

Universidad de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado

Propuesta de un Modelo de Negocios para Ferretería Leja S.A.

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas,
con énfasis en Gerencia

Erika Gutiérrez Hütt
Carné 981702

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2007

DEDICATORIA

A mi papá, por ser mi fuente de
inspiración.

Por enseñarme el camino para
alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado en este proceso, en especial a mi familia y a mi novio por todo su apoyo y comprensión.

Un sincero agradecimiento a mis profesores guía por sus valiosos aportes.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia.

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

M.A.E. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Coordinador

M.B.A. Sergio Guevara Carvajal
Profesor Guía

M.B.A. Jorge Gutiérrez Diermissen
Supervisor Laboral

Erika Gutiérrez Hütt
Estudiante

CONTENIDO

Propuesta de un Modelo de Negocios para Ferretería Leja S.A.

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Hoja de Aprobación.....	4
Contenido.....	5
Resumen.....	9
Introducción.....	11
Capítulo I: Los Modelos Gerenciales.....	16
1.1 Conceptualización de un Modelo de Negocios.....	16
1.2 ¿Qué es la Estrategia Gerencial?.....	19
1.2.1 Características de la Estrategia Gerencial.....	20
1.3 Desarrollo Gerencial de la Estrategia.....	21
1.3.1 Coordinación de factores para llevar a cabo la gerencia estratégica.....	22
1.3.2 La diferencia entre Gerencia y Liderazgo.....	24
1.3.2 La Estructura Organizacional.....	26
1.3.3 La Productividad del Personal.....	27
1.3.4 Las tecnologías, los mercados y la competitividad de la empresa.....	28
1.4 Análisis FODA.....	31
Capítulo II: Antecedentes de la Empresa.....	34
2.1 Historia de Ferretería Leja S.A.....	34
2.2 Características del negocio.....	36

2.3 Entorno de la Empresa.....	41
2.3.1 Descripción de la competencia.....	43
2.4 Modelo de Negocios Actual.....	47
Capítulo III: Análisis del Modelo de Negocios Actual.....	55
3.1 Análisis del Modelo de Negocios Actual.....	55
3.1.1 Resultados de la Encuesta sobre el Mercado Actual.....	56
3.1.2 Resultados de la Encuesta sobre el Mercado Potencial.....	63
3.2 Análisis Comparativo de Resultados.....	69
3.3 Análisis FODA.....	73
Capítulo IV: Propuesta Modelo De Negocios.....	77
4.1 Descripción de la Propuesta.....	77
4.2 Estrategia Integral.....	78
4.3 Plan de Acción del Nuevo Modelo de Negocios.....	79
4.4 Financiamiento del Capital de Trabajo.....	85
Conclusiones y Recomendaciones.....	89
Bibliografía.....	92
Anexo Metodológico.....	94
Anexos Complementarios.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No. 1 - Metros cuadrados de construcción, 2004 – 2006.....	44
No. 2 - Mercado Actual. Factores más importantes de compra.....	57
No. 3 - Mercado Actual. Compras adicionales a la necesidad original.....	60
No. 4 - Mercado Actual. Lealtad de consumidores.....	61
No. 5 - Mercado Actual. Principales Competidores.....	62
No. 6 - Mercado Potencial. Factores desmotivadores de compra.....	65
No. 7 - Mercado Potencial. Factores más importantes de compra.....	67

ÍNDICE DE CUADROS

No.1 - Familia de Productos, por código, Ferrería Leja S.A.....	48
No. 2 - Motivos más sobresalientes de compra: enfoque interno, enfoque del cliente actual y del cliente potencial	10
No. 3 - Impacto Financiero de la Línea de Crédito.....	87
No. 4 - Estado Resultados Propuesto considerando el Efecto Neto de Productos Financieros (Bonificaciones y Descuentos por Pronto Pago) al 30 de setiembre de 2007.....	88

ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS

No. 1 - Ubicación y breve reseña histórica del cantón de Santa Ana.....	97
No. 2 - El Lagar se transforma en tienda de departamentos.....	100
No. 3 - Cuestionario de Mercado Actual.....	101
No. 4 - Cuestionario de Mercado Potencial.....	103
No. 5 - Cuestionario al Gerente General.....	105

RESUMEN

Gutiérrez Hütt, Erika

Propuesta de un Modelo de Negocios para Ferretería Leja S.A.

Trabajo Final de Graduación, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José, C.R.:

E. Gutiérrez H., 2007

105 h.- 11 il.- 18 refs.

El objetivo general del presente trabajo de investigación es formular una propuesta de un nuevo modelo de negocios a Ferretería Leja S.A., que le permita mejorar su competitividad y ser más rentable.

Lo anterior se realiza mediante un análisis gerencial que proporcione la mejor alternativa para desarrollar la propuesta al modelo de negocios de la empresa.

La investigación se lleva a cabo en Ferretería Leja S.A., empresa ubicada en el cantón de Santa Ana y de carácter familiar, la cual se dedica a satisfacer la demanda de artículos de ferretería para consumo personal y del hogar con un servicio personalizado.

La empresa atraviesa una situación de fuerte competencia debido al creciente desarrollo comercial y explosión demográfica en Santa Ana, esto ha hecho que el mercado sea muy atractivo para grandes empresas competidoras como El Lagar, EPA y Distribuidora Santa Bárbara, que cuentan con mayor capacidad financiera, poder de mercado y una oferta de servicios más completa y a menores precios. Lo anterior, justifica la importancia y necesidad de la presente investigación ya que lleva a considerar que el modelo de negocios de Ferretería Leja S.A. no está acorde con las nuevas exigencias y cambios del mercado.

Para la realización de este proyecto fue necesario desarrollar diferentes tipos de investigaciones, tales como documental, cualitativa, cuantitativa y exploratoria.

Entre las principales conclusiones de la investigación se encuentra, como resultado del análisis gerencial realizado por medio del trabajo de campo y posterior evaluación, la propuesta un nuevo modelo a Ferretería Leja S.A., el cual comprende una estrategia integral de diferenciación del modelo de negocios que debe desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Dentro de las recomendaciones se incluye considerar la posibilidad de suscribir un crédito bancario para fortalecer la posición financiera de la empresa y negociar un sobregiro en la cuenta corriente que le permita a la ferretería lograr un costo/beneficio positivo entre los porcentajes de descuentos financieros ganados por pago de contado y bonificaciones por volumen de compra y el interés de la línea de crédito

Al finalizar la investigación se comprueba que la orientación del mercado de Ferretería Leja está en el hecho de tener un excelente enfoque de servicio al cliente basado en sus necesidades, mantener una amplia variedad de artículos a buen precio y tener una política muy responsable en cuanto a garantías de productos

Palabras clave: ANALISIS FODA, COMPETENCIA, ESTRATEGIA, LIDERAZGO, MODELO DE NEGOCIOS, TÁCTICAS, POSICIONAMIENTO, VENTAJA COMPETITIVA.

Director de la Investigación:
M.B.A. Sergio Guevara Carvajal

Unidad Académica:
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas
Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

Una estrategia competitiva se traduce en algo que se quiere lograr en el futuro; por lo tanto, las decisiones por tomar y la forma en que se ejecuten definirán la posición de la empresa en el mercado. De manera intencional o no, las decisiones de los empresarios en cuanto a la forma de ejecutar las actividades estratégicamente pertinentes, o modelo de negocios, posicionan a sus empresas frente a sus competidores.

La buena labor gerencial es, un elemento clave el cual permite el éxito o genera el fracaso de los negocios, tanto grandes como pequeños. Teniendo en cuenta que el enfoque gerencial es de suma importancia para los negocios en marcha, así como las operaciones y la forma de generar utilidades de las empresas, es que se propone el presente proyecto denominado Propuesta de un Modelo de Negocios a Ferretería Leja S.A.

La empresa escogida para realizar la presente investigación: Ferretería Leja S.A., fue fundada en 1986 en el cantón de Santa Ana, Distrito Central, con el objetivo de satisfacer la demanda de artículos de ferretería para consumo personal y del hogar con un servicio personalizado. El negocio está valorado en \$135.000 a precio de mercado, cuenta con seis empleados, posee la distribución de venta de gases industriales (oxígeno, acetileno y nitrógeno) y la representación de pinturas Lanco. Cabe destacar que Ferretería Leja S.A. no maneja material pesado de construcción como *block*, arena, cemento, varilla, madera, etc.

La empresa atraviesa hoy una situación de fuerte competencia debido al creciente desarrollo comercial y explosión demográfica en Santa Ana, el cual ha hecho que el mercado sea muy atractivo para empresas competidoras como El Lagar, EPA y Distribuidora Santa Bárbara. Estos competidores cuentan con mayor capacidad financiera, poder de mercado y una oferta de servicios más completa y a menores precios. Lo anterior, lleva a considerar que el modelo de negocios de Ferretería Leja S.A. no está acorde con las

nuevas exigencias y cambios del mercado y de considerar las teorías de Peter Drucker¹ las cuales establecen que cuando una empresa enfrenta dificultades es cuando se formula el interrogante acerca del carácter de la misma; éste es precisamente la finalidad del tema a tratar.

OBJETIVO GENERAL

Formular un nuevo modelo de negocios a Ferretería Leja S.A. que le permita mejorar su competitividad y ser más rentable.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir el marco conceptual de distintos enfoques gerenciales modernos dentro de los cuales se desarrollará el presente trabajo y determinar los alcances de lo que debe entenderse por un modelo gerencial.
2. Describir el entorno, la empresa, y el modelo de negocios actual con el fin de ubicar al lector.
3. Analizar el modelo de negocios actual y determinar si responde a los requerimientos del mercado.
4. Proponer un nuevo modelo de negocios a la empresa.
5. Presentar las conclusiones y recomendaciones correspondientes de la investigación.

Los objetivos del trabajo estarán orientados a determinar si el modelo de negocios es el más adecuado; sino, es necesario formular la pregunta ¿Cuál debería ser el modelo de negocios

¹ Drucker, P. (1978). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Ed. Ateneo.

de la empresa? Por lo tanto, dentro de la investigación se estudiarán los principales factores del entorno externo e interno.

Se pretende aplicar la teoría de gerencia moderna del autor Peter Drucker (2002), el análisis de la formulación de la estrategia y sus elementos de Werner Ketelhöhn (2002), así como las teorías de liderazgo y la verdadera labor de un líder de John P. Kotter (1999), entre otros, para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

El proyecto inicia con el establecimiento de los conceptos gerenciales requeridos para ubicar el contexto de las variables que afectan a la empresa. Para tal propósito se efectúa un estudio de la literatura encontrada en material bibliográfico seleccionado tales como libros, revistas gerenciales y artículos de periódicos e Internet referente a los temas, con el fin de lograr reunir los elementos que permitan orientar los diversos conceptos los cuales sustentan el estudio y poder establecer el marco teórico. Se trata de determinar un marco teórico adecuado a un modelo de negocios y del principio de que debe existir un plan estratégico básico.

Se continúa con una descripción de la empresa y su situación actual, entorno organizacional y competitivo. Se describen las características e historia y se establecen los componentes de la empresa para conocer la realidad del objeto de estudio. Se van a presentar los componentes de la empresa, así como de la segmentación de mercados utilizada actualmente.

Posteriormente, se realiza un análisis del modelo de negocios actual mediante un trabajo de campo que comprende entrevistas a clientes del mercado actual y clientes del mercado potencial, así como una entrevista a profundidad al Gerente General. Se realiza un estudio de los resultados para formular un análisis comparativo entre los diferentes mercados de la empresa. Asimismo, se presenta el análisis FODA pertinente para la empresa.

Con base en el diagnóstico y análisis gerencial, se formula la propuesta para el nuevo modelo de negocios que permita una aplicación práctica. Se realiza una estrategia integral que logre la diferenciación del modelo de negocios de la empresa con tácticas a corto, mediano y largo plazo para llevar a cabo la misma.

Por último, se formulan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales se comparten con la Gerencia General de la empresa. Se establece que el planteamiento estratégico del nuevo modelo de negocios debe ser sencillo, práctico y sobre todo, muy efectivo.

En cuanto a las metas del proyecto, se procura responder a la necesidad del Gerente de Ferretería Leja S.A. de evaluar la validez de su modelo de negocios. Se realiza un análisis y diagnóstico del modelo de negocios actual y su resultado en el mercado actual y mercado potencial para la empresa.

La formación profesional y académica se verá altamente beneficiada al entender la correcta aplicación de los modelos gerenciales. Con ellos se permite definir lo siguiente: el propósito y misión de la empresa, el desarrollo de la estrategia y la estructura necesaria que permita obtener beneficios económicos.

Además, entender que el funcionamiento de un negocio requiere a un Gerente involucrado capaz de lograr que cada tarea esté orientada hacia los objetivos, a través de un verdadero modelo de negocios.

Entre las razones por las que se escogió la empresa es su larga trayectoria en el mercado, el hecho de que sea una organización de tipo familiar y la posibilidad de análisis que ofrece una empresa pequeña cuando compite con grandes competidores en el mercado.

Se espera poder hacer un análisis y diagnóstico de fondo de los distintos factores que afectan el negocio, así como su ponderación correspondiente, reconociendo que se presentan limitaciones en cuanto a información confidencial que no van a brindar las empresas competidoras de sus organizaciones mercantiles: sean ventas, participación de mercado, utilidades, entre otros.

CAPÍTULO I

LOS MODELOS GERENCIALES

1.1 Conceptualización de un Modelo de Negocios

Una primera aproximación al tema de los modelos de negocios gerenciales es que nadie en el mundo forma parte o constituye una empresa con el propósito de perder dinero; por lo tanto, el hecho de ser empresario se basa en obtener rendimientos superiores a los que tendría invirtiendo en certificados de depósito a plazo, bonos de deuda, fondos de inversión, entre otros, que se puede decir son actividades menos riesgosas.

Los enfoques gerenciales modernos²

“emergen con el propósito de entregar instrumentos prácticos a los gerentes y empresarios para enfrentar los nuevos retos de procesos mucho más competitivos.”

Elegir el enfoque que mejor se ajusta a las necesidades y posibilidades de la organización, introducirlo en el tiempo adecuado para aprovechar mejor los beneficios de este, saber incorporar conceptos y herramientas de otros enfoques compatibles, y conocer los factores críticos que puedan determinar el éxito o el fracaso en la ejecución, son los aspectos más importantes para la gerencia moderna. Sin embargo, ello tiene un requisito: el conocimiento, con un buen grado de profundidad, de los alcances y limitaciones de cada enfoque.

Entre ellos se puede citar:

² Vartanián, A. (2000). *Enfoques Gerenciales Modernos*. San José: Ediciones Delphi.

- 1) Empoderamiento o *Empowerment*, es un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización, a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto. En un sentido más amplio tiene el mismo significado de organizaciones basadas en el aprendizaje. *Empowerment* significa facultar a los empleados para que compartan información y tomen decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización a la que pertenecen. Se basa en dos pilares, un fuerte cambio en el pensamiento directivo y la creación de un clima que permita un alto grado de compromiso del empleado con su organización.

- 2) *Downsizing* y *rightsizing*. El *downsizing* es la reducción – generalmente muy significativa – del número de empleados de una empresa, mientras que el *rightsizing* es la búsqueda del “tamaño correcto” de la organización. La diferencia entre ambos es que, en términos generales, el primero se enfoca en los trabajadores y tiene como propósito disminuir costos recortando personal, en cambio, en el segundo busca un cambio planificado para modernizar la organización buscando su tamaño correcto, ya sea reduciendo o aumentando el personal para diseñar una organización altamente competitiva.

- 3) Administración de la calidad y del sistema ISO, el enfoque de calidad total parte de los principios desarrollados por Edwards Demings en la década de los noventas, dentro de los cuales se pueden resaltar: mejoras constantes al producto, adoptar una nueva filosofía hacia la calidad, mejoras constantes al sistema de producción y servicios, capacitación, orientación al consumidor, participación y compromiso con los empleados y mejoramiento continuo. El Sistema ISO o *International Standard Organization* (Organización Internacional para la Normalización) es una institución con base en Ginebra, Suiza que publicó oficialmente en 1987 las normas internacionales de aseguramiento de la calidad, conocidas como la serie ISO 9000. Recientemente se agregó la serie ISO 14000 para cubrir la calidad de la

administración ambiental. Para el sistema ISO calidad es la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad o aptitud para satisfacer necesidades declaradas o implícitas. Los enfoques a la calidad han ido evolucionando y cada vez se han ido integrando nuevos elementos, las razones son básicamente las siguientes: los clientes son cada vez más exigentes, la competencia se ha hecho más fuerte y las experiencias acumuladas en las empresas que han aplicado sistemas de calidad han ido evolucionando y agregando nuevos elementos.

- 4) *Benchmarking* o “punto de referencia”, es un proceso que consiste en captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas que utilizan otras empresas en forma exitosa, con el propósito de compararlas con las de la empresa y cuando sea necesario adaptarlas e implantarlas a lo interno de la organización. El *benchmarking* es un proceso sistemático, continuo y planificado que busca puntos de referencia de casos exitosos en el entorno para compararlos con los de la empresa a fin de localizar áreas de mejora. Las empresas siempre han observado lo que hace la competencia y en general otras empresas, tomando ideas, estrategias y procedimientos y adaptándolos a sus propias condiciones.
- 5) Reingeniería: Innovación y rediseño de procesos, es repensar de manera fundamental los procesos de la empresa y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores claves de este concepto son la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados. La reingeniería es un enfoque de procesos, busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta el momento, con fundamento en la división del trabajo, la departamentalización por funciones y la especialización. No debe confundirse con la teoría mejoramiento continuo ya que el rediseño decisivo de procesos significa que la reingeniería se aparta del concepto tradicional de hacer mejoras a los procesos existentes.

- 6) Planificación Estratégica, es el proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados, las cuales se miden fundamentalmente por medio de objetivos estratégicos y estrategias competitivas. La planificación estratégica es un proceso que está constituido por varios elementos como: el propósito de la empresa, principios, entorno global, sector de competencia, objetivos estratégicos, formulación de estrategias e indicadores de control.

1.2 ¿Qué es la Estrategia Gerencial?

Cuando se habla de la estrategia gerencial se refiere:

“al proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados, las cuales se expresan fundamentalmente por medio de objetivos estratégicos y estrategias competitivas³.”

La nueva tendencia es construir empresas y productos capaces de competir con los mejores de su clase y con una clara intención de permanecer a largo plazo.

Por eso, los ejecutivos deben de responder a tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos? La empresa debe conocer en qué entorno se encuentra, qué características tiene el sector en que compite, qué oportunidades se le presentan, qué factores internos obstaculizan su desarrollo, qué factores constituyen sus puntos fuertes y qué amenazas pueden visualizarse en el entorno.

¿Hacia dónde debemos ir? La empresa debe diseñar su escenario futuro y sus pretensiones en el largo plazo, partiendo del hecho de que el entorno es dinámico.

³ Vartanián, A. (2000). *Enfoques Gerenciales Modernos*. San José: Ediciones Delphi.

¿Cómo llegaremos allí? Las estrategias, los recursos financieros, el personal, las políticas y el nivel de compromiso, constituyen aspectos que encaminan a las empresas hacia el logro de resultados.

Al hablar de un modelo de negocios se refiere a las decisiones tomadas por los gerentes y empresarios, de una manera intencional o no. El fundamento es la forma de ejecutar las decisiones estratégicamente pertinentes, que es cuando se hace referencia al mecanismo por medio del cual un negocio trata de generar ingresos y utilidades. Esto es un planteamiento de cómo una compañía planifica servir a sus clientes, considerando tanto el concepto de estrategia gerencial como su posterior implementación. Los modelos de negocios gerenciales son los responsables de posicionar a las empresas frente a sus competidores.

1.2.1 Características de la Estrategia Gerencial

Cualquier estrategia gerencial se va a ver enfrentada a una alta incertidumbre y rápidos cambios en su entorno; el desafío que enfrentan los gerentes es, no sólo idear una estrategia, sino que una vez hecha, ésta debe llevarse a cabo.

Por lo tanto, en la formulación de la estrategia deben estar presentes estas tres características:⁴

- 1) Fortaleza, funciona la estrategia bajo distintos escenarios.
- 2) Sensibilidad, responde a los factores que originan los cambios.
- 3) Flexibilidad, cuán rápidamente puede poner en marcha un nuevo proceso clave.

Cuando una estrategia se formaliza, se definen tres elementos:

⁴ Ketelhohn, W. (2002) ¿Qué es estrategia? *El Financiero*. San José.

- 1) Sentido de dirección para la empresa.
- 2) Compromiso con un curso de acción que compromete recursos.
- 3) Directrices, que son una serie de políticas y normas empresariales que aseguran que las decisiones operativas sean coherentes con la estrategia elegida.

Igualmente, se establece que las decisiones que toma la gerencia y la forma que se ejecutan definen la posición de una empresa en el mercado.

Lo anterior permite resaltar que la función gerencial, es precisamente la que permite formular la estrategia de negocios, al darle el seguimiento adecuado y establecer las correcciones necesarias, ya que cualquier decisión puede conducir a resultados muy diferentes dependiendo de la selección de los movimientos tácticos y del modelo empresarial correcto. Según Ralph Cohen:

“...más del 95% de los planes comerciales que se envían a los inversionistas terminan en un basurero o en un archivo. Casi el 80% de los programas nuevos fracasan en los tres años siguientes a su creación”⁵.

1.3 Desarrollo Gerencial de la Estrategia

Las empresas operan en un medio turbulento con estrategias que, aunque puedan haber sido válidas cuando fueron lanzadas, pueden haber perdido su validez bajo las nuevas circunstancias, ya que en el entorno aparecen constantemente nuevas oportunidades y amenazas.

El gerente debe ser capaz de cumplir con los procesos gerenciales de:

- 1) Traducir la estrategia a algo concreto.
- 2) Comunicar la estrategia a la organización y vincular a todos a ella.

⁵ Cohen, R. (2006). *¿Cómo convertir una idea en un éxito? El Financiero*. San José.

- 3) Vincular la estrategia a los procesos de presupuestación y planeamiento.
- 4) Propiciar el aprendizaje estratégico.
- 5) Propiciar la innovación en la empresa, que no se debe confundir con cambios.

1.3.1 Coordinación de factores para llevar a cabo la gerencia estratégica

Las empresas deben ser vistas como organizaciones vivas que adquieren su propia personalidad y con ello la estrategia sigue a la estructura para crear su propósito en respuesta a sus necesidades cambiantes.

Un sociólogo llamado Philip Selznick presentó la noción de que las organizaciones no eran simples estructuras utilitarias para lograr un fin, sino que adquirirían un valor intrínseco a través de un proceso de institucionalización⁶.

El Gerente General debe utilizar los factores disponibles de su empresa y entorno en una forma coordinada que le permita llevar a cabo una estrategia y este logro está basado en una fuerte dependencia de sus destrezas y habilidades. Algunos de los factores necesarios para poder desarrollar una estrategia de negocios son:

- 1) Asignación de recursos, la gerencia debe movilizar y asignar los recursos para las actuales estrategias corporativas y para producir las nuevas estrategias, en donde el logro de las metas estratégicas tengan como base la asignación de recursos y la fijación de prioridades; se integran los procesos de planeamiento estratégico y presupuesto.

⁶ Icéis, J. (2002). Cinco llaves para la Gerencia Estratégica. *El Financiero*. San José.

- 2) Reaccionar a tiempo, ante una crisis o situación que afecte a la empresa, positiva o negativamente; no se debe dudar en tomar las medidas necesarias.
- 3) Estructura organizacional, las decisiones sobre estructura organizacional son importantes por varias razones: primero, dividen el trabajo cuándo se desarrolla la estrategia. Segundo, indican qué es importante y qué no. Tercero, tienen una penetrante influencia en la cultura organizacional. Cuarto, pueden ser una fuente de recompensa y motivación.
- 4) Parámetros y medidas, el uso de estándares y el énfasis en la supervisión ha sido por mucho tiempo una característica de la administración del desempeño, regulada por mandato y poder. En las empresas tradicionales, la función del control ha sido extender el dominio de la autoridad centralizada. El movimiento de calidad total ha demostrado que el uso de estándares, medición y valuación no está obligado a interferir con la creatividad y lo motivado que se sienta un empleado. Por el contrario, las organizaciones que tienen una elevada ética del desempeño prosperan con esas medidas.
- 5) Compensación, dos requisitos para obtener ventaja competitiva y sostenible son tener la capacidad de fabricar un producto de calidad que la gente quiera y desarrollar destrezas especiales que a los competidores les cueste copiar.

Un tercer requisito menos obvio, es hacer estas dos actividades sin llegar a depender excesivamente de empleados altamente calificados que puedan irse y llevarse sus destrezas a los competidores. Al elaborar el tejido organizacional que aliente el aprendizaje compartido y desestime la deserción de la gente talentosa, la estructura es importante, pero también lo son las recompensas y las sanciones que vinculan a las personas con la compañía.

- 6) Inculcación de valores, en las organizaciones, el papel de la alta gerencia es inculcar valores. Se considera el caso de formar una cultura corporativa como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de la organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros como es el caso de la empresa Johnson y Johnson, la cual fue fundada en el siglo XIX con la convicción de que el ejercicio de la medicina antiséptica podía salvar vidas, la compañía desarrolló un credo que colocaba a los pacientes los doctores y las enfermeras, los empleados y a la comunidad en general, antes de los accionistas, en orden de prioridad.

1.3.2 La diferencia entre Gerencia y Liderazgo

Gerenciar es manejar la complejidad. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves como la calidad y el rendimiento económico de los productos⁷. El Gerente debe estar debidamente comprometido y tener claras las metas de su organización, debe contar con las competencias debidas, con una madurez tal que le permita trabajar en equipo, y no sólo como grupo, en donde se compartan valores y principios comunes.

El Gerente debe de ejecutar con eficiencia, una publicación de la revista Fortune de 1999, por parte de Ram Charam uno de los gurús de la administración moderna expone que más

⁷ Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business Review. Bogotá: Editorial Norma.

del 70% de las fallas estratégicas de las empresas son causadas por una pobre ejecución y, muy raras veces por una falta de inteligencia o visión. Lo anterior fue refrendado en el 2002 por la Escuela de Negocios de Harvard, la cual evidenció que nueve de cada diez organizaciones estadounidenses, fallan consistentemente en obtener los resultados deseados, al no ejecutar adecuadamente la estrategia propuesta.

Liderar, se considera liderar el cambio. Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia radica en el hecho de que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente. Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta.

Desde luego, no todo el mundo puede ser bueno en ambas cosas. Algunos pueden llegar a buenos gerentes, pero no a convertirse en líderes. Otros tienen una gran capacidad de liderazgo, pero por distintas razones, no logran ser buenos gerentes. El liderazgo complementa la gerencia, no la reemplaza.

Peter Drucker⁸ menciona: “*no existen cualidades de liderazgo ni personalidad de liderazgo*”. Lo primero que establece el autor es que la base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Lo segundo es conceptualizar el liderazgo como una responsabilidad en vez de cómo un rango o privilegio.

⁸ Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Editorial Norma.

Un requisito adicional es que el líder sepa ganarse la confianza de los demás, confianza es la convicción de que el líder es sincero en lo que dice. Es creer en la integridad de las personas.

1.3.2 La Estructura Organizacional

Es claro que ya no existe una única organización correcta, lo que existe son organizaciones, cada una con sus ventajas específicas, sus limitaciones claras y sus aplicaciones. Se ha hecho evidente que la organización no es un absoluto, sino una herramienta que permite a las personas ser productivas en su labor conjunta⁹. Siendo así, una determinada estructura organizacional se adecua a ciertos cometidos en ciertas condiciones y en ciertos momentos.

Ciertamente existen “principios” de las empresas. Uno de ellos es una organización transparente. Las personas tienen que conocer y comprender la estructura dentro de la cual laboran. Otro principio es que alguien en la organización tiene que tener autoridad para tomar la decisión final en un aspecto dado. Y alguien tiene que estar a cargo en una crisis. Otro buen principio es que la autoridad sea commensurable con la responsabilidad.

Es apropiado el principio de que la persona en la organización tenga un solo superior, ya que en las relaciones humanas nadie debe situarse en un conflicto de lealtades y tener más de un superior genera precisamente este tipo de conflictos. Un sabio principio estructural es tener un mínimo de estratos.

Por eso, en vez de buscar la organización correcta, la administración tiene que aprender a buscar, a desarrollar y a probar una organización que se ajuste a su cometido.

⁹ Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.

No obstante, para las compañías diversificadas del mañana quizá ni siquiera haya una administración central. Es posible que emulen a los dos constructores de imperios comerciales quienes han tenido el mayor éxito en los últimos veinte años, el inversionista estadounidense Warren Buffett y el americano Hanson PLC. Estas dos personas operan como inversionistas que supervisan sus empresas, se aseguran que sus negocios individuales tengan el plan apropiado, la estrategia correcta y la administración que necesitan. Pero ellos no administran.¹⁰

1.3.3 La Productividad del Personal

Una de las suposiciones acerca del personal es que los trabajadores para una organización son empleados de ella, quienes brindan tiempo completo y dependen de la organización para su sustento y trayectoria laboral. Otra suposición es que los individuos quienes laboran para una empresa son solo subalternos. Se da por sentado, incluso, que la mayoría de estas personas tienen pocas destrezas o ninguna y hacen lo aquello que se les asigna.

Sin embargo, muchas veces las personas no trabajan en calidad de empleados directos, sino que trabajan para un contratista externo por medio de servicios profesionales, *outsourcing*, por ejemplo, la firma de contratación externa que provee el mantenimiento de un hospital o de una fábrica, o bien, la firma de contratación externa que administra el sistema de informática.

Recientemente son menos las organizaciones basadas únicamente en empleados de tiempo completo, y con personal “subalterno”, ahora bien, cada vez son más personas que trabajan con el conocimiento y estas personas no son trabajadores subalternos, sino “asociados”. Ya no existe una relación tradicional superior-subalterno, ya que el superior solamente puede

¹⁰ Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Editorial Norma.

desempeñarse bien si estos asociados asumen la responsabilidad de instruirlo y a su vez tales asociados son “subalternos” en el sentido de que dependen de su “jefe” a la hora de su contratación o despido, ascenso, evaluación, etc.

El punto de partida, tanto en la teoría como en la práctica es “administrar para el desempeño” y no “administrar el trabajo del personal”. Por lo tanto:

“al personal no se le “administra”, el cometido es dirigir el personal y la meta es hacer productivos los conocimientos y atributos específicos de cada individuo.”¹¹

1.3.4 Las tecnologías, los mercados y la competitividad de la empresa

Actualmente, las tecnologías, al contrario de las tecnologías del siglo XIX, no funcionan de forma paralela, sino que funcionan de forma interconectada e interrelacionada. Constantemente, una industria y su tecnología sufren una revolución gracias a algún avance tecnológico, tal es el caso de la industria farmacéutica con los avances revolucionarios en tecnología genética. Tales tecnologías externas obligan a una industria a aprender, a adquirir, a adaptar, a transformar su propia mentalidad, para no hablar de sus conocimientos.

Ahora bien, la gerencia ha de tener como su punto de partida la suposición de que no hay una tecnología exclusiva de una industria sino que, por el contrario, todas las tecnologías podrán influir de manera importante en cualquier industria.

Igualmente la gerencia tiene que comenzar con la suposición de que no existe un uso final dado para ningún producto o servicio y a la inversa, que ningún uso final va a estar asociado con cierto producto o servicio. Algunas implicaciones de lo anterior son los no-

¹¹ Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Editorial Norma.

clientes de una empresa, quienes vienen a ser tan importantes como los clientes, si no más importantes y para la generación de negocios y utilidades.

Otra implicación crítica es que el punto de partida para la gerencia, que ya no puede ser únicamente ofrecer su propio producto o servicio, en su mercado conocido y a los usuarios finales conocidos. El punto de partida que debe ser lo que los clientes consideren como valor. Los productos o servicios que agreguen algún tipo de valor son los que tendrán mayor aceptación dentro de los consumidores y permitirá a las empresas aventajar a sus competidores.

Por eso, en los mercados actuales no se puede vender productos ni servicios a un precio demasiado bajo, pues hace que la empresa no tenga utilidades para reinvertir en promoción, servicio, mejoras al producto y éste va a desaparecer. Otra lección es cómo definir el mercado y, por lo tanto, atender al mercado en donde se pregunta ¿cuál es el mercado para lo que esta máquina o producto hace?

Se debe considerar a todos los clientes del mercado y no sólo a los clientes actuales. Un negocio poderoso no suele tener una participación de mercado superior al 30%. Esto significa que el 70% de los clientes compran en otra parte y la mayoría de los negocios no les concede atención a este porcentaje.

La competitividad de una compañía se basa en ciertas pruebas; la primera de ellas es si su posición en el mercado está mejorando o empeorando. Si la mejora tiene lugar en los mercados debidos. Sin embargo, una compañía también necesita saber cómo se están comportando sus productos o servicios con respecto a participación de mercado, en comparación con las alternativas de satisfacción de la clientela.

El segundo aspecto que asegura la competitividad es el desempeño innovador. ¿Su éxito como innovador en los mercados es igual a su posición de mercado? No hay señal

temprana tan fidedigna de la inminente decadencia de una compañía como un fuerte y persistente descenso de su reputación como innovadora de éxito. Igualmente peligroso es un deterioro del tiempo muerto de innovación, es decir, el que media entre el comienzo de la innovación y su lanzamiento al mercado como un producto o servicio práctico.

Un tercer juego de medidas mide la productividad, pone en relación el insumo de todos los principales factores de la producción-dinero, materiales, personas, valor agregado, es decir, el valor ajustado por la inflación del producto total de bienes o servicios, menos lo que se haya gastado en compra de materiales, partes o servicios de fuera. La idea es que la productividad de cada factor aumente constantemente y que el aumento de la productividad de un factor, como las personas, no se logre a expensas de la productividad de otro, por ejemplo el capital.

Un cuarto componente de medición muestra la liquidez y el flujo de fondos. Un negocio puede funcionar sin utilidades durante largos años, siempre que tenga un flujo adecuado de fondos, pero lo contrario no es cierto. Una crisis de liquidez suele ser más peligrosa que una crisis de utilidades, en ésta, la compañía vende o suspende su producto menos lucrativo u otros negocios o productos que estén a punto de volverse obsoletos, mientras que en una crisis de liquidez tiene que vender sus unidades más rentables y prometedoras, puesto que éstas son las que le producen mayor cantidad de dinero en efectivo y más rápidamente.

La medición final debe ser la rentabilidad del negocio: las utilidades convencionales. Estas medidas de rentabilidad muestran la capacidad de los recursos de una compañía para producir una ganancia. La tendencia de rentabilidad se proyecta en tres formas para averiguar si es adecuada según el costo de capital, los nuevos negocios, nuevos productos, nuevos servicios, si está subiendo la rentabilidad en estos márgenes o está bajando y la necesidad de poner a prueba la rentabilidad con respecto a su calidad y su composición.

La ganancia total es el margen de utilidades multiplicado por la rotación de capital y habitualmente la rentabilidad se puede aumentar más fácilmente aumentando la rotación de capital en lugar de los márgenes de utilidades. Sin esta información una empresa no sabe realmente cuál es su situación, o si avanza en la dirección correcta, quizá no reaccione a tiempo para tomar las medidas correctivas necesarias. Estas medidas del rendimiento brindan control.

1.4 Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las amenazas y oportunidades que se visualizan en el entorno.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar, incluso, contra la permanencia de la organización.

Objetivos del FODA:

- Conocer la realidad situacional de la empresa.
- Tener un panorama de la situación en todos sus ángulos.
- Visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse, o bien, si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial¹². El objetivo final del análisis FODA es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa con un análisis y una estrategia genérica: la que más le convenga, en función de sus características y las del mercado en que se desarrolla.

De esta forma, el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

¹² Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José: Editorial EUNED.

El propósito de esta técnica es alimentar con información relevante el proceso de planificación estratégica, siendo especialmente útil para la toma de decisiones en la formulación de objetivos estratégicos y estrategias.

Marco para formular las fortalezas y debilidades:

- Identificación y relación de la empresa con sus clientes
- Estructura de la empresa y los procedimientos de trabajo
- Estilos de dirección predominantes en la empresa
- Infraestructura
- Tecnología disponible
- Prestigio o reconocimiento de la empresa
- Calidad de los productos
- Relaciones de sus ejecutivos y de su personal
- Valores, políticas y prácticas de la organización
- Identificación y relación de la empresa con sus proveedores
- Productividad de la empresa
- Competitividad de la empresa

Marco para formular las oportunidades y amenazas:

- Factores económicos: devaluación, inflación, impuestos
- Aspectos sociales y culturales: aspectos demográficos, sociales
- Aspectos políticos y legales: nuevas regulaciones, restricciones, intervención del gobierno, subsidios, etc.
- Nuevas tecnologías
- Fortalecimiento o debilitamiento de competidores
- Análisis y cambios en el entorno
- Estructura de la industria, proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1 Historia de Ferretería Leja S.A.

Ferretería Leja S.A., fue fundada en el año 1986 en el cantón de Santa Ana, Distrito Central, con el objetivo de satisfacer la demanda de artículos de ferretería para consumo personal y del hogar, con un servicio personalizado. La empresa es de carácter familiar, y la iniciativa de su creación la tuvo el M.B.A. Jorge Gutiérrez D., quien, después de trabajar en varias empresas en el sector público y privado, tuvo la oportunidad de ser Gerente de un grupo de ferreterías llamado Distribuidores Unidos de Artículos para la Construcción S.A. (DUARCO S.A.) que compraba en forma unida y obtenía mejores condiciones de precios, esto le permitió conocer la rama ferretera.

Después promovió la creación de un grupo similar a nivel nacional, haciendo los estudios de factibilidad y recibiendo a cambio una acción de la nueva empresa, la cual se llamó Corporación de Suministros y Materiales de Construcción S.A. (COSMAC, S.A.); además, fue el primer gerente y accionista y la empresa tuvo un éxito muy bueno, pero en él siempre estaba en mente el hecho de tener un negocio propio.

Con las ventajas derivadas de pertenecer al grupo mayorista COSMAC S.A., se allanaba una de las primeras condiciones para poder empezar con el negocio que era el de contar con precios competitivos en relación con la competencia; la problemática era que no se contaba con el capital necesario para dar inicio al negocio. Sin embargo, la idea empezó a cristalizarse cuando conoció al señor Luis Carmiol en el año 1984, quien era el propietario de Ferretería del Centro S.A. en Escazú. Analizada la conveniencia de abrir un nuevo negocio y después de establecer ciertas condiciones de lo que sería la nueva sociedad, decidieron explorar la posibilidad de abrir una ferretería. Se hizo un estudio de factibilidad

que permitiera escoger una zona con potencialidades de crecimiento fuera del casco metropolitano y que en un principio podía ser Grecia, Naranjo, o Santa Ana.

Tomando en cuenta la proximidad con San José y a pesar de que uno de los principales impedimentos del desarrollo de la zona era el suministro del agua potable, que estaba en manos de la Municipalidad y se presentaban casos de hepatitis, se decidió abrir el negocio en Santa Ana. Posteriormente, el servicio de agua potable pasó a manos del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA), con lo cual se posibilitó el desarrollo de la zona.

En esta localización los negocios existentes en la época eran relativamente pequeños y su estructura administrativa inexistente, basándose toda su operación en lo que decía el dueño, de forma tal que incluso los precios de los artículos los manejaba de memoria, sin un sistema establecido. Con una estructura familiar unipersonal en donde los hijos trabajaban para los padres, estos negocios no representaban una amenaza para la empresa recién establecida, que pronto ganó clientela con un servicio personalizado y de un surtido importante, competitivo en los precios y se establecieron, además, buenas relaciones con los proveedores.

En este proceso fue clave contar con el respaldo del negocio ya establecido en Escazú, Ferretería del Centro S.A., el cual permitió la apertura de líneas de crédito de los diferentes proveedores, también contar en un principio con un aporte de inventario del negocio ya establecido al nuevo negocio con el compromiso de pagarlo conforme se fuera vendiendo.

Con un capital inicial de ₡1.200.000 se decidió alquilar un local en el centro de Santa Ana e iniciar operaciones en febrero de 1986. El local contaba con 400 metros cuadrados y se ubicaba en la calle principal de acceso y salida de Santa Ana, 600 metros al este de la Cruz Roja.

2.2 Características del negocio

La nueva empresa partió de un análisis de la competencia existente en ese momento y se caracterizaba por depósitos de madera con una presencia marginal en artículos de ferretería. En base a los análisis de mercado, se determinó la mezcla de mercadeo adecuada de la cual carecían los otros establecimientos.

Actualmente, Ferretería Leja S.A. está valorada en \$135.000 a precio de mercado tomando en cuenta el negocio y el terreno, cuenta con seis empleados, el Gerente General, un contador, una cajera y tres dependientes, posee la distribución de venta de gases industriales (oxígeno, acetileno y nitrógeno) y la representación de pinturas Lanco. Cabe destacar que Ferretería Leja S.A. no maneja material pesado de construcción (block, arena, cemento, varilla, madera, etc.) ya que se ha especializado en artículos propios de ferretería. Asimismo, la empresa cuenta con un servicio personalizado, donde a cada cliente se le brinda asesoría e información para su compra, estableciendo relaciones duraderas.

La visión de la empresa es: “Establecer una estructura competitiva, en donde los productos puedan ser comercializados adecuadamente con el fin de lograr un valor agregado para nuestros clientes y que se traduzca en utilidades a la empresa.”

La misión de la empresa es “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de un surtido de productos de ferretería que cumplan sus expectativas en un equilibrio de precio y calidad, que nos permita establecer una relación amistosa que se traduzca en ventas continuas.”

Dentro de los valores se encuentran:

1. Comportarse con honestidad y respeto a los demás
2. Ser responsables de los resultados
3. Sentirse orgullo del negocio

4. Responsabilidad social corporativa

Dentro de los primeros cambios que se implementaron fue el ofrecer un horario de atención al público en jornada continua, ya que los otros negocios cerraban para la hora de almuerzo. También se decidió abrir los sábados por la tarde y domingos y feriados hasta medio día. El concepto de negocio se configuró de forma integral a excepción de la venta de madera y con un concepto de servicio y calidad, de aquí surgió el *slogan* que identifica a la empresa: “*Servicio y calidad a los mejores precios*”. Esto permitió ofrecer un surtido de productos de buena calidad a precios razonables.

El local alquilado se preparó adecuadamente con exhibiciones de productos en láminas de cartón perforado; esto permitió que la clientela tuviera una mejor disposición de productos para la toma de decisiones de compra y se generaran nuevos deseos de compra en el momento de ver los productos.

En todo momento se hacían comparaciones de precios con la competencia para asegurar el grado de competitividad.

Con la contabilidad del negocio se establecieron pautas importantes de control de inventarios, pago de facturas a la fecha del vencimiento y manejo de una política muy cuidadosa en el otorgamiento de créditos.

A partir de la apertura del negocio, hubo un involucramiento total del Gerente General en el manejo del negocio, trato directo con la clientela, compras y pagos a los proveedores quienes le garantizaron un orden y rápido crecimiento en la operación.

Sin embargo, el otro socio se mantenía al margen de la operación del negocio de forma tal que le preocupaba solamente el pago de sus aportes en inventarios, situación que había que

cumplir aún cuando el negocio realmente necesitaba cada ingreso. Esto va a significar la necesidad de adquirir las acciones del otro socio, aspecto que se daría más adelante.

Los componentes de la empresa se agrupan en dos subsistemas, el interno y el externo a la organización, interactuando entre sí y con los otros elementos del entorno. Para una primera etapa de arranque, el modelo de negocios adoptado con todas sus variables permite un crecimiento consolidado con buenos resultados financieros.

Dentro su orientación al mercado está el hecho de tener un enfoque de servicio al cliente basado en sus necesidades, mantener una buena variedad de artículos a buen precio y tener una política muy responsable en cuanto a garantías de productos. Asimismo, la empresa recurre a la modernización tecnológica y es la primera en tener computadoras, entregar facturas timbradas y establecer la facturación por código de barras.

En esta etapa se consolidaron las relaciones con los proveedores buscando mejores condiciones en función a una mayor venta.

Se presenta la segunda etapa, la cual se podría llamar de crecimiento, en la que se ampliaron y profundizaron las líneas de productos tanto horizontalmente y se obtuvo más variedad de un mismo artículo, como verticalmente, con más artículos de una variedad.

Es en esa etapa, en donde ante el sucesivo aumento del precio del alquiler debido al vencimiento de los contratos, se valora la posibilidad de comprar un lote. Esto tendría que darse financiado ya que se daba la reinversión en el inventario.

La etapa de deuda casi acaba con el negocio, ya que los préstamos contratados a tasas de interés del 25% en el año 1990, subieron al 45% en el año 1992, lo que produjo una descapitalización de la empresa y lo que pagaba antes para amortizar y pago de intereses, en este momento ese monto sólo alcanzaba para pagar intereses. Ya para esa época se

había llegado a un acuerdo con el socio para comprarle las acciones y quedar como únicos propietarios.

Una vez salida de la crisis económica se pide otro préstamo para construir el edificio donde se encuentra la ferretería actualmente. En esta etapa el negocio se prepara para satisfacer una demanda más grande y exigente, pues el mercado ya no se conformaba con una ferretería de tamaño medio, cuando se empiezan a trasladar a la zona las grandes empresas ferreteras, atraídas por una mayor demanda de construcciones en el ámbito residencial, industrial y de negocios.

A partir de este momento, el negocio se empieza a preparar para tener un mayor desempeño en el mercado y, de acuerdo con el Gerente General, la empresa se convierte en la mejor ferretería del cantón. Para lograr lo anterior, la Gerencia planea toda una nueva estrategia de comercialización con los proveedores, los cuales en función de un mayor crecimiento esperado de las ventas ofrecen distintos apoyos, como descuentos, promociones, rifas de productos, entre otros, para que se brinde un amplio surtido con el fin de satisfacer a la clientela.

La Gerencia de la empresa trabaja fuertemente en la determinación de los diferentes segmentos de mercado en una misma categoría de clientes. De acuerdo con el Sr. Gutiérrez, se ofrecen artículos de distintos precios y calidades, pues él considera que no necesariamente el cliente de bajos ingresos le gusta comprar productos baratos ni de mala calidad. De esta forma, se aprecia la orientación de la calidad de la empresa por encima de los precios bajos. Asimismo, la Gerencia instaura una política de apartados y en vista de las mejores condiciones de crédito ofrecidas por los proveedores, ofrece a sus clientes plazos más largos de pago.

Estas mejoras en las estrategias comerciales permiten que se amplíe el inventario existente y se aumente el número de proveedores, con lo cual la Ferretería tiene una mayor y más variada oferta de productos.

El Gerente General también plantea como estrategia comercial llegar a nuevos nichos de mercado, ya sea en la conceptualización del *do it yourself* (hágalo usted mismo), promoviendo la venta de herramienta eléctrica, también conocida como *hobby* o atendiendo a los clientes del sector femenino en un concepto un poco más desarrollado, como lo es la decoración del hogar con un enfoque moderno. Al mismo tiempo, el Gerente General introduce un concepto más técnico y especializado de diferentes marcas de pintura y acabados para madera, logrando ofrecer una gama importante de colores y barnices. Además, se constituye una sección especializada en productos y equipos de jardinería, ya que de acuerdo con el Gerente General, en la zona existen propiedades con grandes zonas verdes que necesitan de estos productos.

Existe otro nicho de mercado más industrial que requiere una mayor cantidad de tiempo y en donde las necesidades de equipo por parte de este grupo implican una gran inversión inicial, como por ejemplo herramienta y soldadura especializada de altos precios. Sin embargo, en esta etapa la Gerencia brinda más atención a la venta de los llamados “consumibles industriales”, que en el caso específico se orienta a los gases industriales, principalmente oxígeno y acetileno. Otro producto estrella para los clientes industriales es la venta de soldadura, ya sea la convencional conocida como 6013, además de las soldaduras especiales. Para mejorar la oferta y servicio de este producto, la Gerencia introduce asesores técnicos de las empresas distribuidoras de soldadura que visitan a los clientes en sus lugares de trabajo, haciendo las demostraciones del caso, dejando las muestras y solucionando las consultas técnicas que se presenten. Este es el incipiente inicio de una estrategia comercial-industrial para el negocio.

Una de las características de la empresa en esta etapa, es que no se efectuaban gastos en publicidad. La estrategia promocional se basaba en los eventos realizados por los proveedores de la Ferretería para dar a conocer sus productos, en forma de ferias con promociones, precios y descuentos especiales. Además, cuando los proveedores realizaban descuentos con motivo de la introducción de un nuevo producto al mercado o cuando en el verano los fabricantes de pintura estimulaban la venta en aplicaciones específicas como es el anticorrosivo o el impermeabilizante para techos, la ferretería se beneficiaba por el aumento en ventas.

Según el Gerente General, la implementación de la nueva estrategia de mercadeo no contó con el tiempo suficiente para que llegara a materializarse totalmente, ya que la introducción y presencia de la competencia fue tan fuerte que limitó la afluencia de clientes al negocio, además de que superó, por mucho, la variedad y el surtido de productos de la empresa.

2.3 Entorno de la Empresa

La zona oeste del Valle Central ha tenido un gran desarrollo inmobiliario en los últimos años, en donde uno de los principales motivos para hacer negocios en la región es llegar a una población creciente y de buena posición económica. Santa Ana es una de las zonas con mayor desarrollo habitacional, comercial e industrial en estos momentos en el área metropolitana y este crecimiento seguirá en los próximos años. La expansión de la ciudad de San José se ha concentrado hacia el oeste abarcando incluso zonas como Ciudad Colón en la localidad de Mora. Para esto se toma en consideración todos los detalles de la ubicación geográfica y de acceso a la población, además de la cercanía con grandes complejos industriales y comerciales, como es el caso de la reciente segunda etapa del parque empresarial Forum. Esta es una de las zonas que recibe más inversión extranjera directa. Lo anterior no sólo permite una mayor generación de empleo, sino empuja el crecimiento de los salarios en actividades como construcción y *calls centers*.

Para darse una idea de la importancia del cantón de Santa Ana, los ingresos percibidos por permisos de construcción en el año 2004 fueron de ¢174 millones y para el año 2005 ese monto alcanza los ¢190 millones¹³.

Nuevas reglas de juego se plantean y las diferencias mantenidas a través de los años empiezan a desaparecer producto de mayores capacidades financieras de los grupos competidores que a su vez presionan a los proveedores para restringir las facilidades otorgadas a la empresa, de forma tal que ciertas distribuciones que se daban en forma exclusiva, de un momento a otro, se debían compartir con otros. Tal es el caso de pinturas LANCO, como marca desconocida y sin variedad en el surtido, fue vendida primero por la empresa en Santa Ana, y cuando alcanzó éxito y ya pudieron hacer su planta de producción en Costa Rica, en lugar de fortalecer al negocio que les había abierto las puertas en sus inicios, se dedicaron a abrir más competencia que perjudicó directamente a Ferretería Leja S.A.

Ciertos negocios grandes que se habían instalado recientemente empezaron con la canibalización de precios de forma tal que vendían al costo y otorgando créditos a cualquier persona sin garantía, esto lleva a que sus ventas aumentaran, ocasionando que las ventas de la empresa en estudio bajaran y tuvieran que dejar ciertas líneas de productos. Lo anterior ocasionó que estos almacenes, los cuales exageraron sus políticas de crédito quebraran; uno de ellos fue el caso de Distribuidora Santa Ana del grupo los Rodríguez y el otro Materiales de Construcción Danilo Porras que fue adquirido por el grupo Lagar-Abonos Agro.

Las grandes ferreterías se establecían, pero venían unas todavía más grandes, tal es el caso del grupo de capital venezolano que abre EPA en Escazú, con la idea de atacar toda la zona oeste de la capital y de Construplaza que se ubica en Guachipelín, Escazú.

¹³ Municipalidad de Santa Ana, Informe Anual de Labores año 2006.
http://www.santaana.go.cr/pdf/Informe_Anuar_Labores06.pdf

O lo que es más grave, a nivel de fábrica, una vez que se le desarrollaba el mercado a un producto, la fábrica montaba su propia tienda de distribución, este fue el caso de pinturas SUR que después de venderles sus productos por más de cinco años a Ferretería Leja, deciden instalar su propia tienda de venta de productos en Santa Ana.

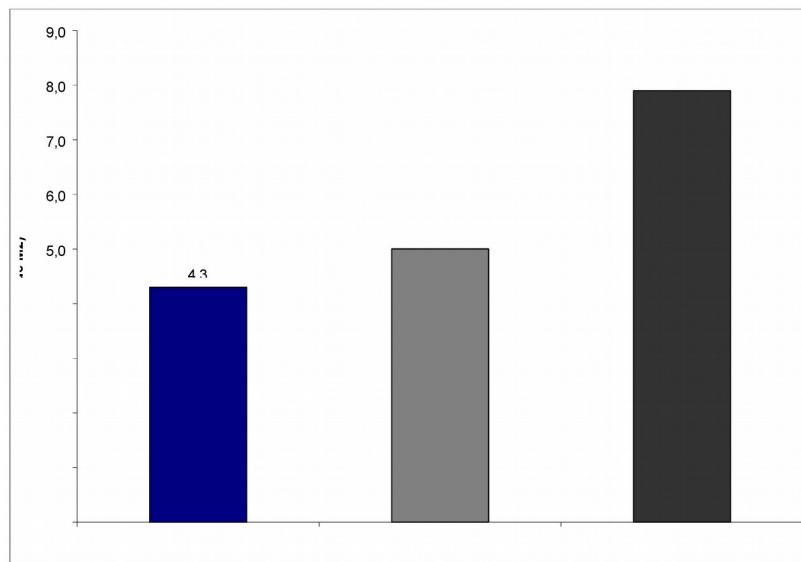
2.3.1 Descripción de la competencia

El sector construcción reportó durante el año 2006, un incremento del 57.86% en relación con el año 2005, según el Informe Estadístico Anual preparado por el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA)¹⁴. Asimismo, durante el 2006, se reportó un total de 7.941.702 metros cuadrados de construcción tramitados ante el CFIA, un incremento significativo del 57.86% más que en el 2005, en donde el registro anual fue de 5.030.874 metros cuadrados (Figura No. 1). Es interesante resaltar que este dato es un 84.84% más que en el 2004, año en el que los nuevos metros cuadrados de construcción sumaron 4.296.534 metros cuadrados.

Según el CFIA, San José y Guanacaste fueron las provincias con un mayor índice de construcción, con un 28.92% y 20.34% respectivamente, siguiendo la tendencia comercial y habitacional de crecimiento y expansión que se ha venido gestando en los últimos años. San José presenta un importante crecimiento comercial, industrial y habitacional, el cual se ha expandido fuera del Gran Área Metropolitana y amplió sus fronteras hacia los cantones de Santa Ana y Villa Colón en el oeste. Por su parte, en Guanacaste, el desarrollo turístico e inmobiliario ha generado una creciente inversión por parte de extranjeros para adquirir terrenos en las playas y de empresas inmobiliarias en el desarrollo de urbanizaciones de alto nivel y desarrollos comerciales como el caso de Plaza Herradura a la entrada de Jacó donde se ubican empresas como AutoMercado, Restaurante Chancay, Farmacia Fischel, entre otros.

¹⁴ Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. <http://www.cfia.or.cr/>

Gráfico No. 1
Metros cuadrados de construcción
2004 - 2006



Fuente: Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica

La saturación de la zona de Escazú en cuanto a nuevos desarrollos inmobiliarios debido al alto precio de los terrenos motivó a que Santa Ana fuera el lugar elegido por los nuevos empresarios para continuar su crecimiento. Este incremento de la construcción, tanto habitacional como comercial e industrial, en Santa Ana se refleja con el aumento que ha tenido el rubro de permisos de construcción en la Municipalidad, al pasar de ¢174 millones en el año 2004, a ¢190 millones en el año 2005, lo cual representa un aumento del 9.2%¹⁵. Lo anterior, ha presentado tanto oportunidades como amenazas para las pequeñas y medianas empresas ferreteras y de venta de materiales de construcción que desean atraer este mercado; sin embargo, pocas veces se cumple con los nuevos requisitos exigidos por los clientes.

¹⁵ Municipalidad de Santa Ana, Informe Anual de Labores, año 2006.
http://www.santaana.go.cr/pdf/Informe_Anuar_Labores06.pdf

Así es que ingresan al escenario compañías muy fuertes tales como El Lagar con todo el respaldo de Abonos Agro S.A., que se posiciona en Pozos y en el cantón central, también Distribuidora Santa Bárbara y la influencia de EPA y de Construplaza, que vienen a romper el equilibrio de los negocios existentes en un rango pequeño y mediano tales como la Ferretería San Joaquín, ubicada en Río Oro; el Deposito de Construcción de los Hermanos Mora, en Piedades; Depósito Mora, en Santa Ana Centro; Agro Servicios El Salitre, en el centro de Santa Ana y el Deposito Salitral, además de Ferretería Leja S.A. Además, existe competencia indirecta de grandes empresas como Materiales Las Gravillas S.A., el Guadalupano S.A. que atienden directamente la zona o empresas constructoras contratadas, las cuales tienen sus propias fuentes de suministros para el área de Santa Ana, y de esta forma no compran en los negocios establecidos en el cantón.

Estas cuatro primeras compañías mencionadas anteriormente, analizaron las oportunidades de crecimiento y basan sus estrategias de penetración en la zona bajo dos modalidades diferentes: unos adquiriendo negocios ya establecidos como el caso de El Lagar que compró el negocio Mercado de Materiales Porras S.A. establecido en Pozos de Santa Ana y Distribuidora Santa Bárbara que compró el Depósito Mora en Santa Ana Centro. De esta forma se evitan las inversiones correspondientes a infraestructura y aprovechamiento de los puntos de ventas. Estas empresas cuentan con suficientes recursos económicos y alianzas estratégicas como el caso del Lagar con Abonos Agro S.A., y ofrece todo el conjunto de materiales de construcción, acabados y ferretería.

Tanto Santa Bárbara como El Lagar, son cadenas a nivel nacional, con lo cual tienen mucho poder, aprovechando los descuentos por volumen de compra, promociones y descuentos financieros por pronto pago. En el caso de Santa Bárbara, su organización de ventas presenta también un sistema de clubes de construcción, en donde se va pagando por cuotas, al llegar a la cuota predeterminada se puede utilizar el monto del club en materiales de construcción y luego el interesado continúa pagando, y se establece una pequeña financiera. Para el caso de El Lagar, la compañía busca adaptarse a los cambios del

mercado global y dar un giro en su negocio para convertirse en una tienda de departamentos tales como *Home Depot* o *Lowe*, lo cual obliga hacer una inversión millonaria en el cambio de imagen, fachadas, rotulación, nuevo inventario, mobiliario especial, góndolas y entrenamiento de personal. Según su Gerente de Mercadeo, ahora van a ofrecer un departamento de mascotas, equipo electrónico, vivero y acabados, entre otros. (Ver Anexo No. 2).

La otra modalidad, es el caso de Construplaza que construye sus instalaciones en la zona de Guachipelín y EPA con sus instalaciones en frente de lo que hoy es el Hipermás de Escazú. Ambas empresas, dada su localización, pretenden constituirse como filtros de atracción para que los clientes realicen ahí sus compras. El concepto de EPA tiene su origen en los capitales venezolanos; estos llegan a Costa Rica con el ascenso de Hugo Chávez al poder; es un concepto totalmente americano estilo *Home Depot*, en donde se encuentra -además de los materiales de construcción, ferretería y acabados- muebles de cocina, inmobiliario y jardinería. La inversión que realizó EPA en la apertura de su primer local en Curridabat en el año 2006 está valorada en siete millones de dólares, con una suma similar para su homólogo en Escazú. Por su parte, el edificio de Construplaza tiene una gran área de exhibición de diferentes productos la cual es alquilada a diferentes productos para la exhibición y venta de sus productos, de esta manera se establece así un tipo de relación provechosa para ambos y ofreciendo una mayor variedad de opciones de artículos sin tener que recurrir a inventarios directos y empleados para el impulso de esas líneas de construcción.

Este es un claro ejemplo de cómo los procesos de globalización obligan a las empresas a modificar y actualizar sus estrategias de negocios y seguir siendo rentables. Una mayor competencia, menores márgenes de contribución, reducción de participación de mercado y mayor presencia extranjera son realidades comerciales que todos los negocios enfrentan ante los procesos de apertura comercial. Costa Rica vive actualmente un momento económico decisivo para el futuro del país, por el referéndum del 7 octubre del 2007 que

aprobó con una mayoría del 51.59% de los votos el Tratado de Libre Comercio (TLC) con República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos. La apertura económica es una realidad en los mercados globales, en donde las empresas de menor tamaño y de carácter familiar son más propensas a sentir los efectos negativos de una competencia más agresiva y se presenta la consolidación de los grandes grupos comerciales, que absorben o hacen quebrar a los pequeños, como una realidad comercial.

Las grandes compañías constructoras establecen alianzas con las empresas fuertes que le garantizan montos de crédito y descuentos por volumen de compra, así como toda la organización de logística a la cual no tienen acceso las compañías familiares, en este sentido la fusión de los grupos Abonos Agro y El Lagar.

Con el fin de controlar el mercado y de proteger a sus nuevos socios comerciales, Abonos Agro utiliza su poder de monopolio de las principales líneas de construcción tales como varilla, clavos, alambre de hierro, *plywood*, etc. para restringir el monto de crédito de los otros negocios, lo que representa un factor que les impide crecer adecuadamente.

Se puede afirmar que además de la ausencia de capital para poder competir con los nuevos negocios grandes, una característica fundamental es que las demás ferreterías de la zona poseen una estructura de carácter familiar.

2.4 Modelo de Negocios Actual

En el curso de los últimos 20 años, a partir de su fundación, el modelo de negocios de la empresa se ha ido actualizando en función de los diferentes cambios de mercado, siempre tratando de prever cuales podrían ser las estrategias más competitivas para cumplir sus objetivos.

Según el Gerente General, el modelo de negocios de Ferretería Leja se enfoca en buscar espacios mucho más reducidos como una forma de sobrevivir a la enorme competencia. Esto implica lograr ciertas especializaciones en nichos de mercado que no están siendo atendidos por otros negocios, en donde se fortalecen sus principales ventajas competitivas que son: a) trato ágil y personalizado con la clientela, b) mezcla de productos seleccionados que se distinguen de los que ofrece la competencia y c) lealtad de los clientes.

La estrategia de negocios va dirigida a atender de una forma personalizada al cliente que compra al detalle, basada en una ubicación céntrica, en un servicio rápido y eficiente, que genera un gran tráfico de ventas de bajo monto y permite mantener un volumen adecuado de utilidades.

Se realizan tanto reuniones formales como informales con el personal de la empresa para dar seguimiento continuo en establecer las mejores formas de atender a la clientes y establecer mecanismos de resolución de reclamos y problemas de forma tal que a partir de una situación adversa, se genere más bien una oportunidad de negocios y de identificación del cliente con la empresa. Lo anterior permite reforzar las relaciones con los clientes y generar lealtad de compra.

La empresa cuenta con 21 familias de productos las cuales se detallan a continuación:

Cuadro No.1
Familia de Productos, por código, Ferretería Leja S.A.

Familia	Descripción
01	Pintura - agua, aceite, esmaltes
02	PVC - figuras y tubos de PVC
03	Tornillos - metal, madera, carrocería, hexagonal, milimétricos, tirafondo, estufa, centro, Allen, etc.
04	Herramienta manual herramienta de corte, de precisión

- y de medición
- 05 Eléctrico - cable, cordón y accesorios eléctricos
- 06 Clavos, Alambre de Púas
- 07 Cerrajería
- 08 Grifería - cacheras de fregadero y baño, llaves de chorro, llaves de paso, etc.
- 09 Agrícola - palas, machetes
- 10 Artículos varios
- 11 Herramienta Eléctrica - taladros, esmeriladoras
- 12 Accesorios de Hierro Galvanizado - uniones, tes, codos
- 13 Colorantes aditivos para colores preparados
- 14 Químicos - pegamentos especiales y silicones
- 15 Esmaltes
- 16 Resortes
- 17 Electrónico - cable coaxial, fittings, antenas
- 18 Abrasivos - lija de agua y lija de madera, lija de banda
- 19 Accesorios de pintura solventes, brochas
- 20 Accesorios de bronce uniones y anillos de compresión
- 26 Gases Industriales - oxígeno, acetileno, nitrógeno, hidrógeno

Fuente: Datos suministrados por la empresa

Cada una de estas familias cuenta con un surtido lo suficientemente extenso que ofrece a la clientela diferentes alternativas de acuerdo con su presupuesto. Se considera tanto la extensión del producto, esto quiere decir que se ofrecen varias opciones de un mismo producto con diferentes precios, como la profundidad del mismo, que se ofrecen diferentes tipos de productos de acuerdo con la calidad. Por ejemplo, distintos tipos de desatornilladores diferenciados por su calidad y precio.

El inventario de la empresa, que está compuesto por más de más de 3.000 productos considera factores de control y obsolescencia, grado de novedad y competitividad, pérdidas y robos que le permite garantizar una adecuada rotación del inventario, que se refleja en la disponibilidad de un flujo de caja para enfrentar los pagos a proveedores.

Como el personal del negocio conoce, muchos productos son estacionales, es decir, que su demanda aumenta dependiendo de la época específica del año. Por lo tanto, el negocio debe comprar por adelantado, con el fin de estar adecuadamente preparado para estas ventas estacionales, cantidades suficiente de productos que le permitan satisfacer demandas adicionales. Como por ejemplo, en la época de invierno la venta de cintas tapa goteras, impermeabilizantes y silicones. O en verano que aumenta la demanda de productos como regaderas de plástico, cortadoras de arbustos, adaptadores de manguera, etc.

Con el objeto de mantener una adecuada rentabilidad, la empresa mantiene una política de no contraer deudas, salvo las estrictamente necesarias provenientes de los proveedores. Además, se mantiene una política muy austera de gastos.

Como toda mezcla de mercadeo, se trata de mantener un precio competitivo en los diferentes productos que están a la venta, no necesariamente siendo siempre el más barato porque la empresa constantemente considera la calidad del producto primero. Se da un énfasis especial a la calidad, obviando en la medida de lo posible los productos de origen chino, salvo en los casos absolutamente necesarios en donde es un requisito contar con estos productos. Por ejemplo, el cable coaxial que cuesta ¢85 si de origen chino y ¢200 si es de origen americano.

Otra característica del enfoque de la mezcla de mercadeo para el negocio es una “venta de mostrador”. Esto significa que el cliente llega al negocio a satisfacer una necesidad previa inmediata y la cual debe ser satisfecha de la forma más rápidamente posible haciendo uso de herramientas tecnológicas de facturación en línea y entrega directa, de forma tal que se optimiza el tiempo de despacho del producto.

No se cuenta con el tipo de cliente que se acerca a planear una obra o a comprar grandes listas de productos para una obra en marcha. Todas las motivaciones de compra son individuales y personalizadas y no se cuenta con ingenieros, arquitectos o maestros de

obras encargados de construcciones que llegan a comprar una lista de productos de ferretería para una construcción. La empresa satisface las necesidades inmediatas de sus clientes; por lo tanto, no se cuenta con una segmentación de mercado basado en clientes y se maneja una política de descuentos bastante uniforme. El único caso que se puede hablar de gremios es con los contratistas de pintura, pues la pintura es el producto que más mantiene una política de descuentos y promociones, ya que se presentan márgenes adecuados de utilidades para acreditar al cliente.

La empresa no cuenta con un servicio *express* de entrega de productos ni ventas en línea por Internet. La publicidad y promoción se realizan sin que la empresa incurra en gastos importantes y se hace organizando los eventos con los proveedores directamente, mediante exposiciones y ferias de productos. En estas ferias se ofrece a la clientela condiciones y precios especiales, durante el tiempo de la promoción. También se hacen negociaciones especiales con distintos proveedores para ofrecer a los clientes mejores precios, sobre todo lo concerniente a los aniversarios del negocio.

Otro elemento relacionado a la fidelidad de la clientela es que la empresa ha mantenido una política clara de dar garantía a todos los productos que expende y establecer una satisfacción de garantías y reclamos, siempre y cuando el producto sea sometido a los usos normales para lo cual fue vendido. Asimismo, previo a la venta se ofrece una asesoría gratuita por los mismos empleados o asesores de proveedores que permiten establecer criterios de compra más apropiados, por ejemplo, determinar el tamaño de un equipo hidroneumático para el suministro de agua potable a una construcción dada, evaluando factores de estructura, naturaleza, uso, etc.

Este modelo de negocios está siendo monitoreado de acuerdo con los resultados financieros generados mensualmente con el objeto de establecer las medidas correctivas necesarias y aprovechar las oportunidades de mercado de forma tal que se le da un énfasis especial al monto de las cuentas por pagar, al análisis histórico de las cuentas por cobrar y a la

rentabilidad de productos establecidos para una estrategia de familias concatenadas, como por ejemplo la venta de pintura, con sus respectivos accesorios.

Como se comentó al inicio del capítulo, después de hacer un cuidadoso análisis la Gerencia General tomó la decisión de no introducir líneas de materiales de construcción a su negocio, las cuales si bien son un complemento importante para el negocio, pues a los clientes les gusta encontrar de todo en un mismo lugar, sus márgenes de contribución son muy bajos y requieren de grandes cantidades de inversión. Además, el control que se debe ejercer sobre este tipo de artículos debe ser muy estricto, ya que la pérdida por mal manejo, el robo o errores en el despacho o la facturación ocasiona graves perjuicios financieros.

Con esta medida se querían eliminar posibilidades de crédito dudoso que pudieran volverse riesgosas para el desarrollo de la empresa. Atrasos por parte de los clientes en este campo, ocasiona que otros sectores de la empresa queden sin ser surtidos adecuadamente pues se debe enfrentar los pagos al único proveedor que ejerce su poder monopolístico en el mercado.

También producto de este análisis del mercado se llega a determinar que las supuestas negociaciones con los proveedores daban una ventaja competitiva al negocio como PVC y pintura LANCO, fueron ampliamente superadas en favor de los negocios grandes debido a su mayor poder de compra otorgándoles mayores descuentos. De acuerdo con Gerente General estas líneas que generaban buenas utilidades a la empresa ya no se venden con la misma facilidad y para poder igualar el precio ofrecido por los otros negocios es necesario sacrificar utilidad, con lo cual ciertos artículos dejan de ser atractivos. Los grandes competidores comienzan a abrir los feriados y domingos, pero con un horario todavía más amplio al ofrecido por Ferretería Leja, de 8:00 a.m. a 12:00p.m. Estos días le daban mayores ventas al negocio, de forma tal que el pago de horas extras y el consecuente aumento en los pagos de cargas sociales ya no era muy rentable para el negocio.

Esto lleva a que se comience a perfilar una nueva estrategia de un negocio de ferretería en el cual se tome en cuenta un surtido de artículos que no se encuentran en ningún otro lugar. La Gerencia General llega así a definir la estrategia de diferenciación con los negocios de la competencia. Dicha estrategia está ligada al concepto de los productos concatenados, entendido como tal, los productos necesarios para realizar una determinada función, sin los cuales es imposible terminarlos; así por ejemplo, para instalar una llave de chorro, el Gerente se pregunta como consumidor ¿qué se necesita y qué productos alternativos podemos ofrecer para llevar a cabo dicho proceso?

De acuerdo con el Gerente General, la propuesta estratégica actual se basa en una rápida toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa. Esto se logra a través de reuniones formales e informales con sus colaboradores y sus proveedores donde se tratan los temas de mayor interés, así como planes de acción para la empresa. Además, la gerencia toma en cuenta los comentarios de sus clientes, analiza qué acciones está tomando la competencia en el mercado y cuál es la posición para el corto plazo. Al ser una empresa de carácter familiar, la jerarquía es vertical y la toma de decisiones fluye hacia abajo, los colaboradores del negocio tienen la puerta abierta para suministrar sugerencias y recomendaciones, pero las decisiones finales del negocio se llevan a cabo por el Gerente General.

Según el Sr. Gutiérrez, los compromisos adquiridos por los negocios grandes con ciertos proveedores importantes dejan por fuera a proveedores más pequeños que necesitan vender sus productos. Los pequeños proveedores en tanto tengan productos diferenciados, empiezan a ofrecer a Ferretería Leja la oportunidad de vender sus artículos en el negocio.

Además, se le da un énfasis especial a la compra de artículos de la cadena de ferreterías DUARCO, S.A., ya que no hay otro negocio que venda dichos productos en la zona. Esto permite tener un surtido con una buena variedad de artículos y a precios muy competitivos, de forma que la ferretería se convierte en el principal proveedor del DUARCO. De acuerdo

con el Gerente General, esta alianza permite establecer las premisas de lo que sería el desarrollo posterior de la empresa hacia el futuro.

El negocio de gases industriales se vuelve menos atractivo debido a que se introduce la competencia de Praxair en la zona de Santa Ana y San Antonio de Belén. Con menores precios y con la facilidad de entrega de los cilindros a domicilio Praxair influye negativamente en el negocio. En muchos casos los cilindros que vende Praxair no eran facturados, con lo cual se evade el correspondiente pago de los impuestos de venta, consecuentemente el impuesto de renta y los impuestos municipales correspondientes. El Gerente General recalca para este aspecto, que como política de la ferretería todo producto que se venda debe de estar facturado y no se llevan doble juego de libros como sí lo tienen otras empresas para evadir al fisco.

Ante las nuevas situaciones de competencia, y para generar fuentes de ingreso alternativas, la ferretería alquila a un tercero un local comercial. La Gerencia General inicia un proceso de diversificación de ingresos. Por último, la Gerencia General plantea que lo mejor es hacer una alianza o *joint venture* con una empresa ferretera consolidada como CAPRIS, S.A. o REIMERS, S.A., con el fin de establecer un almacén técnico en la zona oeste de la capital. Sin embargo, estas iniciativas no se han concretado a la fecha y dependen de los planes de expansión de estos negocios.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL

3.1 Análisis del Modelo de Negocios Actual

Con el objetivo de analizar el modelo de negocios actual de la empresa, se ha utilizado la teoría de sistemas en donde, los componentes de la empresa se agrupan en dos subsistemas,

el interno y el externo a la organización, interactuando entre sí y con otros elementos del entorno. Adicionalmente, se presentan los resultados más sobresalientes de las encuestas que de acuerdo con la metodología desarrollada considera tanto el mercado actual como el mercado potencial y el análisis FODA de la empresa para llegar a analizar el diseño del plan de acción de Ferretería Leja.

Para corroborar los hallazgos desde el punto de vista teórico, se diseñaron y aplicaron una serie de encuestas, las cuales están dirigidas a dos tipos de mercado, el actual y el potencial (ver Anexo No. 3). Se justifica la realización de dos tipos de encuestas ya que conforma un primer criterio de investigación, orientado a la segmentación de mercados.

Las encuestas realizadas como método de investigación, fueron diseñadas para determinar si los resultados obtenidos a través de las respuestas de los clientes, reafirman o no el modelo de negocios de Ferretería Leja. Para llevar a cabo dicho estudio, se aplicaron 70 encuestas en lo que se denominó “Cuestionario de Mercado Actual” y 40 encuestas en lo que se denominó “Cuestionario de Mercado Potencial”. Se considera que el tamaño de la muestra es apropiado de acuerdo con los alcances y fines del estudio. Las encuestas fueron aplicadas a las personas que se encontraban realizando compras en el negocio y a personas que se encontraban transitando en Santa Ana Centro y alrededores los días 25, 26 y 27 de octubre de 2007.

Los entrevistados fueron hombres y mujeres pertenecientes a cualquier clase social, con edades entre los 20 y 65 años. Tanto la selección de la cantidad de los cuestionarios realizadas y de las personas que reunieron los requisitos anteriormente se llevó a cabo por conveniencia, es decir, por un método no probabilístico. Este tipo de muestreo es el más apropiado ya que tiene la ventaja de ser el más rápido de aplicar y a un menor costo.

Se consideró necesario realizar la encuesta de manera personal ya que así se tiene la ventaja de que el encuestador puede obtener información en una forma más directa y al mismo

tiempo, observar las circunstancias en las que se está concediendo dicha actividad. Además, se puede explicar a los entrevistados las preguntas que no comprendan con el objeto de clarificar las respuestas.

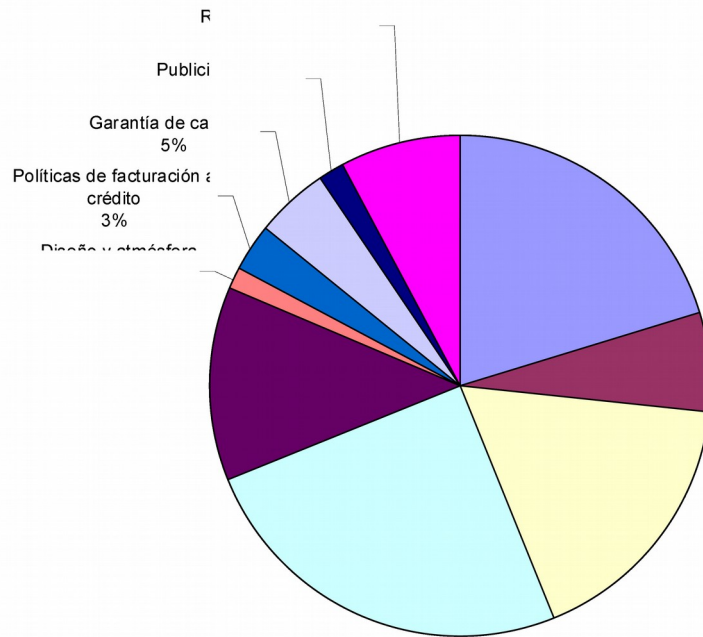
Los datos obtenidos se revisaron, procesaron y tabularon manualmente. El trabajo de campo se inició con la aplicación de las encuestas y éstas fueron aplicadas en horas de la mañana y por la tarde, durante diferentes días para garantizar variedad en las respuestas.

3.1.1 Resultados de la Encuesta sobre el Mercado Actual

La encuesta del mercado actual pretende determinar si los clientes responden afirmativamente a la estrategia definida por la gerencia. Esta encuesta fue diseñada prestando mucha atención a los motivos del consumidor, los cuales se tratan de plasmar a través de diferentes preguntas que permiten comprender por qué las personas van a comprar a Ferretería Leja y cuál es la jerarquía de factores que afectan su decisión de compra. Se van a analizar los tres motivos más sobresalientes de compra, para luego compararlos con los motivos del mercado potencial y realizar un análisis cruzado con el modelo de negocios actual.

Los consumidores están influenciados por una gran variedad de factores que inciden en su decisión de compra. Para tratar de establecer cuáles son los factores más relevantes se han elaborado varias preguntas en el cuestionario sin que éstas sean totalmente exhaustivas y sin ánimo de guiar sus respuestas. Dichos factores podrían ampliarse mucho más; sin embargo, se considera que son los más significativos para tratar de responder a la pregunta ¿por qué los clientes acuden al punto de venta y qué servicios esperan obtener? La selección de estos factores se refiere a un concepto de estrategia eficaz de venta minorista en donde se busca satisfacer los gustos de un segmento de mercado específico. Los resultados se muestran a continuación.

Gráfico No. 2
Mercado Actual. Factores más importantes de compra



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar del gráfico, el principal factor externado por los clientes, con un 24%, es que haya vendedores amables y que tengan suficiente conocimiento para poder brindar la asesoría requerida. Lo anterior es significativo dentro de la estrategia del negocio para que los vendedores mantengan un trato cortés con la clientela y se les brinde una adecuada capacitación en las diferentes líneas de productos. Para estos compradores, el servicio es un factor de decisión relevante, quieren que se les brinde una atención rápida, amable y útil, pues generalmente sus compras son muy puntuales y vienen a satisfacer necesidades inmediatas.

El segundo factor resaltado, con un 20%, es el precio, valor y un trato justo. En este aspecto, la ferretería siempre ha mantenido una relación equilibrada de precio-calidad, ofreciendo varios niveles de acuerdo con las preferencias de los clientes.

Por último, la calidad y el amplio surtido es el tercer factor decisivo para los consumidores actuales con un 17% de importancia. Este elemento va de la mano con el precio y las personas consultadas manifiestan que la ferretería debe contar con una gran variedad de productos para satisfacer diferentes necesidades. El concepto de ofrecer un amplio surtido de productos dentro de la línea ferretera, busca satisfacer los gustos de un segmento de mercado específico en donde los clientes demandan conocimiento, un servicio personalizado, reputación y una personalidad distintiva.

Dentro de los productos o servicios que el cliente actual comenta para ofrecer en la ferretería se encuentra un mayor surtido de artículos hacia otras líneas. Si bien es cierto, la empresa cuenta con una cantidad apropiada de productos propiamente “de mostrador”, hay ciertos artículos como el material pesado, madera y vidrio que no se manejan.

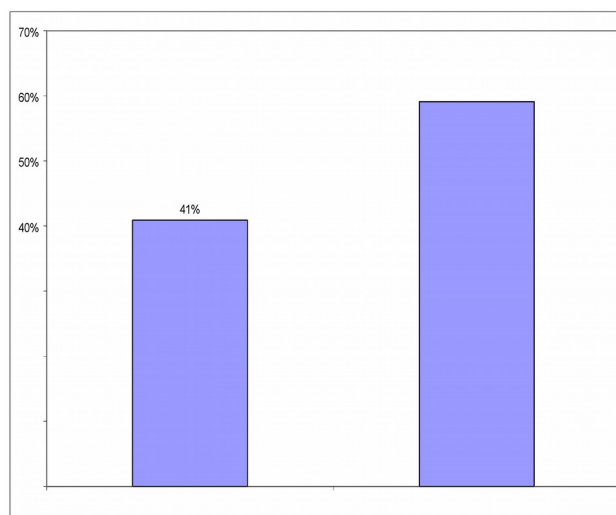
A los compradores prácticos les interesa adquirir todo en un mismo lugar por lo que muchas veces, no realizan sus compras en Ferretería Leja porque saben que no van a encontrar cemento, piedra o material de construcción, por lo que se dirigen a la competencia y efectúan ahí todas sus compras.

Otro factor que se comenta como mejora para el negocio es la demostración y prueba de nuevos productos. El tener personal de casas proveedoras brindando demostraciones prácticas de aplicación de productos a los clientes que ingresen al local. Asimismo, se comenta contar con un sitio web en Internet que permita realizar compras en línea con servicio *express*; sin embargo, dado que el *e-commerce* todavía no está desarrollado para las compras de ferretería en la zona, la gerencia no considera factible este aspecto. Por último, los encuestados afirman que un aspecto muy beneficioso de la ferretería y por lo

cual les gusta realizar sus compras ahí es que se puede comprar artículos a la medida necesarios, como metros de tubo y metros de cable y que no se aplican restricciones a las cantidades.

Al estudiar la intención de compra del mercado actual, se evaluó si las personas realizaban una compra precisa de algún producto, es decir, si sabían exactamente lo que querían comprar y sólo solicitaron ese artículo, o por el contrario si además de su intención original compraron otro producto. El Gráfico No. 2 muestra que el 59% de los clientes actuales únicamente adquirieron el producto “inicial” de compra, mientras que el restante 41% compró otro artículo adicional que no sabía que necesitaba o que se dio cuenta en ese momento. Este aspecto se une al hecho de que en un 88% de los casos, el vendedor de la ferretería ofreció algún producto diferente o alternativa de solución, mientras que en el restante 12% de los casos no se ofreció sugerencias adicionales. Lo anterior es sumamente importante para el análisis del modelo de negocios de Ferretería Leja ya que se demuestra que los clientes a quienes el negocio atiende actualmente son de necesidades puntuales y, generalmente, sólo adquieren artículos previamente definidos. Lo que evidencia la necesidad de ofrecer alternativas completas para elevar la cantidad de las ventas.

Gráfico No. 3
Mercado Actual.
Compras adicionales a la necesidad original

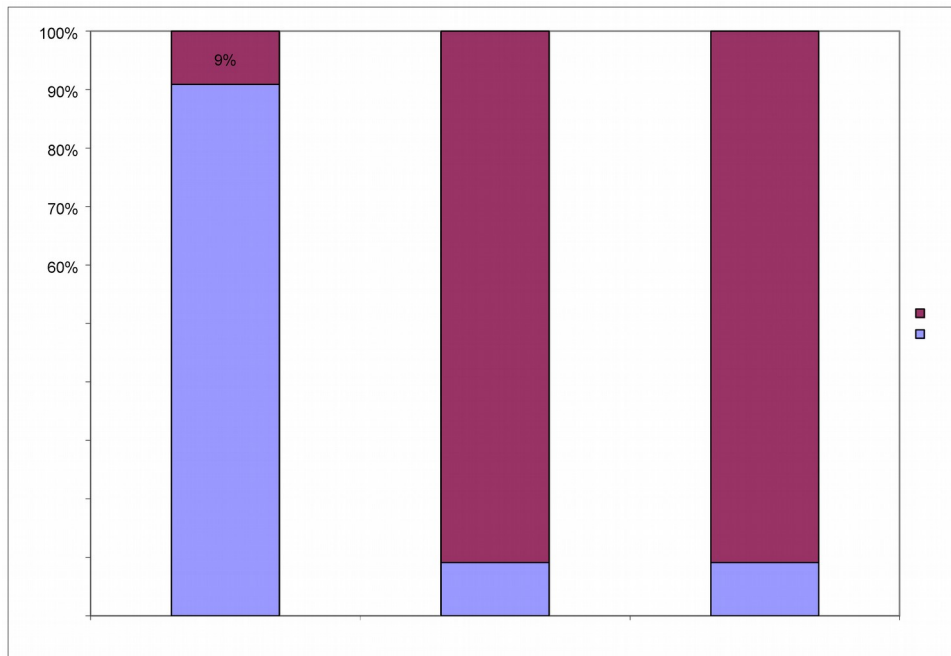


Fuente: Elaboración propia

Otro factor relevante para analizar el modelo de negocios actual es determinar la lealtad de los consumidores. Para ello, se evaluó si los clientes actuales acuden a Ferretería Leja como primera opción siendo su *top of mind*, si llamaban por teléfono para preguntar por la existencia del producto o si acuden como última alternativa una vez que han ido a otros negocios y no han encontrado lo que buscaban. El gráfico No. 3 demuestra como la empresa mantiene una posición firme entre sus clientes actuales, con un 91% que acude como primera opción. Este mercado cautivo por decirlo así, es el que genera la mayoría de las ventas de la empresa, que aunque son de bajo monto, se compensan por el volumen. Por el contrario, menos del 10% de los encuestados llama por teléfono antes de ir al negocio, actitud que demuestra que están seguros de que van a encontrar el artículo en la empresa y sólo un 9% lo visita como última opción. Este porcentaje son los clientes que son leales a otras ferreterías en la zona y a los que la empresa debe tratar de atraer.

Gráfico No. 4

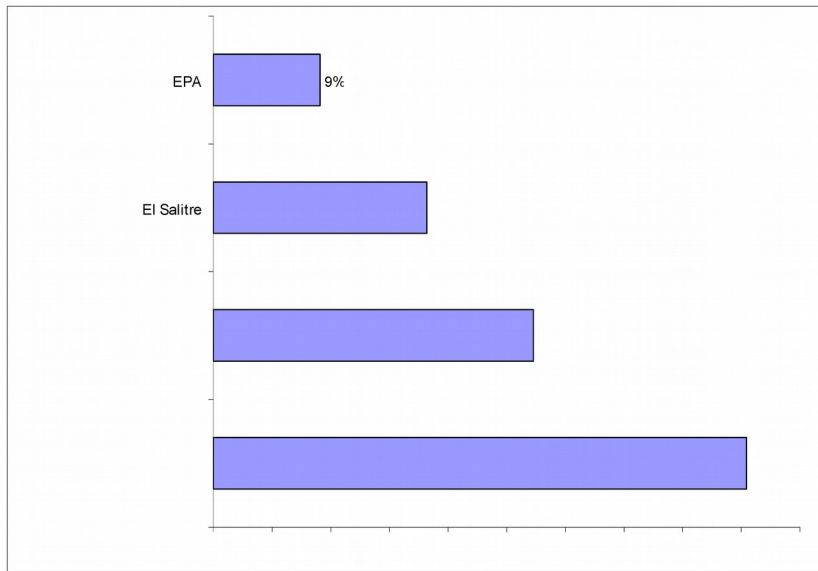
Mercado Actual. Lealtad de consumidores



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con los resultados de la encuesta, los principales competidores de Ferretería Leja de acuerdo con su tamaño son El Lagar, Distribuidora Santa Bárbara y EPA; en negocios menores El Salitre. Los clientes acuden a estos negocios cuando no encuentran los productos que necesitan en Ferretería Leja, con lo cual el negocio corre el riesgo de perder la lealtad de sus clientes ya éstos acuden a negocios de mucho más tamaño y mayor surtido. La amenaza real de pérdida de participación de mercado en Ferretería Leja es considerable ya que estas empresas cuentan con mayor capital y mucha más variedad de productos. Es importante que la empresa mantenga el *top of mind* en los consumidores actuales, pues conforman el mercado cautivo de la ferretería con lo que se produce el giro normal del negocio.

Gráfico No. 5
Mercado Actual. Principales Competidores



Fuente: Elaboración propia

El cliente que acude a Ferretería Leja es en general un cliente detallista. El concepto primario que maneja sobre la competencia y que manifestó en las respuestas que se dieron a la pregunta No. 8, referente a cuál negocio se dirigen en caso de no encontrar el producto que andaba buscando en Ferretería Leja, es que son negocios demasiado grandes, despersonalizados y que le hacen perder mucho tiempo a la hora de realizar su compra. Por lo tanto, lo que los clientes actuales perciben respecto a la competencia es que son empresas muy grandes con capacidades y surtido mucho más extenso a las de la ferretería. Sin embargo, los consumidores actuales prefieren ir a Ferretería Leja porque en ella encuentran un valor agregado de una empresa pequeña en donde pueden satisfacer sus necesidades en un entorno agradable. El concepto de la ferretería es “hecho a la medida” para los clientes, mientras que la propuesta de valor de los negocios competidores hace que desaparezcan sus principales ventajas competitivas por las razones mencionadas anteriormente.

En un mercado en donde los consumidores son cada vez más exigentes podría decirse que se aprecia mucho el concepto de un giro de negocios en donde la empresa pueda operar con rapidez y eficiencia. Por eso, el modelo de negocios de la ferretería le permite atender

adecuadamente a su mercado actual. Todos los clientes encuestados son consumidores finales y el 91% manifestó que volvería a Ferretería Leja a realizar sus compras.

3.1.2 Resultados de la Encuesta sobre el Mercado Potencial

Se considera que el mercado potencial es sumamente importante ya que podría posibilitar la expansión de participación de mercado y ventas a Ferretería Leja. El mercado potencial actualmente está siendo atendido por competidores directos e indirectos, razón por la cual la empresa debe entender la preferencia de estas personas hacia otros negocios y posibles formas de atraerlos. Actualmente, el mercado potencial de Ferretería Leja realiza sus compras en El Lagar, El Salitre, EPA y Distribuidora Santa Bárbara, principalmente.

La encuesta del mercado potencial tiene como objetivos: 1) determinar cuáles son los factores que les disgustan a los clientes que realizan sus compras en otras ferreterías con el fin de no cometer los mismos errores en la empresa, y 2) identificar las ventajas competitivas de la competencia valoradas por los clientes para determinar si hay otro tipo de razones que no están siendo consideradas en el modelo de negocios actual, las cuales deberían ser implementadas con la mayor brevedad posible con el fin de atraer a los clientes que están acudiendo a la competencia.

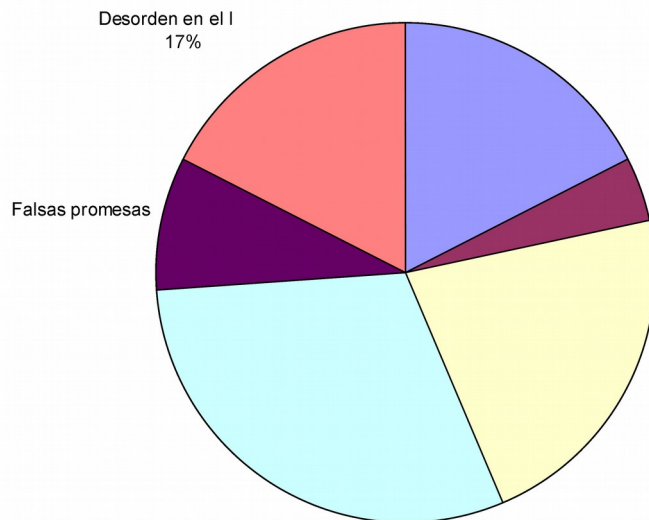
En este sentido las actitudes, las emociones, la autoimagen, los estados de ánimo y los valores de los clientes influyen grandemente en la elección del negocio. Cuando los clientes compran un producto en un determinado local pasan por diversas etapas antes de tomar su decisión. Una vez que hay un reconocimiento de la necesidad por parte del cliente, éste tiende a satisfacerla buscando la información necesaria para proceder seguidamente a evaluar las alternativas y distintas opciones que tiene. Finalmente, se procede a elegir el negocio. Para efectos de Ferretería Leja, la encuesta de mercado potencial permite acercarse a un segmento de mercado que no se posee actualmente para tratar de comprender

cuáles podrían ser factores de atracción hacia la empresa o algún servicio/producto nuevo que se pueda ofrecer.

El cliente potencial, a la hora de tomar su decisión de compra, está influido por motivaciones, percepciones, patrones de aprendizaje y creencias personales y esto tiene un impacto en la cantidad de alternativas que llega a considerar. Por ejemplo, del resultado de las encuestas, se ha determinado que una persona con un bajo nivel de ingreso valora con una marcada necesidad la seguridad que otorga un producto que ha sido muy recomendado y de muy buena calidad. De modo similar, factores como el grupo social, la familia, el estilo de vida y la ocupación también influyen en la evaluación de alternativas. Otra de las consideraciones que el cliente potencial valora a la hora de realizar sus compras es el hecho de que pueda adquirir un producto que acaba de salir al mercado y, por lo tanto, muy novedoso, con el objeto de que sea el primer comprador y tener la experiencia inicial de uso. En general los clientes potenciales valoran la novedad de productos.

Gráfico No. 6

Mercado Potencial. Factores desmotivadores de compra



Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los aspectos que disgustan a los usuarios cuando realizan sus compras en otras ferreterías, se observa en el Gráfico No. 6, que un 31% de las personas manifestó que las esperas de servicio lentas y prolongadas son el principal factor. Se evidencia como los clientes de ferreterías y cualquier negocio de venta al mostrador esperan una rápida atención, personal siempre disponible y trato ágil. En muchas ferreterías el proceso de compra se ha dividido en varias actividades que se vuelven engorrosas para el cliente consumiendo mucho de su tiempo y paciencia.

El orden de actividades se define como: 1) realizar el pedido en el mostrador, 2) cancelar en cajas, 3) presentarse con la factura cancelada en entrega y 4) presentar la factura cancelada y el producto a la salida del local. Esto ha generado malestar entre la clientela que desea realizar su compra rápidamente. Los procesos de control establecidos por los grandes

negocios pueden atentar contra la rapidez y eficacia en el servicio que se ofrece a la clientela. Por ejemplo, muchas veces un producto mal facturado hace que se tenga que eliminar toda la factura y ocasione que el cliente repita todo el proceso de facturación.

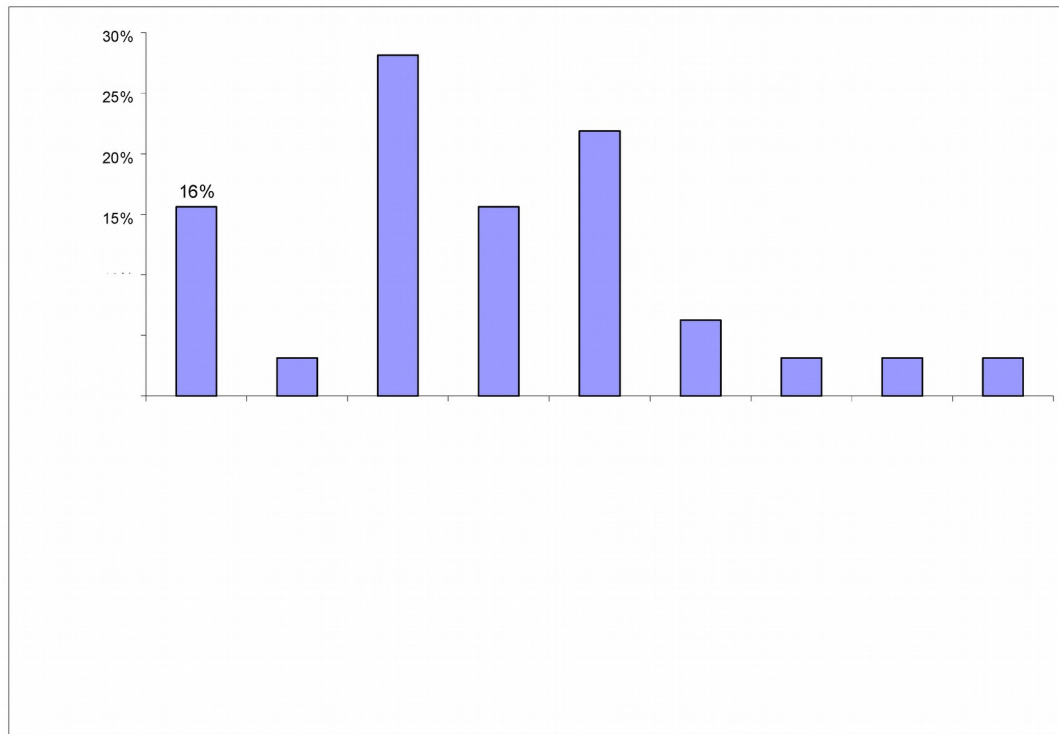
El segundo factor de relevancia, con un 22% de ponderación, son los vendedores descorteses e indiferentes a las necesidades del cliente. En muchas ocasiones las personas que van a una ferretería acuden para solucionar un problema como una fuga de agua o un problema eléctrico en donde necesitan la asesoría de un vendedor para realizar la compra. Si un cliente con un problema en específico es mal atendido y no es asesorado correctamente, va a generar frustración y es poco probable que vuelva a ese negocio. La asesoría es necesaria brindarla desde el punto de vista técnico y de honestidad en la venta, ofreciendo al cliente distintas opciones para poder solucionar su problema. En ninguna forma se debe tratar de vender productos que el cliente no necesite, o recurrir al engaño para lograr una venta.

Por último, se tiene insuficiente surtido de productos con un 17% y desorden en el local también con un 17% como factores decisivos para no volver a comprar en un establecimiento ferretero. La poca cantidad de producto es determinante pues una ferretería atiende diversas necesidades con una gran gama de líneas, desde artículos para el hogar hasta material pesado de construcción y debe contar con la combinación de productos requerida por los clientes. Mientras que la limpieza y el orden son fundamentales para las ferreterías, especialmente si son pequeñas ya que se tiene que brindar un ambiente cómodo y agradable a la clientela tanto masculina como femenina que ingresen al local.

Por su parte, los factores que más relevancia tienen para los clientes potenciales se muestran a continuación en el Gráfico No. 7.

Gráfico No. 7

Mercado Potencial. Factores más importantes de compra



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la calidad y el amplio surtido encabezan la lista de prioridades para los clientes potenciales con un 28%, seguido de una buena ubicación, horarios y estacionamientos convenientes con un 22% y precio, valor y un trato justo con un 16%, así como vendedores amables y asistencia técnica también con un 16%. Este análisis hay que realizarlo desde el punto de vista de un concepto integral que le permite al negocio asegurar su venta. No es únicamente contar con el producto, sino ser capaz de demostrar cuáles son los beneficios que le generará al cliente y señalar porqué ese producto es mejor que los de la competencia.

Si estos resultados se comparan con los factores más importantes del mercado actual se pone de manifiesto una ponderación diferente entre los tres principales elementos identificados para cada mercado como criterios de compra. En el mercado actual, el énfasis es el cliente, el interés sincero por sus necesidades y la mejor forma de satisfacerlas. Debido a que ya el cliente ha realizado compras anteriormente, el precio junto con la variedad de surtido conforman los tres pilares del modelo de negocios de la ferretería. Mientras tanto el cliente del mercado potencial es mucho más práctico, se orienta hacia factores operativos, él busca satisfacer sus necesidades de compra donde lo más importante es que exista el producto, unido a la calidad y al amplio surtido, que se le garantice facilidades de parqueo y un precio justo por su compra.

La importancia del modelo de negocios actual de la ferretería se pone de manifiesto debido a que “un cliente insatisfecho puede costar las utilidades de cinco clientes satisfechos¹⁶. Si bien cerca del 14% de los clientes opta por comprar marcas de la competencia por insatisfacción con el producto, el 68% de los clientes cambia de marca debido a la indiferencia con que los trata un empleado que los atiende”.

Desde el punto de vista del mercado potencial los consumidores tienen como primer objetivo la satisfacción de la necesidad encontrando, el producto que se necesita. De forma tal que una vez que se incorpore a la dinámica del negocio, se van a dar cuenta que hay otro conjunto de factores que van a influir en su decisión de compra a futuro. Esto va a redundar en la lealtad al establecimiento. Con esto se quiere decir que en una primera instancia, el consumidor potencial al entrar a la ferretería empieza a notar que hay otros factores motivantes, los cuales influyen en su proceso de compra.

En función de optimizar el tiempo y de reducir los costos de transporte, los clientes potenciales prefieren manejar paquetes de productos que están debidamente concatenados

¹⁶ Cyr, D. y Gray D. (2004). *Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa*. Bogotá: Editorial Norma.

en función del desarrollo del proyecto de construcción o remodelación. El primer paquete va en función del progreso de la construcción: son compras ya programadas, en donde la ferretería con su modelo de negocios actual no participa de este mercado.

3.2 Análisis Comparativo de Resultados

A través del análisis de los cuestionarios como formatos estandarizados, aplicados como fuentes primarias de información, se ha empezado a determinar qué personas conforman el mercado de la ferretería, pues las estrategias de venta al detalle deben variar a fin de atraer a este tipo de clientes. Esto no quiere decir que no se deban considerar al resto de los compradores, como aquellos que son muy sensibles al precio y son motivados por descuentos y promociones. En estas ocasiones ellos dependen fuertemente de todos los tipos de publicidad para encontrar los mejores precios.

Se puede afirmar que la presente investigación de mercados permite establecer los criterios de segmentación en donde el objetivo es diseñar la venta de los productos y estructurar la empresa de tal modo que responda a las necesidades de los diferentes segmentos tales como los citados anteriormente.

Cuadro No. 2

Motivos más sobresalientes de compra: enfoque interno, enfoque del cliente actual y del cliente potencial

Importancia	Enfoque Interno	Enfoque Cliente Actual	Enfoque Cliente Potencial
1	Trato ágil y personalizado con la clientela	Vendedores amables y asistencia técnica	Calidad y amplio surtido
2	Mezcla de productos seleccionados que se distinguen de los que ofrece la competencia	Precio, valor y un trato justo	Ubicación, horarios y estacionamientos convenientes
3	Lealtad de los clientes	Calidad y amplio surtido	Precio, valor y un trato justo
4	Precios competitivos	Ubicación, horarios y estacionamientos convenientes	Vendedores amables y asistencia técnica

Fuente: elaboración propia basado en encuestas de mercado.

La comparación de los diferentes enfoques de los motivos más sobresalientes de compra indica, en primer lugar, la jerarquía para cada uno de ellos. Al realizar un análisis comparativo, se muestra que la orientación gerencial resaltada en el primer punto se refleja también como el motivo principal por el cual el cliente actual acude a realizar sus compras a Ferretería Leja S.A. Esta relación permite una congruencia entre la estrategia del gerente y lo que los clientes actuales demandan. Se desea contrastar que al realizar el análisis del mercado potencial, este factor se presenta como el de menor relevancia. Para este mercado lo más importante es la calidad y el amplio surtido de los artículos que deben estar disponibles en el negocio para cuando el cliente vaya a realizar su compra.

En relación con el análisis del segundo factor, el cliente del mercado actual valora en términos generales una relación de precio, valor y un trato justo, que no se pone de manifiesto con el interés del negocio en que el consumidor pueda identificar una serie de

productos que los distinguen de sus competidores. La estrategia de mercadotecnia seguida por la empresa es tratar de tener de mezcla de artículos seleccionados que se diferencian de otros negocios; sin embargo, no se ha logrado el posicionamiento en la mente de los consumidores. Por lo tanto, el mercado actual expresa un concepto genérico de precio, valor y un trato justo mientras que el mercado potencial lo que le interesa es una compra de conveniencia en cuanto a ubicación, horarios y estacionamientos convenientes.

La lealtad de los clientes va más allá de la consideración de los motivos intrínsecos de compra, sino que viene a significar la disposición de la persona a que cuando necesite satisfacer una necesidad se vea identificada con el negocio que le ofrece un conjunto de factores que generan satisfacción en su proceso de compra. La lealtad es un concepto global de diferentes motivos, tanto económicos como psicológicos, que impulsa a que el cliente reaccione y vaya a un negocio en específico y se sienta a gusto. Esto es lo básico que el gerente pretende para la ferretería ya que la lealtad se traduce en compras continuas. Tomando en cuenta el análisis de los factores anteriores, para el cliente actual se puede manifestar que se cumplen los requisitos básicos por los cuales una persona regresa a un negocio a realizar sus compras, porque si se analiza en retrospectiva los factores verticales ya enumerados del mercado actual, se logra el núcleo básico de requisitos por lo cual se logra la lealtad de los clientes. Por su parte, para el mercado potencial el precio, valor y un trato justo es lo que más les interesa.

Los factores residuales son el reflejo de las diferentes prioridades que le otorgan los participantes según el enfoque que se trate. Para la gerencia es un precio competitivo, para el mercado actual es la ubicación, horarios y estacionamientos convenientes, mientras que para el mercado potencial son vendedores amables y asistencia técnica.

La consideración de la jerarquía de los diferentes motivos para el mercado actual y potencial, es lo que va a tomar en cuenta el Gerente General para establecer el nuevo modelo de negocios de Ferretería Leja, de acuerdo con los requerimientos y necesidades de

ambos mercados. Si bien existen coincidencias entre la estrategia seguida por la gerencia, ésta debe tomar en cuenta la jerarquía otorgada por los otros mercados con el objeto de establecer cambios necesarios y afinar la estrategia en el nuevo modelo de negocios de la ferretería. Los resultados del mercado actual y potencial ponen de manifiesto que la estrategia adoptada por la ferretería necesita hacer una serie de modificaciones que se van a ver reflejadas en el nuevo modelo de negocios.

Del análisis del mercado actual y potencial, se han dividido los clientes en diferentes categorías: consumidor final, contratista o industrial. Si únicamente se consideran los resultados de las encuestas, éstas indican, sin lugar a dudas, que Ferretería Leja se debe enfocar en los compradores particulares de materiales para sus residencias. Esta conclusión es incompleta y presenta un sesgo que debe ser evitado debido a que en el segmento industrial la persona casi nunca se presenta al negocio. Todo el proceso de adquisición de productos industriales se realiza mediante cotización previa, órdenes de compra y hay una persona encargada en cada una de estas industrias para cotizar los mejores precios y condiciones en el mercado por teléfono e Internet, sin tener que presentarse a los negocios. Por lo tanto, este segmento de mercado no fue representativo durante el trabajo de campo y sin embargo, es el más fuerte económicamente de los tres.

La investigación permitió identificar y analizar los factores relevantes del modelo de negocios, producto de la planeación estratégica de Ferretería Leja y que se refieren a los siguientes: a) una orientación del enfoque de servicio al cliente basado en sus necesidades, b) una buena variedad de artículos a buenos precios, y c) el hecho de tener una política muy responsable en cuanto a garantías de productos. Sin que por supuesto se descuiden los otros motivos que permitan mantener el entorno competitivo.

De acuerdo con el Gerente General, el mercado industrial está considerado en el modelo de negocios de Ferretería Leja como el de mayor potencial de crecimiento en ventas y utilidades ya que hay una serie de empresas industriales que se han trasladado a Santa Ana

y San Antonio de Belén. El atractivo para penetrar los mercados industriales es la cantidad de industrias y zonas francas ubicadas en ambos cantones y la oportunidad para satisfacer una demanda totalmente nueva de productos porque dichas empresas tienen que surtirse de estos insumos en alguna ferretería.

Con la distribución exclusiva de gases industriales de la empresa Praxair S.A., se piensa que puede llegar a ser el momento para introducir toda una nueva línea de productos. Los gases industriales son, entre otros, oxígeno, acetileno, hidrógeno y helio y se utilizan en la industria metalmecánica, alimentos, talleres de estructuras, etc. Se tiene acceso a toda una nueva tecnología relacionada con la utilización de dichos insumos que se complementa con la venta tanto de equipos para cortar y soldar y la venta de soldaduras especiales, logrando una especialización de alto contenido técnico.

El entorno del marketing cambia continuamente, en donde lo afectan fuerzas tales como la demografía, tecnología, política, cultura y economía y es preciso adaptar el negocio para aprovechar las oportunidades y evitar posibles amenazas. A continuación se presenta un análisis de los factores más relevantes que integran el análisis FODA.

3.3 Análisis FODA

FORTALEZAS

- El cliente es lo más importante en el proceso de venta.
Cuando el cliente entra a realizar sus compras, la primera atención que recibe lo invita a que sea parte negocio. Se propicia una atmósfera agradable de servicio que le va a facilitar interactuar con la fuerza de ventas para satisfacer sus objetivos de compra.

- Óptima calidad de los productos.
Desde sus orígenes la ferretería ha tenido muy claro el concepto de calidad de sus productos como punto de diferenciación. Ofrece productos americanos y europeos, principalmente alemanes, a precios competitivos y de mejor calidad.

- Elevado prestigio de Ferretería Leja en Santa Ana.
La empresa mantiene un alto perfil de vender buena calidad de productos, a precios justos, que garantizan un buen desempeño al consumidor. Cuenta con más de 20 años de presencia en el mercado lo que permite un excelente posicionamiento.

- Proyección social hacia la comunidad.
El negocio participa en iniciativas de ayuda a las diferentes instituciones de bien social y educación pública en Santa Ana. De esta forma, la comunidad recibe ayudas directas de productos o donaciones económicas enfocadas a paliar sus necesidades. La participación activa del negocio en la comunidad genera una identificación positiva por parte de la clientela.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de aumentar las ventas debido a la disminución en las tasas de interés

La variación en el entorno económico, como resultado de una baja en las tasas de interés unido a una mayor disponibilidad de crédito, brinda una oportunidad de crecimiento al negocio. Se genera un aumento en la demanda de artículos de ferretería producto del auge en el sector construcción.

- Posibilidad de establecer nuevos negocios con los tratados de libre comercio

Sacar ventajas de las nuevas oportunidades comerciales que ofrecen los tratados de libre comercio, en cuanto a establecer canales de venta y comercialización para los nuevos fabricantes de productos que ingresan al país.

DEBILIDADES

- Insuficiente capital financiero y capital de trabajo.
La empresa posee una orientación muy conservadora hacia el endeudamiento y apalancamiento financiero. Esto se debe a que es una empresa familiar de pequeño tamaño con aversión al riesgo y que no cuenta con socios capitalistas que aporten capital fresco.
- Carencia de medidas para atender el mercado industrial en la zona.
La gerencia no ha considerado prioritario desarrollar el mercado industrial en la zona y no cuenta con vendedores externos que visiten estas industrias para promover las ventas.
- Surtido limitado a productos de ferretería.
La empresa ha limitado sus ventas estrictamente a artículos de ferretería, mientras que otros negocios ofrecen toda la gama ferretera y materiales de construcción atrayendo a más clientes. En ocasiones el negocio puede perder ventas por no contar con materiales pesados de construcción.

AMENAZAS

- Mayor competencia en la zona.
Introducción de nuevos negocios en la zona que hace que el tamaño del mercado se divida entre más participantes. Estos negocios cuentan con una mayor oferta de

productos y mejores condiciones de crédito que pueden perjudicar las ventas de la ferretería.

- Pérdida de identificación con el consumidor.

Debido a la explosión demográfica, Santa Ana se convierte para muchos en un sitio de trabajo y para otros es una ciudad dormitorio por lo que la ferretería puede perder la identificación y relación familiar que tiene con los clientes finales.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA MODELO DE NEGOCIOS

4.1 Descripción de la Propuesta

La investigación desarrollada permite identificar la posición actual del negocio y definir el curso de acción requerido para el futuro. Dentro de la propuesta del nuevo modelo de negocios, se va a desarrollar una estrategia integral que tome en cuenta las tácticas y el plan de acción necesario para llevarlo a cabo. Se deben aprovechar las fortalezas que ofrece la empresa para optimizar las oportunidades del mercado y contrarrestar los efectos de la competencia. La propuesta seleccionada tiene como base obtener una ventaja competitiva en función de una diferenciación del modelo de negocios que le permita al negocio obtener mayores utilidades.

En este sentido, la descripción de la propuesta va de la mano con el objetivo del plan de mercadotecnia para el nuevo modelo de negocios que se enfoca en seguir manteniendo un mercado de clientes de compradores individuales, el cual se encuentra conformado por los clientes actuales y en los nuevos retos que tiene que enfrentar la gerencia para lograr atraer hacia el negocio a los clientes potenciales. Asimismo, desarrollar el segmento industrial en la zona de Santa Ana y San Antonio de Belén.

Los componentes de la estrategia deben considerar una relación directa con productos, servicios, promoción, publicidad y logística, los cuales van a ser desarrolladas con metas medibles en el corto, mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta el análisis realizado, en el próximo apartado se establece en detalle la propuesta de negocios para Ferretería Leja S.A. La orientación que se busca es sobresalir en

el mercado por medio de un posicionamiento que tendrá como propósito establecer una imagen distintiva que identifique al negocio en la mente de los consumidores. Se planteará la mejor manera de competir, ya que hay empresas similares, las cuales tratan de atraer la atención de los clientes. Este posicionamiento se debe basar en operaciones internas y en la capacidad de la empresa para ofrecer beneficios que se distingan de los competidores.

4.2 Estrategia Integral

La ferretería quiere lograr posiciones fuertes de mercado con sus clientes y por lo tanto la empresa busca diferenciarse de los negocios de la competencia que se orientan más hacia la construcción donde existe poca lealtad y trato impersonal con la clientela.

La estrategia integral seleccionada es lograr la diferenciación del modelo de negocios mediante el mejor servicio, la mejor oferta de productos y variedad de mercancías y los precios más competitivos del mercado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Las tácticas necesarias para llevar a cabo la estrategia integral contemplan los siguientes factores:

- a) **Producto.** Suministrar productos confiables a precios competitivos, bajo el concepto de un surtido variado para satisfacer diferentes grupos de compradores.

- b) **Servicios.** Capacitar a los empleados para que hagan recomendaciones y tengan la autoridad para responder a las preguntas de los clientes, con el objeto de que se construyan relaciones de largo plazo. Asimismo, crear un compromiso serio en los empleados para que sean responsables del servicio al cliente. En este punto los representantes de ventas de la ferretería tienen que trabajar en equipo, a fin de proveer un mejor servicio.

- c) Promoción y publicidad. Crear campañas publicitarias que estén orientadas a dar a conocer el negocio, reforzar la lealtad de los clientes y el trato personalizado que se brinda. Desarrollar promociones de productos y ferias de descuentos para aumentar la afluencia de clientes.

- d) Logística. Disminuir el tiempo en que el cliente realiza el proceso de compra, al mejorar el control de los inventarios, el sistema de facturación, cobro en la caja y el despacho del producto. Esto está basado en un compromiso con los proveedores para optimizar la entrega de los bienes al negocio.

Estas tácticas seleccionadas pretenden adaptar el producto a las necesidades individuales, prestar un servicio personalizado, suministrar información a cada grupo de clientes y contar con una distribución eficiente de productos. Están enfocadas en adquirir una ventaja sobre la competencia para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Esto debe ser complementado por una evaluación constante del entorno y de los competidores para poder realizar los ajustes necesarios. Como resultado, se puede proveer mayor valor al cliente al concentrarse en sus necesidades y seguir ejecutando lo que se hace mejor.

Por otra parte, se encuentran una serie de empresas oferentes de productos y servicios similares al mismo tipo de cliente. El modelo de negocios propuesto necesita ser competitivo, sobresalir en el mercado y ofrecer un tipo de enfoque que determinará el área en que la empresa se debe concentrar.

4.3 Plan de Acción del Nuevo Modelo de Negocios

Las etapas del nuevo modelo de negocios están dirigidas a desarrollar una serie de programas y se clasifican en tres categorías: corto plazo, actividades a realizarse en el primer año, mediano plazo, entre uno y tres años y largo plazo, de tres a cinco años. Se

parte de que en el entorno competitivo, el intercambio de valor entre las dos partes considera actividades que agregan distinción al producto y demuestra la importancia que tienen los clientes.

La empresa es muy consciente de cuidar los productos y servicios que ofrece a su mercado, analizando el ciclo de vida de los productos y propiciando la lealtad a la ferretería. Para esto se propone lo siguiente:

Corto Plazo

- a) Es preciso contar con un programa de ventas bien detallado por la Gerencia. Todos los empleados de la empresa deben participar en el programa de ventas. La manera en que se comunica el personal, su aspecto físico, la atmósfera de la oficina y el área de recepción son cruciales para el programa de mercadeo y ventas.
- b) Mejorar el proceso de contratación de vendedores debido a que ellos son los quienes forman las opiniones sobre los productos y la empresa, por medio de las impresiones que causan a los clientes.
- c) Mejorar la presentación física de la ferretería, refrescar la imagen del negocio. Mejorar la señalización de ubicación de productos, con una buena exhibición de productos, optimizar el orden y la limpieza.
- d) Establecer un programa de relaciones públicas que permita realizar una reunión con los clientes actuales más importantes a fin de estrechar los lazos comerciales y explicarles la nueva orientación del negocio. Además un contacto directo con los proveedores más importantes para la ferretería para contar con su colaboración en estas iniciativas.
- e) Implementar un sistema de reparto para despacho de productos “servicio *express*”.

- f) Desarrollar un concepto de “*coffee station*” con algún tipo de acompañamiento salado y dulce para los clientes.

- g) Implementar un sistema de cliente frecuente. Si bien es cierto, el 91% del mercado actual acude en primer lugar a la ferretería para realizar sus compras, a éstas personas se les debe recompensar y motivar a que sigan comportándose así. Por eso, se pueden crear tarjetas electrónicas, para que cada vez que un cliente realice una compra, se registre la actividad en el sistema de la empresa y se vayan acumulando puntos o descuentos para ser redimidos en cualquier momento. Con estas tarjetas electrónicas la empresa estaría desarrollando el CRM (*Customer Relationship Management*) o Administración de las Relaciones con los Clientes, en donde se llega a conocer, administrar y adelantarse a los requerimientos de ellos. Todo esto con el ánimo de aumentar la satisfacción y los ingresos en el proceso.

- h) Programar ferias de productos sobre una calendarización anual. Estas serán llamativas para los clientes actuales y potenciales. Se pretende generar un mayor tránsito y volumen de venta ya que se van a dar descuentos y ofertas importantes, con lo que se va a llegar a aquellos clientes motivados por precios. Asimismo, crear conciencia en los clientes potenciales e invitarlos a realizar sus compras en la ferretería. Estas ferias van a contar con el apoyo propio de los distribuidores de los productos con música, actividades recreativas y regalos para impulsar las ventas, así como la presencia de demostradoras femeninas en el local. Aquí se pretende que los mismos proveedores sean quienes financien, en parte, estas actividades.

- i) Desarrollar un boletín informativo – que sea visualmente atractivo – invitando a las personas a visitar el negocio. Este será entregado en puntos de mayor tránsito en el cantón con algún tipo de artículo promocional como por ejemplo, un mini-desatornillador, una bolsita de tornillos, una brocha pequeña, etc.

- j) Realizar un programa interno de motivación, un plan de incentivos económicos para los empleados y capacitación técnica en ventas, para que estén comprometidos con la nueva imagen del negocio. El personal debe estar capacitado para que venda otros productos nuevos y diferentes a sus clientes actuales.
- k) Establecer un contacto directo con clientes del mercado industrial en visitas del Gerente General, que fueron identificados previamente por el vendedor técnico.
- l) Propiciar la distribución exclusiva de determinados productos en la zona como podría ser discos abrasivos o algún tipo de soldadura eléctrica.
- m) Desarrollar una estructura de precios práctica en donde se defina el precio base, condiciones, descuentos, beneficios y rebajas. De esta forma se va a generar un sistema en el cual los clientes pueden ser influidos por diferentes incentivos de precios. La estructura de fijación de precios debe ser sencilla para facilitar su implementación y comprensión por parte del cliente. Establecer qué productos van a ser más competitivos en precios.
- n) Establecer un buzón de sugerencias donde se invite a los clientes a depositar sus comentarios y sugerencias y brindar el seguimiento adecuado.

Mediano Plazo

- a) Establecer una valoración para medir el desempeño de los proveedores y cuál es el grado de importancia en las compras que se realizan a cada uno de ellos. Lo anterior va a servir, no solo para determinar si se está recibiendo un servicio de calidad, sino para efectuar futuras negociaciones.

- b) Lograr un crecimiento en ventas nominales del 15% anual. Este crecimiento nominal debe descontar el efecto de la inflación, que se aproxima al 10% anual, para obtener la tasa real de crecimiento. En los últimos años, la empresa ha mostrado un incremento del 5% en sus ventas nominales.
- c) Disponer de una línea de crédito que le permita un sobregiro en cuenta bancaria para aprovechar los descuentos financieros por pronto pago y obtener bonificaciones correspondientes al logro de volúmenes de compra con lo cual se fortalece la capacidad de negociación de la empresa. Ver Cuadro No.4.
- d) Favorecer la especialización del negocio en ciertas líneas que sólo la ferretería ofrezca, como por ejemplo, accesorios de cobre. Asimismo, diversificar el negocio con otros negocios complementarios como mangueras hidráulicas, agroquímicos para jardinería, cerrajería especializada, vidrios temperados, entre otros, con el fin de constituir “negocios distintos dentro del negocio”.
- e) Introducir el concepto de auto-servicio en ciertas líneas de productos como pintura, herramienta manual y productos eléctricos. Se propone aprovechar el apoyo de los proveedores para alquilar espacios específicos de exhibición y punto de venta dentro del mismo local. De esta forma, el personal existente generará más ventas y el inventario correrá por cuenta de los proveedores, cancelando sólo la mercadería que se venda.
- f) Crear una campaña publicitaria al destinar un presupuesto específico para ello. Algo muy importante que forma parte de la propuesta al modelo de negocios es la inversión en publicidad. Se van a realizar diferentes campañas publicitarias con anuncios en el periódico “Santa Ana Hoy” y “Vecinos del Oeste” con circulación quincenal, volantes, entre otros.

- g) Luego de implementar las actividades del corto plazo, establecer un sistema permanente de retroalimentación de los clientes por medio de encuestas y de monitoreo del grado de satisfacción post-venta que permita afrontar rápida y eficazmente las quejas y sugerencias de los clientes.
- h) Crear una excelente página *web* en Internet que sea interactiva y atractiva a los usuarios para obtener información sobre el negocio y sus productos; además de poder realizar sus compras en línea.
- i) Mantener un vínculo estrecho de negocios con la Municipalidad de Santa Ana y San Antonio de Belén con el objeto de llegar a convertirse en la mejor opción en cuanto a precios y calidad sobre sus compras. Asimismo, estar al tanto de los permisos de construcción aprobados y licitaciones publicadas para acercarse a estos individuos y ofrecer los servicios de la ferretería.

Largo Plazo

- a) Establecer alianzas comerciales de riesgo compartido con los proveedores en donde la empresa pueda contar con surtido de productos sin necesidad de realizar la inversión directa en la compra. Aplicar este mecanismo de comercialización y financiación para la mayor cantidad de artículos posible.
- b) Desarrollar un concepto de “llave en mano” mediante alianzas con compañías constructoras y profesionales en la materia. Aquí se puede ofrecer todo el material de construcción a precios accesibles.
- c) Continuar con los programas de investigación de mercado para evaluar el entorno y establecer cuáles son las preferencias de los consumidores, qué están haciendo los competidores, cuáles son las tendencias del mercado, etc. que permita a la empresa adelantarse y prepararse a los cambios.

- d) Ampliar las operaciones del negocio al evaluar la posibilidad de abrir una sucursal en San Antonio de Belén.

4.4 Financiamiento del Capital de Trabajo

El fortalecimiento de la posición financiera de la empresa debería de considerar la posibilidad de suscribir un crédito bancario dadas las condiciones favorables de tasas de interés existentes. Sin embargo, la gerencia manifiesta que el negocio no busca un endeudamiento bancario ni de mediano ni de largo plazo como factor determinante en el crecimiento en ventas. La empresa toma muy en cuenta que hay señales en el mercado que pueden afectar la actividad de construcción y ferretería tales como el aumento en las materias primas, el aumento en la mano de obra y la posible recesión económica de los Estados Unidos, que se ha originado en la crisis hipotecaria, que lleven a una desaceleración de la actividad constructiva. Además, el gerente mantiene una posición muy conservadora ante el riesgo crediticio.

Por lo tanto, la propuesta es negociar un sobregiro en la cuenta corriente, la cual permita a la ferretería lograr un costo/beneficio positivo entre los porcentajes de descuentos financieros ganados por pago de contado y bonificaciones por volumen de compra y el interés de la línea de crédito. La línea de crédito también va a ayudar al aumento en ventas propuesto del 15% anual ya que le va a permitir a la empresa contar con una estructura de costos más competitiva que facilite fijar menores precios de venta en el mercado aprovechando la elasticidad precio de los productos y garantizar que no haya problemas con los proveedores ante atrasos de pago para surtir productos. Esta línea de crédito, de acuerdo con las estimaciones del gerente, considera que el 12% de las compras son bonificables y de ese monto un 10% cuentan con algún tipo de beneficios por pronto pago o por volumen.

Dentro de las consideraciones económicas para obtener la línea de crédito bancaria hay que aclarar que no todos los proveedores ofrecen descuentos por pronto pago que sean realmente atractivos en relación con el costo del dinero en el mercado, esto va a estar en función del tipo de proveedor y los volúmenes que muchas veces el distribuidor impone para otorgar descuentos.

Otra consideración es que la obtención de dichos beneficios no es constante y va a estar afectada por la estacionalidad de los diferentes productos, así como los excesos de inventarios y la actividad de la competencia. La obtención de un flujo de efectivo fresco facilita el pago por anticipado a los proveedores con el fin de que la empresa siempre cuente con inventarios y aproveche los beneficios económicos de descuentos por pronto pago y bonificaciones de compra.

El Cuadro No. 3 permite apreciar la existencia de una relación positiva costo-beneficio si se utilizan productos financieros ya que los beneficios obtenidos superan a los costos financieros de la línea. Desde este escenario la gerencia puede proceder a formalizar el sobregiro en la cuenta bancaria de la empresa. Se considera un monto inicial de la línea de crédito por $\text{¢}3.500.000$ con lo que el gerente puede empezar las negociaciones y dependiendo de los resultados obtenidos, aumentar la línea de crédito a montos mayores; siempre y cuando se mantenga un riesgo controlado.

Cuadro No. 3

Impacto Financiero de la Línea de Crédito

	Con línea de credito
Ventas anuales	¢ 67.203.120
Ventas bonificables	8.064.374
Productos financieros	806.437
Costo línea de crédito revolutiva	<u>(350.000)</u>
Beneficio	¢ 456.437

Notas:

1. Ventas anuales al 30/09/07.
2. Producto financiero es el resultado de los descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre compras.
3. Las condiciones financieras varían entre los distintos proveedores, dependiendo de situaciones tales como escasez de productos, estacionalidad, reacciones ante introducción de productos de la competencia y rotación de inventarios.
4. El 12% de las ventas son bonificables y hay un 10% de productos financieros.
5. Monto inicial de la línea de crédito: ¢3.500.000 al 10% anual.

Fuente: Elaboración propia.

La posibilidad de disponer de dinero en la cuenta corriente producto de la negociación del sobregiro es para ser usado únicamente en realizar operaciones por descuentos por pronto pago y bonificaciones por volumen de compra, sin que una insuficiencia de fondos obligue a utilizar estos recursos para hacer frente a necesidades inmediatas que no son las que dieron origen a la línea de crédito.

Cuadro No. 4

Estado Resultados Propuesto considerando el Efecto Neto de Productos Financieros
(Bonificaciones y Descuentos por Pronto Pago)
al 30 de setiembre de 2007

		Margen sobre ventas
Ventas	¢ 67.203.120	
Costo ventas	<u>(48.887.298)</u>	
Utilidad Bruta	18.315.822	27,3%
Gastos fijos de venta	(7.039.066)	
Gastos administrativos	(531.181)	
Depreciación	<u>(218.073)</u>	
Utilidad antes de impuestos e intereses	10.527.502	15,7%
Intereses Neto - efecto financiero	456.437	
Intereses bancarios	358.460	
Utilidad antes de impuestos e intereses	11.342.399	
Impuesto sobre renta (30 %)	<u>(3.402.720)</u>	
Utilidad neta	¢ 7.939.680	11,8%

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro No. 4, Estado de Resultados Propuesto de Ferretería Leja S.A. al considerar el efecto neto de productos financieros, refleja que la utilidad neta de la empresa es de un 11,8% en relación con las ventas y este resultado permite apreciar el efecto neto del manejo eficiente de los productos financieros que tuvieron un resultado positivo en las utilidades de la empresa con una contribución de ¢456.437.

En cuanto a los resultados operativos, las utilidades alcanzaron un 15,7% en relación con las ventas totales - con o sin la utilización de productos financieros; sin embargo, el efecto financiero sí genera un resultado positivo en las utilidades netas y se debe tomar en cuenta que si no se realiza la línea de crédito, la utilidad neta baja a un 11,3%. Además existen otros beneficios adicionales como que mejora la posición de buena paga del negocio ante los proveedores y abre la posibilidad de que la ferretería pueda utilizar en el futuro nuevas líneas de crédito para proyectos de expansión, gracias a la relación existente con los bancos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una estrategia competitiva se traduce en algo que se quiere lograr hacia el futuro; por lo tanto, las decisiones tomadas y la forma en que se ejecuten definirán la posición de la empresa en el mercado. De manera intencional o no, las medidas que ejercen los empresarios en cuanto a la forma de realizar las actividades estratégicamente pertinentes, o modelo de negocios, posicionan a su empresa frente a sus competidores, logran atraer clientes y generar más utilidades.

La buena labor gerencial es un elemento clave que permite el éxito o genera el fracaso de las empresas, tanto grandes como pequeñas. Teniendo en cuenta que los modelos de negocios son de suma importancia para las empresas en marcha, se propuso un nuevo modelo a Ferretería Leja S.A., el cual comprende una estrategia integral de diferenciación del modelo de negocios que debe desarrollarse en el corto, mediano y largo plazo con el fin de mejorar el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

La implementación de la estrategia trata de establecer ventajas competitivas en un entorno dinámico y cambiante. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el nuevo modelo de negocios es válido siempre y cuando se realicen los cambios y mejoras propuestas, el cual queda a discreción de la gerencia general.

Al finalizar la investigación se comprueba que la orientación del mercado de Ferretería Leja está en el hecho de tener un excelente enfoque de servicio al cliente basado en sus necesidades, mantener una amplia variedad de artículos a buen precio y tener una política muy responsable en cuanto a garantías de productos.

La empresa siempre ha tenido presente mantener una estructura competitiva, en donde los productos puedan ser comercializados adecuadamente, con el fin de lograr un valor agregado para los clientes y que se traduzca en ganancias económicas.

La gerencia, al contar con este enfoque de modelo de negocios debe ofrecer productos y servicios que agreguen algún tipo de valor a los clientes, ya que serán quienes tendrán mayor aceptación y permitirán a la empresa aventajarse a sus competidores.

La competitividad de la compañía debe establecer si la posición en el mercado está mejorando en los segmentos que atiende, y esta mejora debe compararse con medidas de satisfacción de la clientela.

Además de considerar el aumento en las ventas, se debe considerar la medición de la liquidez y el flujo de fondos, ya que el negocio no puede operar sin un margen de utilidades adecuado. La decisión de la línea de crédito se considera un elemento positivo por el impacto en las utilidades.

La medición final de la empresa deben ser las utilidades netas y generación de efectivo, donde la ganancia total es el margen de utilidades multiplicado por la rotación de capital. Habitualmente, la rentabilidad se puede aumentar fácilmente, incrementando la rotación de capital que eleva los márgenes de utilidades. Sin esta información la empresa no sabe cuál es su situación, si avanza en dirección correcta o si reacciona a tiempo a los cambios en el mercado.

El desarrollo del modelo de negocios propuesto es un diagrama para la acción. Siempre al proponer un cambio se enfrenta con la resistencia al cambio, por lo que es necesario seguir el avance de las actividades especificadas. Se recomienda un seguimiento mensual, para las actividades a corto plazo; semestral, para el mediano plazo y anual, para las actividades de largo plazo.

Para lograr el cumplimiento de la estrategia a tiempo, se recomienda a la Gerencia General la elaboración de un cronograma de realización realista para cada actividad independiente, donde se planeen fechas límite más conservadoras de lo que se considera necesario. Las

asignaciones de tiempo para cada estrategia deben guardar concordancia con las otras para que las medidas propuestas sigan una lógica temporal. Aunque esto signifique una gran cantidad de tiempo, energía y esfuerzos, cada medida se relaciona con las otras; por eso, es necesario desarrollar los ajustes pertinentes para avanzar en un plan exitoso para el negocio.

Al mismo tiempo, se recomienda a la gerencia establecer una relación con el ciclo de vida del producto que desarrolla diferentes estrategias de venta de conformidad con la etapa en que se encuentra ubicado el producto.

La posibilidad de establecer un *joint venture* o alianza estratégica con alguna empresa extranjera debería ser motivo de estudio para la Gerencia General a futuro; una vez que se haya concluido con todas las actividades de la presente propuesta.

Si bien es cierto, se han analizado una serie de motivos muy importantes para formular el nuevo modelo de negocios, se desea manifestar que los hábitos de compra de los consumidores están siendo influenciados por factores tales como la continua introducción de nuevos productos, los avances tecnológicos, la composición cambiante de las familias y las nuevas realidades económicas - altos precios del petróleo y nuevas realidades competitivas - globalización de mercados y tratados comerciales. En la actualidad los estilos de vida influenciados por los medios masivos muchas veces determinan la selección de productos y de negocios, al mismo tiempo que el precio actúa como factor restrictivo. Así que si la empresa conoce qué quieren sus clientes, qué factores influyen en ellos y lo más importante, puede responder favorablemente, cuenta con una ventaja competitiva real.

BIBLIOGRAFÍA

Brenes, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. San José: Editorial EUNED.

Cohen, R. (2006). ¿Cómo convertir una idea en un éxito? *El Financiero*. San José.

Cyr, D. y Gray D. (2004). *Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa*. Bogotá: Editorial Norma.

Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Editorial Norma.

Drucker, P. (1978). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.

Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Colombia: Editorial Norma.

Sherwin, E. (1998). *Los Métodos Gerenciales de Silicon Valley*. México: Editorial Panorama.

Vartanián, A. (2000). *Enfoques Gerenciales Modernos*. San José: Ediciones Delphi.

Trabajos Finales de Graduación

Céspedes, M. (2002). *Evaluación financiera del plan estratégico de la Ferretería J y B*. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San José.

Romero, M. (1994). *Estudio de percepción de Ferreterías El Mar*. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San José.

Ureña, S. (2000). *Estudio de clima organizacional en el Depósito y Ferretería Las Gravillas*. Trabajo Final de Graduación. Universidad de Costa Rica. San José.

Revistas

Icéis, J. (2002). Cinco llaves para la Gerencia Estratégica. *El Financiero*. San José.

Ketelhon, W. (2002) ¿Qué es Estrategia? *El Financiero*. San José.

Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business Review. Bogotá: Editorial Norma.

Sitios consultados en Internet

Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, <http://www.cfia.or.cr/>

Municipalidad de Santa Ana, datos generales del cantón, <http://www.santaana.go.cr>

Municipalidad de Santa Ana, Informe Anual de Labores, año 2006.
http://www.santaana.go.cr/pdf/Informe_Anuar_Labores06.pdf

ANEXO METODOLÓGICO

Según la tipología que se propone en la Guía para la Elaboración del Proyecto de Práctica Profesional de la Universidad de Costa Rica, este trabajo de investigación presenta las características de una investigación profesional aplicada, para el cual se va a analizar y diagnosticar la empresa Ferretería Leja S.A. y a su modelo de negocios actual, con el fin de proponer un nuevo modelo de negocios de forma que ayude a la empresa a mejorar su posición y a lograr una adecuada toma de decisiones que le permitan proyectarse al futuro.

Para el logro de los objetivos específicos propuestos, correspondientes a cada capítulo de la investigación, se utilizará la siguiente metodología de acuerdo con las distintas etapas de recolección de la información:

En el primer capítulo se va a realizar una investigación bibliográfica. Para tal propósito se efectúa un estudio de la literatura encontrada en material bibliográfico seleccionado tales como libros, revistas gerenciales y artículos de periódicos e Internet referente a los temas, a fin de lograr reunir los elementos los cuales permitan orientar los diversos conceptos que sustentan el estudio y poder establecer el marco teórico. La información que se utilizará es de tipo secundaria. Se parte en tratar de determinar un marco teórico atinente a un modelo de negocios y del principio de que debe existir un plan estratégico básico.

En el segundo capítulo se va a utilizar la técnica de entrevista personal al Gerente General de la empresa para poder describir las características de la empresa y de su entorno. Se utilizan fuentes de información primaria en vista de que la empresa carece de medios de información formales.

En el tercer capítulo se va a aplicar técnicas de entrevista personal al Gerente de la empresa, así como una investigación de campo al aplicar encuestas a los clientes de la empresa, de la competencia y del sector de Santa Ana y alrededores. La recolección de la

información es de tipo primaria y el análisis es de tipo cualitativo. Se utilizan indicadores críticos de éxito presentes en la estrategia a través de la información obtenida y determinar la asignación de recursos que están comprometidos en las decisiones gerenciales para el logro de una acción concreta. Posteriormente, se procederá a la clasificación de los datos obtenidos, con el propósito de agrupar por áreas y objetivos de acuerdo con el planteamiento de estudio. Así como el diagnóstico de documentos y datos recolectados para aplicar a la formulación del nuevo modelo de negocios de la empresa. Se van a identificar las variables gerenciales que conforman la operación del negocio de acuerdo con el impacto en las distintas áreas funcionales. Se va a examinar los principales factores del entorno externo e interno a través del enfoque de sistemas y el método FODA.

Para el cuarto capítulo, y una vez clasificada la información, se va a efectuar una propuesta para el nuevo modelo de negocios para Ferretería Leja S.A. que permita una aplicación práctica. El análisis es de tipo cualitativo y cuantitativo con uso de información primaria y secundaria. Asimismo, se van a utilizar indicadores relevantes que se generan en la interrelación de las áreas fundamentales que conforman la empresa y derivado del análisis que se realizó en el capítulo anterior.

Por último, se formulan las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales se compartirán con la gerencia general de la empresa. Se establece que el planteamiento estratégico del nuevo modelo de negocios debe ser sencillo, práctico y sobre todo, muy efectivo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Semana	Cronograma de actividades											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Capítulo I												
Revisión tutor	x											
Revisión contraparte empresa	x		x	x								
Revisión Profesor curso práctica II	x											
Capítulo II		x										
Revisión tutor		x										
Revisión contraparte empresa		x										
Revisión Profesor curso práctica II		x										
Desarrollo	x	x										
Revisión tutor			x	x								
Revisión contraparte empresa			x	x								
Revisión Profesor curso práctica II												
Capítulo III												
Desarrollo			x	x								
Revisión tutor					x							
Revisión contraparte empresa					x							
Revisión profesor curso práctica II						x						
Capítulo IV												
Desarrollo							x	x				
Revisión tutor								x	x			
Revisión contraparte empresa								x				
Revisión Profesor curso práctica II									x	x		
Capítulo V												
Desarrollo										x		
Revisión tutor											x	
Revisión contraparte empresa											x	
Revisión Profesor curso práctica II											x	
Entrega informe final												x

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

Anexo No. 1

Ubicación y breve reseña histórica del cantón de Santa Ana

En la época precolombina el territorio que actualmente corresponde al cantón de Santa Ana, estuvo habitado por indígenas del llamado Reino Huetar de Occidente, que en los inicios de la Conquista fueron dominios del cacique Garavito.

Al analizar el rumbo seguido por el primer conquistador don Juan de Caballón para internarse en el Valle Central y considerando la topografía de la región y la predilección de los conquistadores por el tipo de vías que los protegieran de ataques de los nativos, se asume que la ruta seguida fuera la cima de la divisoria de aguas, pasando por la actual ciudad de Santiago de Puriscal, descendiendo hasta el valle de Santa Ana, para fundar ahí la Ciudad del Castillo de Garcimuñoz en 1561, primer poblado establecido por los españoles en el Valle Central.

Don Antonio de Pereira penetró con un grupo de hombres al territorio de Pacaca y llegó hasta los cerros de Santa Ana, hoy conocido como Alto de las Palomas y elevaciones que separan Santa Ana de Escazú. De ese recorrido queda el recuerdo del sitio que se denominó Real de Pereira.

El proceso colonizador del actual cantón se remonta al siglo XVI cuando esas tierras fueron propiedad de don Jerónimo de Retes, Alguacil Mayor de Cartago, las cuales fueron cedidas por la Corona Española en reconocimiento a sus servicios. La primera vez que se menciona el nombre de Santa Ana es en los Protocolos de Cartago, en la carta dote otorgada el 1 de diciembre de 1658 por don José de Alvarado en favor de su esposa doña Petronila de Retes, hija de don Jerónimo, en la cual cede, entre otras cosas, una parte del sitio que llama Santa Ana.

En 1658 se funda la Hacienda Santa Ana, propiedad de doña Ana Retes.

El cantón de Santa Ana fue creado en el primer gobierno de Cleto González Víquez, mediante Ley N° 8 del 29 de agosto de 1907¹⁷, de forma que en el año 2007, cumple los cien años de fundación.

En 1870 se comenzó la construcción de la iglesia, diez años después durante el episcopado de monseñor Bernardo Augusto Thiel Hoffman, segundo obispo de Costa Rica, en el año de 1880, se erigió la parroquia dedicada a Santa Ana.

En 1873 se creó la escuela Central de Santa Ana en el gobierno de don Tomas Guardia Gutiérrez, posteriormente el 12 de octubre de 1947 se bautizó con el nombre del gran literato suramericano don Andrés Bello López. El colegio de Santa Ana inició sus actividades en 1972, en la segunda administración de don José Figueres Ferrer.

La cañería y el alumbrado público eléctrico se inauguraron el 1913, en el primer gobierno de don Ricardo Jiménez Oreamuno.

Se ubica a una altitud de 904 metros sobre el nivel del mar y tiene un área de 61.42 km² comprendiendo seis distritos que son: Santa Ana, Salitral, Pozos, Uruca, Piedades y Brasil, según el censo del 2001 vivían 34.507 personas en el cantón. Sus límites son al este, Escazú, al oeste, Mora, al norte, Alajuela y Belén, al sur, Mora y al Noreste, Alajuela.

De acuerdo con los datos del IX Censo Nacional de Población y Vivienda de agosto del 2001, el área y población de Santa Ana son los siguientes:

Área y Población de Santa Ana, 2001

¹⁷ Municipalidad de Santa Ana, datos generales del cantón, <http://www.santaana.go.cr>

No.	Nombre del Distrito	Área km ²	%	Población	%	Densidad (hab./km ²)
1	Santa Ana	5,17	8,4	8.517	24,7	1,447
2	Salitral	20,37	33,2	3,369	9,8	165
3	Pozos	13,42	21,8	9,025	26,2	673
4	Uruca	6,96	11,3	5,635	16,3	810
5	Piedades	12,22	19,9	6,199	18,0	507
6	Brasil	3,28	5,3	1,762	5,1	537
	Total:	61,42	100	34,507	100	562

Fuente: Datos del IX Censo Nacional de Población y V de Vivienda, agosto 2001 y la División Territorial Administrativa Decreto No. 29267, 2001

Anexo No. 2

El Lagar se transforma en tienda de departamentos

Ferretería también venderá utensilios para el hogar

El Lagar se transforma en tienda de departamentos

***Compañía busca adaptarse a los cambios del mercado global
Empresa de capital costarricense tiene 12 establecimientos en el país***

Hassel Fallas hasselfallas@nacion.com

La ferretería El Lagar dio un giro en su negocio para convertirse en una tienda de departamentos.

La empresa, que desde hace 38 años se dedica a comercializar materiales para la construcción, decidió incursionar en la venta de utensilios para el hogar.

“No dejamos de ser lo que hemos sido siempre, pero ahora tendremos un departamento de mascotas, de equipos electrónicos, vivero y de acabados, entre otros”, detalló Wálter Madrigal, gerente de mercadeo de El Lagar.

Madrigal agregó que la transformación se viene gestando desde hace más de dos años, pero fue hasta hace unos meses que se concretó.

“Queremos cambiar de acuerdo con las tendencias que en este tipo de negocio se desarrollan en el mundo en tiendas como Home Depot o Lowe”, acotó.

Otra de las particularidades es que cada uno de los 12 establecimientos de la compañía en el país contará con autoservicio y asesoría para los clientes por parte del personal capacitado y dará sistema de crédito para adquirir sus productos.

La nueva modalidad también ha introducido un cambio en el nicho de mercado que busca El Lagar.

Antes, el 95% de la clientela eran varones; tras el giro del negocio, se registran compras en un 25% por parte de mujeres. Madrigal declinó dar un aproximado de la inversión hecha en los locales transformados.

“Le puedo decir que es una inversión millonaria porque habrá un cambio de imagen fuerte en fachadas y rotulación. Además se adquirió mobiliario especial, góndolas y se entrenó a los empleados”, afirmó.

El Lagar fue fundada hace 38 años en Desamparados por Ricardo Mora.

Hasta ahora, su cartera de clientes había estado conformada por constructoras, maestros de obra y remodeladores.

Madrigal rechazó que el viraje se hiciera para competir con empresas que como EPA tienen un concepto similar. La compañía de capital venezolano invirtió \$7 millones en la apertura de su primer local en Curridabat el año pasado.

Fuente: La Nación, Sábado 18 de setiembre, de 2007. Pág. 30A, Economía

Anexo No. 3

Cuestionario de Mercado Actual

1. ¿Ud. ha comprado en Ferretería Leja? sí no
(Sí, continúe con la pregunta 2. No, pase al cuestionario de Mercado Potencial)

2. ¿Cuáles de los siguientes factores son los más importantes para Ud. a la hora de realizar sus compras en Ferretería Leja?

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Precio, valor y un trato justo	()	()	()	()
Especialización en productos	()	()	()	()
Calidad y amplio surtido	()	()	()	()
Vendedores amables y asistencia técnica	()	()	()	()
Ubicación, horarios y estacionamientos convenientes	()	()	()	()
Diseño y atmósfera agradable	()	()	()	()
Políticas de facturación a crédito	()	()	()	()
Garantía de cambios	()	()	()	()
Servicio de entrega a domicilio	()	()	()	()
Publicidad precisa	()	()	()	()
Rapidez en el servicio	()	()	()	()
Compras por Internet	()	()	()	()

3. ¿Qué servicios o productos nuevos le gustaría que le ofrezcan?
-

4. ¿El vendedor le ofreció distintos productos/alternativas de solución? sí no

5. Cuando Ud. llama por teléfono:
- encuentra las líneas disponibles sí no
- lo atienden bien sí no
- le brindan toda la información que busca sí no
6. ¿Realizó alguna otra compra adicional a lo que venía a comprar? sí no
7. Cuando Ud. tiene que comprar un artículo de ferretería:
- viene de primero a este negocio sí no
- llama por teléfono para informarse sí no
- viene porque no encontró el artículo en ningún lado sí no
8. ¿Si Ud. no encuentra el producto que estaba buscando, a cuál negocio se dirige? ¿Por qué? _____
9. Es Ud. un cliente:
- () Consumidor final
- () Contratista industrial
10. Si Ud. tuviera que volver a realizar una compra de artículos de ferretería, ¿volvería a este negocio? sí no ¿Porqué? _____
11. ¿Tiene algún comentario / sugerencia adicional?
- _____

Fecha: _____

Género: _____

Profesión: _____

Grupo de edad: _____

Lugar de residencia: _____

Anexo No. 4

Cuestionario de Mercado Potencial

1. ¿Conoce Ud. Ferretería Leja? sí no
2. ¿Ud. ha comprado en Ferretería Leja? sí no
(Sí, continúe con el cuestionario de Mercado Actual. No, pase a la pregunta 2)
3. ¿A dónde acostumbra Ud. comprar artículos de ferretería? ¿Por qué?
-
4. ¿Qué factores le disgustan a la hora de realizar su compra?
- () Insuficiente surtido de productos
 - () Presión para realizar la compra
 - () Vendedores indiferentes o descorteses
 - () Esperas de servicio prolongadas
 - () Falsas promesas
 - () Precios excesivos
 - () Empaques descuidados
 - () Iluminación y ventilación deficientes
 - () Desorden en el local
- Si no le disgusta nada, ¿qué valora Ud. a la hora de realizar su compra?
-
5. ¿Si Ud. considerara una ferretería para realizar sus compras, cuáles de los siguientes factores son los más importantes para Ud?
- () Precio, valor y un trato justo
 - () Especialización en productos
 - () Calidad y amplio surtido

- Vendedores amables y asistencia técnica
- Ubicación, horarios y estacionamientos convenientes
- Diseño y atmósfera agradable
- Políticas de facturación a crédito
- Garantía de cambios
- Servicio de entrega a domicilio
- Publicidad precisa
- Rapidez en el servicio
- Compras por Internet

6. Es Ud. un cliente:

- Consumidor final
- Contratista
- Otro _____

7. ¿Qué tipos de productos de ferretería compra habitualmente?

8. ¿Qué servicios o productos le gustaría que le ofrezcan?

Fecha: _____

Género: _____

Profesión: _____

Grupo de edad: _____

Lugar de residencia: _____

Anexo No. 5

Cuestionario al Gerente General

1. ¿Tomando en cuenta los antecedentes, la situación actual de su empresa y el entorno económico, cuál es la estrategia actual que sigue Ferretería Leja?
2. ¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de la estrategia de Ferretería Leja?
3. ¿Cuáles son las metas de su empresa para los próximos tres años?
4. ¿Cuáles son los grandes retos que enfrenta la competitividad en su empresa?
5. ¿Cuál cree Ud. ha sido el efecto de la competencia en la ferretería y qué acciones en concreto el negocio debe de implementar?
6. ¿Qué tipos de procesos gerenciales se llevan acabo en la empresa para tomar las decisiones?
7. ¿De qué manera la ferretería puede ofrecer nuevos servicios o productos que los consumidores requieren?
8. ¿Cómo mide Ud. la satisfacción de sus clientes?

Fecha: _____
Nombre: _____
Profesión: _____
Lugar de residencia: _____