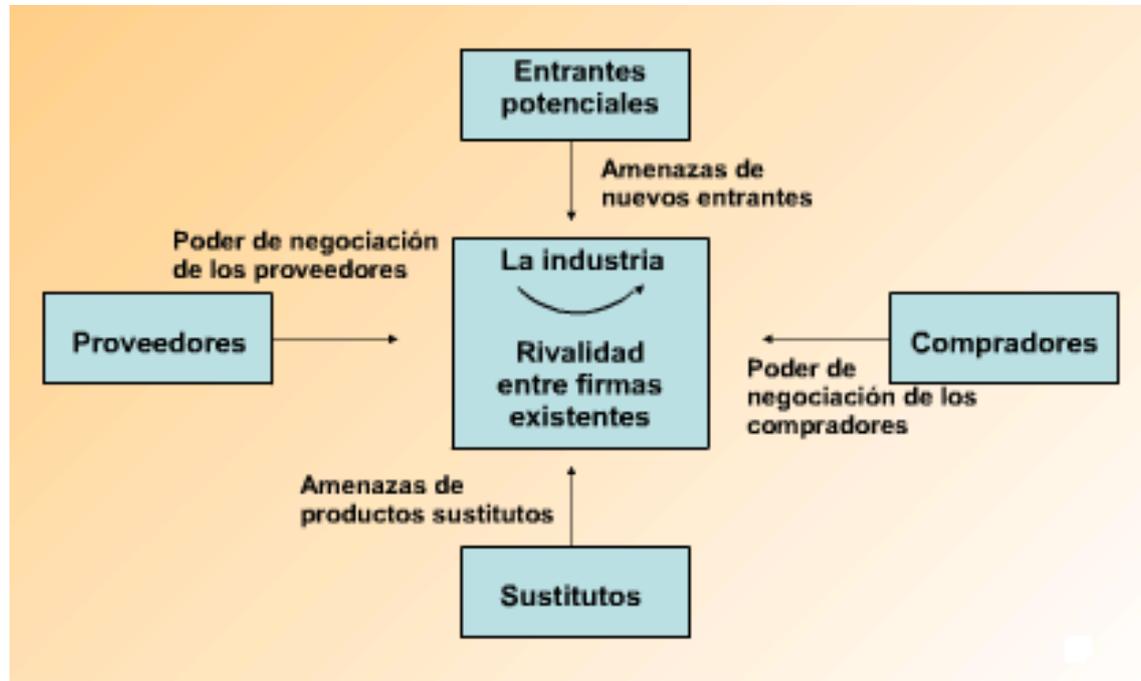
### **1.4.2. Cinco fuerzas de Porter**

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar el estudio de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.” (Crece Negocios, 2009, pág. [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com))

“El clasificar estas fuerzas permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.” (Crece Negocios, 2009, pág. [www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com))

## Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fig. 2 Las cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** [www.percymallacastro.blogspot.com](http://www.percymallacastro.blogspot.com)

### Poder de negociación de los clientes

Los consumidores de materiales para la construcción prefieren realizar sus compras en la organización por la confianza que le da CEHIMACO, esto implica artículos con calidad, precios competitivos, variedad y lo más importante un servicio de transporte, los productos se entregan en el lugar y en el tiempo oportuno, razón por la cual deben esforzarse para seguir manteniendo a todos esos clientes y siempre mejorando el servicio que se brinda a los usuarios para ganar mercado y atraer a nuevos clientes.

Algunos clientes de la organización se han visto obligados a buscar otras ferreterías debido a que esporádicamente la empresa sufre de escasez de cemento, esto es aprovechado por la competencia, ya que exigen a éstos comprar cemento junto con materiales complementarios para la construcción, esta necesidad de adquirir el

cemento hace que tengan que aceptar las condiciones. Al culminar el periodo de escasez que como máximo dura un día, los clientes regresan a CEHIMACO.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Según la entrevista realizada al gerente de la empresa, el cual afirma que no cuentan con un proveedor en especial, ya que constantemente están saliendo al mercado nuevos productos, haciendo que la ferretería compre sus productos a diferentes proveedores que se enumeran a continuación: Andec, Tubasec, Novacero, Orboriente, Rialto, Distablasa, Ecuacerámica, entre otros.

Existe un proveedor que es el único distribuidor de cemento a CEHIMACO, la empresa Guapán y si ésta por cualquier motivo desabastece de cemento a la organización, ocasionaría la pérdida temporal de algunos clientes.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Una de las limitaciones que enfrentan los nuevos competidores es que necesitan una alta suma de dinero para poder combatir con las empresas existentes, Cañar es una ciudad pequeña donde el número de ferreterías son suficientes para atender la demanda de este mercado.

Los competidores que ingresen tienen que correr un riesgo, la ciudad de Cañar cuenta con algunos pobladores muy desconfiados, ganarse su confianza tomaría mucho tiempo alargando mucho más la recuperación de la inversión.

Otra restricción que tendrían los nuevos competidores es la falta de experiencia, ya que ésta se gana con el pasar del tiempo, es un aprendizaje y mejora de los errores que se cometen en las actividades diarias que realiza la empresa, además entrarían a competir con sus rivales sin conocer el comportamiento de su entorno, generando que éstas tomen ventaja y que las empresas primerizas fracasen.

### **Amenaza de productos sustitutos.**

Una de las amenazas que enfrenta la ferretería es la venta de hormigón premezclado, su distribución se realizará mediante un mixer (Fig.7), esto provocará que el consumo de cemento, arena y ripio se reduzca y como consecuencia el alquiler de las concretaras tuviera una baja. Por estos motivos CEHIMACO tiene que hacer algo para enfrentar esta amenaza, ya que costaría una alta cantidad de dinero imitarlo, y tendrían que pasar algún tiempo para brindar el mismo servicio, desestabilizando la organización.

El resto de productos no se convierten en una amenaza, ya que la ferretería CEHIMACO cuenta con el financiamiento necesario y tiene una buena relación con los proveedores, lo cual hace que cuando ingresa un nuevo producto al mercado inmediatamente ellos estén enterados y puedan acceder al mismo.

### **Rivalidad entre los competidores**

Las ferreterías que le dan una fuerte competencia a CEHIMACO son: Macof JB, Vásquez Pacheco y Madecof, pero existen otras empresas como: Jaén y San Antonio las cuales adquieren un alto porcentaje de productos en la organización para satisfacer la demanda de sus clientes, causando que sean dependientes de la ferretería.

La rivalidad de CEHIMACO con el resto de ferreterías se da de manera amigable, se basa en la búsqueda de los proveedores con más ventajas, productos actualizados, precios competitivos, variedad de productos, disponibilidad del producto, y sobre todo la transportación de los artículos a los lugares de necesidad, y en el tiempo oportuno.

### **1.5.Conclusiones**

La empresa CEHIMACO empezó como un negocio familiar para la distribución de cemento, el tiempo ayudó para transformarla en una ferretería, la más importante de la ciudad de Cañar, con una alta variedad de productos, precios competitivos y con

servicio de transporte. Para satisfacer los requerimientos que van creando los clientes, se han implantado nuevas líneas de negocios como el alquiler de maquinaria y venta de madera convirtiéndola en una compañía exitosa, donde a la competencia se le dificulta imitarla y peor aun superarla. Para que la organización haya obtenido éxito pasó mucho tiempo, ganando experiencia, confianza de sus clientes y lo más importante, posicionar su marca en Cañar, Suscal, Tambo y sus alrededores.

Para conocer el estado de la situación actual se utilizó la herramienta de análisis FODA, donde se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, una de las oportunidades más importantes que tiene la empresa, es la venta de hormigón premezclado, con el que se reduce el tiempo de preparación y se elimina el alquiler de concreteteras.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se estudió el comportamiento que tienen los clientes al momento de realizar sus compras en la ferretería, se pudo concluir que los años de experiencia que tiene la organización ha generado en los clientes confianza, logrando su fidelidad.

## CAPÍTULO 2

### PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

#### 2.1. Valores Estratégicos

Los valores de una organización son los pilares fundamentales de cualquier empresa, ya que son las cualidades con las que cuenta sus miembros y en especial sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, prudencia, justicia y fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo. (Club planeta, 2006, pág. www.trabajo.com)

El siguiente cuadro nos ayuda a identificar, cuáles son los valores estratégicos que más resaltan en la ferretería.

Tabla 2.1: Valores estratégicos.

VALORES ESTRATÉGICOS											
VALORES PROPUESTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	COMENTARIO
Satisfacción de necesidades										X	Dar al cliente lo que requiere
Amistad					X						Brindar un buen ambiente de trabajo
Experiencia									X		28 años
Cumplimiento en la entrega									X		Llevar el producto al lugar requerido y en el tiempo consensual
Garantía									X		Calidad y cantidad.
Escuchar la voz del cliente										X	Ser fiel a lo que el cliente necesita
Mejora continua										X	Aprender de los errores
Innovación										X	Poner a disposición del cliente productos con tecnología actualizada

Formato de matriz fuente (Morrisey, 2006, pág. 28)

Los valores estratégicos, observaciones y las calificaciones fueron realizados por el gerente de la organización con la ayuda del autor.

El cuadro tiene una escala del uno al diez, en la que uno es lo menos importante y diez lo más importante.

De todos los valores estratégicos establecidos en la tabla, se escogió los siete más importantes, de donde se pudo redactar lo siguiente:

- a) El conocimiento de los requerimientos y necesidades de materiales para la construcción del cliente son considerados de tal manera que satisfacen al máximo sus necesidades.
- b) La experiencia de la empresa cumple un propósito, la confianza sembrada en nuestros clientes.
- c) El cliente tiene un servicio de transporte, de esta manera recibe el producto en el lugar de construcción.
- d) La empresa brinda al cliente productos de calidad a precios competitivos, con el peso y cantidad exacta.
- e) El momento que el cliente ingresa al local se convierte en el más importante, escuchar sus sugerencias y quejas es una política de CEHIMACO.
- f) Aprender de las experiencias negativas y dar soluciones adecuadas, ayuda a la empresa a crecer y mantenerse en el mercado.
- g) La empresa busca y ofrece al cliente productos que tienen una tecnología actualizada acorde a la exigencia del consumidor final.

El valor estratégico amistad no se tomó en cuenta ya que tiene la más baja calificación.

## **2.2.Misión**

“El éxito económico, e incluso la supervivencia, son el resultado de definir misiones para satisfacer las necesidades y deseos del mercado. Definimos como misión de la organización su razón de ser, lo que aportará a la sociedad.”(Heizer & Render, 2007, pág. 42)

Para definir la misión de la organización se desarrolló el siguiente cuestionario, aclarando que la empresa no tiene una misión preestablecida.

Las preguntas fueron tomadas del libro(Aceves, 2004, pág. 99)

### **1) ¿Qué funciones realiza la organización?**

Distribución y venta de materiales de construcción al por mayor y menor.

### **2) ¿Para qué lo hace?**

Para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad, ya que, con los productos que ofrece la ferretería se puede construir, refaccionar y ampliar viviendas y la infraestructura de la ciudad.

### **3) ¿Cuál fue el motivo de su creación?**

Satisfacer la necesidad de materiales de construcción de la ciudad.

### **4) ¿Cómo lo hace la organización?**

Al ser distribuidores directos de las fábricas se obtiene los mejores precios, lo cual genera una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Además dispone de una alta gama de productos básicos para la construcción y un servicio de transporte que facilita la llegada de los productos al lugar requerido.

## 5) ¿Para quién hará la organización lo que hace?

CEHIMACO trata de cubrir las necesidades de los familiares de los migrantes, instituciones, ingenieros civiles, arquitectos, albañiles, contratistas, etc.

### **Misión Propuesta**

Proporcionar productos de alta calidad a precios competitivos, dar un servicio óptimo a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades, alcanzando ventas íntegras en materiales para construcción. En la organización los valores que más sobresalen son: satisfacción de necesidades, cumplimiento en la entrega, mejora continua e innovación.

Estamos comprometidos a:

- Ser una empresa proactiva, que nos permita crecer y mejorar permanentemente.
- Generar fuentes de empleo.
- Impulsar el desarrollo local.

### **2.3.Visión**

“Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.”(Cabeza, 2009, pág. [www.gfcabeza.wordpress.com](http://www.gfcabeza.wordpress.com))

Para definir la visión de la ferretería se respondió las siguientes preguntas, explicando que la empresa no cuenta con una visión específica:

La fuente de las preguntas es (Morrisey, 2006, pág. 72)

**1) ¿Qué es clave para el futuro de nuestra organización?**

Que exista una mayor necesidad de materiales de construcción, para el crecimiento y desarrollo de la infraestructura de la región.

**2) ¿Qué contribución diferencial a la sociedad deberá hacer en el futuro?**

La gente que trabaja en CEHIMACO sienta satisfacción de haber formado parte de esta organización, obteniendo conocimientos para desarrollar su creatividad.

**3) ¿Qué atractivo ofrecerá a quienes sean parte de ella?**

Los accionistas optimicen todos los recursos de la empresa, logrando que sus empleados estén en un buen ambiente de trabajo, capacitándoles de manera que puedan efectuar sus labores de la mejor manera.

**4) ¿Qué valores estratégicos deberán ser potenciados?**

- Escuchar la voz del cliente.
- Satisfacción de necesidades.
- Mejora continua.

**5) ¿Cuáles serán sus principales maneras de competir?**

Mediante un servicio de transporte actualizado, con precios que compitan en el mercado y calidad que satisfaga al cliente.

**6) ¿Cuáles serán sus posiciones sobre clientes, mercados, proveedores, competitividad, rentabilidad, crecimiento, tecnología, calidad personal?**

Los productos que se vayan a ofrecer a los clientes sean actualizados, ganando clientes y extendiéndose en el mercado, manteniendo una buena relación con los proveedores para que ayuden a lograr este planteamiento.

## **7) ¿Cuál será su mayor oportunidad de crecimiento?**

La expansión de CEHIMACO implementando sucursales en otros cantones.

Una vez contestadas las preguntas, hemos propuesto la siguiente visión:

### **Visión propuesta**

Fortalecer el ambiente organizacional para ampliar mercados a nuevos cantones y mantener la fidelidad de nuestros clientes a través de la oferta de bienes y servicios eficientes y eficaces acordes a las nuevas tendencias de la construcción.

### **2.4.Estrategias**

Podemos definir a estrategia como: proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanza para cumplir con su misión y alcanzar su visión. (Morrisey, 2006, pág. 79)

En el siguiente cuestionario están los mecanismos que nos concederán las herramientas necesarias para establecer los factores estratégicos.

Fuente de las preguntas (Morrisey, 2006, pág. 95).

## **1) ¿Cuáles son las tendencias más importantes en el sector de nuestro interés?**

Según la entrevista realizada al Ing. Civil Santiago Araujo Santacruz, trabajador del Municipio de Cañar, nos indicó que existe un crecimiento de la construcción en el sector público (Municipios, Ministerio de salud), ya que se han destinado presupuestos para la construcción de 7 centros de salud, reconstrucción de calles, aulas escolares. Mientras que existe una escasez en la construcción de viviendas debido a la reducción de las remesas de los migrantes por la crisis mundial.

## 2) **¿Quiénes serán nuestros clientes a futuro?**

- **Municipios:** Porque dan mantenimiento de la infraestructura de Cañar.
- **Contratistas del sector público:** Ya que éstos son los destinados a ejecutar las obras en beneficio del cantón Cañar.
- **Arquitectos e Ingenieros Civiles:** Porque construyen viviendas y multifamiliares.

## 3) **¿Cómo llegaremos a ellos?**

Contratando una persona que oferte nuestros productos a todos los que utilicen materiales de construcción como: municipios, contratistas del sector público, arquitectos e ingenieros civiles, además con publicidad, la cual llegue a todo el Cañar, dando a conocer los productos que ofrece la ferretería.

## 4) **¿Quiénes serán nuestros competidores?**

Todas las ferreterías que distribuyan artículos para la construcción (ferreterías) como son:

- Macof JB
- Vásquez Pacheco
- Madecof
- Jaén
- San Antonio

## 5) **¿Qué aspectos de nuestra organización tienen el mayor potencial de crecimiento?**

Aumentar la publicidad, de tal manera que los productos que ofrece CEHIMACO sean conocidos por más consumidores de materiales para la construcción.

**6) ¿Qué aspectos rezagados deben ser potenciados?**

Mejorar el servicio a los clientes de los cantones Tambo y Suscal con la implementación de puntos de venta, para que los consumidores eviten el trasladarse a Cañar para realizar sus compras.

**7) ¿Qué aspectos deben reducirse o eliminarse?**

No existen aspectos que deban reducirse o eliminarse en la organización.

**8) ¿Qué competencias humanas o técnicas deben fortalecerse?**

La capacitación y motivación del personal de CEHIMACO.

**9) ¿Cuáles deberán ser a futuro los atractivos de nuestra organización?**

Deberá mantenerse el atractivo innovación y una excelente atención al cliente.

**10) ¿Qué valores estratégicos deben promoverse?**

- Satisfacción de necesidades
- Garantía
- Escuchar la voz del cliente
- Innovación
- Cumplimiento en la entrega
- Experiencia

**Matriz de decisión de factores estratégicos**

Conceptos importantes para entender la funcionalidad de la matriz de decisión de factores estratégicos:

**Factores estratégicos:** Son aquellos componentes que inciden de forma significativa en el desarrollo de la actividad de una organización. (Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, 2009, pág. [www.iberfinanzas.com](http://www.iberfinanzas.com))

**Fuerza impulsora:** “Factor principal que afecta a todas las decisiones importantes que influyen en el futuro de la organización.” (Morrisey, 2006, pág. 83)

**Factores clave de éxito:** Son Factores subsiguientes a la fuerza impulsora que ayudan a desarrollar las estrategias de la organización.(Morrisey, 2006, pág. 93)

La matriz de decisión de factores estratégicos es donde se distingue de todo, el más importante con la calificación más alta, siendo la fuerza impulsora, y los restantes los factores clave de éxito con una calificación descendiente. (Morrisey, 2006, pág. 90)

La matriz funciona de la siguiente manera: se compara la matriz horizontal con la matriz vertical y si la horizontal tiene mayor peso que la vertical se le asigna uno en los casilleros en blanco.

Para calcular el total se sigue los siguientes pasos:

- 1) Se calcula cuantos verticales blancos existen, esto se determina sumando todos los casilleros blancos verticales asignados a cada uno de los componentes de la matriz vertical.
- 2) Se calcula los horizontales (1), mediante la sumatoria de todos los números horizontales que fueron asignados a cada componente de la matriz horizontal.
- 3) Por último para obtener el total se suman los verticales blancos y los horizontales (1), y el componente que tiene la mayor calificación es el más importante (fuerza impulsora), los que le siguen son los factores clave de éxito. El número de factores clave de éxito que se vayan a utilizar para elaborar las estrategias, lo determinara el gerente de CEHIMACO.

Tabla 2.4: Matriz de decisión de factores estratégicos.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS										
	Servicio al cliente	Actualización permanente de productos	Capacitación y motivación del personal	Cumplimiento en la entrega	Garantías del producto	Publicidad	Evaluar a los empleados	Buena relación con los proveedores	Estudios de mercado	total (1)
Servicio al cliente	1	1			1	1	1	1	1	7
Actualización permanente de productos		1			1	1			1	4
Capacitación y motivación del personal					1		1	1		3
Cumplimiento en la entrega					1	1	1	1	1	5
Garantías del producto							1	1		2
Publicidad									1	1
Evaluar a los empleados										
Buena relación con los proveedores									1	1
Estudios de mercado										0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	0	0	3	0	2	2	3	3	
<b>Horizontales (1)</b>	7	4	3	5	2	1	0	1	0	
<b>Total</b>	7	4	3	8	2	3	2	4	3	
<b>Orden de prioridad</b>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	1 <sup>o</sup>		5 <sup>a</sup>		4 <sup>a</sup>		

El formato de la matriz fuente (Morrisey, 2006, pág. 91)

Los factores estratégicos al igual que las asignaciones de importancia fueron efectuados por el gerente de la organización con el apoyo del autor.

### Fuerza impulsora

- Cumplimiento en la entrega

### **Factores clave de éxito**

- Servicio al cliente
- Actualización permanente de los productos
- Buena relación con los proveedores
- Publicidad
- Capacitación y motivación del personal

Con la información obtenida se pueden redactar las estrategias.

- Lo primordial en nuestra organización es que el producto esté en el lugar y momento oportuno, brindando un buen servicio al cliente ofreciéndole lo que el requiere, para satisfacer sus requerimientos.
- La buena relación de la organización con los proveedores es el factor elemental, por lo que ellos son los encargados de que la empresa entregue productos de calidad y con precios competitivos a los clientes.
- La publicidad de CEHIMACO debe ser una técnica de comunicación comercial, con un lenguaje apropiado, la cual intenta informar al público sobre un servicio a través de los medios de comunicación (radio, televisión e internet) con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo. Para establecer una buena publicidad podemos crear una página web de la organización que permita promocionar los productos virtualmente, además podemos utilizar trípticos, gigantografía y a los clientes que tienen e-mail enviarles correos sobre nuevos productos, precios e información que requieran.
- Capacitar y motivar a los empleados de la organización para dar a los clientes un excelente servicio, ya que los trabajadores estarán en capacidad de dar a conocer las características de los productos que ofrece la organización, además brindar un buen ambiente de trabajo a los consumidores de materiales para la construcción.

## **2.5.Conclusiones**

En este capítulo se pudo definir cuáles van a ser los valores estratégicos de la organización, mismos que determinan la cultura organizacional de los que conforman la empresa, es decir las convicciones, habilidades, destrezas, etc., que tiene cada miembro de la ferretería, las cuales serán promovidas por la gerencia.

Los valores que más resaltan en esta organización son: satisfacción de las necesidades, escuchar la voz del cliente y mejora continua, los cuales se establecieron mediante un análisis realizado entre el gerente de la organización y el autor.

También se pudo establecer la misión, visión y estrategias de la empresa.

Mediante una matriz de decisión de factores estratégicos se pudo identificar la fuerza impulsora, que es el factor estratégico más importante de la organización, el cual es: cumplimiento en los tiempos de entrega, ya que la empresa se preocupa de que el producto llegue al lugar requerido en el momento oportuno. Además se pudo conocer cuáles son los factores clave de éxito, mencionados a continuación: servicio al cliente, actualización permanente de los productos, buena relación con los proveedores, publicidad, capacitación y motivación del personal, siendo estos los factores necesarios para que la organización pueda emprender las estrategias de la organización para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

## CAPÍTULO 3

### PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

#### 3.1. Áreas estratégicas críticas (AEC).

“Ámbitos en los cuales se define los (asuntos estratégicos críticos)-AsEC y los objetivos a largo plazo, en busca de la posición aspirada para la organización en el futuro.” (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 26)

Tabla 3.1: Áreas estratégicas críticas.

ÁREAS ESTRATÉGICAS CRÍTICAS				
ÁREA ESTRATÉGICA	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Gerencia		X		
Compras		X		
Publicidad y ventas	X			
Proyectos	X			
Responsabilidad social corporativa			X	
Calidad total		X		
Atención al cliente		X		
Transporte	X			Entrega de productos al cliente
Tecnología		X		
Gestión del personal	X			
Finanzas		X		
Limpieza		X		
Crecimiento y diversificación	X			Expansión Empresarial con alta gama de productos
Seguridad			X	
Bodega			X	
Comercialización		X		

Formato tabla fuente. (Morrisey, 2006, pág. 40)

En el cuadro anterior se han establecido todas las áreas de la organización, las cuales fueron elaboradas por el gerente con la ayuda del autor, y se han calificado de acuerdo a su importancia, se van a trabajar con las áreas estratégicas que tienen la ponderación más alta (A).

A continuación se detallan las AEC, que tienen la más alta ponderación:

**Publicidad y ventas:** Esta área se encarga de la venta y publicidad de los productos que se tienen disponibles en la ferretería.

**Proyectos:** La organización programa las actividades que debe hacer a futuro para el buen funcionamiento de la misma.

**Transporte:** Entregar el producto en óptimas condiciones y sin demoras al cliente.

**Gestión del personal:** Esta área se encarga de contar con un personal apto, comprometido y capacitado para el óptimo funcionamiento de la organización.

**Crecimiento y diversificación:** Expansión empresarial con alta gama de productos.

### **3.2.Asuntos estratégicos críticos (AsEC)**

“Los asuntos estratégicos críticos en la planeación a largo plazo abordan oportunidades y amenazas externas, así como fuerzas y debilidades internas.”  
(Morrisey, 2006, pág. 5)

En el siguiente cuadro se ha puesto a consideración las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron establecidas para determinar la situación actual de la empresa (capítulo 1), las cuales han sido ponderadas según su importancia, y se han tomado las que han obtenido la mayor calificación(A), para luego establecer los objetivos a largo plazo de cada AsEC.

Tabla 3.2: Asuntos estratégicas críticas.

<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS</b>				
<b>ASUNTO ESTRATÉGICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	
<b>FORTALEZAS:</b>				
CEHIMACO posee un gran número de clientes	X			
Márgenes de utilidad razonablemente buenas		X		
Goza de una alta variedad de productos		X		Se cuenta con productos variados que son necesarios para el cliente
<b>DEBILIDADES</b>				
La carencia de publicidad de la empresa	X			
Necesidad de empleados motivados y comprometidos	X			
Con el pasar del tiempo los vehículos sufren desgaste en sus piezas y pérdida de rendimiento	X			
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
La introducción del hormigón premezclado como un nuevo producto, al mercado de Cañar	X			Se pretende que el nuevo producto tenga una muy buena aceptación de los cliente
Satisfacer la alta demanda de estucos que existe en el cantón Cañar			X	
Ofrecer nuevas líneas de crédito		X		
<b>AMENAZAS:</b>				
Existe una reducción en las ventas debido a la disminución de las remesas de los migrantes		X		El desempleo de los migrantes ha afectado a la economía del cantón Cañar
Crisis económica del país		X		
Incremento de precios por parte de los proveedores		X		

Formato de la matriz. (Morrissey, 2006, pág. 40)

### 3.3. Objetivos a largo plazo (OLP)

Los objetivos a largo plazo son aquellos que la empresa desea alcanzar en un momento dado del futuro y son llamados objetivos estratégicos de la organización. (Graciela, 2010, pág. [www.gracielaarendiz04.blogspot.com](http://www.gracielaarendiz04.blogspot.com))

En la siguiente matriz se van a desarrollar los objetivos a largo plazo de la empresa, los cuales fueron elaborados por el gerente de CEHIMACO, junto con el autor. Todos los objetivos a largo plazo fueron evaluados de tal manera que sean medibles, alcanzables y de fácil comprensión para la organización.

Tabla 3.3: Objetivos a largo plazo.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
AEC	AsEC	OLP	EVALUACIÓN	
			SI	NO
Publicidad y ventas	La carencia de publicidad de la empresa	Posicionar la marca CEHIMACO en un 70% de la población, en los próximos 3 años	X	
Transporte	Con el pasar del tiempo los vehículos sufren desgaste en sus piezas y pérdida de rendimiento	Renovar los vehículos de la organización en los próximos 3 años	X	
Proyectos	La introducción del hormigón premezclado como un nuevo producto, al mercado de Cañar.	Adquirir el mixer para la entrega del hormigón, en los próximos 3 años.	X	
Gestión de personal	Necesidad de empleados motivados y comprometidos	Capacitar y motivar a los empleados con programas, en los próximos 3 años	X	
Crecimiento y diversificación	CEHIMACO posee un gran número de clientes	Implementar los puntos de venta en los cantones Tambo y Suscal, durante los próximos 3 años.	X	
<b>EVALUACIÓN:</b> ¿Es pertinente y viable? ¿Es medible y verificable? ¿Es realista y alcanzable? ¿Es flexible y adaptable? ¿Es claro y conciso?				

Formato de la tabla. (Morrisey, 2006, pág. 55)

### 3.4.Indicadores

“En términos generales, un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.” (SIRAC, 2006, pág. [www.sirac.info/Hospitales/html/indicadores.asp](http://www.sirac.info/Hospitales/html/indicadores.asp))

Para monitorear el cumplimiento de los objetivos a largo plazo se establecieron los siguientes indicadores, los cuales fueron elaborados por el gerente junto con el autor.

Tabla 3.4: Indicadores.

<b>OBJETIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b>INDICADORES</b>
Posicionar la marca CEHIMACO en un 70% de la población, en los próximos 3 años	Encuestas
Renovar los vehículos de la organización en los próximos 3 años	Cumplimiento de la fecha y hora de entrega
Adquirir el mixer para la entrega del hormigón, en los próximos 3 años.	Constatación física
Capacitar y motivar a los empleados con programas, en los próximos 3 años	Plan de evaluación de empleados
Implementar los puntos de venta en los cantones Tambo y Suscal, durante los próximos 3 años.	Constatación física

Formato de la matriz. (Coronel, Planación estratégica, 2006, pág. 39)

### 3.5.Plan estratégico de acción

El plan estratégico de acción es un documento formal que enfoca asuntos estratégicos críticos e identifica los principales eventos, etapas o logros que deben

ocurrir para alcanzar los objetivos a largo plazo.(Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 31)

La tabla que se muestra a continuación fue elaborada con la colaboración de la alta gerencia, en la que se realizó un (plan estratégico de acción)-PEA, para listar las tareas, acciones que se necesitan para alcanzar los objetivos a largo plazo. También se designa a un responsable para cada actividad con el objeto de obligar a que los eventos se ejecuten, además se realiza un cronograma en el cual se programa el tiempo necesario para cada actividad, también podemos saber que recursos se necesitan, sean estos físicos, humanos y económicos.

Las matrices que se presentan a continuación se tomaron del libro “Planeación a largo plazo”. Morrisey, Gerorge. 2006. México. Páginas 109. Página 69.

Tabla 3.5: Publicidad y ventas.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN																		
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Publicidad y ventas.																		
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La carencia de publicidad de la empresa.																		
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Posicionar la marca CEHIMACO en un 70% de la población, en los próximos 3 años.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	RESPONSABLES																	
	CRONOGRAMA TRIMESTRAL			RECURSOS			ECONÓMICOS		PRIMARIO		APOYOS		RETROALIMENTACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	RETROALIMENTACIÓN
Presupuestar cuanto se va a destinar para publicidad													1 persona	Ordenador	150	Finanzas		Capital que se va a destinar a publicidad
Diseñar el jingle publicitario													2 persona	Ordenador	230	Locutor	Administrador	Constatación física, auditiva y visual
Contratar los medios de comunicación y renovar mensualmente el contrato													1 persona	Teléfono	3000	Administrador		Revisar el contrato, factura mensual
Desarrollar nuevos tipos de publicidad													1 personas	Internet	1500	Ventas		Constatación de publicidad
Enviar e-mails de promociones a los mejores clientes en épocas navideñas													2 persona	Ordenador, internet	300	Administrador	Secretaria	Revisar la bandeja de mensajes enviados del mail

Tabla 3.6: Proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN															
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Proyectos.															
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: Con el pasar del tiempo los vehículos sufren desgaste en sus piezas y pérdida de rendimiento.															
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Renovar los vehículos de la organización en los próximos 3 años.															
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA CUATRIMESTRAL									RECURSOS			RESPONSABLES		RETROALIMENTACIÓN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS	
Dar mantenimiento a los vehículos de la organización										1 personas	Ordenador	7000	Ing. Mecánico Automotriz		Chequeo mecánico, modelo del auto
Vender los vehículos que van a ser renovados										1 persona	Teléfono	300	Administrador		Anuncios en la radio y periódicos
Encontrar el financiamiento, y adquirir las nuevas unidades										1 persona	Teléfono, transporte	190000	Finanzas		Bancos, prestamistas y constatación física

Tabla 3.7: Transporte.

ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Transporte.													
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: La introducción del hormigón premezclado como un nuevo producto, al mercado de Cañar.													
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Adquirir el mixer para la entrega del hormigón, en los próximos 3 años.													
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA TRIMESTRAL												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	RESPONSABLES PRIMARIO	APOYOS	RETROALIMENTACIÓN							
Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda del hormigón premezclado.													
Presupuestar cuanto se va a destinar y conseguir el financiamiento.		2 personas	Ordenador, software	650	Administrador	Secretaria	Encuesta						
Construir el tanque (mezcladora) para transportar el hormigón premezclado.		1 persona	Ordenador, software	350	Finanzas	Capital que se va a destinar para la compra del mixer, bancos							
Adquirir el vehículo, y armar el mixer		1 persona	Teléfono, transporte	30000	Ing. Mecánico Industrial	Constatación física de la construcción del tanque							
Analizar los resultados		2 personas		70000	Ing. Mecánico Industrial	Constatación física							
		2 personas	Ordenador	600	Administrador	Secretaria	La aceptación del hormigón (encuestas)						



Tabla 3.9: Crecimiento y diversificación.

PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN												
ÁREA ESTRATÉGICA CRÍTICA: Crecimiento y diversificación.												
ASUNTO ESTRATÉGICO CRÍTICO: CEHIMACO posee un gran número de clientes.												
OBJETIVO A LARGO PLAZO: Implementar los puntos de venta en las ciudades de Tambo y Suscal, durante los próximos 3 años.												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	RESPONSABLES											
	RETROALIMENTACIÓN											
CRONOGRAMA TRIMESTRAL	RECURSOS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO	APOYOS							
Presupuestar cuanto se va a destinar y encontrar el financiamiento.	1 persona	Computadora, teléfono	350	Finanzas								Bancos
Encontrar en el Tambo un local ubicado estratégicamente	1 persona	Computadora, Software	600	Gerente								Modelo de factores ponderados
Acondicionar el local para exhibir los productos	2 personas	Herramientas de construcción	2500	Contratista	Gerente							Constatación física
Implementar la sucursal en el Tambo	2 personas	Productos a ofrecer	21000	Administrador	Nuevo personal							Constatación visual
Evaluar los resultados	1 persona	Computadora	600	Administrador								Volumen de ventas
Encontrar en Suscal un local ubicado estratégicamente	2 personas	Computadora, Software	600	Administrador	Secretaria							Modelo de factores ponderados
Acondicionar el local para exhibir los productos	2 personas	Herramientas de construcción	1800	Contratista	Gerente							Constatación física
Implementar la sucursal en Suscal	2 personas	Productos a ofrecer	17000	Administrador	Nuevo personal							Constatación visual
Evaluar los resultados	1 persona	Computadora	600	Administrador								Volumen de ventas

### 3.6. Conclusiones

Los planes estratégicos de acción diseñados en este trabajo indican los eventos, el tiempo, responsables y los recursos que se necesitan para cumplir con cada uno de los objetivos a largo plazo planteados por el gerente de la organización junto con el autor.

La publicidad de la empresa es insuficiente, por lo cual se planifica a largo plazo posicionar la marca CEHIMACO en un 70% de la población, en los próximos 3 años, lo que generará que los productos ofrecidos por la organización sean conocidos por un alto porcentaje de clientes potenciales de materiales para la construcción en los cantones de Cañar, Tambo y Suscal.

Los vehículos de la organización sufren desgaste en sus piezas, puesto que la empresa los utiliza diariamente para realizar la entrega de los materiales para la construcción, ocasionando que con el pasar de los años las unidades pierdan rendimiento, originando problemas de transporte de productos porque están fuera de servicio, generando que no se puedan entregar los pedidos a tiempo y como consecuencia un cliente insatisfecho, para lo cual se planificó, renovar los vehículos de la organización en los próximos 3 años, y de esta manera dar un servicio de transporte óptimo a los clientes de CEHIMACO.

Adquirir el mixer para la entrega del hormigón premezclado, en los próximos 3 años, ayudará a la empresa a introducir en el mercado de Cañar el nuevo producto (hormigón premezclado), ya que la compra de la nueva unidad de transporte hará que esté llegue en el momento oportuno al lugar de necesidad y en buenas condiciones.

Capacitar y motivar al personal de la empresa, hará que estos desempeñen sus actividades diarias de manera adecuada, dando a los clientes un excelente servicio.

La organización posee un gran número de clientes, a quienes se les quiere dar un mejor servicio, por lo tanto el gerente de la empresa piensa implementar los puntos de venta en las ciudades de Tambo y Suscal, durante los próximos 3 años, facilitando

la compra de productos para los consumidores que viven en estos cantones, evitando el traslado a la ciudad de Cañar para adquirir los productos que ofrece la empresa.

## CAPÍTULO 4

### PLANEACIÓN TÁCTICA

#### 4.1. Áreas críticas de resultado (ACR)

“Ámbitos de gestión esenciales para la obtención de resultados efectivos de la organización y construyen los encabezados bajo los cuales se establecen los objetivos a corto plazo” (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 35)

La tabla que se muestra a continuación permite identificar las áreas críticas de resultado (ACR), que fueron elaboradas por el gerente con la ayuda del autor.

Tabla 4.1: Áreas críticas de resultado.

<b>ÁREAS CRÍTICAS DE RESULTADO</b>				
<b>ÁREA CRÍTICAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	
Comercialización	X			
Marketing	X			
Gestión de transporte		X		
Mantenimiento de vehículos	X			
Venta de vehículos	X			Vender los vehículos de CEHIMACO
Capital humano	X			
Ambiente laboral		X		
Capacitaciones	X			Capacitar a empleados
Estudio de mercado		X		
Investigación y desarrollo		X		
Expansión empresarial	X			
Ampliar el mercado			X	
Satisfacción al cliente		X		

Formato de la matriz (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 38)

Las áreas críticas de resultado más importantes se clasificaron como clase A, ya que se realizó una ponderación y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Del área estratégica crítica de **publicidad y ventas** se obtuvo, **la comercialización y marketing** que son áreas críticas de resultado.
- Del área estratégica crítica de **transporte** se obtuvo, **el mantenimiento de vehículos y venta de vehículos** que son áreas críticas de resultado.
- Del área estratégica crítica de **gestión de personal** se obtuvo, **el capital humano y capacitaciones** que son áreas críticas de resultado.
- Del área estratégica crítica de **crecimiento y diversificación** se obtuvo, **la expansión empresarial** que es una área crítica de resultado.

#### **4.2.Cuestiones críticas (CC)**

“Las cuestiones críticas son los asuntos o problemas más importantes que deben enfrentarse durante el año, cuyo análisis proporciona una base para la gestión de su impacto en los resultados de la organización.” (Morrisey G. , 2006, pág. 103)

Las cuestiones críticas redactadas en la siguiente tabla fueron establecidas por el gerente con la ayuda del autor.

Tabla 4.2: Cuestiones críticas

<b>CUESTIONES CRÍTICAS</b>				
<b>CUESTIONES CRÍTICAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	
<b>FORTALEZAS:</b>				
El posicionamiento de la marca logrado por los años de experiencia.		X		
<b>DEBILIDADES (LIMITACIONES):</b>				
CEHIMACO no cuenta con una adecuada publicidad.	X			
La falta de una página web para promocionar los productos.	X			
La empresa no conoce los ámbitos en los cuales los empleados deben ser capacitados.	X			
<b>OPORTUNIDADES:</b>				
Dar un mantenimiento apropiado a los vehículos de la organización hará que la vida útil de los mismos se prolongue.	X			
El capital recaudado de la venta de los vehículos de la organización será aprovechado para la adquisición de las nuevas unidades.	X			
La organización no dispone de un departamento de gestión de talento humano.	X			
En el cantón Tambo existe una alta demanda de materiales para la construcción, que puede ser cubierta por CEHIMACO.	X			
<b>AMENAZAS:</b>				
El ingreso de nuevos distribuidores que reducen la venta de cemento.		X		

Formato de la matriz (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 38)

### 4.3. Indicadores clave de desempeño (ICD)

En el cuadro que se encuentra a continuación se va establecer indicadores clave para que ayuden a monitorear el desempeño de cada objetivo a largo plazo, cuantificar sus beneficios, sus logros y trazar sus metas. (slideshare, 2008, pág. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net))

“Estos indicadores cubren un alto rango de factores que incluyen: tiempo, personal y costos entre otros, elegidas por aquellas personas que desean monitorear el qué hacer para determinar el cómo hacerlo.” (slideshare, 2008, pág. [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net))

Los indicadores de los objetivos a largo plazo fueron establecidos por el autor.

Tabla 4.3: Indicadores clave de desempeño

<b>CUESTIONES CRÍTICAS</b>	<b>INDICADORES</b>
CEHIMACO no cuenta con una adecuada publicidad	Presupuesto para publicidad
La falta de una página web para promocionar los productos	La página web
Dar un mantenimiento apropiado a los vehículos de la organización hará que la vida útil de los mismos se prolongue	Vehículos en funcionamiento
El capital recaudado de la venta de los vehículos de la organización será aprovechado para la adquisición de las nuevas unidades	Ingreso por venta de vehículos
La organización no dispone de un departamento de gestión de talento humano	La constatación física del departamento
La empresa no conoce los ámbitos en los cuales los empleados deben ser capacitados	Análisis de capacitaciones necesarias
En el cantón Tambo existe una alta demanda de materiales para la construcción, que puede ser cubierta por CEHIMACO	Constatación física del local

Formato de la matriz. (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 39)

#### **4.4.Objetivos a corto plazo (OCP)**

“Los objetivos a corto plazo, especifican resultados medibles que deben cumplirse dentro del lapso de duración del plan táctico, es decir máximo un año.” (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 40)

Los objetivos a corto plazo que se indican en la siguiente tabla fueron elaborados por el gerente con la ayuda del autor.

Tabla 4.4: Objetivos a corto plazo

<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>				
<b>CC</b>	<b>ICD</b>	<b>OCP</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	
			<b>SI</b>	<b>NO</b>
CEHIMACO no cuenta con una adecuada publicidad	Presupuesto para publicidad	Aumentar la publicidad de la empresa, en los próximos 12 meses	X	
La falta de una página web para promocionar los productos	La página web	Diseñar una página web para que los clientes puedan conocer los productos que ofrece la empresa, en el transcurso de un año	X	
Dar un mantenimiento apropiado a los vehículos de la organización hará que la vida útil de los mismos se prolongue	Vehículos en funcionamiento	Dar mantenimiento a los vehículos de la organización, en los próximos 12 meses	X	
El capital recaudado de la venta de los vehículos de la organización será aprovechado para la adquisición de las nuevas unidades	Número de vehículos vendidos	Vender los vehículos de la empresa, en el transcurso de un año	X	
La organización no dispone de un departamento de gestión de talento humano	La constatación física del departamento	Implementar un departamento de gestión de talento humano en CEHIMACO, en el presente año	X	
La empresa no conoce los ámbitos en los cuales los empleados deben ser capacitados	Análisis de capacitaciones necesarias	Definir los programas de capacitación que ayudarán a los empleados a desempeñar su trabajo de mejor manera, en el transcurso de un año	X	
En el cantón Tambo existe una alta demanda de materiales para la construcción, que puede ser cubierta por CEHIMACO	Constatación física del local	Implementar un local en el cantón Tambo, en el presente año	X	
<b>EVALUACIÓN:</b> ¿Es pertinente y viable? ¿Es medible y verificable? ¿Es realista y alcanzable? ¿Es flexible y adaptable? ¿Es claro y conciso?				

Formato de la tabla. (Morrisey, 2006, pág. 55)

#### **4.5. Plan Operativo Anual (POA)**

“El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una organización los objetivos a conseguir en el corto plazo, es decir es una herramienta con la cual se alcanza dichos objetivos.” (Coronel, Planeación estratégica, 2006, pág. 42)

El plan operativo anual es igual al plan estratégico de acción, tiene la misma plantilla, la única diferencia es que son acciones que se realizan en el corto plazo, máximo para un año.

Las matrices que se presentan a continuación se tomaron del libro “Planeación a largo plazo”. Morrissey, George. 2006. México. Páginas 109. Página 69.



Tabla 4.6: Marketing

PLAN OPERATIVO ANUAL																	
<b>CUESTIÓN CRÍTICA:</b> La falta de una página web para promocionar los productos.																	
<b>INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:</b> La página web.																	
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Diseñar una página web para que los clientes puedan conocer los productos que ofrece la empresa, en el transcurso de un año.																	
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RESPONSABLES	RETROALIMENTACIÓN			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			PRIMARIO	APOYOS	
	HUMANOS			FÍSICOS			ECONÓMICOS										
Diseño de la página web y comprar el dominio															Diseñadora grafica	Administrador	Constatación visual del dominio
Comprar un servidor e instalar los programas zent cart y wamp															2 personas		
Subir a la base de datos(mgsql) la información necesaria para el cliente															2 personas	Ing. Sistemas	Constatación física
Realizar pruebas del funcionamiento de la página web															2 personas	Ing. sistemas	Constatación física
Actualizar la página															2 personas	Ing. Sistemas	Evaluaciones del manejo de la página
																Gerente	La satisfacción del cliente (encuestas)

Tabla 4.7: Mantenimiento de vehículos

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
CUESTIÓN CRÍTICA: Dar un mantenimiento apropiado a los vehículos de la organización hará que la vida útil de los mismos se prolongue.																		
INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO: Vehículos en funcionamiento.																		
OBJETIVO A CORTO PLAZO: Dar mantenimiento a los vehículos de la organización, en los próximos 12 meses.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		RESPONSABLES		RETROALIMENTACIÓN	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS	PRIMARIO		APOYOS
Elaborar un cronograma de mantenimiento y analizar la necesidad de renovarlos																		
Dar a los vehículos mantenimiento preventivo													1 persona	Computadora	300	Administrador		Plantilla del cronograma
													1 persona		5700	Ing. Mecánico		El rendimiento de los vehículos

Tabla 4.8: Venta de vehículos

PLAN OPERATIVO ANUAL												
<b>CUESTIÓN CRÍTICA:</b> El capital recaudado de la venta de los vehículos de la organización será aprovechado para la adquisición de las nuevas unidades.												
<b>INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:</b> Ingreso por venta de vehículos.												
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Vender los vehículos de la empresa, en el transcurso de un año.												
EVENTO, ETAPA O LOGRO	RECURSOS											
	RESPONSABLES											
ETAPA O LOGRO	RECURSOS											
	RESPONSABLES											
EVENTO, ETAPA O LOGRO	RECURSOS											
	RESPONSABLES											
Anunciar los vehículos que van a ser vendidos en la radio y el periódico	RECURSOS											
	RESPONSABLES											
Comunicar a posibles compradores de los vehículos sobre la venta de los mismos	RECURSOS											
	RESPONSABLES											





Tabla 4.11: Expansión empresarial

PLAN OPERATIVO ANUAL																		
<b>CUESTIÓN CRÍTICA:</b> En el cantón Tambo existe una alta demanda de materiales para la construcción, que puede ser cubierta por CEHIMACO.																		
<b>INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO:</b> Constatación física del local.																		
<b>OBJETIVO A CORTO PLAZO:</b> Implementar un local en el cantón Tambo, en el presente año.																		
EVENTO, ETAPA O LOGRO	CRONOGRAMA MENSUAL												RETROALIMENTACIÓN					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		RESPONSABLES PRIMARIO	RESPONSABLES APOYOS			
	RECURSOS																	
	HUMANOS	FÍSICOS	ECONÓMICOS															
Elaborar un presupuesto y encontrar el financiamiento.														1 persona	Computadora, teléfono	150	Finanzas	Bancos
Realizar un estudio de mercado en cada Cantón.														2 personas	Computadora, Software	650	Administrador	Encuestas
Contratar personal capacitado														1 personas	Computadora, Software	1400	Gestión de talento humano	Reclutamiento y selección del personal
Implementar la sucursal en el Tambo														2 personas	Productos a ofrecer	21000	Administrador	Constatación visual

#### **4.6.Conclusiones**

Para que la planificación estratégica se realice de una manera óptima se debe elaborar la planeación táctica, esto es, conocer y obtener todos los recursos necesarios para conseguir la misión y visión de la organización, el tiempo máximo para la planificación es de un año.

Para establecer los objetivos a corto plazo se tiene que saber cuáles son las áreas críticas de resultado, que en CEHIMACO son comercialización, marketing, mantenimiento de vehículos, venta de vehículos, capital humano, capacitaciones y expansión empresarial, con esta información se desarrollan las cuestiones críticas que nos servirán para la elaboración del plan operativo anual.

Implementar un departamento de gestión de talento humano en CEHIMACO, ayudará que la empresa aproveche el potencial de todos los empleados de la organización, desarrollando sus destrezas y habilidades.

La empresa no cuenta con programa de mantenimiento para sus vehículos, esto motivó al gerente a planificar al corto plazo dar mantenimiento a los vehículos de la organización, generando que la vida útil de los mismos se prolongue.

La creación de una página web para la organización a corto plazo, será de vital importancia, ya que los clientes podrán realizar sus pedidos desde cualquier lugar donde exista un ordenador e internet, además promocionarán los productos que ofrece CEHIMACO a todas las persona que visiten la página.

## CONCLUSIONES

1. Con el plan estratégico la empresa pretende conocer los objetivos a largo plazo que la organización necesita emprender para que tenga un futuro prometedor y si existen problemas en el proceso, tomar acciones oportunas.
2. En la organización existe una falta de publicidad de los productos que ofrece la misma, ocasionando que los clientes no conozcan que artículos tiene la empresa para ofrecerles.
3. La falta de capacitación y motivación a los empleados de la organización hace que las labores que realicen sean pesadas, originando que el objetivo común de la empresa, que es brindar un buen servicio al cliente se vea afectado.
4. CEHIMACO no realiza estudios de mercado, lo cual genera que la organización desconozca los gustos y preferencias de los clientes y las nuevas necesidades que van creando los mismos, haciendo que las decisiones empresariales sean tomadas utilizando la intuición.
5. Para introducir el nuevo producto (hormigón premezclado) al mercado de Cañar es necesario la adquisición de un medio de transporte (mixer), el cual ayudará a que el producto llegue en óptimas condiciones al lugar de necesidad y en el momento oportuno.
6. La empresa no cuenta con una misión y visión, lo que ocasiona que la organización no tenga claro al negocio que se dedica la empresa y hacia dónde quiere llegar.
7. Crear la página web de la organización será importante, ya que los clientes podrán efectuar los pedidos y conocer los productos que ofrece CEHIMACO en este sitio electrónico, convirtiéndose en una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas que prestan el mismo servicio.

## RECOMENDACIONES

1. Aumentar el presupuesto destinado a publicidad de tal manera que la organización de a conocer los productos que ofrece a sus clientes en un mayor grado.
2. Implementar el plan estratégico en CEHIMACO ayudará a establecer el rumbo que la empresa debe tomar a futuro para alcanzar el éxito.
3. La empresa debe preocuparse en motivar a sus empleados utilizando el método de PNL (programación neurolingüística), que sirve para organizar pensamientos y conductas de los trabajadores, ocasionando que los empleados desarrollen sus destrezas, habilidades y a la vez otorgándoles seguridad en sí mismos (autoestima), permitiéndoles desempeñar sus actividades diarias gustosamente.
4. La empresa debe realizar estudios de mercado para conocer los requerimientos de sus clientes y los nuevos productos que salen al mercado, de esta manera brindar a los consumidores de materiales para la construcción productos que satisfagan al máximo sus necesidades.
5. Para que el plan estratégico de la ferretería CEHIMACO tenga éxito en la organización, se necesita la cooperación y el compromiso de todos los involucrados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ACEVES, Daniel. “Dirección estratégica”, Primera Edición, McGrawHill. México 2004.
- CHACE, Richard, JACOBS, Robert, ALQUILANO, Nicolas. “Administración de la Producción y operaciones”, Décima edición, McGrawHill. México 2007.
- CORONEL, Iván. Material de Trabajo para la materia de Planeación Estratégica de la Carrera de Ingeniería en Producción y Operaciones, Planeación Estratégica. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador 2010.
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry. “Dirección de la producción y de operaciones”, Octava Edición, Prentice Hall, México.
- MORRISEY, George. “Pensamiento estratégico”, Prentice Hall, México 2006.
- MORRISEY, George. “Planeación a largo plazo”, PrenticeHall, México 2006.
- ROBERT, Michael; DIAS Carlos, “Estrategia Pura y Simple, Como las Empresas Ganadoras se Imponen a sus Competidores”, Primera Edición, McGraw Hill. México 2007.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- CABEZA, G. (27 de Septiembre de 2009). Recuperado el 13 de Marzo de 2011, de Misión, Visión y Valores de la Organización:  
<http://gfcabeza.wordpress.com/2009/09/27/mision-vision-y-valores-de-la-organizacion/>
- CLUB PLANETA. (25 de Mayo de 2006). Recuperado el 10 de Marzo de 2011, de Valores de una empresa:  
[http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)
- CRECE NEGOCIOS. (15 de Mayo de 2009). Modelo de las cinco fuerzas de PORTER. Recuperado el 29 de Marzo de 2011, de  
<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- GESTIONPOLIS. (Enero de 2006). Recuperado el 29 de Febrero de 2011, de Qué es un organigrama, cuáles son sus clases?:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/30/organig.htm>
- GRACIELA, C. (31 de Marzo de 2010). Objetivos a largo plazo. Recuperado el 23 de Marzo de 2011, de  
<http://gracielaresendiz04.blogspot.com/2010/03/objetivos-largo-plazo.html>
- INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS BANCARIAS. (2009). Recuperado el 2 de Abril de 2011, de factores estratégicos del entorno: <http://www.iberfinanzas.com/index.php/F/factores-estrategicos-del-entorno.html>
- SIRAC. (febrero de 2006). Indicadores. Recuperado el 25 de Junio de 2011. <http://www.sirac.info/Hospitales/html/indicadores.asp>

- SLIDESHARE. (23 de Abril de 2008). KPI - Key Performance Indicators. Recuperado el 29 de Marzo de 2011, de <http://www.slideshare.net/mantonline/kpi-key-performance-indicators-presentation>
- SOFTWARE QUALITY MANAGEMENT. (29 de Agosto de 2006). Recuperado el 29 de Febrero de 2011, de Aplicación de una Matriz FODA: <http://softqm.blogspot.com/2006/08/aplicacin-de-una-matriz-foda.html>

### Figura 3

## Matriz de CEHIMACO

Fig. 3.1. Exteriores de la matriz de CEHIMACO



Fuente: Ferretería CEHIMACO

Fig.3.2. Interiores de la matriz de CEHIMACO



Fuente: Ferretería CEHIMACO

## Figura 4

### Sucursal de CEHIMACO

Fig. 4.1. Exteriores de la sucursal de CEHIMACO



Fuente: Ferretería CEHIMACO

Fig. 4.2. Interiores de la sucursal de CEHIMACO



Fuente: Ferretería CEHIMACO

## Figura 5

### Bodega de CEHIMACO

Fig. 5.1. Bodega de CEHIMACO



**Fuente:** Ferretería CEHIMACO

Fig. 5.2. Bodega de CEHIMACO



**Fuente:** Ferretería CEHIMACO

## Figura 6

### Vehículos de la empresa

Fig. 6.1. Vehículos de la empresa



**Fuente:** Ferretería CEHIMACO

## Figura 6

### Mixer

Fig. 7 Mixer



**Fuente:** [www.hormiblock.com.ar](http://www.hormiblock.com.ar)