



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Análisis y propuesta de cadena de valor aplicado al sector  
ferretero en la ciudad de Cuenca caso Ferretería Latina**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en  
Ingeniero Comercial**

**Autores:**

**Quezada Silva José Paolo**

**Marca Vicuña Juan Francisco**

**Director:**

**Ing. Benjamín Herrera Mora**

**Cuenca - Ecuador  
2022**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado lo dedico a mi madre Alicia Vicuña y a mi hija por su inmenso apoyo y amor infinito, son el pilar de mi vida y las personas que amaré eternamente. Si soy una mejor persona cada día se los debo a ustedes.

*Juan Francisco M.*

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su apoyo incondicional y por darme la oportunidad de ser un profesional. Todo su esfuerzo y dedicación a lo largo de los años se refleja en este proceso de preparación que me han llevado a ser un gran profesional.

*Paolo Q.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre por su gran sacrificio y por jamás dejarme sólo en este proceso llamado vida.

También doy gracias a mi hija por siempre ser la luz de mi camino, por ti daría este y muchos paso más.

Gracias a mis amigos por siempre ser un apoyo y también un sitio de refugio en momento difíciles.

Gracias a mis docentes y en especial a mi tutor por su paciencia y comprensión, ya que no ha sido fácil esta etapa pero siempre nos ha recibido con cordialidad y profesionalismo.

*Juan Francisco M.*

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a mis padres Auxiliadora Silva y Wilson Quezada porque han guiado mi camino siempre y están para mí en todo momento. Son mis compañeros de ruta y este logro es de nosotros.

Gracias a mis docentes porque a través de los años me han impartido valiosos conocimientos que hoy en día los pongo en práctica en mis actividades laborales.

Agradezco a mi tutor Ing. Benjamín Herrera que nos ha orientado en este proyecto pero sobre todo aconsejado como profesional para que mejoremos en nuestro desempeño.

Finalmente agradezco a todas las personas que forman y han formado parte de esta etapa de profesionalización y que siempre han tenido una palabra de aliento para no rendirme.

*Paolo Q.*

## INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iv
INDICE.....	vi
INDICE DE FIGURAS .....	viii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE ANEXOS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	3
1.1. Definición de la cadena de valor .....	3
1.2. Características de la cadena de valor .....	5
1.3. Actividades primarias y de apoyo .....	5
1.4. Riesgos que supone la creación de la cadena de valor .....	8
1.5. Factores que determinan la creación de la cadena de valor.....	11
CAPÍTULO 2 .....	14
2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR FERRETERO EN LA CIUDAD DE CUENCA...	14
2.1. ANTECEDENTES .....	14
2.2. MACRO ENTORNO .....	15
2.2.1. Aspecto político, gubernamental y legal .....	16
2.2.2. Aspecto económico.....	17
2.2.3. Aspecto social y cultural.....	18
2.2.4. Aspecto tecnológico .....	19
2.3. MICRO ENTORNO .....	21
2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes .....	21
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	21
2.3.3. Rivalidad entre los competidores .....	22
2.3.4. Amenaza de productos sustitutos .....	23

2.3.5. Amenaza de nuevos competidores .....	24
2.3.6. Conclusiones análisis de Porter .....	25
2.4. Análisis de mercado.....	26
2.4.1. Ubicación de la ferretería .....	26
2.4.2. Segmentación .....	27
2.4.3. Cálculo de muestra .....	27
2.4.4. Análisis de los resultados .....	27
2.5. ANÁLISIS INTERNO .....	32
2.5.1. Descripción del negocio .....	32
2.5.2. Estructura administrativa.....	33
2.5.3. Estructura física .....	34
2.5.4. Gestión comercial y Marketing .....	36
2.6. ANÁLISIS FODA .....	37
2.7. CADENA DE VALOR DE FERRETERIA LATINA .....	38
 CAPÍTULO 3 .....	 42
3. PROPUESTA DE VALOR PARA FERRETERÍA LATINA .....	42
3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	42
3.1.1. Objetivos.....	42
3.2. MODELO CANVAS.....	43
3.2.1. Resumen CANVAS.....	46
3.2.2. Objetivos, estrategias y actividades.....	47
3.2.3. Acciones estratégicas para redes sociales.....	49
3.2.4. Propuesta de organización de las áreas de almacenaje.....	50
3.2.5. Consideraciones para perfilar el cargo KAM .....	53
3.2.6. Indicadores de gestión .....	55
3.3. NUEVA CADENA DE VALOR DE FERRETERIA LATINA .....	55
 Conclusiones.....	 59
Bibliografía.....	62

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de valor.....	6
Figura 2 Ventas totales por sector económico enero-abril 2021 .....	17
Figura 3 Mapa.....	26
Figura 4 Muestra según rango de edad.....	27
Figura 5 Muestra según género .....	28
Figura 6 Frecuencia de compras.....	28
Figura 7 Líneas de producto .....	29
Figura 8 Disponibilidad de productos .....	29
Figura 9 Aspectos que se valoran en Ferretería Latina .....	30
Figura 10 Aspectos a mejorar en Ferretería Latina .....	30
Figura 11 Opciones de compra.....	31
Figura 12 Aspectos de valor de otras ferreterías .....	31
Figura 13 Fachada de Ferretería Latina.....	32
Figura 14 Estructura organizacional de Ferretería Latina .....	33
Figura 15 Layout planta baja.....	35
Figura 16 Layout planta alta.....	35
Figura 17 Registro de cuentas en digitales de la competencia .....	36
Figura 18 Layout sugerido planta vista de plano inclinado.....	51
Figura 19 Layout sugerido planta baja, vista de plano frontal .....	51
Figura 20 Layout sugerido planta baja, vista de plano frontal .....	52
Figura 21 Layout sugerido para el tercer piso .....	52
Figura 22 Propuesta de estructura organizacional de Ferretería Latina .....	54

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales proveedores de Ferretería Latina .....	22
Tabla 2 Clientes por mes de Ferretería Latina.....	27
Tabla 3 Principales proveedores de Ferretería Latina .....	46
Tabla 4 Principales proveedores de Ferretería Latina .....	47
Tabla 5 Principales proveedores de Ferretería Latina .....	50
Tabla 6 Competencias requeridas para el cargo KAM.....	53
Tabla 7 Matriz de funciones cargo KAM.....	54
Tabla 8 Indicadores de gestión .....	55

## **INDICE DE ANEXOS**

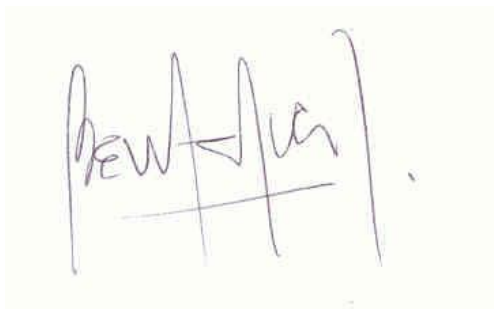
Anexo 1. Encuesta .....	65
Anexo 2. Entrevista .....	67
Anexo 3. Tablas de frecuencia y porcentaje de la encuesta .....	68

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo estructurar la cadena de valor para el sector ferretero. Caso Ferretería Latina. Para ello se plantea un estudio de campo que se realiza sobre un enfoque cuali-cuantitativo que permite analizar el sector ferretero de la ciudad de Cuenca a partir de un estudio de caso de la Ferretería Latina en virtud de reconocer los procesos que configuran la cadena de valor y el tratamiento que se le da a cada una de las actividades que participan en él. La muestra de estudio se conformó por 111 clientes que fueron seleccionados bajo el criterio de conveniencia, además de se realizó una entrevista a profundidad al gerente del negocio. Así se pudo identificar que la ferretería presentaba deficiencias en sus procesos de Marketing, atención al cliente y procedimientos internos por lo que se plantearon acciones estratégicas empleando el modelo CANVAS para posterior a ello desarrollar una adecuada cadena de valor.

**Palabras clave:** Cadena de valor, Ferretería, Procesos, Estrategias, Sector ferretero.

Revisado:

A handwritten signature in dark ink on a light yellow background. The signature is stylized and appears to read 'Benjamín Herrera Mora'.

Ing. Benjamín Herrera Mora

## ABSTRACT

The research aimed to structure the value chain for the hardware sector. For this, a field study was proposed that was carried out on a qualitative-quantitative approach which allowed analyzing the hardware sector of the city of Cuenca from a case study of the “Ferretería Latina” hardware store, by virtue of recognizing the processes that make up the value chain, and treatment given to each of the activities involved in it. The study sample was made up of 111 clients who were selected under the criterion of convenience, in addition to an in-depth interview with the business manager. Thus, it was possible to identify that the hardware store had deficiencies in its marketing processes, customer service and internal procedures, so strategic actions were proposed using the CANVAS model to subsequently develop an adequate value chain.

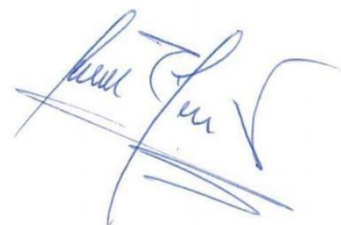
**Keywords:** Value chain, Hardware store, Processes, Strategies, Hardware sector.

Translated by.



---

Paolo Quezada S.



---

Juan Marca V.



## INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de las empresas ferreteras responden a sus procesos productivos que se centran en la operatividad de las actividades primarias de la cadena de valor. Sin embargo, se ha evidenciado a través de diferentes estudios que este tipo de empresas presentan debilidades respecto a la consecución de los objetivos y el desempeño de sus colaboradores, es decir, que sus carencias están, con mayor relevancia, en las actividades de apoyo de la cadena de valor (Yacchimera, 2015).

En este sentido, las debilidades de la gestión de este tipo de empresas se deben a múltiples factores, entre ellos, el empirismo que prevalece en la administración de estos establecimientos que muchas veces resultan tener una estructura familiar que afecta directamente los intereses organizacionales (Barrazueta, 2012).

En Ecuador, la mayoría de las empresas ferreteras son familiares, lo que genera un problema desde el punto de vista organizacional en relación a la gestión y funcionamiento de este tipo de establecimientos, pues incide en la valoración de los puestos y el desarrollo de cada una de las actividades que configuran la cadena de valor de estos negocios.

En este orden de ideas, investigaciones como la de Tejada, Pandi y Pandi (2017), se han orientado a reconocer la gestión de las empresas ferreteras en Ecuador en relación a la valoración de los puestos y el modelo de clasificación que utilizan para sus procesos productivos, entendiendo la incidencia que esto tiene en la generación de valor en este giro de negocio.

Asimismo, la investigación realizada por García (2018) se orienta al reconocimiento de las causas que generan la ineficiencia en los procesos de la cadena de valor que afectan los procesos productivos de las ferreterías en Ecuador y de la importancia de la estandarización de los procesos para mejorar la gestión del inventario como generador de valor en estos establecimientos.

Entonces de forma general, el sector ferretero en Ecuador ocupa el 46% dentro de la industria de la construcción donde existen aproximadamente 5374 establecimientos de venta al por menor de artículos de ferretería según la Clasificación Uniforme de actividades Económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), las cuales han tenido un incremento significativo en el país, al tiempo que han tenido que ajustar sus modelos de negocios a la dinámica no sólo del sector sino de las industrias asociadas como la de la construcción.

Por otra parte, de acuerdo a información emitida por el Banco Central del Ecuador (2016), este es un sector que representa el 5,60% del Producto Interno Bruto (PIB) y que se encuentra representado en un 79% por Pymes de acuerdo a su estructura. Azuay, se encuentra en el tercer lugar de registros de este tipo de establecimientos con un 6% de ferreterías.

En este sentido, las crisis de estos sectores asociados, ha exigido crear nuevos canales digitales, estrategias de ventas, servicios posventas, inclusión de asesoría técnica y especializada, lo que demanda la generación de una mayor propuesta de valor en la gestión de las empresas ferreteras para mantener la competitividad y rentabilidad de sus negocios.

Ante ello, se propone la presente investigación con el objetivo de Estructurar la cadena de valor para el sector ferretero. Caso Ferretería Latina. Por lo cual se estructura el presente documento en tres capítulos, en primera instancia se aborda el fundamento teórico, luego se procede con el diagnóstico del sector ferretero y finalmente se desarrolla la propuesta de valor para el mejoramiento de la cadena de valor.

# **CAPÍTULO 1**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1. Definición de la cadena de valor**

Los recursos y conceptos para construir una ventaja competitiva han sido analizados y discutidos a detalle durante muchos años. Según lo indica García (2016) en la actualidad se han propuesto nuevas estrategias más precisas que permiten que las empresas avancen con pasos estratégicos en mejora de la organización como tal. Desde los años 50 se ha estudiado la importancia de la dirección empresarial para lograr competitividad y sostenibilidad en beneficio de la misma y la sociedad en general.

Al respecto Jiménez (2008) afirma que es común que una sola empresa realice todas las actividades desde el diseño, la producción de componentes y el ensamblaje hasta la entrega del producto final, además sucede que no se implementan análisis estratégicos, puesto que ello implica una mayor inversión de tiempo y dinero, de manera que cuando se contrata a un prestador externo suele ser costoso. Por lo tanto se puede deducir que el riesgo empresarial es mayor.

Actualmente se conoce que solo una cuarta parte de las empresas utilizan herramientas de análisis estratégico. Ante ello aparece la cadena de valor, la misma se conoce como el conjunto de actividades como: diseño, producción, marketing y distribución, que permiten la fabricación o el inicio de un producto o servicio hasta su entrega final. Para las empresas que producen bienes, la cadena de valor comienza con la fabricación de las materias primas y posteriormente todo lo que se agrega antes de que el producto se venda a los consumidores (Andalucía, 2019).

Para Porter (2015) el valor es la cantidad máxima que un individuo está dispuesto a pagar para adquirir un bien o evitar algo indeseable de un proveedor. Por su parte Magretta (2014) lo precisó como un atributo, y todos los demás aspectos de los bienes y servicios a los que los consumidores están dispuestos a dar sus recursos.

Mientras que Pérez y Merino (2012) describen a la cadena de valor como la forma en que se desarrollan las actividades de una empresa permitiendo hacer un análisis interno de la misma, ésta a su vez está conformada por diferentes eslabones los cuales intervienen en los procesos de producción, planificación y gestión los cuales van desde el

abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto final pasando por todos los procesos y subsistemas intermedios (marketing, producción, distribución, etc.).

A partir de estas definiciones se puede acotar que la cadena de valor, aporta a la ventaja competitiva, la cual no puede entenderse mirando a una empresa como un todo, pues la misma deriva de las diferentes actividades que la caracterizan, entre ellas están: el diseño, producción, comercialización y finalmente la entrega y soporte de su producto.

En lo que respecta a su importancia, la cadena de valor ayuda a determinar la ventaja competitiva, a través del conjunto de actividades que conforma la empresa, de este modo se especificará su tipo dependiendo de la manera en la que se organicen las actividades de la misma. Se dice que ninguna cadena de valor es superior a otra, sino que cada una tiene sus ventajas y desventajas, siendo algunas más apropiadas que otras (Zuñiga & Poma , 2014).

La cadena de valor según lo indica Porter (2015) representa una ventaja competitiva, pues una empresa la obtiene al momento de introducirla en sus procesos, con el objetivo de mejorar sus actividades tanto en costos como en diferenciación, logrando ser mayormente competitivos.

Así, la ventaja competitiva en la cadena de valor, de acuerdo con Peña, Licango & Taco (2019) es una condición específica que permite a una empresa producir bienes y servicios de igual valor pero a un precio mucho más bajo y de una manera más deseable. En palabras simples, es lo que hace que los productos o servicios de una empresa u organización sean superiores a todas las demás opciones de sus clientes.

Por su parte, Andalucía (2019) aduce que la ventaja competitiva aplicada en la cadena de valor presenta los siguientes beneficios:

- Mejor planificación, investigación y desarrollo de productos mediante la creación de equipos multiplataforma.
- Estandarización de procesos midiendo las métricas del negocio.
- Reducción de costos mediante la optimización de los componentes o actividades de la cadena de valor.
- Flujo mejorado de materiales y productos a través de una previsión precisa de ventas y demandas.

- Mejora de los servicios posventa y atención al cliente mediante operaciones coordinadas.

## **1.2. Características de la cadena de valor**

Ahora bien, una cadena de valor consta de cuatro componentes: el objeto, ya sea como variable física o abstracta; el atributo que determina la calidad o naturaleza de un objeto; la relación interna entre objetos; y el entorno donde existe la red de valor (García, 2016).

Por lo tanto Velasco (2019) afirma que en la actualidad la cadena de valor se ha adoptado como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica, puesto que permite diseñar actividades importantes que agreguen valor en el proceso de desarrollo de productos. Para hacerlo posible se recomienda que se involucre una estructura adecuada para coordinar las funciones requeridas en la realización de actividades dinámicas con un enfoque de comunicación para su sincronización de manera eficiente (Vaca, 2020).

La cadena de valor también puede aportar al desarrollo local, sobre todo a la cadena de suministro de productos básicos, que a la vez mejore la competitividad y promueva la equidad. A partir de ella se identifica quién está a cargo y maneja el suministro de productos básicos y sobre todo proporciona un enfoque para construir relaciones que creen valor. De esta manera se alcanzarán mejores resultados para los consumidores, mejorando la participación de los pequeños productores o emprendedores (Díaz, 2012).

A nivel mundial, empresas como Unilever, Toyota, Nike y Coca-Cola han implementado cadenas de valor que han requerido del apoyo de los gobiernos de turno para gestionar sus operaciones, por lo que se diseñaron reglas subyacentes que influyeron en el comportamiento de los diferentes actores a lo largo de la cadena de suministro. Como se aprecia los modos de gobernanza forman parte del éxito de la cadena de valor en las empresas (López, 2020).

## **1.3. Actividades primarias y de apoyo**

De acuerdo con Porter (1987) la cadena de valor se conforma de actividades primarias y de apoyo, cada una de ellas contienen acciones importantes para la empresa (ver figura 1).

**Figura 1**

*Cadena de valor*



Fuente: Porter (1987).

Las actividades primarias están relacionadas con la creación del producto, la venta y el servicio post venta, se dividen en cinco categorías que se detallan a continuación:

- Logística interna: se asocian con el recibo, almacenamiento, manejo de materiales, control de inventarios y de proveedores.
- Operaciones: es donde se realiza la transformación de los productos, como el ensamblado, empaquetado, verificación de pruebas, instalaciones, etc.
- Logística externa: están las actividades relacionadas con la distribución de los productos a los clientes, almacenamiento de materias terminadas, programación de pedidos y entregas.
- Marketing y ventas: es la parte encargada de promocionar los productos, hacer publicidad por un medio al cual los clientes puedan acceder de forma fácil e investigar las preferencias y tendencias del mercado y asistencia.
- Servicio: es la actividad dedicada a mantener y realzar el valor del producto mediante la aplicación de garantías, servicio post venta.

Por otra parte, las actividades de apoyo o soporte de la empresa se clasifican en 4 acciones fundamentales para la empresa, estas son:

- Compras (aprovisionamiento): esta acción comprende las actividades que relacionan con la adquisición de la materia prima o suministros.

- Desarrollo de la tecnología: implica las actividades que tienen que ver con el conocimiento como capacitaciones, procesos, desarrollos tecnológicos como software, entre otros.
- Gestión de recursos humanos: se relaciona con las acciones que permiten seleccionar, promocionar y colocar a los colaboradores de la empresa.
- Infraestructura de la empresa: tiene relación con el direccionamiento general de la entidad, la planeación, sistemas informáticos, financieros, contables, legales y calidad.

Mientras que el indicador denominado margen, se refiere al beneficio que recibe la empresa dependiendo de su capacidad para gestionar los vínculos entre todas las actividades de la cadena de valor. En otras palabras, la organización puede entregar un producto o servicio por el cual el cliente está dispuesto a pagar más que la suma de los costos de todas las actividades de la cadena de valor (Díaz, 2012).

En concordancia con lo expuesto en la cadena de valor, Padilla & Oddone (2015) indican que las actividades primarias, contribuyen directamente a agregar valor a la producción de los bienes, las de apoyo y las indirectas, todas éstas tienen efectos sobre el valor final de los productos. Otro de los aspectos a tener en cuenta es el enfoque "centrado en el cliente" pues representa el primer enlace de la empresa con su entorno. Posteriormente están los canales de distribución que están enfocados en la creación de los productos y servicios, activos y competencias esenciales.

Por su parte Díaz (2012) acota que las actividades de apoyo sirven de respaldo para las actividades primarias, se dice que al momento de obtener tecnología y recursos humanos se estarían asociando a ciertas actividades primarias y a su vez apoyando a la cadena completa. Mientras que el abastecimiento: es la actividad encargada de comprar insumos para la cadena de valor en su totalidad, como materia prima, maquinaria, insumos de oficina o equipos de laboratorio, y de esta manera poder organizar la producción de bienes o servicios.

En la misma línea de Porter sobre la cadena de valor, Canto (2013) expone que las actividades primarias consisten en:

- La logística de entrada incluye la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas utilizadas en el proceso de producción.

- Las operaciones son la etapa en la que las materias primas se convierten en el producto final.
- La logística de salida es la distribución del producto final a los consumidores.
- El marketing y las ventas implican publicidad, promociones, organización de la fuerza de ventas, canales de distribución y precios, además de la gestión del producto final para garantizar que se dirija a los grupos de consumidores adecuados.
- El servicio son las actividades necesarias para mantener el rendimiento del producto después de su fabricación, incluida la instalación, formación, mantenimiento, reparación y garantía para la posventa.

En el caso de las actividades de apoyo, Vásquez & Bastos (2018) explican que éstas ayudan a las funciones primarias y comprenden lo siguiente:

- La adquisición para obtener las materias primas para el producto.
- El desarrollo de tecnología se puede utilizar en la etapa de investigación y desarrollo, en cómo se desarrollan y diseñan nuevos productos y en la automatización de procesos.
- La gestión de recursos humanos incluye las actividades involucradas en la contratación y retención de los empleados adecuados para ayudar a diseñar, construir y comercializar el producto.
- La infraestructura de la empresa se refiere a la estructura de una organización y sus mecanismos de gestión, planificación, contabilidad, finanzas y control de calidad.

Ante lo expuesto, es posible manifestar que para la creación de ventajas competitivas y el otorgarle mayor valor a un producto o servicio, la empresa necesariamente deberá identificar sus potencialidades organizativas a fin de alinearlas con los objetivos. Esto se logra precisamente identificando las actividades primarias expuestas en la cadena de valor, además de las de soporte, de tal manera que si la empresa logra hacerlo eficazmente, podrá alcanzar una ventaja competitiva a nivel interno que no será imitable para los competidores en tanto es única.

#### **1.4. Riesgos que supone la creación de la cadena de valor**

De acuerdo con Ruíz (2014) los riesgos que se pueden presentar al momento de gestionar una cadena de valor son diez y se exponen a continuación:

- No considerar las necesidades y requerimientos del cliente lo que también incluye el no tenerlo claramente definido. En relación es ello es prudente que la empresa no catalogue a sus cliente como iguales, pues entre ellos existen diferente necesidades, por lo que es preciso identificarlas y clasificarlas por medio de una segmentación. Este proceso permitirá a la empresa plantear adecuadas estrategias acorde a sus segmentos de manera que se ofrezca un mejor servicio al cliente.
- No involucrar a todas las áreas de la empresa en la gestión de la cadena de valor, en cuanto esta impacta en la totalidad de la misma a nivel de rentabilidad y su participación en el mercado.
- El no incorporar en el proceso de la implementación de la cadena de valor a los socios estratégicos principalmente proveedores, pues ellos son actores fundamentales para que las operaciones continúen con calidad y en los tiempos planificados, es decir que aportan en el cumplimiento de objetivos.
- Creer que la tecnología soluciona los problemas de eficiencia, esto se relaciona con su implementación para optimizar procesos, sin embargo se deben considerar previamente las necesidades de la empresa y analizar sus operaciones para elegir aquellas tecnologías que sean las más adecuadas. Caso contrario podría derivar en una implementación tecnológica que posteriormente necesite ajustes para adaptarse a la empresa o que ésta oculte las ineficiencias como una menor calidad pero con mayor rapidez por lo que el proceso continuará siendo ineficiente. Esta realidad podría afectar a la empresa en su crecimiento y desempeño.
- Priorizar en la disminución de costos como único objetivo para implementar la cadena de valor, pues esto podría repercutir directamente en la calidad del servicio que se otorgue y es que los clientes responden de manera diferente ante los cambios.
- No tener claro que es lo que se espera lograr con la cadena de valor, pues las acciones encaminadas a otorgarle valor estratégico a la empresa no servirán de nada si no se conoce a donde se espera llegar.
- No analizar los niveles más básicos de los procesos que implican la cadena de valor, pues son estos donde se deben plantear mejoras o correctivos de manera que el resto del flujo de acciones se torne eficiente.

- No incorporar a un equipo de colaboradores de las diferentes áreas para la gestión y mejora continua de la cadena de valor. Esto es muy importante de considerar pues es necesario involucrar a expertos dentro de la empresa para analizar, implementar y dar seguimiento a la cadena de valor conforme la áreas estratégicas.
- No involucrar a los altos directivos, esto sería un error muy grave pues son los encargados del direccionamiento de la empresa y de su funcionamiento.
- Dejar en manos de personas no capacitadas ya sean internas o externas la implementación, gestión y control de la cadena de valor pues se ponen en riesgo los recursos y los procesos pueden resultar en acciones aisladas poco consistentes que en realidad no aporten en nada a la empresa de forma permanente.

Es así que la cadena de valor concibe un análisis de la empresa por medio del desglose o descomposición de las actividades que en ella se lleva a cabo. De manera que la ventaja competitiva se encuentra en aquellas acciones que generan valor a la empresa. Es justamente por ello que su finalidad es realizar un examen de los aspectos internos y externos de la entidad lo que incluye al cliente final y también a los colaboradores, analizando la forma en la que fluyen todos los recursos, conocimientos e información entre los diversos actores (Suárez, 2013).

En cuanto a los métodos para implementar una cadena de valor, Mallar (2010) propone una gestión por procesos, la cual permite alcanzar altos índices de calidad, productividad y excelencia, siendo la que más se implementa en las organizaciones. Esta no detecta errores en el servicio pues evalúa las desviaciones del mismo, con la finalidad de corregir sus tendencias, previniendo resultados inesperados. Además se enfoca en realizar procesos competitivos y cambios a través del control permanente de cada procedimiento para la satisfacción del cliente, siendo una de las maneras más efectivas para que las organizaciones alcancen la eficiencia.

Otro método para establecer un sistema de mejora es el ciclo de Deming, su objetivo de autoevaluar y poner como prioridad los puntos fuertes a tratar, este ciclo está formado por cuatro etapas: planear, hacer, actuar y estudiar (Hernández, Barrios & Martínez, 2018). La planeación consiste en estudiar la situación actual y describir los procesos, comprender lo que el cliente exige, recopilar datos, identificar problemas y desarrollar soluciones.

La siguiente etapa identificada como hacer, implica la implementación del plan a manera de prueba para evaluar la solución propuesta y obtener datos objetivos. Posterior a ello, está la fase estudiar, aquí se determina si el plan funciona de manera correcta a través de la evaluación de resultados, incluso se pueden establecer nuevas soluciones y en caso de ser necesario se regresa a la etapa de hacer. Finalmente, en la etapa actuar, se implementa el plan final y se pone en conocimiento a toda la organización del mismo, luego el proceso se lleva nuevamente a la etapa de planear, con el fin de identificar nuevas oportunidades de mejora (Hernández, Barrios & Martínez, 2018)..

En torno a ello, Sheck, Donovan, & Stoian (2013) mencionan que existen tres planteamientos estratégicos que permiten el análisis de la cadena de valor. Por una parte está el análisis estructural de la empresa, basándose en los postulados de Porter respecto a la cinco fuerzas competitivas. Por otra parte, se encuentra el planteamiento en base a las competencias centrales lo que implica la incorporación de la tecnología, el recurso humano y el físico, todos estos componentes comprenden las capacidades que distinguen a la empresa de otras y que se conocen como activos intangibles además de la cultura organizacional.

Finalmente se considera la segmentación como una forma de analizar a los clientes, basándose en dos premisas, la primera desde una perspectiva socioeconómica que implica variables como edad, sexo, ocupación, etc., y la otra considerando el tipo de producto, usos, sensibilidad al precio, entre otros (Sheck, Donovan, & Stoian, 2013).

Lo expuesto demuestra que es importante considerar todos los aspectos relacionados con la cadena de valor desde sus fundamentos ya sean procesos internos o externos. De ellos se compone la cadena de valor y su adecuada valoración permitirá orientar adecuadamente a la empresa en la consecución de sus objetivos. Para ello es necesario no dejar de lado ningún elemento o persona que pueda contribuir en la mejora de la organización, pues al hacerlo habrá consecuencias ya sea en la producción, calidad o atención al cliente.

## **1.5. Factores que determinan la creación de la cadena de valor**

Para analizar los factores que determinan la creación de una cadena de valor es necesario hablar de cómo se genera precisamente el valor. Este se genera de varios actores: dueños o accionistas, clientes, colaboradores de la empresa, competencia y la propia organización (Orna, 2015).

La creación de valor para la empresa implica analizar aquellos recursos de los que dispone además de sus diferentes capacidades pues de ellos depende su posibilidad y aspectos que le permiten competir en el mercado. Al respecto, Thompson et al (2012) define al recurso como un elemento productivo o activo que una empresa posee pudiendo ser tangible o intangible. Los recursos tangibles pueden ser físicos, financieros, tecnológicos u organizacionales, mientras los intangibles se refieren al capital derivado del intelecto, la marca e imagen de la organización y sus productos o servicios.

En cuanto a la creación de valor ante la competencia, la empresa debe primero identificar si sus recursos y capacidades son suficientes para enfrentar a sus rivales y luego debe reconocer a los competidores. Esto le permitirá a la empresa identificar en que sitio se encuentra frente a sus competidores, por lo que se deben considerar aspectos relativos a la estructura, finanzas, producción, recursos, estrategias, marketing, además del mercado al que pertenece.

En relación a la creación del valor para los colaboradores, Orna (2015) explica que tiene que ver con el talento de los individuos que permiten el éxito de la empresa. Esto se traduce en que el conocimiento otorga valor a la empresa, por lo tanto esta deberá crear un plan de retención de su talento humano creando un valor recíproco.

Además en el caso de la creación de valor para el cliente, se suman otros factores importantes que la empresa debe tener en cuenta, tales como la innovación en la tecnología, investigación y desarrollo. Estos aspectos se encuentran en continuo cambio y son determinantes para captar nuevos segmentos en el mercado. Por lo que se precisa conocer respecto al poder de compra del cliente, canales de distribución, evolución e impacto del comercio electrónico, además de costos, servicio post vente, entre otros (Orna, 2015).

Ahora bien, en cuanto a la creación de valor para los dueños de la empresa o sus accionistas, esto se refiere a la rentabilidad. Para analizar este aspecto es preciso contar con indicadores financieros y un diagnóstico integral lo que demanda también información cuantitativa y cualitativa, con toda esta información se podrá establecer una verdadera diferenciación ante los competidores (Kaplan & Norton, 2011).

Al respecto, Porter (2015) propuso un modelo de cadena de valor genérica el cual permite que la empresa sea capaz de desagregar sus funciones estratégicas para dar paso a una mejor comprensión en lo que respecta a costo y valor. Esto facilita un mejor

equilibrio en las actividades, desde las más indispensables hasta las de menor importancia. Además, proporciona una base útil para la identificación del currículum empresarial, así también muestra la manera en que un producto agrega valor mientras avanza la producción. Por lo tanto, esto se puede utilizar para identificar las mejoras estratégicas u oportunidades dentro de una empresa con el fin de eliminar el desperdicio.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. DIAGNOSTICO DEL SECTOR FERRETERO EN LA CIUDAD DE CUENCA**

#### **2.1. ANTECEDENTES**

El sector ferretero en Ecuador tuvo sus inicios con pequeñas tiendas presentes en casas en las cuales también se comercializaba enseres, víveres y demás productos para satisfacer las necesidades de los hogares. Posterior a ello y con el crecimiento del sector de la construcción y la expansión de las ciudades, las necesidades de los clientes se extendieron y comenzaron a surgir las ferreterías. De manera que el grupo ferretero comienza a tener participación en el mercado a partir del crecimiento del sector de la construcción, lo que dio impulso a las importaciones, comercialización y venta de productos de esta rama (Merchán, 2017).

Incluso, el censo llevado a cabo por INEC (2012) determinó que el sector de la construcción generó ingresos considerables al país, que para el año 2012 representaron alrededor de \$ 1.700 millones. Las principales firmas en facturación fueron Corporación La Favorita, Comercial Kywi, Corporación El Rosado, y Ferrisariato según datos de la Superintendencia de Compañías (Mogro, Reyes, Apraes, Bravo, & Herrera, 2017).

Por otra parte, los datos recabados por el Banco Central del Ecuador en el periodo 2009 a 2019, permitieron conocer que el sector de la construcción aportó al PIB el 10,7%. Sin embargo, a consecuencia de la pandemia un informe del impacto macroeconómico del Covid-19 indicó la existencia de una variación de -4,7% en el indicador anual bruto entre marzo y mayo 2020 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020).

En el caso puntual de Azuay, el sector de la construcción aporta significativamente al empleo, con una participación del 5,8% a la Población Económicamente Activa. Sin embargo, a partir de la emergencia sanitaria declarada por la pandemia, hubo una pérdida de 24,954 puestos de trabajo en los meses de marzo y mayo del año 2020 (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020).

Esta relación entre la industria ferretera y la construcción, según Camacho (2017) ha provocado la dinamización de ambas áreas, pese a que la innovación de productos es escasa. Ante esta realidad, existe gran cantidad de Pymes que prestan servicios

principalmente como: fabricación de materiales de construcción y otras que se orientan a dar servicios arquitectónicos, contratistas e incluso los mismos diseñadores de espacios.

*Podríamos hablar de 3 principales ejes al hablar del sector ferretero en Cuenca, primero en términos de desarrollo, es una ciudad que está en constante crecimiento por lo que cada vez incrementa la demanda de viviendas, edificios, y demás relacionados con la construcción, por ende la presencia de más ferreterías. En segundo punto y que va de la mano con el primero, la expansión y/o llegada de grandes cadenas como Kiwi, Coral hipermercados, El Hierro, etc., mismo que supone mayor competencia pero a su vez mayor oportunidad para destacarse ante el consumidor con fortalezas clave como servicio, asesoría personalizada, etc. Y como último punto, la variación constante de precios en el mercado, lo que impacta directamente en el costo del producto final (casas, muebles, oficinas, etc.), debido a la abundancia o escapes de la materia prima, principalmente el hierro que está presente en la mayoría de productos ferreteros como varillas, herramientas manuales, eléctricas, etc. (Quezada, 2021)*

Dicha relación entre el sector ferretero y la construcción, ha permitido que se generen más oportunidades para eliminar las barreras de proceso y mercado con la innovación organizacional que conduce a nuevos modelos de negocio centrados en la colaboración entre diferentes actores. La innovación puede ocurrir dentro de las empresas, pero también dentro del ciclo de vida del producto, en las siguientes dimensiones: servicio, proceso, marketing e innovación organizacional (Resa, 2018).

Por lo que las innovaciones actuales en el sector de la construcción, permiten que la cadena de valor genere oportunidades para proporcionar nuevos servicios. Un ejemplo de innovación puede ser la venta de "kits de construcción" adaptados a cada período, tipo de edificación, así como también materiales de aislamiento, entre otros (Astudillo, 2019).

Con estos antecedentes, la presente investigación plantea el diseño de una cadena de valor en el sector ferretero, el cual representa un rubro significativo para la economía local y nacional puesto a que va de la mano con el sector de la construcción.

## **2.2. MACRO ENTORNO**

Para el análisis del macro entorno, se procedió a considerar factores externos a la ferretería, es decir variables que repercuten en el contexto territorial y que pueden afectar

en el desarrollo y funcionamiento del negocio. Para ello se utilizará el análisis PEST (variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas).

### **2.2.1. Aspecto político, gubernamental y legal**

El país enfrenta una crisis política enmarcada por los diferentes escándalos de corrupción de los últimos años además de las recientes elecciones presidenciales en el año 2021 lo que ocasionó inestabilidad respecto al rumbo del país, tal como lo explicó Olmedo, quien sugirió que el Ecuador enfrentará una situación crítica en los siguientes años (La República, 2020).

Sin embargo, de acuerdo a los analistas, las proyecciones más recientes sugieren una recuperación de la economía en el país y de habla de una reactivación en ciertos sectores como el educativo, textil e incluso en el de la construcción entre otros más, además se prevé una dinamización de los mercados con nuevos convenios y negociaciones del actual Gobierno quien ha dado la apertura para el potenciamiento de las actividades en el país anunciando incluso un posible libre comercio con la China y la eliminación de aranceles en varios productos (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2021).

Tal es la situación que hasta mediados del año 2021 se ha registrado un crecimiento en actividades pesqueras del 16,2%, en las comunicaciones 4,3% y en el refinamiento del petróleo con 3%. En el caso del crecimiento empresarial para el año 2020 se registró una caída del 43,96% respecto a su creación, atribuida a la emergencia sanitaria (Superintendencia de Compañías, 2021).

Pese a ello, desde marzo 2020 a febrero 2021 se han constituido 5941 nuevas empresas bajo el calificativo Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), dicha modalidad ha alcanzado un 51% del total de registros. Esto demuestra que el sector emprendedor se ha visto favorecido puesto que la constitución de una SAS se direcciona a este sector en tanto no demanda escrituras públicas, tampoco se requiere un capital mínimo y deja abierta la posibilidad de realizar cualquier tipo de actividades mercantiles, además puede estar conformada por un solo individuo (Superintendencia de Compañías, 2021).

Estas estimaciones sugieren una reactivación sobre todo por el surgimiento de nuevos y novedosos emprendimientos durante la pandemia que podrían convertirse en empresas más grandes. Esto puede verse favorecido por la línea de crédito que el

Gobierno planteó para la reactivación económica del país y que apoya al sector empresarial.

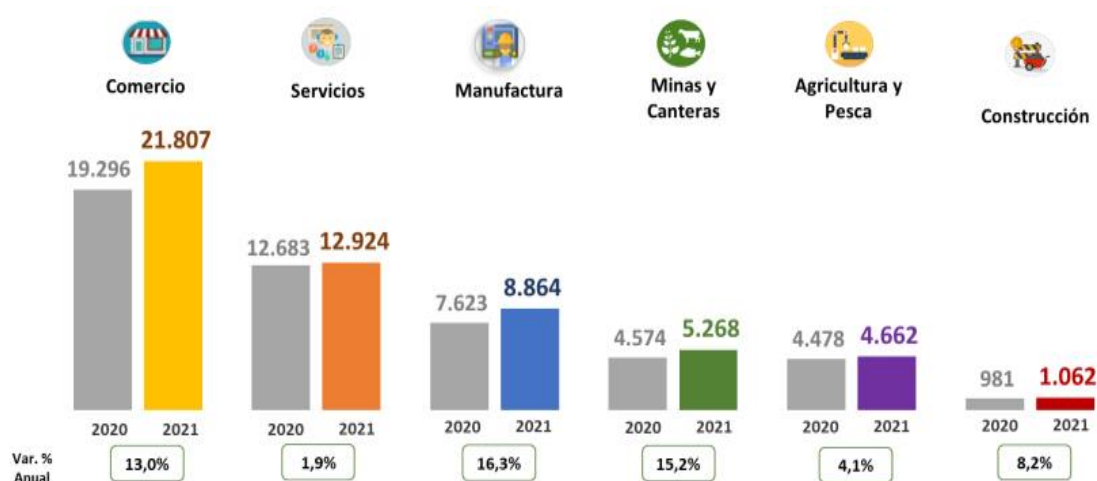
### 2.2.2. Aspecto económico

Las consideraciones económicas tienen que ver con aspectos como la inflación del país, el PIB, las tasas de crédito establecidas en el sector financiero, incluso indicadores de desempleo, pobreza u otros. Por ello es indispensable investigar cómo se encuentra el país en el que se desarrolla la empresa a fin de considerar la situación económica y si esta es favorable o no para la misma (Casado & Sellers, 2012).

Respecto a ello, se conoce que el PIB en Ecuador ha disminuido para el 2020, con la llegada del COVID-19, en \$206 millones diarios, ocasionando una pérdida considerable en la inyección económica del país, ralentizando hasta en un 70% el sector económico. Incluso se registró que de la PEA (Población Económicamente Activa) correspondiente a 8 millones de personas, solamente 3.146.297 poseen empleo adecuado, por lo que alrededor de 5 millones se encuentran en el subempleo y el desempleo debido a la pandemia (Banco Central del Ecuador, 2021).

**Figura 2**

*Ventas totales por sector económico enero-abril 2021*



Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021).

Para el año 2021, el PIB de Ecuador, durante el primer trimestre, fue de -5,6%, lo que representa una mejora en relación al cierre del 2020 donde el PIB fue de -7,8%, además se prevé que para finales del año en curso se presente un crecimiento económico del 3% (Banco Central del Ecuador, 2021). De cualquier forma el indicador de PIB sugiere un bajo nivel de vida de los ecuatorianos. Pese a lo expuesto, se ha evidenciado

una recuperación progresiva en los primeros cuatro meses del 2021 con incrementos en las ventas por sector económico (Carvajal & Martín, 2021) como lo muestra la figura 2 en millones de dólares.

Por otra parte, el índice de precios al consumo (IPC) se encuentra en 0,5% de manera que la inflación hasta julio de 2021 fue de 1,2% incrementándose los precios en alimentos y bebidas no alcohólicas. Estos datos denotan un deterioro económico aún presente en Ecuador, incluso 32% de ciudadanos se encuentran en condiciones de pobreza subsistiendo con ingresos diarios menores a \$2,80 (Banco Central del Ecuador, 2021).

Ante lo expuesto, el Fondo Monetario Internacional (2021) ha considerado que Ecuador requerirá por lo menos seis años para lograr la recuperación del PIB per cápita, es decir para 2026 se evidenciará una mejora considerable y el indicador se situará como hasta antes de la pandemia en 2019.

Por lo que, con este escenario, el país presenta condiciones económicas complicadas porque dejará de percibir ingresos, ante lo cual el contexto para los emprendedores no es favorable. Respecto a ello, la Doing Business (2020) indica que Ecuador no es un buen sector para invertir ya que se ubica en el puesto 129 de 190 en los países que ofrecen facilidades para realizar negocios.

### **2.2.3. Aspecto social y cultural**

El entorno socio-cultural según lo afirman Mancilla y Amoroso (2010) es un factor o fuerza que influye en las actividades de la empresa debido al conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos de la sociedad que suelen repercutir en sus preferencias de compra y consumo. Así, en el caso del sector ferretero, éste se encuentra íntimamente ligado a la construcción, por lo que está supeditado a su comportamiento.

De manera que, tomando en cuenta las variables demográficas, en Cuenca, se registran 636.966 habitantes hasta 2020, cuyo nivel de vida es medio. Además de ello se registra un clima relativamente frío que permite el cultivo de productos como el maíz, arvejas, coles, zambos, entre otros. También se llevan a cabo actividades ganaderas y crianza de animales y en zonas aledañas se ha potenciado la crianza de peces como la trucha y la tilapia (INEC, 2020).

Por otra parte, INEC (2020) indica que dentro de las principales actividades económicas se encuentra el comercio, reparación de autos y motos con 15.102 locales

económicos, a esta actividad le sigue la industria manufacturera con 5.469 establecimientos, y en tercera ubicación las actividades de transporte y almacenamiento con 4.994.

En cuanto a las vías para acceder a la ciudad, estas son de primer orden, pese a ello su mantenimiento no es continuo por lo presentan tramos con problemas haciendo que el acceso sea medianamente dificultoso sobre todo en la vía a la costa por Molleturo que presenta constantes derrumbes y la vía hacia la provincia de El Oro por Santa Isabel lo que dificulta el comercio. Por otra parte, las vías secundarias de tierra permiten la conexión entre comunidades ocasionando que la dinámica poblacional sea importante para la zona.

Refiriéndose al aspecto ambiental, Cuenca es una ciudad en la cual las empresas han adoptado prácticas amigables con el medio ambiente, de forma que los desechos contaminantes son tratados y recolectados en muchos casos por la empresa pública ETAPA o bien por cada una de las industrias. Por otra parte, tomando en cuenta las actuales disposiciones económicas de la Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria, el uso de fundas plásticas ha comenzado a disminuir y en su reemplazo se emplean bolsas de papel o de materiales reciclados (ETAPA, 2020).

Además, es preciso destacar que en la ciudad existen diversas construcciones tipo condominio y se ha reactivado este sector con la edificación de viviendas en los límites de la ciudad, lo que ha permitido que el sector ferretero también presente una cierta recuperación económica (Grupo Faro, 2020). De manera que ante lo expuesto, la ciudad de Cuenca, se presenta como un escenario favorable para el potenciamiento del sector ferretero.

#### **2.2.4. Aspecto tecnológico**

Tomando en cuenta que la sociedad actual ha llegado a convivir con la tecnología, la proyección económica, social y de nivel cultural es importante en cuanto las personas en la actualidad dependen de aparatos electrónicos y conexiones a internet para realizar sus actividades (Mendoza, 2016).

Esto encuentra fundamento en las investigaciones del INEC (2018) pues se ha identificado que la población se encuentra constantemente conectada, incluso se identifica que para el año 2018 las personas que tuvieron acceso a internet correspondieron al 14,7% en el Ecuador, de los cuales el 15,2% se ubicaron en el área

urbana y el 11,3% en la rural. Además, otro indicador relevante indica que el 9,7% posee telefonía móvil en la zona urbana y el 7.6% en la rural (INEC, 2018) ocasionando que la comunicación sea más uniforme y continua.

En cuanto a otros aspectos relativos a la tecnología, se conoce que en el transcurso del año 2020 hubo un repunte en el uso de medios electrónicos de pago y en las transacciones por internet. Esto obedece en gran medida a que en Ecuador, alrededor del 70% de su población se encuentra conectado por plataformas virtuales entre las que figuran Facebook, Instagram y WhatsApp, medios por lo que se comercializan productos y servicios ya sea de grandes empresas o PYMES y emprendedores. Esto ha ocasionado que el comercio electrónico también gane mayor terreno (Agent Comex Ec, 2021).

### **2.2.5. Conclusiones del análisis PEST**

Tomando en cuenta los factores analizados, el entorno para el desarrollo del proyecto, es adecuado, pese a que presenta ciertas consideraciones que se deben tener presentes sobre la marcha porque podrían repercutir en la estabilidad del negocio. A continuación, se exponen las principales conclusiones del análisis PEST:

- Desde la perspectiva política, se presenta una menor inestabilidad pues con el nuevo Gobierno, se han planteado cambios para los diversos sectores económicos y productivos con la intención de reactivarlos, dejando un escenario más seguro y favorecedor con el direccionamiento que toma el país para su recuperación económica.
- En relación al factor económico, las condiciones actuales de Ecuador no son las más idóneas aún, aunque se evidencia un mayor movimiento empresarial además de nuevos emprendedores y un futuro alentador en cuanto a la negociación. Los nuevos emprendimientos podrían constituirse en una verdadera oportunidad de negocio, por medio de propuestas novedosas o de aquellas que han sabido atender las necesidades de la gente en tiempos difíciles. Así, el desarrollo del proyecto podría encajar como emprendimiento ajustado a las nuevas demandas y necesidades de la población.
- Desde la perspectiva social, el entorno es favorecedor debido al interés de las personas sobre todo en el sector de la construcción que ha comenzado a reactivarse y el cual está íntimamente relacionado con las ferreterías.

- Finalmente, el desarrollo tecnológico trae consigo la oportunidad de comunicarse de forma masiva, a un menor costo y por canales dinámicos con los actuales clientes y aquellos potenciales. Además, en tiempos de Covid-19, la tecnología se presenta como el mejor aliado de la población no solo para comunicarse, sino para el desarrollo de distintas actividades que se llevan a cabo día a día, como las transacciones de pago, las clases virtuales, entre otros. Lo que para el proyecto es un punto a favor en la simplificación de algunos procesos que pueden desarrollarse con el uso de las TICs en relación a la atención al cliente y la comunicación de sus productos.

## **2.3. MICRO ENTORNO**

Para analizar el micro entorno, es necesario remitirse al análisis PORTER, un elemento muy importante al momento de realizar una nueva propuesta empresarial, ya que realiza una indagación interna de la organización. Para ello Porter (2008) considera 5 fuerzas: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, ingreso de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad del mercado.

### **2.3.1. Poder de negociación de los compradores o clientes**

Los compradores o clientes de Ferretería Latina son personas que se dedican a actividades de construcción, metal mecánica, carpintería y fabricación de muebles de madera, además están las personas que hacen mantenimiento en sus hogares. Este segmento posee un gran poder de negociación lo que les permite llevar a cabo acuerdos para la adquisición de los productos en pro de su beneficio económico, esto se entiende como negociar por precios bajos e incluso facilidades de pago (crédito).

En torno a esta situación, Ferretería Latina ha optado por facilitar a sus clientes alternativas de pago y descuentos según sea el caso. Se trata de una atención personalizada pues cada caso es analizado y se establecen las condiciones de pago. Esto se lo ha llevado a cabo con la intención de no perder clientes sobre todo durante la pandemia en tanto la crisis económica los afectó y las compras al contado se tornaron complicadas. La modalidad de crédito se mantiene hasta la actualidad al igual que compras al contado.

### **2.3.2. Poder de negociación de los proveedores**

Entre los principales proveedores de Ferretería Latina están Promesa, Pinturas Cóndor, Gerardo Ortiz, Ferremundo, entre otros. Esto denota la disponibilidad de una variedad de productos que resulta ventajoso para Ferretería Latina quien puede contar con

diferentes opciones para distintos productos que requiere comercializar. Otro aspecto a destacar es el prestigio que poseen los proveedores en cuanto son empresas de gran reconocimiento cuyas marcas son asociadas con calidad, lo que fortalece la imagen de la ferretería al comercializarlas.

Respecto al poder de negociación de los proveedores de Ferretería Latina, éstos poseen estabilidad económica de forma que se ven favorecidos al momento de imponer precios en los productos, sin embargo su apertura con las modalidades de pago es muy favorecedora en cuanto otorgan crédito a 15 y 30 días así como descuentos en compras al contado y promociones en determinados productos.

**Tabla 1**

*Principales proveedores de Ferretería Latina*

<b>Proveedores</b>	<b>Tipo</b>	<b>Monto</b>	<b>Plazo (días)</b>
Promesa	Contado - Crédito	\$10.000	30 días
Pintura Cóndor	Contado – Crédito	\$5.000	30 días
Ferremundo	Contado - Crédito	\$15.000	45 días
Gerardo Ortiz	Contado - Crédito	\$12.000	30 días

Así la relación entre la ferretería y los proveedores es muy favorable, aunque en ocasiones el principal problema es la falta de stock, pero son eventualidades que se logran solucionar.

### **2.3.3. Rivalidad entre los competidores**

Para conocer la competencia a la que se enfrenta Ferretería Latina, se detalla que en la ciudad de Cuenca existen aproximadamente 490 ferreterías, las cuales tienen en común que están dirigidas a un solo mercado objetivo y se caracterizan por vender materiales para la construcción. Por lo mismo se considera que Ferretería Latina debe implementar estrategias de diferenciación que le permita ser competitiva. Las ferreterías con mayores volúmenes de ventas en la ciudad de Cuenca son:

- Kywi
- Continental
- El Hierro
- Madeco

- Franquicias Disensa

Cabe indicar que éstos son rivales indirectos de la ferretería en mención, puesto que solo compiten con empresas de igual capacidad económica, dejando nichos de mercado pequeños para que sean aprovechados por pequeñas empresas. En cuanto a la competencia directa a la que se enfrenta Ferretería Latina se identificaron a los siguientes considerando su ubicación en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, estas son:

- Ferretería 10 de Agosto
- Comercial Jollesa
- Ferretería El Artesano
- Ferretería Vázquez Brito

Para ello es necesario tener presente el precio, según lo indica Nieto (2014) el precio es un factor que incide en la rivalidad entre competidores, además es decisivo, sobre todo en competidores indirectos, cabe indicar que hay empresas que ofrecen un producto a precios inferiores puesto a que lo adquieren en grandes cantidades, en lo que refiere a competidores indirectos, estos ofrecen precios similares, mientras que otros lo hacen a precios superiores.

En cuanto a la perspectiva del propietario del negocio, este manifiesta que el segmento de competencia corresponde a aquellos locales de venta especializada que se enfocan en el mismo segmento que la ferretería.

*Nuestra principal competencia se puede definir cómo ferreterías y/o almacenes de pintura que se enfocan al mismo target de clientes, ofreciendo una venta especializada y asesoría personalizada para dar un mejor servicio a cada cliente, puesto que las cadenas grandes (por lo menos en el punto de venta) se enfocan más al público en general que en un segmento específico como los que atendemos nosotros: constructores, carpinteros, latoneros, etc. (Quezada, 2021).*

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

Los productos sustitutos se refieren a todos aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad para los consumidores, pudiendo reemplazar el producto que oferte la empresa (Kotler & Armstrong, 2008). En torno a ello, los productos que se comercializan en las ferreterías de las ciudad de Cuenca, Cruz (2015) dio a conocer que estos son importados sobre todo de países como: China e India.

En cuanto a la amenaza de otros productos, esta posibilidad es baja en cuanto el mercado no tiene mucho atractivo para el diseño de más alternativas de las ya existentes. Sin embargo, lo que podría resultar como competencia, serían los productos tecnológicos avanzados y de multifunción aunque su costo podría limitar su comercialización. Y quizá de alguna forma, las marcas de menor reconocimiento que entran al mercado por su bajo costo y una potencial menor calidad, son competidores de marcas posicionadas y con trayectoria.

De tal manera que los productos sustitutos en el mercado ferretero más bien se relacionan con su calidad reflejada también en su precio, por la variedad de marcas existentes al menos en herramientas, acabados de la construcción, artículos de seguridad como candados, tuberías y accesorios, entre otros. Incluso en el caso de los materiales de la construcción que se comercializan en las ferreterías como planchas de techos, existen variedades ecológicas como tejas de material reciclado, incluso vidrio o paneles solares que actúan como sustitutos de la teja convencional.

*En cuanto a los productos sustitutos, no los veo como una competencia sino como una oportunidad, ya que ya sea que pueda complementar a los productos ya existentes o a su vez dan la apertura para comercializar nuevos productos innovadores y de calidad (Quezada, 2021).*

Esta información permite pensar en Ferretería Latina puede innovar muchos productos, tanto en herramientas como en elementos de la construcción pero también en la rama eléctrica debido a que actualmente cuentan con insumos básicos entre los que figuran cables y boquillas.

### **2.3.5. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores se caracteriza por la constante competencia de mercados pequeños que suelen surgir con precios bajos, sin embargo desaparecen rápidamente, durante su ciclo de vida, lo que podría afectar al desenvolvimiento de Ferretería Latina, por lo tanto, es necesario llevar a cabo estrategias que minimicen su impacto.

Pero considerando la crisis económica derivada de la pandemia, el escenario no es atractivo para nuevos competidores en cuanto se limitan sus posibilidades de tener gran participación en el mercado, sobre todo porque los negocios grandes, de cadenas como Kywi, Coral Hipermercados, Mega Hierro, Boyacá, Madeco, Ferre Eljuri ya poseen

experiencia y por ende han captado grandes cuotas de mercado, además han sido los principales responsables de que las ferreterías pequeñas cierren. Aquellas que se han quedado en funcionamiento son las que corresponden a una economía sólida por su estructura familiar y por un notable posicionamiento por su trayectoria como el caso de Vásquez Brito y Ferretería Latina.

Esta condición, quizá sea la amenaza más importante en el sector ferretero, en cuanto las cadenas grandes han captado una gran parte del mercado, por otra parte con la nueva denominación para la creación de empresas indicada como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) se facilita la apertura de nuevos negocios ya que en este segmento no se requiere de escrituras, capital inicial y puede constituirse por una sola persona.

Lo que facilita su inscripción en trámites y tiempo, facilitando quizá a pequeños emprendedores a iniciar actividades ferreteras, sin embargo los registro de la Superintendencia de Compañías demuestran que las inscripciones se remiten más al sector comercial y servicios principalmente de comida y alojamiento (Superintendencia de Compañías, 2021).

Por otra parte, considerando el capital estimado para la apertura de una ferretería, se ha estimado que asciende a \$20.000 aproximadamente, de acuerdo con las estimación de INEC en el año 2019. Dicho valor incluye el costo de infraestructura, inventario de producto, sueldos y otros rubros relativos al negocio. Esta condición se constituye en una amenaza para los nuevos competidores por el monto elevado y las pocas posibilidades de financiarlo con instancias bancarias o cooperativas debido a las condiciones estrictas que estas presentan para montos altos.

### **2.3.6. Conclusiones análisis de Porter**

Conforme los factores analizados en base a los criterios de Porter, se concluye que existe un escenario favorable para Ferretería Latina, en cuanto posee condiciones positivas para continuar en el mercado y comercializar sus productos. En la actualidad, la ferretería es reconocida en la ciudad por sus años de funcionamiento y su ubicación en una zona céntrica de fácil acceso y de alto tránsito de vehículos y peatones.

Además, posee diversidad de productos ferreteros y de la construcción, su stock permite la satisfacción de las necesidades del cliente aunque en ocasiones se han presentado complicaciones. Por otra parte, cuenta con un grupo de proveedores relevante y que le otorga facilidades de pago en las compras, además se comercializan productos

de marcas reconocidas y con calidad, lo que le otorga un mejor posicionamiento y credibilidad.

En cuanto a los competidores, estos tienen también permanencia en el mercado y gozan de los mismo beneficios en cuanto a crédito, stock de producto, ubicaciones estratégicas, fácil acceso, marcas reconocidas y productos de calidad, lo que obliga a Ferretería Latina a innovar en sus procesos y productos para obtener diferenciación de su competencia. De la mano con lo expuesto se hace alusión a los productos sustitutos, que en algunas ferreterías de la competencia de encuentran, por lo que se debería evaluar la posibilidad de ampliar la gama de opciones que se tiene actualmente en relación a la demanda de los clientes.

## 2.4. Análisis de mercado

El análisis de mercado se lo realiza con la intención de obtener información directa del público objetivo, es decir de los clientes actuales y potenciales para entender su percepción respecto al producto al que acceden, sus hábitos de compra, preferencias, además de otros aspectos importantes al momento de plantear las estrategias comerciales de la ferretería. Por ello fue necesario un proceso de observación directa y el desarrollo de un estudio de mercado.

### 2.4.1. Ubicación de la ferretería

Ferretería Latina se ubica en la provincia del Azuay, ciudad de Cuenca, parroquia San Sebastián, en el sector del Mercado 3 de Noviembre, en las calles Mariscal Lamar 16-33 y Miguel Vélez.

**Figura 3**

*Mapa*



#### 2.4.2. Segmentación

Para llevar a cabo la segmentación, se tomó en cuenta el flujo de clientes semanales de Ferretería Latina, para ello se consideró el periodo entre enero a junio de 2021 (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Clientes por mes de Ferretería Latina*

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Clientes promedio</b>	79	95	117	129	114	111

Fuente: Ferretería Latina (2021).

#### 2.4.3. Cálculo de muestra

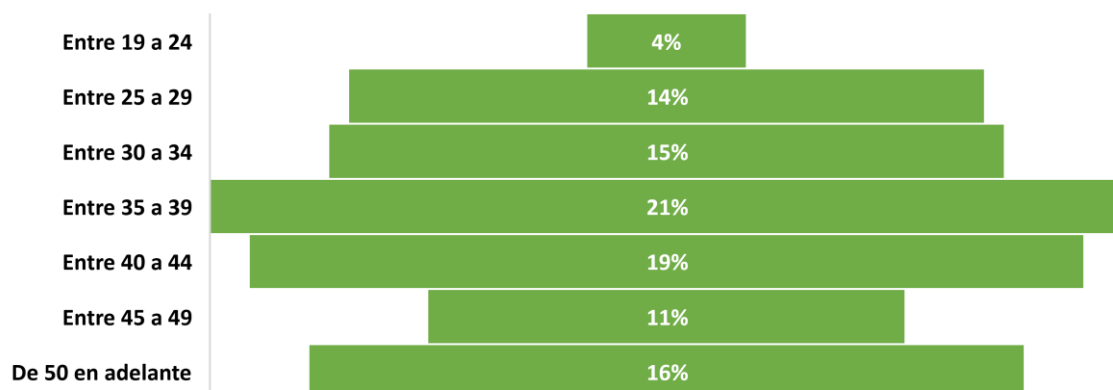
Considerando los datos expuestos en la tabla 2, se procedió a promediar el número de clientes entre enero a junio del año 2021, así se obtuvo un promedio de 111 clientes mensuales que fue considerado para el levantamiento de la información en cuanto es accesible para los investigadores. Por lo que el criterio de selección de muestra fue a conveniencia, el cual es comprendido como una decisión de los investigadores bajo un criterio particular para su elección.

#### 2.4.4. Análisis de los resultados

A continuación se presenta el análisis de resultados de la encuesta (ver anexo 1) llevada a cabo a los clientes de Ferretería Latina entre los meses de Julio y Agosto de 2021.

**Figura 4**

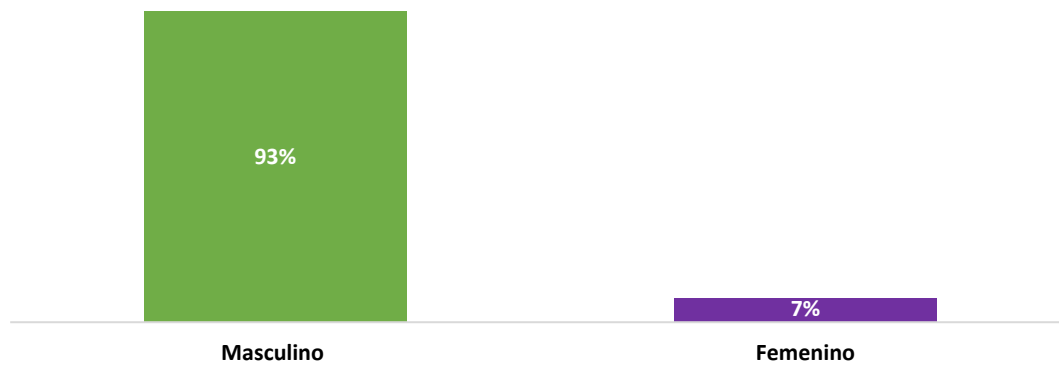
*Muestra según rango de edad*



Tomando en cuenta el rango de edad expuesto en la figura 4 se observa que el 21% de clientes se concentra entre los 35 a 39 años, además de un 19% entre los 40 a 44 años, un 16% de 50 en adelante, 15% entre los 30 a 34 años. Es decir, un público adulto mayormente que suele tener experiencia en sus actividades y conocimiento de los productos ferreteros.

### Figura 5

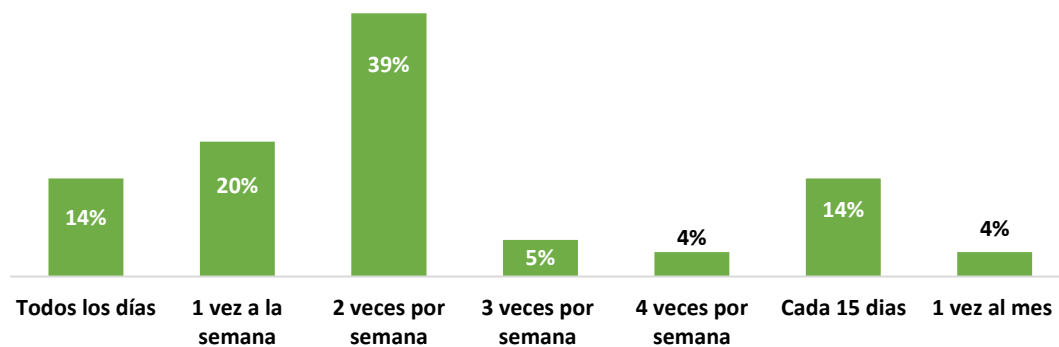
*Muestra según género*



En la figura 5 se observa que la muestra estuvo conformada por el 93% de clientes hombres y 7% mujeres. Esto sugiere que no se trata de un mercado netamente masculino como se suele considerar, pues las mujeres también tienen participación como clientas en la compra de artículos ferreteros o de la construcción.

### Figura 6

*Frecuencia de compras*

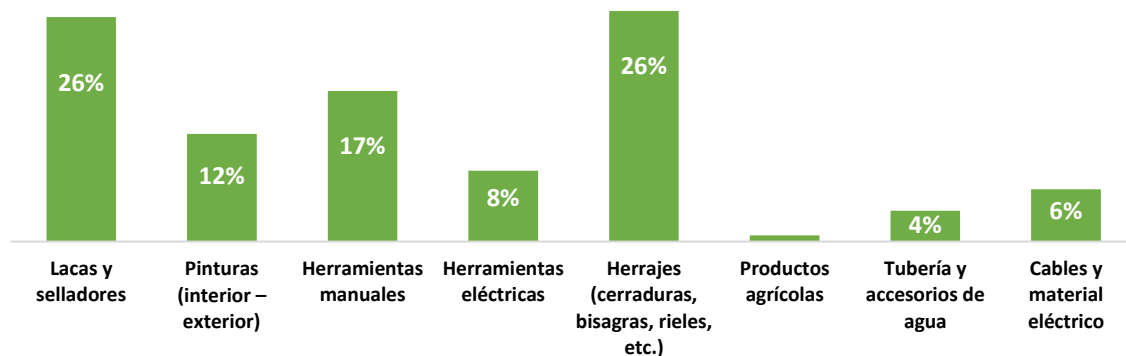


En relación a la frecuencia de compras se registró que el 39% lo hace 2 veces por semana, además un 20% 1 semanal, mientras un 14% va todos los días y en un mismo

porcentaje cada 15 días. Como se observa en la figura 6 existe una importante frecuencia de compra por parte de los clientes lo que denota preferencia y fidelidad, además de ello su comportamiento denota habitualidad al visitar la ferretería varias veces en la semana.

**Figura 7**

*Líneas de producto*



Respecto a las líneas de producto (ver figura 7), la de mayor comercialización corresponde a los herrajes con el 26% al igual que las lacas y selladores. Por otra parte, se hace mención en un 17% a las herramientas manuales y 12% pinturas de interior y exterior. Dichos resultados demuestran que los compradores acuden a Ferretería Latina en busca de productos que se emplean en el mantenimiento y acabado de edificaciones.

**Figura 8**

*Disponibilidad de productos*

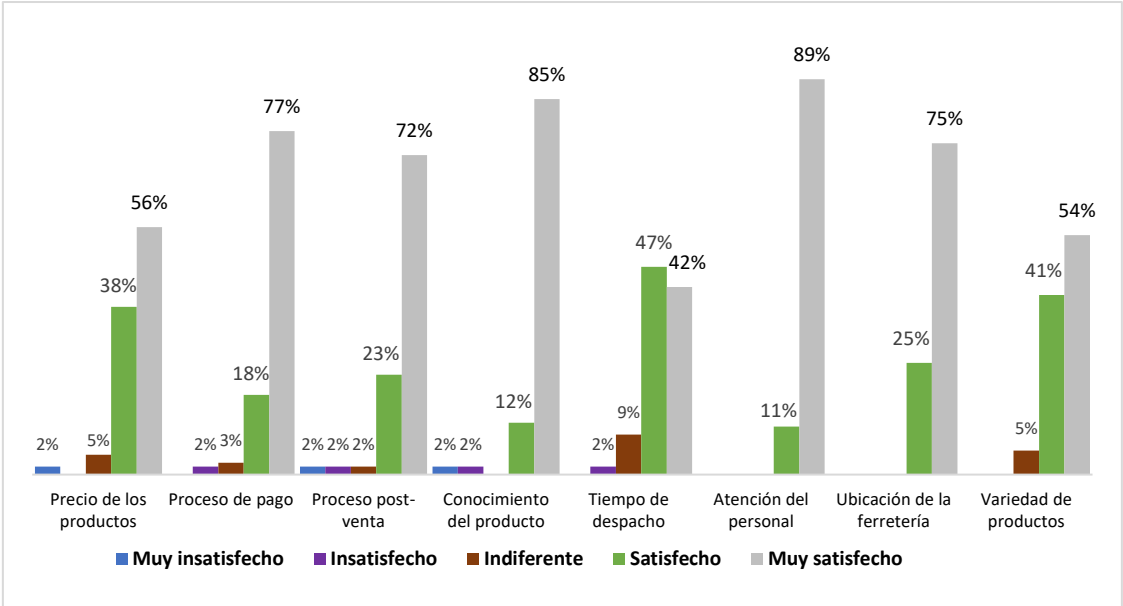


La figura 8 refleja la percepción de los clientes respecto a la disponibilidad de los productos en Ferretería Latina. Así, lo informantes demuestran que el 57% de casos solo encuentran lo que necesitan algunas veces, mientras el 43% dijo que siempre. Esto denota

problemas con el stock de productos por lo que es necesario realizar un análisis al respecto.

**Figura 9**

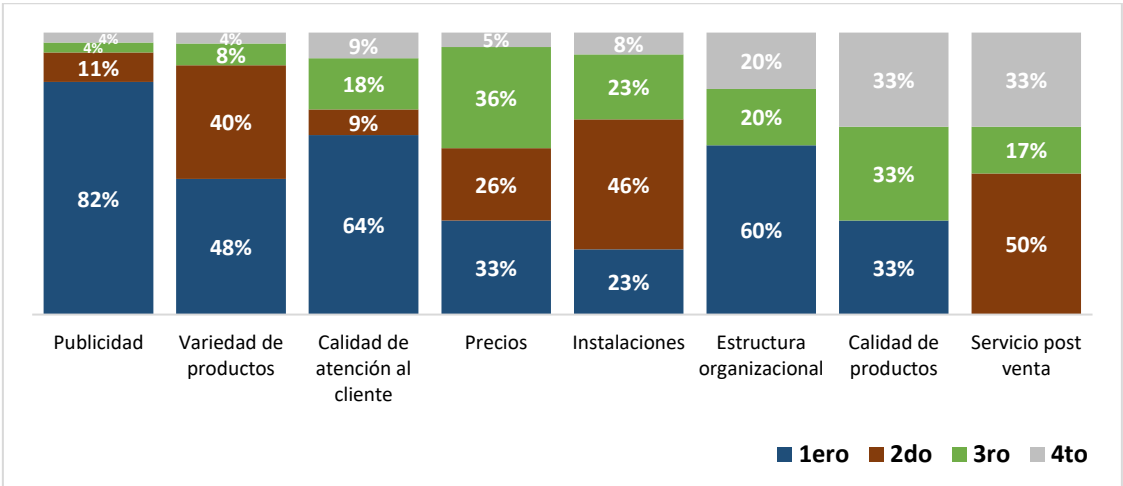
*Aspectos que se valoran en Ferretería Latina*



Considerando los aspectos de valor que el cliente considera de Ferretería Latina, se obtuvo una satisfacción positiva considerable en todos los ítems, siendo el mejor valorado con el 89% la atención al cliente, 85% conocimiento del producto por parte del personal, 77% proceso de pago, 75% ubicación de la ferretería. Estos resultados son positivos para el negocio en cuanto los clientes demuestran aceptación con el mismo y alto nivel de satisfacción.

**Figura 10**

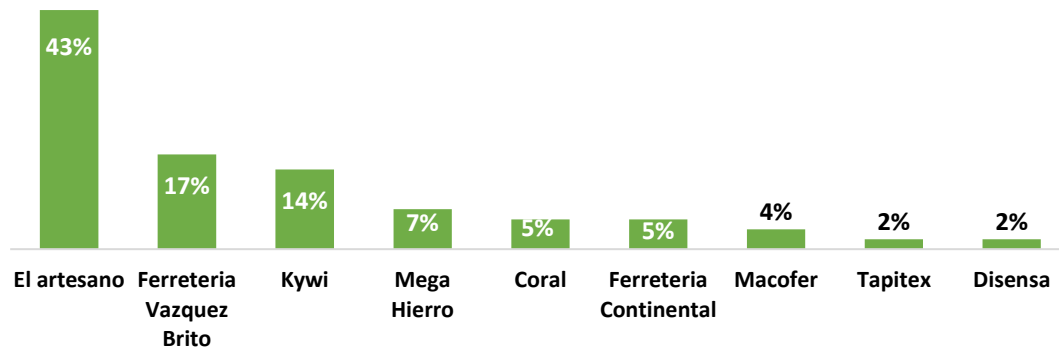
*Aspectos a mejorar en Ferretería Latina*



En relación a los aspectos que se deben mejorar en Ferretería Latina, los clientes consideran que el principal es la publicidad con el 82%, luego se presenta la calidad de atención al cliente con el 64%, además de la estructura organizacional con el 60%.

**Figura 11**

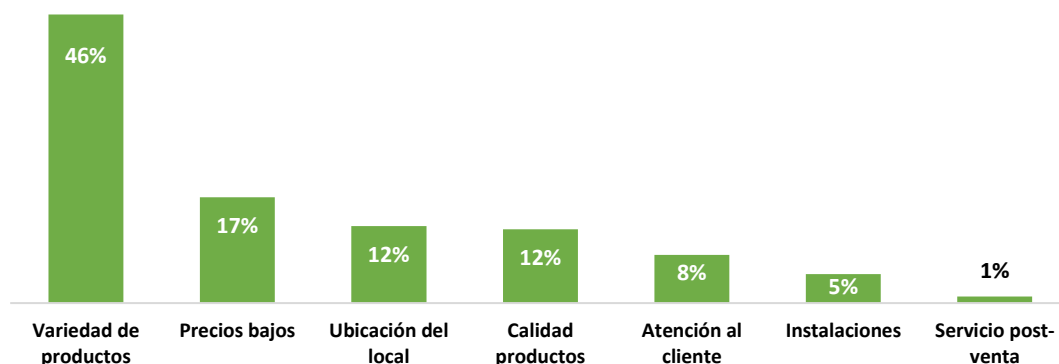
*Opciones de compra*



La figura 11 muestra las opciones de compra que consideran los clientes cuando no encuentran los productos que necesitan en Ferretería Latina. Así, se obtuvo que el 43% acude a El Artesano, 15% Vázquez Brito, 14% Kywi, 7% Mega Hierro. Por otra parte Coral Centro y Ferretería Continental cada una con el 5%.

**Figura 12**

*Aspectos de valor de otras ferreterías*



Los clientes indican que lo que más valoran en otras ferreterías es la variedad de productos con el 46%, además de precios bajos con el 17%, ubicación del local 12%, calidad de productos 12%. Los aspectos menos valorados son la atención al cliente con el 8%, instalaciones 5% y servicio post venta 1%.

## 2.5. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta un análisis interno de Ferretería Latina, la información ha sido recabada por medio de una entrevista a profundidad realizada al propietario de la misma.

### 2.5.1. Descripción del negocio

Ferretería Latina nace como un negocio familiar en 1990, en un comienzo no tenía un capital superior a lo equivalente a 2 mil dólares hoy en día. Actualmente, la ferretería es distribuidora autorizada de la marca de pinturas Cóndor, y sub distribuidora de otras marcas ferreteras como Truper Stanley, DeWalt, Makita, Total, Century, entre otras (Quezada, 2021).

**Figura 13**

*Fachada de Ferretería Latina*



Ferretería Latina es una empresa familiar, lo que ha permitido su fortalecimiento, en cuanto facilita el alinearnos con los objetivos que se persiguen año tras año y, de cierta manera, esto ha permitido tener un mejor control del negocio. Por otra parte, desde una perspectiva comercial, la empresa cuenta con diferentes líneas de producto entre las que destacan: herramientas eléctricas, herramientas manuales, lacas y pinturas, material eléctrico, de agua y riego, herrajes y accesorios, entre otros.

*Nuestra ferretería tiene 31 años de vida, en dónde se ha atravesado por diferentes crisis, como fue en los 90s la guerra con el Perú, feriado bancario en el 99, burbuja*

*inmobiliaria 2008, escapes de hierro 2013, medidas arancelarias que se han vivido los últimos años, y Covid-19 en 2020; mismo que seguimos haciéndole frente a nivel mundial. Sin embargo se tienen que establecer estrategias para crear de cada situación adversa una oportunidad de crecer y en el caso de ferretería latina, y haciendo referencia a la actual situación que estamos viviendo se establecieron condiciones especiales con nuestros clientes en cuanto a crédito, servicio, etc., apalancándonos en nuestros proveedores y entidades financieras (Quezada, 2021).*

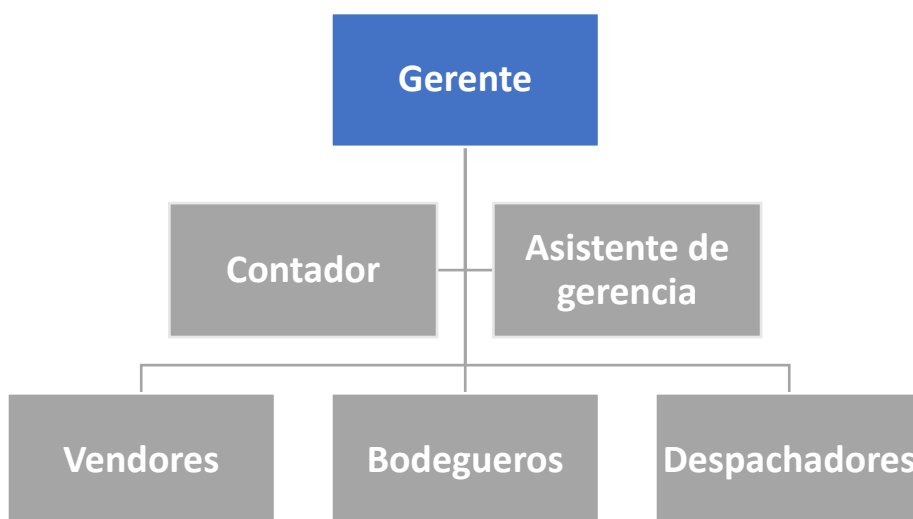
De acuerdo con el propietario y también gerente del negocios, el mercado o segmento se enfoca principalmente en acabados de la construcción, sector maderero y, herrajes y accesorios en general, además menciona que los proveedores son importadores y/o fabricantes directos (Quezada, 2021).

### **2.5.2. Estructura administrativa**

La estructura administrativa de Ferretería Latina está conformada por 9 personas distribuidas de la siguiente forma:

**Figura 14**

*Estructura organizacional de Ferretería Latina*



La distribución del persona es, gerente, contador, asistente de gerencia, 3 vendedores, 1 bodeguero, 2 despachadores.

El gerente es el responsable de administrar el negocio, sin embargo también se encarga de negociar con los proveedores y las formas de pago, se mantiene al tanto del stock de producto y en ocasiones cuando lo amerita también cumple el rol de vendedor.

El contador, lleva los registros contables de la empresa y se encarga de realizar las respectivas declaraciones al SRI además de pagar los impuestos que amerita según lo estipula la ley. Esta persona no trabaja en dependencia directa con la empresa, su modalidad es por servicios profesionales.

En el caso del asistente de gerencia, esta persona se encarga de llevar a cabo procesos complementarios en la administración del negocio y también mantiene contacto con los proveedores, además cumple la función de recursos humanos por lo que atiende problemas de los colaboradores.

Por su parte los vendedores y bodegueros cumplen la función de atender al cliente y almacenar el producto, estas responsabilidades son compartidas en ambos cargos. Los colaboradores poseen conocimiento del producto y es debido a ello que alternan funciones. Además se cuenta con el soporte de despachadores quienes se encargan de entregar el producto al cliente sobre todo en los casos donde éste sale en grandes cantidades, de igual forma colaboran en bodega.

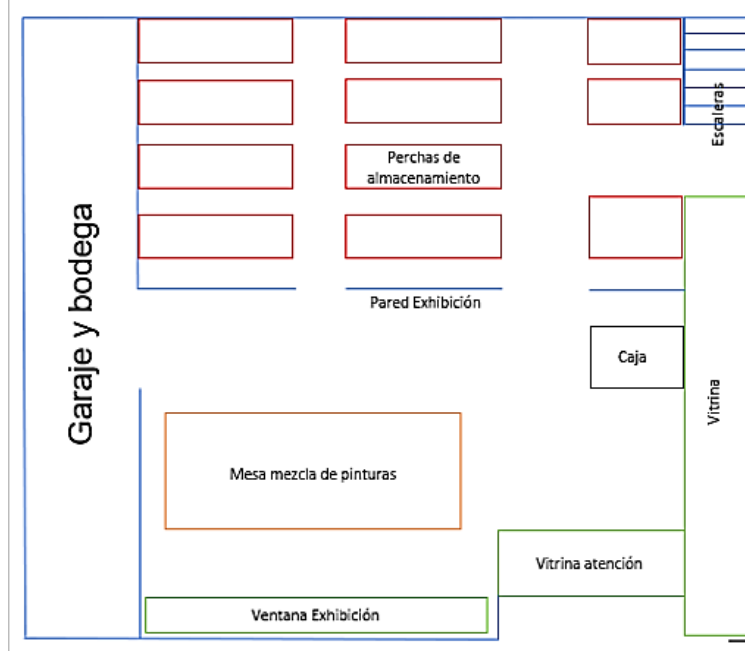
### **2.5.3. Estructura física**

Ferretería Latina está dispuesta en una edificación central (propiedad del gerente del negocio), en la ciudad de Cuenca, parroquia San Sebastián, se trata de una estructura de 3 pisos, dos de los cuales se encuentran ocupados por el negocio familiar (primer y segundo piso), además cuenta con un área posterior en la planta baja a donde es posible ampliar el área de almacenamiento de productos y materiales.

A continuación se presenta un layout de ambas áreas. En la figura 15 se observa la disposición actual de la planta baja, la mayoría de productos se encuentran en estanterías y cajoneras para elementos pequeños. Además las herramientas se exhiben en vitrinas de apoyo y tipo estanterías.

**Figura 15**

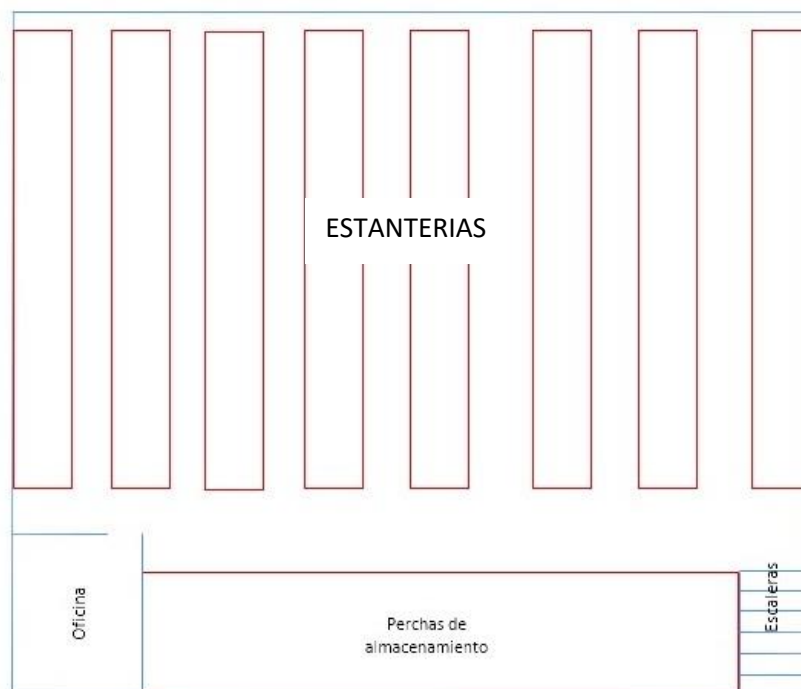
*Layout planta baja*



En la figura 16 se observa la disposición de la planta alta en donde se encuentran perchas de almacenaje y estanterías, además de una pequeña oficina.

**Figura 16**

*Layout planta alta*



En la tercera planta se encuentra más material embodegado pero no en perchas ni estanterías, más bien son productos de poca rotación.

#### 2.5.4. Gestión comercial y Marketing

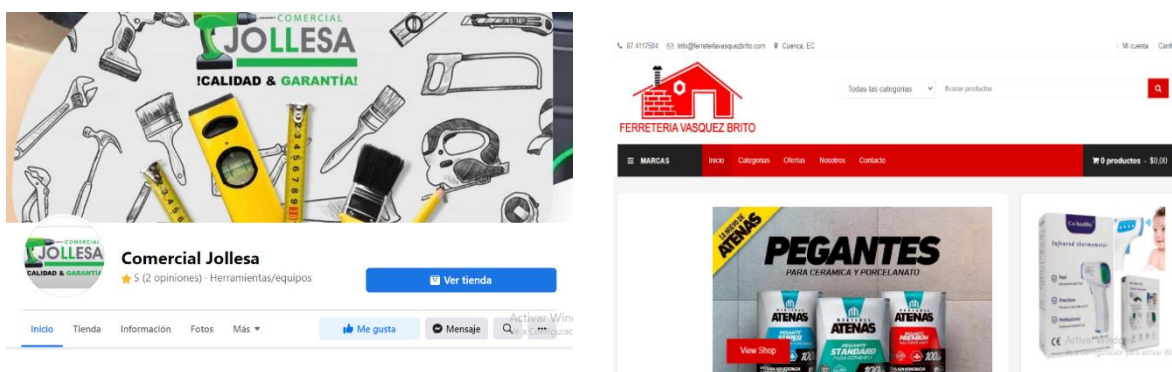
Ferretería Latina no posee vendedores externos o de cuentas clave, solamente cuenta con personal de local para atención directa al cliente, además no se realiza ninguna gestión telefónica para la venta de productos o para informar a los clientes de novedades. Este procedimiento se ha dado desde el inicio de la ferretería. En cuanto a la comunicación de productos, marcas, descuentos, promociones u otros, los vendedores son quienes comunican directamente el cliente cuando éste visita el local.

En el ámbito del Marketing, no existen acciones encaminadas a promover los productos, por lo que no se llevan a cabo actividades de comunicación o publicidad por medios tradicionales o digitales. La ferretería no cuenta con página de Facebook o Instagram ni posee un sitio web, tampoco se han empleado las publicaciones en diarios locales o el uso de volantes.

Al respecto, el propietario de la ferretería considera muy importante la incursión en redes sociales debido a que empresas de la competencia cuentan con este canal como Ferretería Vázquez Brito en Instagram y página Web, El Artesano y Comercial Jollesa en Facebook.

#### Figura 17

*Registro de cuentas en digitales de la competencia*



Por otra parte, la ferretería no cuenta con un sistema de registro de los clientes o un CRM (Customers Relationship Management) de forma que no existe una gestión de las relaciones con los mismos en base a análisis de sus necesidades o preferencias de compra

así como de aquellos clientes potenciales. Inclusive el registro de facturación no permite la gestión de la información para que ésta sea migrada a Excel y se la pueda validar.

## **2.6. ANÁLISIS FODA**

A continuación se presenta el análisis FODA de Ferretería Latina. En primera instancia se presentan los factores internos comprendidos en las fortalezas y debilidades y posterior a ello los factores externos identificados en las oportunidades y amenazas.

### **a) Fortalezas**

- Ferretería Latina se encuentra ubicada en una zona estratégica en la ciudad de Cuenca, dentro de los límites del centro histórico y de propiedad del gerente del negocio.
- El local posee gran espacio de almacenamiento lo que permite una adecuada disposición del producto en bodega.
- Diversidad de productos en las líneas que comercializa y de calidad.
- Precios competitivos en el mercado.
- Oferta de facilidad de pago a los clientes.
- Buena relación con los proveedores.
- Posee capital propio.
- Personal con gran conocimiento del sector ferretero y los productos que se comercializan.
- Experiencia en el mercado ferretero.

### **b) Debilidades**

- El personal no posee una delegación adecuada de sus funciones y responsabilidad dentro de la ferretería.
- No se cuenta con identidad corporativa ni planificación estratégica.
- No existe un adecuado control del inventario por lo que en ocasiones no se tiene stock del producto.
- No se lleva a cabo ningún tipo de publicidad o comunicación de promociones, descuentos y productos en general. Incluso no se tiene presencia en redes sociales.

- No posee software para control de inventarios y rotación de producto.
- No existen políticas de facturación, por lo que no siempre se emiten con nombre del cliente y se registran como consumidor final, lo que impide un adecuado seguimiento de los clientes y sus compras.
- No se oferta el servicio de entrega a domicilio.
- No se cuenta con un CRM.
- No se aceptan pagos con tarjeta de crédito o débito.

**c) Oportunidades**

- Reactivación del sector de la construcción en zonas urbanas y rurales.
- Nuevos productos tecnológicos que diversifican las opciones para el cliente.
- Alternativas crediticias para emprendedores.
- Posicionamiento de Ferretería Latina en el mercado local.
- Posibilidad de ofrecer promociones y descuentos a los clientes.
- Diversidad de proveedores.

**d) Amenazas**

- Competencia especializada y posicionada.
- Crisis económica actual derivada del Covid-19.
- Alta migración en el país sobre todo de la zona austral.
- Incremento de la pobreza en el país.
- Tasa de desempleo elevada.
- Inadecuado almacenamiento de productos.
- Servicio de entrega a domicilio por parte de la competencia.

## **2.7. CADENA DE VALOR DE FERRETERIA LATINA**

Considerando que la cadena de valor permite categorizar las actividades que le dan un valor adicional a una empresa, a continuación se detallan las primarias y de apoyo que caracterizan a Ferretería Latina.

### **a) Actividades primarias**

Estas hacen referencia al desarrollo o creación de los productos, comercialización y servicio post venta. De acuerdo con el modelo de la cadena de valor las actividades primarias son cinco y se detallan a continuación.

- **Logística interna:** en esta clasificación se detallan las acciones llevadas a cabo para recibir, almacenar y distribuir los productos. En el caso de Ferretería Latina, no se lleva a cabo la producción o transformación de productos pues este negocio solamente los comercializa.

Para ello, la ferretería cuenta con proveedores de la localidad quienes garantizan la entrega de los materiales y productos comercializados en tiempos adecuados para que el cliente pueda disponer de ellos, a precios manejables y con facilidades de pago.

En cuanto a la recepción del producto, esta resulta ser eficiente ya que no se aceptan aquellos que presenten fallas o no se encuentren en las condiciones adecuadas. El almacenamiento presenta deficiencias en cuanto no se lleva un sistema adecuado para controlar lo que se tiene, lo que incluso dificulta disponer del producto con rapidez en ocasiones.

- **Operaciones:** en cuanto no se producen los productos en la ferretería y solamente se los comercializa, estos son entregados al cliente en óptimas condiciones.
- **Logística externa:** para poder llevar a cabo la distribución de los productos, la ferretería consta de gran espacio en el primer piso de la edificación que ocupa, donde se encuentra la exhibición de productos en vitrinas y algunos estantes. La bodega posee una gran amplitud de manera que se pueden almacenar los diferentes productos de forma adecuada y descargarlos al momento de la entrega sin que esto represente problemas.

Sin embargo no existe una disposición organizada de ciertos elementos por lo que en ocasiones el despacho toma tiempo hasta encontrar lo que se busca. Y justamente porque no se cuenta con un sistema de control de inventarios se desconoce el stock de los productos.

- **Marketing y ventas:** Ferretería Latina no posee un plan de publicidad para su negocio y productos de forma que los clientes actuales son aquellos que han permanecido a través de los años y algunos recomendados que ubican al negocio por referidos. Esto

deja desatendido a otros segmentos de potenciales clientes que no tienen como informarse de las ofertas y descuentos de la ferretería, desconocen su ubicación y no se estimula a las personas para que acudan al sitio.

No se le ha dado importancia al hecho de incursionar en la comunicación digital por medio de redes sociales como Facebook o Instagram, de manera que el negocio no tiene presencia en los entornos virtuales mientras que la competencia si lo hace.

- Servicio: en cuanto a las actividades de servicio, la ferretería realiza la entrega del producto en su sitio de comercialización, no se otorga la entrega a domicilio como lo hacen otros negocios del medio. No cuenta con motorizados por ejemplo para realizar entregas de volúmenes pequeños de productos y tampoco con vehículo para casos de mayor volumen, por lo que el cliente es quien resuelve el retiro de sus adquisiciones.

Por otra parte se aceptan pagos en efectivo y transferencias directas entre cuentas, no se aceptan transacciones con tarjeta de crédito o débito.

#### **b) Actividades de apoyo**

Las actividades de apoyo comprenden cuatro y permiten dar soporte a las primarias, estas se detallan a continuación.

- Infraestructura: la ferretería funciona en una edificación propia lo cual es una garantía para la permanencia de la misma y permite adecuaciones sin mucha gestión.

No se cuenta con parqueadero propio en cuanto la ubicación es central y junto al Mercado 3 de noviembre por lo que las calles no permiten el estacionamiento libre de vehículos, más aún cuando frente al negocio se encuentra el paso del tranvía.

Respecto a la distribución del producto, esta es adecuado en aquellos casos que se requiere de mucho espacio mientras que en aquellos elementos que no existe un inadecuado almacenamiento en términos de disponer de los productos con rapidez para la entrega al cliente, de manera que no existe un buen control de lo que sale, sobre todo en aquello que no tiene gran visibilidad.

- Talento humano: en el caso de Ferretería Latina el personal posee experiencia en el sector ferretero, estos colaboradores se caracterizan por permanecer dentro de la empresa por algunos años, lo que indica una mínima rotación de personal. En el caso del gerente y propietario del negocio, debido a los años a cargo de la ferretería, ha

adquirido gran experiencia en el sector y conocimiento de proveedores lo que le permite negociar adecuadamente con los proveedores.

Por otra parte, existe un gran ambiente de trabajo entre los colaboradores, compañerismo y comunicación de manera que resuelven cualquier inconveniente de forma adecuada y con ayuda de la gerencia, sin embargo no reciben capacitación sobre nuevos productos en el mercado, o de los ya existentes, tampoco en atención al cliente o sistemas de control de inventarios.

- Tecnología, investigación y desarrollo: el negocio no cuenta con tecnología de apoyo en cuanto a sistemas de control de inventarios automatizado por lo que en ocasiones se quedan sin stock de productos y se pierden oportunidades de venta además de incomodar al cliente. En cuanto al software de ventas este es muy básico y no permite un adecuado control de las transacciones para el análisis del comportamiento de los clientes.
- Compras: la ferretería se abastece de productos y materiales por medio de la entrega que realizan los proveedores en un 70%, estos cubren los costos del transporte, mientras un 30% corresponde a abastecimiento propio en casos de productos pequeños y conforme la necesidad de los mismos. Los proveedores son importadores directos de países como China y Estados Unidos o distribuidores autorizados de grandes marcas. Ferretería Latina no realiza importaciones directas.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. PROPUESTA DE VALOR PARA FERRETERÍA LATINA**

La propuesta de valor se constituye en acciones estratégicas para Ferretería Latina, en cuya etapa es necesario el planteamiento de objetivos para la empresa tomando en cuenta que estos deben ser para corto y largo plazo, así mismo se plantearán metas que puedan ser cuantificadas y actividades que se deberán llevar a cabo. Todos estos factores serán planteados considerando el diagnostico situacional del capítulo anterior. Además de ello se planteará la cadena de valor que la ferretería tendrá a partir de la implementación de tales acciones sugeridas.

#### **3.1. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1. Objetivos**

Ferretería Latina requiere considerar varios aspectos en su planificación estratégica como la gestión y atención de clientes, sus márgenes de ventas, ampliar la cuota de mercado, considerar a la competencia así como la presencia en redes sociales y acciones de comunicación y publicidad, por lo que se han planteado las siguientes acciones.

- Propuesta de misión: Ferretería Latina, empresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros y de la construcción tiene como misión la comercialización de las mejores marcas y productos de calidad, a través de un servicio y asesoría al cliente eficientes, con el apoyo de un personal capacitado pero sobre comprometido, honesto y responsable.
- Propuesta de visión: Ser reconocidos como proveedores de productos ferreteros y de la construcción, de calidad a través de un servicio optimo y especializado con un portafolio variado e incluso con servicios complementarios para crear un verdadero valor en la economía de los clientes por medio de la excelencia y el crecimiento en el mercado local.
- Objetivos:
  - Comercializar productos de calidad de diferentes marcas con reconocimiento en el mercado ferretero y de la construcción por medio de un servicio de calidad y con calidez.

- Ajustar los procesos que se orientan al cliente para la superación de sus expectativas por medio de acciones realizadas con agilidad y flexibilidad que se enfoquen en el servicio de calidad.
- Ajustarse a las tecnologías de la información y comunicación para el mejoramiento de procesos internos y de las capacidades de los colaboradores.
- Implementar procesos de marketing y publicidad para la promoción de los productos y los beneficios que se ofertan por parte de Ferretería Latina.

### **3.2. MODELO CANVAS**

Considerando los objetivos que se proponen para desarrollar una propuesta de valor para Ferretería Latina, se proponen el modelo de negocios CANVAS, este se constituye en una estructura que facilita el ordenamiento de las acciones y su desarrollo se atribuye a Alexander Osterwalder. Su aporte es que genera valor principalmente para los clientes a través de ofertas, infraestructura y viabilidad económica desarrollados en nueve secciones.

#### **1. Segmentos de clientes**

Para ello se sugiere categorizarlos de la siguiente forma:

- Constructores o trabajadores de la construcción: registran hasta el 65% de las ventas totales.
- Pequeñas ferreterías: estos comprenden hasta un 25% de las ventas totales.
- Reparadores del hogar: 10% de ventas totales.

#### **2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor se enfocará en ofrecer productos de calidad asegurándose de su disponibilidad, por lo que se dará respuesta oportuna a sus necesidades. Para ello se plantea:

- Mantener un stock adecuado evitando que el cliente se quede sin el producto.
- Agilizar el despacho considerando las necesidades de cada grupo de clientes.
- Garantizar que los productos sean de calidad por medio de la realización de pruebas con los propios distribuidores de los mismos para garantizar su seguridad.

- Mejorar el embalaje de los productos conforme lo necesite el cliente.
- Disponibilidad de cobertura a nivel provincial.

### 3. Canal

- Aprovechar que Ferretería Latina goza de reconocimiento en el medio local para generar un material publicitario adecuado como un folleto de productos impreso.
- Crear una fan page en Facebook y cuenta empresarial en Instagram habilitando las compras por estos medios.
- Implementar una cuenta WhatsApp empresarial para atender a los clientes y promover el catálogo de productos digital.
- Despachar directamente a clientes clave con apoyo de transporte propio o subcontratado a través de una empresa Courier local (motorizados – camionetas).

### 4. Relación con el cliente

- Incorporar un supervisor de cuentas clave o KAM (Key Account Manager) para que a su vez gestione nuevos clientes y se mejoren las relaciones con todos los segmentos.
- Mejorar y fortalecer las relaciones con clientes considerados estratégicos por medio de atención personalizada y priorización de requerimientos.

### 5. Fuentes de ingresos

- Las fuentes de ingresos son las ventas de los productos y materiales que comercializa Ferretería Latina.

### 6. Actividades clave

- Acciones ágiles capaces de dar respuesta rápidamente a los clientes.
- Uso eficiente del espacio para obtener rapidez en la ubicación de productos.
- Gestión comercial encaminada al desarrollo de oportunidades en base a las condiciones de mercado.

- Participar en actividades ferreteras como ferias físicas o virtuales, procesos de capacitación, así como eventos de la construcción en la localidad.
- Desarrollar la marca con la intención de poder fidelizar a los clientes.
- Capacitar a los colaboradores del área operativa en el uso de la tecnologías de la información y comunicación para responder las inquietudes de los clientes, atender sus requerimiento e incluso gestionar ventas y facturar.
- Incorporar el servicio de pago con tarjetas de crédito y débito para una mayor facilidad en las transacciones con los clientes.

#### 7. Recursos clave

- Ampliar la infraestructura, esto tomando en cuenta que la edificación en la que se ubica Ferretería Latina posee gran espacio para adecuación y expansión del área de bodega.
- Adquisición de software y hardware claves para automatizar procesos de registro de los clientes, control de inventario y facturación.
- Incorporar el gestor de cuentas claves, con perfil profesional.
- Implementar un software ERP básico que permita la consolidación de la información de finanzas y el área contable que en lo posterior se conectara con inventario.
- Equipo operativo de colaboradores capacitados en la gestión y administración de tecnologías de la información y comunicación para el negocio.
- Transporte para entrega a clientes estratégicos.

#### 8. Socios clave

- Plantear una estrategia basada en acciones cooperativas entre los proveedores principales para poder solventar los stocks mínimos que debe mantener la ferretería en las líneas de mayor rotación.
- Establecer un vínculo con los proveedores alternos estratégicos con la intención de mantener un adecuado tiempo de respuesta para los clientes en caso de que los principales no dispongan del producto demandado.

- Usar a las marcas estratégicas para la capacitación del personal operativos en cuanto herramientas u otros productos o materiales para brindar un mejor asesoramiento al cliente.
- Con las entidades financieras realizar un acercamiento para obtener financiamiento para nuevas acciones como ampliación de bodega, compra de tecnología nueva, entre otros.
- Establecer una relación de servicios con Courier locales para ofrecer la entrega a domicilio ya sea con motorizado o por medio de camionetas considerando el costo adicional para el cliente o de ser el caso para Ferretería Latina.

#### 9. Estructuras de costo

- Adquisición de productos y materiales.
- Impuestos.
- Talento humano (colaboradores).
- Marketing.
- Instalaciones (adecuación).

#### 3.2.1. Resumen CANVAS

**Tabla 3**

*Principales proveedores de Ferretería Latina*

<b>Socios</b>	<b>Actividades</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Proveedores: Promesa Pinturas Cóndor Ferremundo Gerardo Ortíz  Instancias bancarias Courier locales Marcas	Uso eficiente del espacio. Agilidad en el despacho. Gestión comercial. Desarrollo de marca. Capacitación de colaboradores.	Ofrecer productos de calidad asegurándose de su disponibilidad, por lo que se dará respuesta oportuna a sus necesidades.	Incorporación KAM Atención personalizada	Constructores o trabajadores de la construcción Pequeñas ferreterías Reparadores del hogar
	<b>Recursos</b>  Infraestructura Software y hardware Personal colaborador Transporte propio	Mantener stock. Agilizar despacho. Productos de calidad. Mejorar embalaje. Cobertura provincial.	<b>Canales</b>  Redes sociales WhatsApp Courier	

<b>Estructura de costos</b>	<b>Ingresos</b>
Adquisición de productos y materiales. Impuestos. Talento humano (colaboradores). Marketing. Instalaciones (adecuación).	Ventas de los productos y materiales que comercializa Ferretería Latina.

### 3.2.2. Objetivos, estrategias y actividades

El planteamiento de los objetivos, actividades y tácticas se realiza en función de lo planteado en la matriz CANVAS y se realiza un mayor detalles de las acciones que Ferretería Latina emprenderá para un mejor desempeño.

**Tabla 4**

*Principales proveedores de Ferretería Latina*

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Comercializar productos de calidad de diferentes marcas con reconocimiento en el mercado ferretero y de la construcción por medio de un servicio de calidad y con calidez.	Garantizar que los productos sean de calidad por medio de la realización de pruebas con los propios distribuidores de los mismos para garantizar su seguridad.	Asistir a las capacitaciones o lanzamientos de nuevos productos de las distintas marcas para probar su rendimiento y calidad. Exigir los certificados de garantía de los productos que así lo requieran. Ubicar y almacenar adecuadamente los productos y materiales para preservar su calidad.
	Mantener un stock adecuado evitando que el cliente se quede sin el producto.	Ajustar el stock de acuerdo a las líneas de mayor demanda.
	Agilizar el despacho considerando las necesidades de cada grupo de clientes.	Priorizar en clientes estratégicos. Diseñar una política de despachos.
	Mejorar el embalaje de los productos conforme lo necesite el cliente.	Abastecerse de cartón, plástico, espuma o papel, para garantizar que el producto se embale adecuadamente y se evite su daño al ser transportado.
	Disponibilidad de cobertura a nivel provincial.	Asociarse con Courier en la localidad y a nivel provincial para el envío de productos o materiales. Establecer un rango de costo por Km recorrido y fijar tarifas base. Establecer un rango de cobertura local que puede ser cubierto con transporte propio.
Ajustar los procesos que se orientan al cliente para la superación de sus	Uso eficiente del espacio para obtener rapidez en la ubicación de productos.	Organizar los productos por línea y ajustar el espacio de acuerdo a la cantidad que requiera cada una de ellas. Señalizar las zonas de producto para su fácil identificación.
	Despachar directamente a clientes clave con apoyo de transporte propio o subcontratado a través de	Ofertar dicho servicio con cargo adicional o gratuito según sea el caso.

expectativas por medio de acciones realizadas con agilidad y flexibilidad que se enfoquen en el servicio de calidad.	una empresa Courier local (motorizados – camionetas).	
	Incorporar un supervisor de cuentas clave o KAM (Key Account Manager) para que a su vez gestione nuevos clientes y se mejoren las relaciones con todos los segmentos.	Seleccionar y contratar un profesional para cuentas clave y gestión de ventas.
	Mejorar y fortalecer las relaciones con clientes considerados estratégicos por medio de atención personalizada y priorización de requerimientos.	Realizar una segmentación de clientes clave para priorizar su atención personalizada. Establecer una estrategia de atención a clientes clave considerando necesidades, ubicación, etc. Aperturar un canal de comunicación directo con estos para agilizar sus requerimientos.
	Gestión comercial encaminada al desarrollo de oportunidades en base a las condiciones de mercado.	Analizar las tendencias del mercado local en cuanto a necesidades de productos de la construcción y ferreteros. Considerar nuevos canales de distribución. Analizar la posibilidad de nuevos puntos de venta.
Ajustarse a las tecnologías de la información y comunicación para el mejoramiento de procesos internos y de las capacidades de los colaboradores.	Adquisición de software y hardware claves para automatizar procesos de registro de los clientes, control de inventario y facturación.	Analizar el software necesario para obtener un adecuado y eficiente registro de los clientes para su posterior análisis. Considerar el escáner de código de barras para que el producto se registre fácilmente al momento de facturar.
	Implementar un software ERP básico que permita la consolidación de la información de finanzas y el área contable que en lo posterior se conectara con inventario.	Analizar la información que Ferretería Latina requiere procesar. Analizar y cotizar las opciones de ERP para su adquisición.
	Capacitar a los colaboradores del área operativa en el uso de la tecnologías de la información y comunicación para responder las inquietudes de los clientes, atender sus requerimiento e incluso gestionar ventas y facturar.	Gestionar capacitaciones con las marcas principales que se comercializan o sus distribuidores ya sean presenciales o virtuales. Proponer cursos de capacitación en atención al cliente para todo el personal. Consultar a los colaboradores las necesidades de capacitación que presentan.
Implementar procesos de marketing y publicidad para la promoción de los productos y los beneficios que se ofertan por parte de Ferretería Latina.	Desarrollar la marca con la intención de poder fidelizar a los clientes.	Apoyarse en un profesional del diseño para el desarrollo de una propuesta de marca. Actualizar la marca de Ferretería Latina para darla a conocer.
	Crear una fan page en Facebook y cuenta empresarial en Instagram habilitando las compras por estos medios.	Proceder con la creación y gestión de una página de Facebook e Instagram. Desarrollar contenido para las redes con el apoyo de los proveedores y

		<p>las marcas de los productos y materiales, además de imágenes propios de la Ferretería Latina.</p> <p>Facilitar a los clientes actuales y potenciales una zona de compra de productos en línea.</p> <p>Desarrollar eventos virtuales como salas de exhibición o descuentos exclusivos para redes.</p>
	<p>Implementar una cuenta WhatsApp empresarial para atender a los clientes y promover el catálogo de productos digital.</p>	<p>Gestionar una cuenta únicamente para atención a clientes de Ferretería Latina.</p> <p>Crear la cuenta en modo empresarial para aprovechar las herramientas que esta facilita como la publicación de un catálogo.</p> <p>Asignar al gestor de cuentas claves la atención de este canal de comunicación.</p>
	<p>Participar en actividades ferreteras como ferias físicas o virtuales, procesos de capacitación, así como eventos de la construcción en la localidad.</p>	<p>Analizar las diferentes actividades del sector ferretero y de la construcción a nivel local para participar en las mismas.</p> <p>Asociarse con otras empresas (construcción o ferreteras) para la realización de exhibiciones o salas de ventas exclusivas.</p>
	<p>Aprovechar que Ferretería Latina goza de reconocimiento en el medio local para generar un material publicitario adecuado como un folleto de productos impreso.</p>	<p>Diseñar un folleto impreso de sus productos y materiales considerando aquellos de mayor relevancia y novedades, además para comunicar descuentos y otros beneficios que pueda ser distribuido en segmentos estratégicos.</p> <p>Realizar una alianza estratégica con marcas y distribuidores para costear la producción del folleto e incluso su distribución.</p> <p>Realizar publicaciones en el diario local cuando existan promociones o descuentos especiales.</p> <p>En el caso de participación en ferias considerar material POP tipo flyer para distribución masiva.</p>

### 3.2.3. Acciones estratégicas para redes sociales

Considerando la importancia de tener presencia en redes sociales en la actualidad, se ha propuesto el crear una fan page en Facebook y una cuenta empresarial en Instagram para Ferretería Latina. Para ello se han desarrollado cinco acciones estratégicas que se llevarán a cabo en 3 meses.

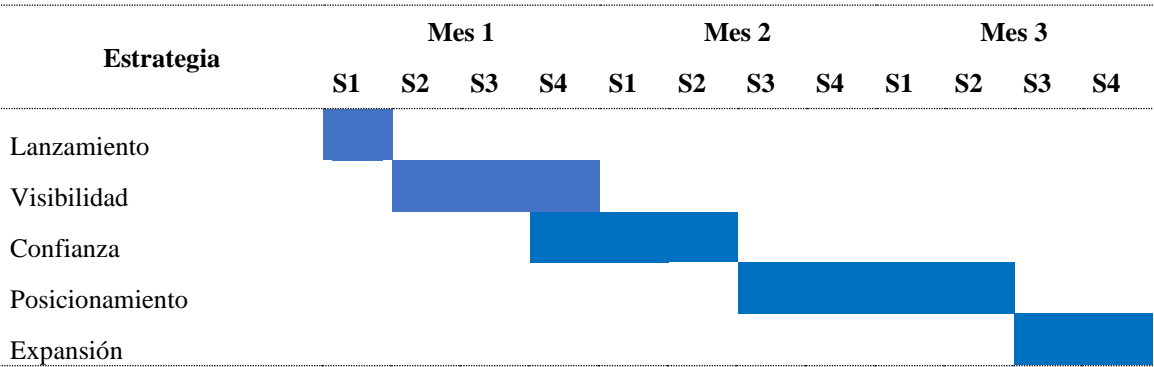
La primera estrategia consiste en el lanzamiento esta indica el inicio de las publicaciones o campañas que se vayan a desarrollar en cuenta de Facebook y se

desarrolla en el periodo de 7 días. En esta etapa se realiza una combinación entre publicaciones genéricas y también pueden ser pagadas, posterior a ello, es las tres semanas que continúan se ejecuta la estrategia denominada visibilidad enfocada en la captación de seguidores y el incremento de las interacciones en ambas redes. Es preciso mencionar que durante la última semana de esta estrategia se debe iniciar con la denominada de confianza de forma paralela con la intención de mantener la comunicación y su coherencia, este proceso durará dos semanas.

Luego de lo explicado, se continúa con la estrategia de posicionamiento, esta debe fundamentarse en los indicadores de las páginas sociales y tendrá un periodo de duración de 4 semanas. Como estrategia final se plantea el periodo de expansión que permite la promoción de Ferretería Latina y sus ofertas o servicios complementarios a aquellos que son considerados principales o de mayor demanda. A continuación se presenta un cronograma de acciones en redes sociales según las etapas propuestas.

**Tabla 5**

*Principales proveedores de Ferretería Latina*



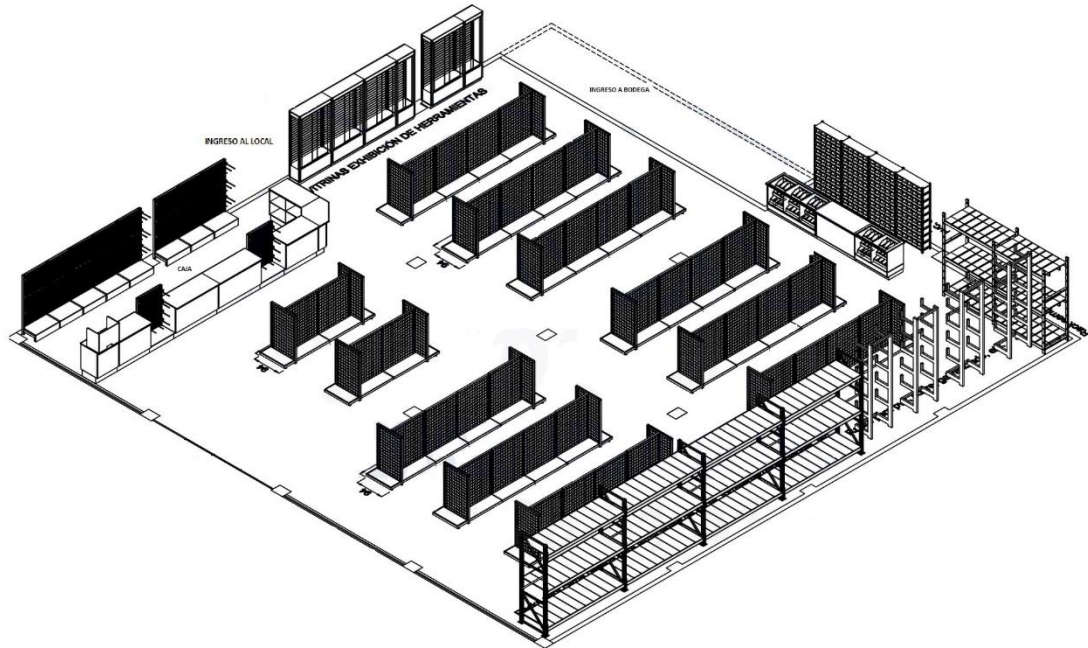
### 3.2.4. Propuesta de organización de las áreas de almacenaje

A continuación se presentan las áreas de almacenamiento propuestas para Ferretería Latina considerando la optimización de los espacios.

En la planta baja se propone la optimización de espacios considerando una mejor disposición de los exhibidores en dirección horizontal respecto a la relación con el ingreso al local. Se mantiene la ubicación de caja con disposición de vitrinas en “L”, esto facilitará la circulación del personal para la búsqueda de productos y favorece a la visibilidad del cliente (Ver Figura 18 y 19).

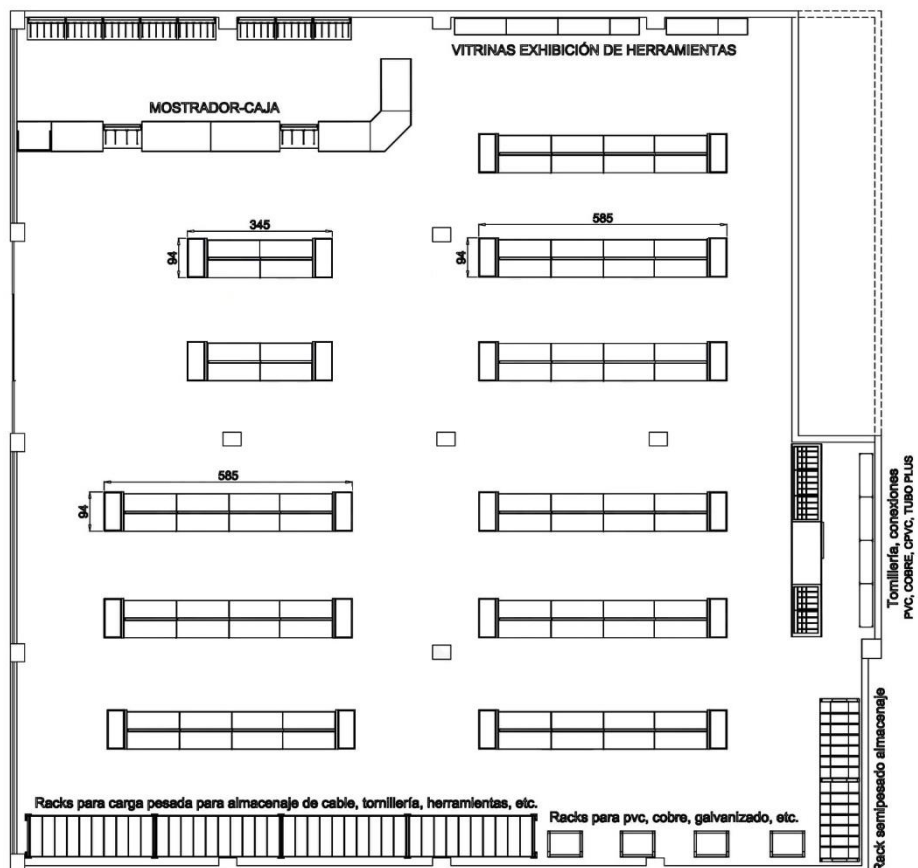
**Figura 18**

*Layout sugerido planta vista de plano inclinado*



**Figura 19**

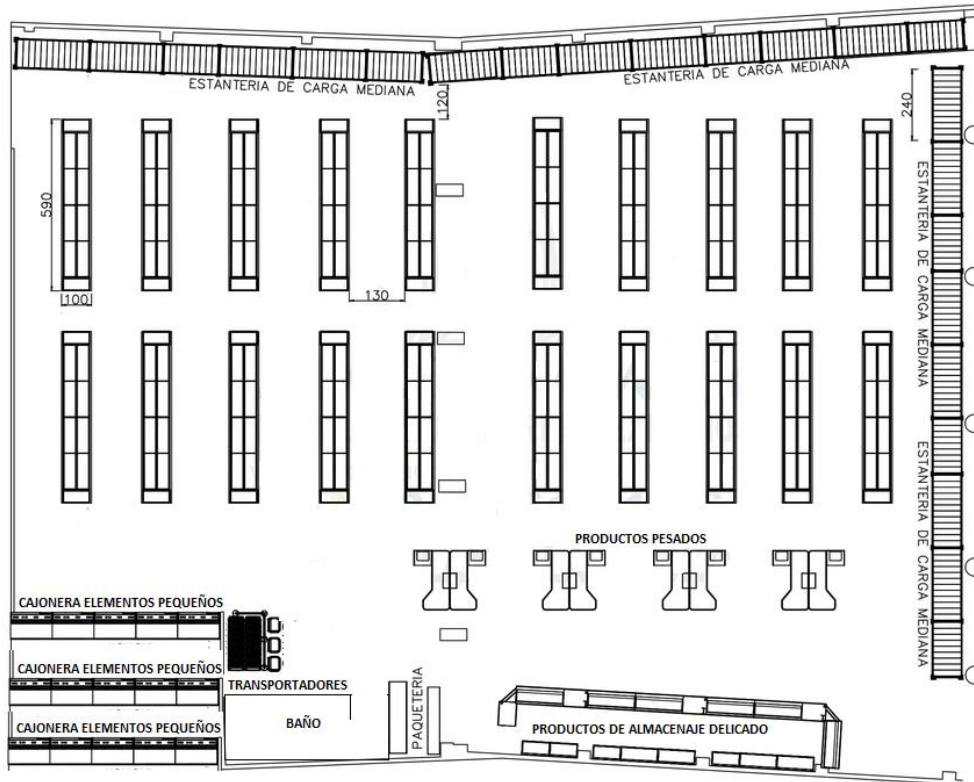
*Layout sugerido planta baja, vista de plano frontal*



En la figura 20 se presenta la disposición para la segunda planta considerando diferentes estanterías y percheros para la colocación de los productos.

**Figura 20**

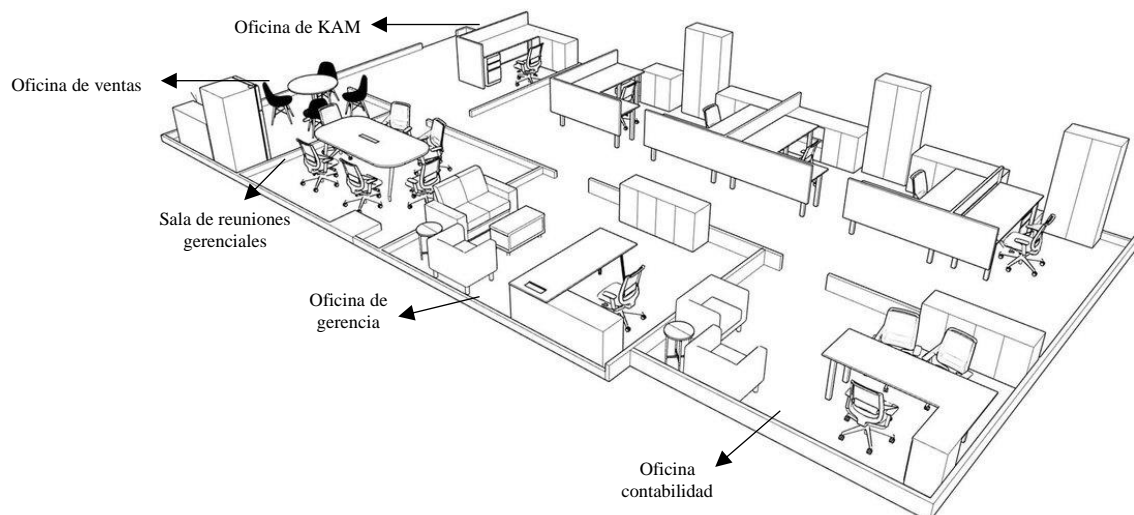
*Layout sugerido planta baja, vista de plano frontal*



En la figura 21 se considera la disposición del tercer piso que se ajustaría a un área de oficina para una mejor ubicación del personal administrativo e incluso para la recepción de clientes estratégicos en cuanto se dispone de una sala de reuniones.

**Figura 21**

*Layout sugerido para el tercer piso*



### 3.2.5. Consideraciones para perfilar el cargo KAM

En las acciones estratégicas se ha considerado la contratación de un gestor de cuentas clave, por lo que se sugiere tomar en cuenta el siguiente perfil de cargo.

- Formación requerida: Se requiere de un profesional en áreas administrativas de empresas, comercial, economista, financiero, contable o de marketing, con titulación en cualquiera de éstas.
- Experiencia: la experiencia deseable será de 5 años en el sector ferretero y de la construcción en posiciones similares a la requerida.
- Perfil por competencias: el perfilamiento de competencias se considerará de acuerdo a una escala de relevancia de 1 a 4, donde 1 es muy baja, 2 es media, 3 es alta y 4 muy alta. A continuación se exponen las competencias requeridas y su nivel de importancia para el cargo.

**Tabla 6**

*Competencias requeridas para el cargo KAM*

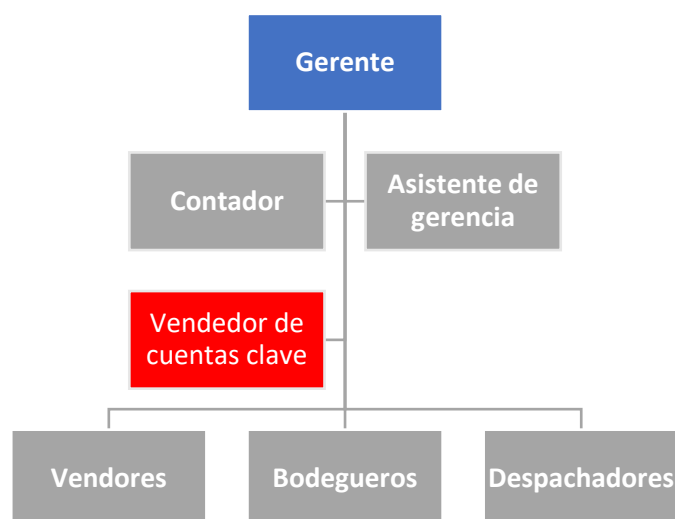
<b>Competencia organizacional</b>	<b>Nivel</b>
Orientado al cliente.	4
Administración de personal.	4
Análisis y pensamiento crítico.	4
Orientado a resultados.	4
Capacidad para reconocer y resolver problemas.	4
Capacidad de negociación.	4
Pensamiento analítico.	4
Capacidad de innovar y de desarrollo,	4
Trabajo en equipo.	4
<b>Competencia técnica</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo y planificación.	4
Desarrollo de productos y gestión de canales de distribución.	4
Conocimientos de presupuestos y análisis financiero.	4

- Identificación del cargo: la caracterización del cargo considera los siguientes elementos:
  - Título: Asesor de clientes estratégicos (KAM).
  - Área: Comercial.
  - Jefatura inmediata: Gerencia.
  - Cargos a supervisar: Vendedores de local.

- Cargo en la estructura organizativa: a continuación se incorpora el cargo en la estructura organizacional.

**Figura 22**

*Propuesta de estructura organizacional de Ferretería Latina*



- Misión del cargo: Gestionar los clientes estratégicos de Ferretería Latina garantizando una atención personalizada conforme sus requerimientos con calidad y calidez además de buscar nuevas oportunidades en el mercado.
- Funciones: a continuación se detallan las funciones del cargo tomando en cuenta una priorización de acuerdo a los factores que caracterizan a cada función, como frecuencia, falta por incumplimiento, dificultad.

**Tabla 7**

*Matriz de funciones cargo KAM*

Función	A. Frecuencia	B. Falta por incumplimiento	C. Dificultad	Total A+(B*C)
Sugerir stocks de producto por línea.	2	5	5	27
Gestión de inventario.	1	3	5	26
Realizar gestión para facturación y despacho de producto.	2	5	4	22
Sugerencia de nuevas oportunidades de mercado.	2	5	4	22
Coordinación de entrega de producto a clientes estratégicos.	2	5	3	17
Atención directa a clientes estratégicos.	2	5	3	17
Calificación de proveedores.	2	3	3	11
Supervisión de vendedores de local.	2	3	3	11

Se debe considerar que la frecuencia fue codificada como 1=poco frecuente y 2= muy frecuente. En el caso de las faltas por incumplimiento la escala se valora de 1 a 5, donde 1=nada grave y 5=muy grave. En relación a la dificultad 5 equivale a muy complejo y 1 a nada complejo. Al final se realiza un cálculo considerando la suma entre frecuencia con el producto de la multiplicación entre faltas y dificultad, el valor final denota el grado de importancia de cada función.

- Período requerido para la adaptación del cargo: se estima un lapso de 3 meses.

### 3.2.6. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión sugeridos conforme los objetivos trazados en la propuesta, son los siguientes.

**Tabla 8**

*Indicadores de gestión*

Indicador	Objetivos
Mediciones de satisfacción luego al finalizar el primer año de gestión estratégica.	Comercializar productos de calidad de diferentes marcas con reconocimiento en el mercado ferretero y de la construcción por medio de un servicio de calidad y con calidez.
	Ajustar los procesos que se orientan al cliente para la superación de sus expectativas por medio de acciones realizadas con agilidad y flexibilidad que se enfoquen en el servicio de calidad.
Análisis del número de transacciones y montos, recompras y nuevos clientes en periodos de tiempo considerables.	Ajustarse a las tecnologías de la información y comunicación para el mejoramiento de procesos internos y de las capacidades de los colaboradores.
Indicadores propios de redes sociales como número de likes, seguidores, interacciones, entre otros. Incremento de clientes a partir de las acciones de Marketing.	Implementar procesos de marketing y publicidad para la promoción de los productos y los beneficios que se ofertan por parte de Ferretería Latina.

### 3.3. NUEVA CADENA DE VALOR DE FERRETERIA LATINA

Partiendo de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la cadena de valor de Ferretería Latina se describe la misma una vez implementadas las acciones expuestas.

#### a) Actividades primarias

- Logística interna: como parte de la logística interna, la mejor relación con los proveedores permitirá mejorar el abastecimiento del mismo y mantener los stocks requeridos para poder atender las necesidades de los clientes. Además de ello, con la

nueva disposición de las estanterías, perchas y otros mobiliarios para almacenaje de los productos y materiales se mejorarán los procesos de despacho y por ende de facturación del producto. Al incorporar un software de inventario también se puede mantener un adecuado control de la rotación de productos y una mejor codificación e identificación de los mismos en el sistema.

- Operaciones: el mejoramiento del almacenaje y disposición de los productos y materiales permitirá una mejor atención al cliente, eficiente control de inventario y rapidez en el despacho, todo ello agregará un valor adicional en cuanto a la conservación de la calidad.
- Logística externa: el área que ocupa Ferretería Latina es amplia lo que facilita la ubicación de las exhibiciones o estantes de almacenaje, al igual la bodega en la parte posterior permite una adecuada manipulación del producto. Pero al analizar la disposición en la primera y segunda planta, esta puede ser optimizada y mejorada considerablemente con sólo reorganizar la estantería y percheros permitiendo que los colaboradores puedan encontrar los productos con facilidad así como empacarlos adecuadamente para su correcta manipulación al momento del despacho.

A esto se suma que el sistema de control de inventario permitirá conocer en todo momento la disponibilidad de los productos pudiendo corroborar en la revisión física tal información.

- Marketing y ventas: se contará con un plan base de comunicación y publicidad fundamentado en las gestiones a través de redes sociales como Facebook e Instagram y el soporte de la aplicación WhatsApp. En estos medios se publicarán contenidos relativos a los productos que comercializa Ferretería Latina así como promociones y descuentos, información técnica y otros. También se habilitarán los espacios para compra virtual y pago con tarjeta de crédito o débito.

Por otra parte, se trabajará con publicidad en diarios locales para momentos específicos en el año o alguna promoción puntual. Así mismo durante la participación en eventos públicos como ferias o demostraciones se considera la impresión de material POP como flyers.

- Servicio: adicional al despacho que ya se ha venido llevando a cabo en el punto de venta, se ofrecerá el servicio a domicilio con cargo adicional o sin él, dependiendo de la zona de entrega y del tipo y/o cantidad de producto o material, ya sea por medio

del transporte propio de Ferretería Latina o por medio de un Courier tipo motorizado o camioneta con quienes se realizará un convenio de trabajo para requerimientos de entrega.

Adicional a ello se facilita al cliente el acceso a catálogos de producto en línea por medio de WhatsApp y redes sociales, y en caso de clientes especiales se ofrecerá el servicio personalizado con atención prioritaria a sus requerimientos. En Facebook se creará en el perfil el acceso a compras para facilitar la gestión de los clientes. En cuanto a los medios de pago, se continua con el sistema de pago en efectivo y transferencia directa entre instancias financieras y se procederán con los pagos con tarjeta de débito y crédito esto dará apertura a canales de compra digital (e-commerce).

#### **b) Actividades de apoyo**

- **Infraestructura:** la edificación en la que se encuentra Ferretería Latina es propia, permitiendo que ésta goce de estabilidad en su ubicación, pero debido a la zona de alto tránsito junto al Mercado 3 de Noviembre no se puede gestionar parqueo en los alrededores, incluso por ser una calle de paso para el sistema tranviario de Cuenca. Pero se contará con entrega a domicilio ya se por parte de la ferretería con transporte propio o a través de un Courier local, sea moto o camioneta, según se necesite.

En cuanto a la actividad de ubicación y distribución del producto y materiales, esta se mejorará en cuanto la reubicación de las perchas y estanterías para permitir un mayor flujo del personal y una mayor rapidez en la búsqueda de los mismos, lo que a su vez mejora el tiempo de respuesta al cliente, además al incorporar un sistema de inventario y el registro de código de barras se podrá tener un mejor control del stock de productos y así atender oportunamente las necesidades de los clientes.

- **Talento humano:** el personal que labora en Ferrería Latina posee gran experiencia en el área y gozan de estabilidad laboral por lo que no existe rotación de personal significativa, además el propietario del negocio cumple el rol de gerente conociendo a cabalidad el sector ferretero y los clientes.

Esto demuestra una estructura sólida que acompañada de procesos de capacitación en diferentes áreas como atención al cliente, aspectos técnicos, facturación, uso de sistemas informáticos, entre otros fortalece al recurso humano y su compromiso con el negocio. Se elevan también los niveles de satisfacción, estrechamente vinculados

con el desempeño laboral y la calidad en la ejecución de las actividad, dando garantía a una adecuada atención al cliente.

- Tecnología, investigación y desarrollo: al incorporar software y hardware de apoyo se automatizará el sistema de control de inventarios permitiendo un adecuado control del stock de productos y materiales, evitando así perder clientes y registrar un mayor número de transacciones efectivas incluso alcanzando una gran satisfacción de los clientes. Por otra parte el software de gestión ERP permitirá un mejor registro de la información de las ventas y de los clientes para llevar a cabo análisis de comportamientos y determinar las variables que inciden en las compras para en base a ello diseñar estrategias comerciales efectivas.
- Compras: el abastecimiento de productos y materiales se lleva a cabo por medios de proveedores principales en un 70% y el 30% por aquellos considerados como alternativos a quienes se les adquiere productos menores y de acuerdo a la necesidad de éstos. Se cuenta con proveedores de China, Estados Unidos y distribuidores autorizados de marcas reconocidas. No se llevan a cabo importaciones directas pero se considera la posibilidad previo a un estudio de costos.

## Conclusiones

Considerando que el objetivo de la investigación fue estructurar la cadena de valor para el sector ferretero tomando como caso a Ferretería Latina es posible concluir que esta se ha conformado de acciones estratégicas enfocadas en mejorar aspectos clave para el negocio como por ejemplo atención al cliente, comunicación, servicio complementarios, entre otros.

Para ello se ha procedido con un adecuado fundamento teórico que indica la importancia de la cadena de valor en cuanto permite que la empresa trabaje en aquellos aspectos clave que la fortalecen, incluso pudiendo diferenciarse de sus competidores en acciones puntuales que resultan a favor del cliente y por ende para el negocio. Para ello es preciso que un negocio tome en cuenta aspectos importantes del mercado, por lo que se sugiere una investigación de macro y micro entorno, esto permite obtener una perspectiva clara de la situación en la que se encuentra una empresa y favorece en la toma de decisiones de cómo actuar en un periodo de corto, mediano y largo plazo.

Así los autores investigados sugieren a la cadena de valor como una herramienta estratégica pero se considera a importancia de la descomposición de aquellas actividades que desarrolla la empresa y que le aportan valor, por lo que se distinguen las primarias de las de apoyo o secundarias. Las primeras acciones son las que aportan más valor a la entidad, mientras que las segundas lo hacen pero de forma indirecta como refuerzo de las primarias.

En tal sentido realizó el diagnóstico de la gestión operacional y comercial del sector ferretero en la ciudad de Cuenca pudiéndose identificar que este ha ido en decaída en cuanto se refiere a locales ferreteros pequeños de tipo familiar o emprendimientos, mientras que las grandes cadenas captaron la mayor cuota de mercado al ofertar diversidad de productos en un mismo sitio y a bajo costo. Ante ello, algunos centros ferreteros y de la construcción como Ferretería Latina pudieron continuar en el mercado atendiendo a segmentos especializados y destacándose por su calidad de productos, marcas de renombre así como una atención personal.

Cabe mencionar que en gran medida los centros ferreteros tienen una dependencia directa en sus ventas con el sector de la construcción, pues cuando éste se encuentra en desarrollo, la comercialización de los diferentes productos en tal área, se incrementa. Por ello durante la pandemia de Covid-19 en 2020 contrajo el sector constructivo en Ecuador

y claramente en la provincia del Azuay y la ciudad de Cuenca, lo que frenó considerablemente las ventas, más aún cuando la priorización de los hogares se centró en alimento y salud. Ya en el 2021 se pudo evidenciar una reactivación de la construcción y se espera que en 2022 se registre un notable crecimiento.

En este contexto Ferretería Latina ha mantenido sus actividades incluso sin contar con servicio a domicilio, una modalidad que durante la pandemia y los periodos de confinamiento marcó la rentabilidad positiva para muchos negocios. Pese a cualquier dificultad, el negocio se mantuvo activo y se espera una recuperación económica en el presente año. Por lo mismo, el gerente y propietario de la ferretería a considerado necesario el desarrollo de una propuesta de cadena de valor para su negocio.

Ante ello se planteó una propuesta estratégica fundamentada en el análisis situacional de la empresa tanto a nivel macro como micro y se consideró pertinente el modelo CANVAS para plantear acciones que permitan cambiar y mejorar aquellos aspectos que le pueden otorgar valor a la entidad. En esta línea es posible indicar que se detectaron necesidades como la importancia de desarrollar en acciones de Marketing digital, así como mejorar la administración de marca, a esto se suma la importancia de mejorar la atención al cliente por medio de una oferta de mejor servicio, por lo que se plantea la contratación de un KAM, que no sólo atienda clientes clave sino que identifique oportunidades de valor para la ferretería.

También se consideró pertinente el incorporar software y hardware para mejorar los procesos internos de la ferretería como el control de inventario, facturación, gestión de clientes así como el stock de producto. Esto le otorgará a la ferretería información adecuada para la toma de decisiones en relación a la reposición de producto para satisfacer las necesidades de los clientes. Se suma a esto una propuesta de distribución del local (layout) para mejorar el acceso a productos y la circulación dentro de la ferretería, agilizando así los procesos de atención al cliente, incluso el embalaje y despacho.

Por otra parte, se propone la capacitación continua del personal para el fortalecimiento de su habilidades en términos de atención al cliente, gestión de tecnología a favor del negocio así como conocimiento de marcas, productos y materiales de forma que puedan asesorar a los clientes de forma efectiva. Finalmente se puede indicar que Ferretería Latina tiene una gran oportunidad en el mercado local, no sólo por su

reconocimiento a través de los años si no por su capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que éste presenta.

Y es que finalmente el éxito de una empresa está en la capacidad de adaptación a los diferentes escenarios que se le presentan, además de contar con una fuerza laborar comprometida y con visión de crecimiento.

## Bibliografía

- Agent Comex Ec. (2021). *El imponente despliegue del comercio electrónico en el contexto de pandemia*. Quito: Anger Comex Ec. Recuperado el 26 de Febrero de 2021, de <https://agentcomexec.com/el-imponente-despliegue-del-comercio-electronico-en-el-contexto-de-pandemia/>
- Banco Central del Ecuador . (2016). *Indicadores del Producto Interno Bruto*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Presentación Coyuntural. Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones>
- Barrazaeta, F. (2012). *La ventaja competitiva y sostenibilidad de las empresas familiares*. Quito: Mirador económico.
- Carvajal, A., & Martín, F. (2021). Precio del petróleo y ciclo económico en una economía dolarizada: Un enfoque de cambio de régimen de Markov aplicado a la economía ecuatoriana. *Revista Cuestiones Económicas*, 3(1), 5-29. Obtenido de <https://estudioseconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/295/212>
- Círculo de Estudios Latinoamericanos. (2021). *Datos de predicción de la economía de Ecuador*. Quito: CESLA. Obtenido de <https://www.cesla.com/prediccion-economica-ecuador.php>
- Doing Business. (2020). *Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank Group. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>
- ETAPA. (2020). *Plan de manejo de desechos sólidos y líquidos*. Cuenca: ETAPA. Obtenido de [https://www.etapa.net.ec/Portals/0/Agua%20Potable/ingProyectos/Cap%C3%Aéculo%207.6.%20Plan%20Manejo%20Desechos%20Planta%20Culebrillas.pdf](https://www.etapa.net.ec/Portals/0/Agua%20Potable/ingProyectos/Cap%C3%A9tulo%207.6.%20Plan%20Manejo%20Desechos%20Planta%20Culebrillas.pdf)
- García, E. (2018). *Estandarización de los procesos de la cadena de valor para la mejora de gestión del inventario en una empresa comercializadora de productos ferreteros industriales*. Universidad de las Américas, Ecuador.

- Grupo Faro. (2020). *Sector de la construcción en el Ecuador en época de Covid-19*. Quito: Grupo Faro. Obtenido de <https://grupofaro.org/sector-de-la-construccion-en-el-ecuador-en-epoca-de-covid-19/>
- INEC. (2012). Directorio de empresas y establecimientos. Ecuador en Cifras.
- INEC. (2020). *Cuenca a través de sus cifras*. Cuenca: INEC. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/conozcamos-cuenca-a-traves-de-sus-cifras/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *El Cuadro de Mando Integral* (Tercera ed.). Barcelona: Grupo Planeta.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). *Cifras de industria*. Quito: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/06/Presentacio%CC%81n-Industria-Junio-2021.pdf>
- Mogro, S., Reyes, A., Apraes, D., Bravo, D., & Herrera, D. (2017). *Estudios sectoriales: Mipynes y Grandes empresas*. Quito: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Impacto macroeconómico del Covid-19 en Ecuador: desafíos y respuestas*. Quito: Centro de Desarrollo de la OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/dev/Impacto-macroeconomico-COVID-19-Ecuador.pdf>
- Orna, J. (2015). Creación de valor en la empresa: la estrategia continua. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 23(43), 103-109. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Lwr-GsGIFEsJ:https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/11604/10398/+&cd=15&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed.). México: Grupo editorial patria, S.A. de C.V.
- Ruíz, L. (2014). Los errores más comunes al optimizar una cadena de suministro. *T21*, 1(27), 1-10. Obtenido de <http://t21.com.mx/opinion/columna-invitada/2014/01/27/10-errores-mas-comunes-optimizar-cadena-suministro>
- Servicio de Rentas Internas*. (2016). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion>

- Sheck, R., Donovan, J., & Stoian, D. (2013). *Evaluación de impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Estudios de caso basados en la herramienta 5 capitales*. Colección de Desarrollo Empresarial Rural.
- Suárez, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuaderno de contabilidad*, 14(34), 245-262. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722013000100010](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722013000100010)
- Superintendencia de Compañías. (2021). *Informe de indicadores Julio 2021*. Quito: Supercías. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (2015). Obtenido de <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>
- Tejada, S., & Pandi, M. (2017). Modelo de clasificación y valoración de puestos en el sector ferretero: caso de estudio ferretería Wasicenter Chango e Hijos Cia. Ltda. *Revista de estrategia de desarrollo empresarial*. 3(9): 1-9. Obtenido de [https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias\\_del\\_Desarrollo\\_Empresarial/vol3num9/Revista\\_de\\_Estrategias\\_del\\_Desarrollo\\_Empresarial\\_V3\\_N9\\_1.pdf](https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num9/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N9_1.pdf)
- Yacchimera, J. (2015). *Modelo de gestión estratégica y atención al cliente para la ferretería mundo ferretero en la ciudad de Santo Domingo*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Santo Domingo.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta



N° \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

#### ENCUESTA PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADO TITULADO ANÁLISIS Y PROPUESTA DE CADENA DE VALOR APLICADO AL SECTOR FERRETERO EN LA CIUDAD DE CUENCA, CASO FERRETERÍA LATINA

Estimado(a) señor(a), la presente encuesta tiene como propósito conocer cuál es su opinión acerca de sector ferretero en la ciudad de Cuenca, sus respuestas proporcionaran datos importantes para el desarrollo del trabajo de grado, por lo cual se garantiza su absoluta reserva y la información correspondiente será usada únicamente para fines académicos, por lo que solicito su colaboración para llenarla.

#### DATOS DEL INFORMANTE

Edad: \_\_\_\_\_ Género \_\_\_\_\_

#### A. HABITOS

##### 1. ¿Con que frecuencia compra en Ferretería Latina?

- |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1 vez a la semana  |
| <input type="checkbox"/> | 2 veces por semana |
| <input type="checkbox"/> | Cada 15 días       |
| <input type="checkbox"/> | 1 vez al mes       |
| <input type="checkbox"/> | Otros ¿Cuál? _____ |

##### 2. ¿Cuáles de las siguientes líneas de productos a adquirido usted en Ferretería Latina?

Marque con una X en las opciones que usted considere.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Lacas y selladores                            |
| <input type="checkbox"/> | Pinturas (interior – exterior)                |
| <input type="checkbox"/> | Herramientas manuales                         |
| <input type="checkbox"/> | Herramientas eléctricas                       |
| <input type="checkbox"/> | Herrajes (cerraduras, bisagras, rieles, etc.) |
| <input type="checkbox"/> | Productos agrícolas                           |
| <input type="checkbox"/> | Tubería y accesorios de agua                  |
| <input type="checkbox"/> | Cables y material eléctrico                   |

##### 3. ¿En Ferretería Latina, encuentra todos los productos que requiere?

Marque con una X en las opciones que usted considere.

- |                          |               |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Siempre       |
| <input type="checkbox"/> | Algunas veces |
| <input type="checkbox"/> | Nunca         |

**Responder la pregunta 3.1.**

##### 3.1. Indique que productos no encuentra


#### B. SATISFACCIÓN

##### 4. ¿Qué tan satisfecho esta con los siguientes aspectos en relación a Ferretería Latina?

Marque con una X en el casillero según corresponda: 1. Muy insatisfecho, 2. Insatisfecho, 3. Indiferente, 4. Satisfecho, 5. Muy satisfecho.

1	2	3	4	5	
					Precio de los productos
					Proceso de pago
					Proceso postventa
					Conocimiento del producto
					Tiempo de despacho
					Atención del personal
					Ubicación de la ferretería
					Variedad de productos

### C. EXPECTATIVAS

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera que Ferretería Latina deber mejorar o perfeccionar?

**\*INDICAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA**

<input type="checkbox"/>	Calidad de atención al cliente
<input type="checkbox"/>	Estructura organizacional
<input type="checkbox"/>	Publicidad
<input type="checkbox"/>	Calidad de productos
<input type="checkbox"/>	Precios
<input type="checkbox"/>	Instalaciones
<input type="checkbox"/>	Variedad de productos
<input type="checkbox"/>	Servicio post venta
<input type="checkbox"/>	Otros ¿Cuál?

### D. COMPETENCIA

6. Cuando usted no consigue el producto que necesita en Ferretería Latina ¿a cuál de los siguientes comercios acude? (Señale el principal)

<input type="checkbox"/>	Coral Centro
<input type="checkbox"/>	Kiwi
<input type="checkbox"/>	Mega Hierro
<input type="checkbox"/>	Ferretería Vázquez Brito
<input type="checkbox"/>	Ferretería Continental
<input type="checkbox"/>	El artesano
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?

7. ¿Qué aspecto valora de la ferretería que eligió en el punto 6?

**\*INDICAR EN ORDEN DE IMPORTANCIA**

<input type="checkbox"/>	Calidad productos
<input type="checkbox"/>	Variedad de productos
<input type="checkbox"/>	Precios bajos
<input type="checkbox"/>	Atención al cliente
<input type="checkbox"/>	Instalaciones
<input type="checkbox"/>	Ubicación del local
<input type="checkbox"/>	Servicio postventa
<input type="checkbox"/>	Otra ¿Cuál?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 2. Entrevista



N° \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

### ENTREVISTA PARA EL TRABAJO FINAL DE GRADO TITULADO ANÁLISIS Y PROPUESTA DE CADENA DE VALOR APLICADO AL SECTOR FERRETERO EN LA CIUDAD DE CUENCA, CASO FERRETERÍA LATINA

Estimado(a) señor(a), la presente entrevista tiene como propósito conocer cuál es su opinión acerca de sector ferretero en la ciudad de Cuenca, sus respuestas proporcionaran datos importantes para el desarrollo del trabajo de grado, por lo cual se garantiza su absoluta reserva y la información correspondiente será usada únicamente para fines académicos, por lo que solicito su colaboración para llenarla.

Nombre del informante: \_\_\_\_\_ Género \_\_\_\_\_  
Edad del informante: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_

**1. ¿Cómo definiría usted al sector ferretero en la ciudad de Cuenca en los últimos años?**

- En términos de desarrollo.
- Afectación con la llegada de Coral Hipermercados, Kiwi, Aki (Comercios Grandes).
- Posible variación en calidad de productos, precios, marcas, etc.

**2. ¿A quién considera como su principal competencia en el ámbito ferretero?**

- Nombres de comercios de mayor tamaño y otros que se asemejen a Ferretería Latina, porque son competidores, que tienen ellos que Ferretería Latina no tiene (publicidad, ventas externas, etc.).
- Indagar sobre productos sustitos que pudieran existir.

**3. ¿Cuál ha sido la mayor crisis del sector ferretero?**

- Considerar temporalidad
- Hacer mención al Covid-19
- Analizar el porqué de la crisis
- Estrategias para mantenerse y recuperarse.

**4. ¿Cómo definiría a Ferretería Latina?**

- Qué ventajas les aporta ser una empresa familiar
- Principales líneas de negocio, productos estrella
- Proveedores principales (importan directamente)
- Alcance en el mercado, segmentos, proyectos futuros, estrategias comerciales

**5. ¿Qué aporta Ferretería Latina a sus socios y clientes?**

- Socios: proveedores.
- Valores comerciales, pago oportuno, financiamiento en compras altas, garantías de producto, entrega a domicilio, etc.

### Anexo 3. Tablas de frecuencia y porcentaje de la encuesta

#### *Muestra según rango de edad*

<b>Rango de edad</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Entre 19 a 24	4	4%
Entre 25 a 29	16	14%
Entre 30 a 34	17	15%
Entre 35 a 39	23	21%
Entre 40 a 44	21	19%
Entre 45 a 49	12	11%
De 50 en adelante	18	16%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

#### *Muestra según género*

<b>Género</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Masculino	103	93%
Femenino	8	7%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

#### *Frecuencia de compras*

<b>Frecuencia de compra</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Todos los días	16	14%
1 vez a la semana	22	20%
2 veces por semana	43	39%
3 veces por semana	6	5%
4 veces por semana	4	4%
Cada 15 días	16	14%
1 vez al mes	4	4%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

#### *Líneas de producto*

<b>Líneas de productos</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Lacas y selladores	73	26%
Pinturas (interior – exterior)	35	12%
Herramientas manuales	49	17%
Herramientas eléctricas	23	8%
Herrajes (cerraduras, bisagras, rieles, etc.)	75	26%
Productos agrícolas	2	1%
Tubería y accesorios de agua	10	4%
Cables y material eléctrico	17	6%
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>74%</b>

#### *Disponibilidad de productos*

<b>Disponibilidad de productos</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
Siempre	48	43%
Algunas veces	63	57%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

### *Aspectos de valor*

Aspectos de valor	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho
Precio de los productos	2%	0%	5%	38%	56%
Proceso de pago	0%	2%	3%	18%	77%
Proceso postventa	2%	2%	2%	23%	72%
Conocimiento del producto	2%	2%	0%	12%	85%
Tiempo de despacho	0%	2%	9%	47%	42%
Atención del personal	0%	0%	0%	11%	89%
Ubicación de la ferretería	0%	0%	0%	25%	75%
Variedad de productos	0%	0%	5%	41%	54%

### *Atributos*

Atributos	1ero	2do	3ro	4to
Publicidad	82%	11%	4%	4%
Variedad de productos	48%	40%	8%	4%
Calidad de atención al cliente	64%	9%	18%	9%
Precios	33%	26%	36%	5%
Instalaciones	23%	46%	23%	8%
Estructura organizacional	60%	0%	20%	20%
Calidad de productos	33%	0%	33%	33%
Servicio post venta	0%	50%	17%	33%

### *Opciones de compra*

Opciones de compra	Frec.	%
El artesano	48	43%
Ferretería Vázquez Brito	19	17%
Kiwi	16	14%
Mega Hierro	8	7%
Coral	6	5%
Ferretería Continental	6	5%
Macofer	4	4%
Tapitex	2	2%
Disensa	2	2%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>

### *Atributos de compra*

Atributos de la competencia	Frec.	%
Variedad de productos	90	46%
Precios bajos	33	17%
Ubicación del local	24	12%
Calidad productos	23	12%
Atención al cliente	15	8%
Instalaciones	9	5%
Servicio postventa	2	1%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100%</b>