

Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables
Especialidad Licenciatura en Contabilidad y Finanzas.**

Trabajo de Diploma

**En opción al grado de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas**

**Título: Estrategia de ventas para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP
Cienfuegos.**

Autora: Marisol Emerida Hernández Sánchez.

**Tutores: MSc. Deisy Gavín Morales.
Lic. José Emilio Rosell Ponce.**

**Curso 2011 – 2012
“Año 54 de la Revolución”**



PENSAMIENTO



“... Si no existe organización, las ideas, después del primer momento de impulso, van perdiendo eficacia, van cayendo en la rutina, van cayendo en el conformismo y acaban por ser simplemente un recuerdo”

Ernesto Che Guevara



DEDICATORIA

Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.



Dedico esta tesis a mi esposo, a mi hijo que es mi razón de ser.



AGRADECIMIENTOS



Quiero agradecer a todos los que de una u otra forma me ofrecieron su ayuda en la realización de la presente y especialmente:

- ✍ A mí Tutora y amiga Deisy, a mi segundo tutor Emilio por la valiosa cooperación que me han ofrecido en el transcurso de este trabajo.*
- ✍ A todos los compañeros de la Tienda por haber permitido y apoyado el desempeño de mi investigación.*
- ✍ A mi esposo e hijo por haberme ayudado con su comprensión.*
- ✍ A todos los profesores de la carrera que a lo largo de estos años me inculcaron la instrucción académica.*
- ✍ A mis compañeras de estudio por haber sido fieles aliadas todo este tiempo en especial a Martha.*



INDICE		
Epígrafe	Nominación	Página
	Introducción	
Cap. I	Marco teórico referencial	
1.1	Estrategia	6
1.2	Análisis estratégico	9
1.2.1	Análisis estratégico en el sector de servicio cubano	10
1.2.2	Planificación Estratégica	10
1.2.3	Implementación estratégica	11
1.3	Marketing estratégico	12
1.4	Mercado	13
1.5	Algunas definiciones clásicas de estrategia	13
1.6	Análisis del Entorno Competitivo	14
1.7	Amenaza de competidores potenciales. Barreras de entrada	14
1.8	Amenaza de productos o servicios sustituidos	15
1.9	Poder de negociación de los clientes	15
1.10	Poder de negociación de los proveedores	15
1.11	Rivalidad entre competidores	16
1.12	Estrategia de venta	16
1.13	Determinación de los objetivos	17
1.14	Implementación de estrategias de de ventas	17
1.15	Clasificación de definiciones de servicio logístico al cliente según su popularidad	21
1.15.1	Importancia estratégica del servicio logístico al cliente	21
1.15.2	Etapas para la definición de las estrategias de servicio logístico al cliente	21



Cap. II	Diagnóstico de la situación actual de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos.	
2.1	Reseña histórica de la Empresa DIVEP Cienfuegos	24
2.2	Caracterización de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos	25
2.3	Principales Competidores	27
2.4	Diagnóstico Estratégico de la Tienda Ferretera	27
2.4.1	Análisis Interno	27
2.4.2	Análisis Externo	28
2.4.3	Cuadrantes de la Matriz DAFO	30
2.5	Análisis de la Matriz DAFO	31
2.6	Análisis de Barreras de entrada y barreras de salidas	33
2.7	Análisis de las razones financieras de la empresa DIVEP en el período enero-mayo 2012	38
2.8	Equilibrio financiero	42
Cap. III	Propuesta de Estrategia de Ventas de la Tienda Ferretera	43
3.1	Propuesta de Estrategia de Ventas de la Tienda Ferretera	43
3.2	Propuesta de estrategias	43
3.2.1	Estrategia de Crecimiento	43
3.2.2	Estrategia Defensiva	43
3.2.3	Estrategia de Adaptación	43
3.2.4	Estrategia de Supervivencia	43
3.5	Áreas claves resultados de la Empresa DIVEP Cienfuegos	43
3.6	Factores de resultados claves de la Empresa DIVEP Cienfuegos	44
3.7	Objeto Social	44
3.8	Plan de acciones para la mejora continua de la tienda Ferretería DIVEP Cienfuegos	49



	Conclusiones	69
	Recomendaciones	71
	Bibliografía	73
	Anexos	



RESUMEN

El mundo actual se caracteriza por un profundo y vertiginoso proceso de variación en el que convergen factores como: globalización e internacionalización de los mercados, creciente incertidumbre del entorno, sensibles modificaciones de las normas reguladoras de actuación, aumento notable de la competencia, conformación de un mercado dominado por la demanda cada vez más selectiva y utilización de la calidad como estrategia competitiva de diferenciación e incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado.

El presente trabajo titulado “Estrategia de ventas para la mejora continua de la tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos”. Se efectuó con el objetivo general de. Diseñar una Estrategia de Ventas a la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos para un análisis y planeación de sus resultados para la mejora continua. El mismo está estructurado en tres capítulos como sigue.

Capítulo I. Marco teórico referencial.

Capítulo II. Diagnosticar la situación actual de la Tienda Ferretera de DIVEP.

Capítulo III. Propuesta de Estrategia de Venta de la Tienda Ferretera DIVEP.

En toda organización es importante contar con un instrumento que facilite y agilice el conocimiento de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de un departamento, sección, unidad o área determinada debido a que el mundo comercial hoy día, donde la competencia es tan grande, la importancia de las ventas es vital, pues si estas se hacen de manera eficiente, minimizando los costos, el tiempo de atención y mejorando la calidad del producto y del servicio será mas efectiva y mayor es la captación de ganancias, incremento de productividad e ingresos monetarios que es el fin de toda empresa. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Es importante tener en cuenta que si algún factor falla en la organización por ende esta fallara. Es por ello que existen cada día investigaciones que hablan sobre las formas de aumentar las ganancias que es el propósito de toda empresa comercial. Por otra parte el éxito de cualquier empresa de servicio, depende fundamentalmente de la capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de la dirección de la misma, para lograr optimas condiciones de los resultados, en virtud de que las ventas son medios trascendentales para su existencia pues allí depende el éxito de la misma.

Estrategia, venta, objetivos, criterios de medidas, utilidades.



ABSTRACT

The current world is characterized by a deep and vertiginous variation process in which factors converge like: globalization internationalization of the markets, growing uncertainty of the environment, sensitive modifications of the regulating norms of performance, remarkable increase of the competition, conformation of a market dominated by the more and more selective demand and use of quality a competitive strategy of differentiation and increment in the diversity of products offered at the market.

The present work entitled Strategy of sales for the continuous improvement of the store Ferretera DIVEP Cienfuegos "Was carried out with the general objective of. Designing a Strategy of Sales at the Store Ferretera DIVEP Cienfuegos for an analysis and planning of their results for the continuous improvement. It is structured in three chapters:

Chapter I. Theoretical referential frame.

Chapter II. Diagnosing the current situation of the Store Ferretera of DIVEP.

Chapter III. Proposal of Strategy of Sale of the Store Ferretera DIVEP.

In every organization it is important to have an instrument that facilitates and speeds up the knowledge of the activities and functions that are carried out inside a department, section, unit or certain area because, in the commercial, world nowadays, where competition is so big, the importance of sales is vital, because if these are made in an efficient way, minimizing the costs, the time of attention and improving the quality of the product and of the service they will be more effective and the reception of profits, increment of productivity and monetary revenues will be greater which is the goal of every company The continuous improvement of the global fulfillment of the organization should be a permanent objective of this. It is important to keep in mind that if some factor fails in the organization the organization will fail. This is why there are investigations that deal with the forms of increasing the projects that is the purpose of every commercial company . On the other hand the success of any company of service, depends fundamentally on the capacity, intelligence, determination and genius on the part of the managers, to achieve good results since sales are the most important element for existence and success .

Strategy, sale, objectives, criteria and profits.



INTRODUCCIÓN

El ritmo acelerado de cambios con que se manejan hoy día los negocios está presente en todas las ramas de la economía universal, y en esta se inserta la cubana, la que si no logra marchar, al menos en el mismo bloque, no podrá lograr los objetivos que el país se propone, pues es sabido, ya por la experiencia, que los resultados de la economía son los que permiten que avancen las otras esferas de desarrollo, las que a su vez favorecen el desarrollo económico.

El presente trabajo titulado: “Estrategia de ventas para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.” La planificación estratégica es una herramienta importante para aquellas organizaciones que se desenvuelven en un entorno complejo y cambiante.

Es importante para diseñar estrategias realizar un diagnóstico, y este es un proceso que ha adquirido gran popularidad en el mundo empresarial pero no se ha extendido completamente a la pequeña y mediana empresa.

El clima competitivo de nuestro país se multiplica notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de ciclos de negocios cada vez más cortos.

Esto plantea un reto para las empresas, tanto productivas como de servicios, por la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión.

La experiencia está demostrando que aún dentro de los más variados estilos de mando, las estrategias y políticas básicas de la empresa formadas estas por los componentes: Productivo, Comercial, Económico y Financiero, partiendo de las oportunidades y necesidades del mercado.

A este nivel no existe una diferenciación funcional acusada, puesto que todas las decisiones estratégicas, definición de objetivos, fijación de estrategias, elaboración de políticas, son fuertemente interdependientes entre sí.

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc.

Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales.

De ahí que una unidad comercial que la venta de mercancías sea su objeto social, que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Las estrategias de comercialización tanto de



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

productos o servicios deben estar sustentadas sobre la base fundamental de estudios de investigación de mercados, donde mediante técnicas de campo se recogen datos primarios y secundarios que nos llevan a un conocimiento de las características del mercado que se quiere abordar.

La estrategia indica crecer o contraerse pero para su diseño se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no sólo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente a la organización, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar.

Pensar no es un pretexto para no hacer las cosas, sino para hacerlas mejor. Sin embargo, nos hemos olvidado de ello o no nos hacemos el tiempo necesario, tanto a nivel personal, como en nuestras empresas. ¿Cuándo recuerda haber tenido su última idea innovadora? ¿Qué la motivo? Con seguridad fue producto de una necesidad o de un problema, ya que enfrentados a una situación que se vuelve problemática y que requiere solución, nos vemos obligados a darle alguna respuesta, medianamente aceptable. Pero rara vez somos creativos sin tener ese aparente apremio.

El desafío sería adelantarnos, prever las situaciones antes de que ocurran, de manera que nuestras respuestas sean más originales y adecuadas, o tener más alternativas donde escoger.

Entiéndase, entonces, como comercio minorista todas las actividades involucradas con la venta de productos a los consumidores finales Cornide Rosales y Weffort Franci (2000). Actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la misma, quien usa o consume la mercancía. Philip Kotler (2004).

Cualquier actividad cuyos esfuerzos de marketing están dirigidos hacia la venta de mercancías o servicios al consumidor final. Guerrero Pérez (2006).

Actividad del negocio de vender bienes o servicios al consumidor final. Facci Lewison, C. (2007).

Como se puede apreciar en las definiciones tratadas hasta el momento, todos los autores, tienen un punto de coincidencia el que se limita a centrar el comercio minorista en una actividad cuyos esfuerzos están dirigidos a la venta de mercancías o servicios al consumidor final. Se le suscribe como un miembro más del canal de distribución, como el último eslabón de la cadena desde el productor hasta el consumidor. Por lo que la autora de la tesis considera necesario compartir una definición más abarcadora como es el caso de la ofrecida por Barreiro Pousa (2002) cuando plantea, al referirse al comercio minorista, como la actividad que abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. Aunque en la venta de bienes también se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como el caso de créditos,



reparaciones, servicios de entrega, etc., hay otros casos como los bancos, empresas de servicios personales, etc., donde el comercio minorista se reduce exclusivamente a la venta de servicios.

Para superar los obstáculos que se presentan en el desempeño diario con respecto a las ventas hay que hacer en algunos casos cambios estructurales, pero hay otros que están en nosotros mismos y que son fáciles de desbloquear. Para ello hay que tener la actitud adecuada, reconocer cuáles son nuestros principales impedimentos, pensar cómo los podemos superar, practicar algunos métodos para el logro de una mejora continua.

Situación problemática

La Tienda Ferretera de DIVEP en Cienfuegos necesita determinar los problemas que están limitando su gestión empresarial relacionada con las ventas y a partir de ahí, trazar una estrategia que le permita enfrentar los nuevos retos del país con la implementación de los lineamientos económicos y sociales del VI Congreso del PCC

El problema de investigación.

La Tienda Ferretera DIVEP en Cienfuegos carece de una estrategia de ventas que le permita enfrentar los nuevos retos del país con la implementación de los lineamientos económicos y sociales del VI Congreso del PCC, para mejorar su gestión económica..

Hipótesis

Con el diseño de una adecuada estrategia de ventas para La Tienda Ferretera DIVEP en Cienfuegos mejorará su gestión económica y enfrentar los nuevos retos del país con la implementación de los lineamientos económicos y sociales del VI Congreso del PCC.

Objetivos de la investigación.

Objetivo general

Diseñar una estrategia de ventas para la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

Objetivos específicos.

1. Confeccionar marco teórico referencial sobre la temática a investigar.
2. Diagnosticar integralmente la situación actual que presenta la Tienda Ferretera de DIVEP.
3. Diseñar una estrategia de ventas para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP de Cienfuegos para los próximos 5 años

Justificación de la investigación



Esta investigación es viable y de gran valor ya que al concluir la misma, se contara con una estrategia de ventas que contribuya a la mejora continua de la Tienda DIVEP Cienfuegos.

Tipo de investigación.

- Investigación de importancia para Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos ya que brinda elementos para diagnosticar la situación que presentan respecto a las ventas, es exploratorio porque se realiza un examen de un tema no abordado con anterioridad.

Del nivel empírico:

- Se aplican encuestas a clientes externos e internos, tiras de papel, entrevistas al consejo de dirección, a comerciales, compradores y a los especialistas del área económica y recursos humanos.

Del nivel estadístico:

- Se recurre a las hojas de cálculo para procesar las encuestas aplicadas, programa de Excel, se emplean fórmulas estadísticas, se utiliza el Método Delphi, analizando el criterio de concordancia entre los expertos.

Variables.

Variables a tener en cuenta en la realización del estudio:

Dependientes.

- Estrategia de venta
- Competitividad en esta oferta de mercado
- Índice de venta
- Ingresos diarios
- Ingresos promedios.
- Costo de la mercancía
- Gastos totales por peso de venta.
- Gastos de electricidad por peso de ventas
- Gastos de combustible por día.
- Gastos de fuerza de trabajo por día.
- Porcentaje de mercancía disponible.
- Porcentaje de capacidad de almacenaje.



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

- Espacio de almacenaje para otros de otros usos.

Independientes.

- Precios
- Infraestructura de la Tienda Ferretera de DIVEP.

Diseño de los métodos a emplear.

Método estadístico para determinar las muestra, diseño de encuestas, diseño de entrevista, confección de la guía de observación, aplicación del método de expertos, revisión de documentos en el área comercial y de economía.

Determinación del universo de estudio, así como de la muestra, si procede.

- Tienda Ferretera de DIVEP en Cienfuegos.
- Clientes externos y internos

Instrumentos que se emplearán, su diseño.

- Encuestas, entrevistas, guía de observación, revisión de la información económica y comercial, métodos estadísticos.

Los resultados del proyecto de investigación se corresponden con:

- Una valoración crítica de la situación que presenta la Tienda objeto de estudio.
- La elaboración de una estrategia de ventas que contribuya a la mejora continua de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos.

Estructura del Trabajo de Diploma

El proyecto de investigación se ha estructurado de la forma siguiente: la introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En la introducción, se describe los antecedentes de la investigación y el diseño metodológico, además de los resultados a alcanzar, los métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo instrumentados en su desarrollo.

Los tres capítulos son:

- Capítulo I. Marco teórico referencial.
- Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos.



▪ Capítulo III. Propuesta de Estrategia de Venta de la Tienda Ferretera DIVEP.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y seguidamente, un grupo de anexos que permiten la mejor comprensión y análisis de los resultados obtenidos.

Capítulo. No. I Marco Teórico Referencial

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Los últimos veinte años fueron cinco veces más turbulentos que los ochenta años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad.

Este mundo está lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables y el valor máspreciado es la especulación. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia.

La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas. Muchos autores en los conceptos y teorías aportados hacen referencia a la palabra estrategia definiéndola como metas u objetivos a alcanzar por parte de las empresas para lograr su misión.

Por ejemplo, Alfred Chandler Jr. (2000) precisa que "estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas"[2].

Asimismo Menguzzatto y Renau (1995) aportan la idea de que ésta "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico" [3]. George Morrissey (1993) aporta que "el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo.

Plantea que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo"[4].

Luego de consideradas varias definiciones de especialistas, algunas coincidente y otras no tanto, es factible sintetizar que el término estrategias, se resume como el programa general, el patrón, el plan o



la vía que se traza una empresa para alcanzar sus objetivos y ejecutar su misión, integrando las metas mayores de una organización en sus relaciones con el entorno, determinando la fórmula más exacta para la obtención de resultados exitosos.

Se puede entonces definir que Estrategias financieras, son las metas, patrones, o alternativas trazadas en aras de perfeccionar y optimizar la gestión financiera de una empresa, con un fin predeterminado: Mejorar los resultados existentes y alcanzar o acercarse a los óptimos.

1.1. Estrategia.

El término Estrategia es de origen griego, proviene de estrategia, se conoce como estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), pero no se hace su introducción en el campo económico y académico hasta el año 1944, con la teoría de los juegos.

Las grandes empresas comenzaron a prever y organizar de forma más sistemática el crecimiento y la diversificación de sus actividades después de la Segunda Guerra Mundial y solo a comienzo de los años sesenta empezó el desarrollo de la planificación de las mismas. Esta planificación, o como se le conoció luego planificación empresarial, se introduce en el campo de la teoría del management en el año 1962 como la determinación conjunta de los objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas por Alfred Chandler y Kenneth Andrews.

La definición de estrategia ha evolucionado para adaptarse al dinamismo del ámbito empresarial, varios autores han precisado que:

Autor	Definición
Tabatorny y Jarniu, 1975	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
H. Igor Ansoff, 1976	Dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.



Andrews, 1977

Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Charles Hoffer y Schendel, 1978

Características básicas del match que una organización realiza con su entorno".

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

K. J. Halten, 1987

Proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Morrissey

Dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a



través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Menguzzatto y Renau

La estrategia empresarial "explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

H. Koontz, 1991

Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Steiner, 1991

..."planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa".

Porter, 1992

La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales



objetivos.

Bueno, 1993

Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser.

Como puede apreciarse en estas definiciones, la estrategia permite establecer los propósitos de la organización en término de sus objetivos a largo plazo a partir del análisis de sus capacidades internas proporcionándole al mismo tiempo un patrón de decisiones, coherente, unificador e integrador, con vistas a elevar la efectividad de su gestión garantizando una interacción con el entorno y el logro de los resultados deseados.

La estrategia puede ser dividida en tres fases:

- Análisis Estratégico (definición de objetivos estratégicos): Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio y establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización. Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser. (Bueno, 1993)
- Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa, se puede definir como un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas. (González, 2009)



- Implementación estratégica: Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la misma para conseguir los objetivos de la organización.

1.2. Análisis Estratégico.

El estudio de estos elementos contribuye al análisis estratégico como proceso para determinar las fortalezas y debilidades de la organización así como las amenazas y oportunidades que presenta el entorno de tal forma que esta se enfoque más a los planteamientos futuros que a los actuales.

Este propósito se plantea como el reto básico de la empresa, con la vista en el horizonte futuro deseado más que en el pasado vivido y ha de merecer el esfuerzo y compromiso de todos en su consecución.

1.2.1 Análisis estratégico en el sector de servicio cubano.

En Cuba como consecuencia del hostigamiento político, el bloqueo económico que dura ya más de 50 años, y la amenaza a nuestra seguridad y soberanía por el estado más poderoso del mundo; se depende como ningún otro país de las propias fuerzas y recursos; en cuyo contexto, cobra una singular importancia el rigor con que se manejen las riquezas y la medida en que se integren los procesos naturales, sociales y culturales con los de desarrollo económico.

A partir de 1986 y hasta mediados de la década del 90 comenzaron en Cuba los primeros estudios de las concepciones y técnicas modernas de la dirección, debido a la necesidad de actualizar y perfeccionar los métodos de dirección hasta el momento empleados, era dada la urgencia de contar con organizaciones cada vez más eficientes ante los desafíos que se imponen en el entorno complejo con el que necesariamente se tiene que interactuar y sobrevivir, situación que se ha caracterizado durante más de cuarenta años, por el recrudecimiento del bloqueo en todos los ámbitos posibles. (Lantigua, 2009).

En 1995 se decide por la alta dirección del país el comienzo de la Dirección por Objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los gobiernos territoriales, en el año 1997 se estableció, como política de Estado, la utilización de la planeación estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. También, se comenzaron a desarrollar investigaciones por varios autores en esta área. (Ronda Pupo, 2004)



1.2.2 Planificación Estratégica.

Se define a la Planeación Estratégica como un proceso para identificar, de manera sistemática, las oportunidades y amenazas que se ubican en el futuro y de esa manera poder explotar las primeras y evitar las segundas. (González, 2009) siendo considerada además como una fase de la dirección estratégica. El proceso de planificación requiere, de manera incondicional, del análisis de situación que engloba tanto el nivel externo como el nivel interno. El primero incluye un análisis del mercado, de la competencia, del sector y del entorno. El segundo hace referencia al análisis de los agentes implicados. A partir del análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas, mientras que el interno permite definir los puntos fuertes y débiles.

Una forma habitual de presentar el análisis es mediante la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), En concreto, se basa en analizar las amenazas (A) y oportunidades (O) del análisis externo que afectan al producto así como el análisis de los puntos débiles (D) y fuertes (F) del análisis interno.

El análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) resulta muy útil para resumir el análisis de los recursos y combinarlo con los factores clave del análisis del entorno. Se entiende por matriz DAFO "la estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización Este análisis clarifica el tipo de situación en que se encuentra el producto y al mismo tiempo, indica algunas de las acciones más lógicas que deben llevarse. Una oportunidad es una posibilidad de obtener y disfrutar de una ventaja competitiva en un mercado específico. Se entiende por ventaja competitiva "las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.



Las condiciones concretas y las características actuales del entorno en que se está moviendo la economía cubana, han hecho necesaria la utilización de muchas y variadas técnicas que le permitan lograr ventajas competitivas.

El análisis del entorno se refiere al análisis de los factores no controlables por el producto que limitan o impulsan su desarrollo. Estos factores suelen agruparse en las siguientes categorías: político - legales, económicos, sociológicos culturales y tecnológicos. Del análisis de estos factores pueden deducirse los condicionantes de la actuación del producto pero no sólo en sentido negativo, como amenazas a su desarrollo, sino también en el sentido de poder ser fuente de oportunidades, incluye una serie de métodos esgrimidos para recoger información del entorno general y específico de un producto turístico con el fin de contribuir a planificar el futuro.

1.2.3 Implementación estratégica.

Si bien la estrategia es formulada por un número determinado de personas, aunque exista representación de todos los niveles, la implantación implica a todas las personas que forman parte de la organización y por tanto las tareas ha desarrollar será por parte de estas en cada puesto o cargo que ocupe, debiéndose significar el papel que juega el liderazgo en este proceso. En la medida que se implanta deben determinarse los indicadores de desempeño para medir los esfuerzos. Estos criterios, por supuesto se derivan de los objetivos trazados, así como del programa de acción. Entre estos indicadores o criterios se pueden incluir: los ingresos, la participación de mercado, los costos, las ganancias, efectividad de los anuncios publicitarios, productividad de las fuerzas de venta, eficiencia de la distribución, de las promociones, entre otros. En esta etapa es necesario establecer los sistemas de información y los procedimientos para asegurar que la información sea emitida correctamente, por la persona adecuada y en el momento oportuno.

Debe señalarse que es preciso que la organización realice sistemáticamente un proceso de retroalimentación que le permita estar al tanto de su situación, tanto en el orden externo, como en el interno ya que esto le permitirá estar preparada para reaccionar ante los cambios que puedan ocurrir y que impliquen una reformulación de los objetivos y estrategias trazados. Otro aspecto a tener en cuenta es que lo más importante dentro del modelo propuesto no es ninguno de los elementos constituyentes por separado sino la coherencia interna de todas sus partes. Una vez que se ha elaborado la organización debe repasarlo y reflexionar si hay un alineamiento verdadero entre los clientes a los que se dirigen, las características del producto, su precio, el modo en que se va a dar a conocer y cómo va a ser distribuido. De ser debidamente elaborado y aprobado este plan, debe



convertirse en el instrumento que regula, controla y dirige toda la acción de la empresa sobre sus mercados.

1.3 Marketing estratégico.

El Marketing es un proceso social y de gestión, a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros. El Marketing como disciplina reúne dentro de sí un conjunto de conceptos y técnicas en función de la comercialización de productos y servicios. El marketing parte, pues, de las necesidades y deseos del consumidor, y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad o empresa (Serra, 2005).

Tradicionalmente en el Marketing subyace la idea de intercambio como transacción entre dos partes, oferente y demandante. Sin embargo, recientemente se sugiere que ese intercambio no debe orientarse hacia una actuación puntual, única, sino hacia una relación duradera, cuya idea se recoge en el denominado Marketing de Relaciones, consistente en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente.

El Marketing Estratégico orienta las actividades de la organización a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado. Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son, entre otras, la investigación de mercados, la segmentación de mercados y el análisis de la competencia actual y potencial, constituye el fundamento teórico fundamental por la importancia que tiene en el desarrollo comercial de una instalación o producto turístico.

1.4 Mercado.

El primer elemento y más importante es el mercado, hay que recopilar información útil para poder segmentarlo adecuadamente. Se entiende como el conjunto de personas y organizaciones que intervienen en la adquisición de un producto - servicio concreto (Kotler, 1992) y toma en consideración el punto de encuentro entre compradores y vendedores. Puede ser simple cuando se toma una sola característica o múltiple cuando se toman varias.

Competitividad. La competitividad busca explicar la razón del éxito de los sectores económicos, las empresas y las naciones en un escenario de competencia determinado lo cual permite emprender una segunda fase: formular políticas, definir estrategias, trazar planes, realizar acciones, fijar metas.



La competitividad es la habilidad de una empresa para posicionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la ventaja que se tiene sobre los competidores ofreciendo más valor en los mercados meta, ya sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.

1.5 Algunas definiciones clásicas de estrategia

Elegir las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en las mismas. (Strategor).

La gestión estratégica de la Empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos herramientas estratégicas (presupuesto) y medios técnicos (contabilidad analítico) .Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son, en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento.

La Estrategia constituye la regla para tomar decisiones que cuestionen las relaciones entre la empresa y su entorno.(Ansoff)

Modo en que la Empresa pretende ganar dinero a largo plazo.

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible. (Jarillo)

La estrategia competitiva es la elección deliberada de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valores única. La esencia de la estrategia es elegir, el ejecutar actividades de forma diferente a como lo hacen los rivales

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Las estrategias no necesitan ser deliberadas, también pueden emerger. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.

1.6 Análisis del Entorno Competitivo



El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la misma y en los de sus competidores, es pues un elemento esencial para la organización, por lo que su conocimiento y estudio son claves en su desarrollo posterior.

Este modelo de análisis del entorno competitivo se conoce con el nombre de las 5 fuerzas de Porter, pues fue elaborado por Michel Porter.

Significa analizar cada uno de los elementos que convergen en el entorno competitivo que son:

- 1.- Amenaza de competidores potenciales.
- 2.- Amenaza de productos o servicios sustituidos.
- 3.- Poder de negociación de los Proveedores.
- 4.- Poder de negociación de los Clientes.
- 5.- Rivalidad entre competidores.

1.7 Amenaza de competidores potenciales. Barreras de entrada

La posibilidad de que una nueva empresa (competidor) decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada.

Con el nombre de barreras de entrada se engloban un conjunto de factores que hacen que las empresa instaladas en un sector tengan ventajas sobre potenciales entrantes, o sea, que la empresa entrantes incurrirán en unos costos que harán que se sitúen en posición de desventaja frente a las ya instaladas.

Las distintas barreras de entrada son debido a:

Diferenciación de productos. Mide el punto hasta el cual los compradores muestran preferencias por algunos de los productos de alguna de las empresas del sector. La preferencia por ciertos productos puede estar motivada por diferencias en calidad, precio, componentes, servicio, posventa, que los productos realmente son distintos. Existe la llamada diferenciación percibida como resultado de algunos factores tales como la publicidad, fidelidad a vendedores.

Ventajas en producción y distribución. Existencia de un conjunto de motivos que conducen a ciertas empresas a tener ventaja en producción y/o distribución, ventaja que se traduce finalmente en una ventaja en costos. Los motivos más importantes son:

- Posición de una tecnología que da lugar a procesos productivos en los que se logra una mayor productividad y un menor costo.



- Posesión de fuentes de abastecimiento de materias primas: permite productos diferentes.
- Acceso privilegiado a los capitales necesarios para la adquisición de activos.
- Sistemas de distribución propios y únicos.

Efecto aprendizaje – efecto experiencia. El efecto aprendizaje permite ventajas en costos. El tiempo de realización de una actividad decrece con respecto al número de veces que dicha actividad se ejecuta.

1.8 Amenaza de productos o servicios sustituidos.

La mayor o menor presión de los productos sustituidos dependerá del grado de diferenciación de los productos existentes. Percepción de Clientes que no permiten aceptar los sustitutos por fidelidad a los conocidos. El fenómeno sustitución esta estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica.

1.9 Poder de negociación de los clientes.

Dependerá del grado de concentración de estos. Un solo cliente hace que todo el poder de negociación este en manos de dicho cliente.

Dependerá del grado de diferenciación de los productos.

1.10 Poder de negociación de los proveedores.

Las causas son semejantes a las que se han mencionado en el caso de los clientes, dado que se trata de posiciones negociadoras simétricas.

Cuanto más dependa la diferenciación de los productos de los proveedores, mayor será su poder. Cuanto mayor sea el grado de concentración, aumenta su poder de negociación.

Si la rentabilidad de los clientes es reducida y su importancia es elevada su poder de negociación aumenta tratando de bajar precios de compra.

1.10 Rivalidad entre competidores.

Provoca que un sector sea o no atractivo.

La mayor o menor rivalidad depende entre otros factores de:

- Grado de concentración
- Diferenciación de Productos
- Barreras de Salida
- Barreras de Movilidad.



1.11 Estrategia de venta. La gestión estratégica de venta es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por cinco etapas fundamentales: estudio del contexto estratégico, diagnóstico de mercadotecnia, determinación de los objetivos, formulación de las estrategias de venta y control de estrategias.

Una vez definidos la misión y los objetivos, la organización analiza entonces, qué papel debe jugar la mercadotecnia en su cumplimiento. Es decir es objetivo de esta primera etapa entender como los objetivos y estrategias de mercadotecnia deben ser formulados para que conlleven al logro de la misión de la organización, teniendo en cuenta que las estrategias de comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, ya que el propósito básico de analizar el plan estratégico es proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia. Debe hacerse hincapié en que es objetivo fundamental de esta segunda etapa recoger todos los datos necesarios para determinar de una forma más clara y precisa la manera en que los negocios pueden tener éxito. Por lo que tanto la información recopilada en el diagnóstico interno como en el externo, requieren ser relacionadas y no vistas de manera aislada.

Después de realizado el diagnóstico y determinados los principales factores que tanto en lo interno, como en lo externo inciden en la gestión comercial de la organización se hace necesario una revisión de la misión y los objetivos para determinar si realmente dadas las condiciones existentes se está en condiciones de darles cumplimiento.

1.12 Determinación de los objetivos

La tercera etapa del proceso de formulación de estrategias de mercadotecnia es la determinación de los objetivos. Esta es una etapa sumamente importante, que comienza por supuesto con la elaboración de la misión que es el objetivo supremo de la organización. Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la empresa y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de venta.

El establecimiento de los objetivos de venta tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la organización, de dónde desea



encontrarse en un tiempo determinado, de su situación actual, y de las condiciones bajo las cuales se ha llegado a donde están, así como de las condiciones en que trabajará a corto plazo permitirán definir con claridad los objetivos de comercialización.

Luego de cumplida esta etapa la organización debe hacer una revisión de los objetivos globales con el fin de valorar si realmente hay correspondencia entre éstos y los de mercadotecnia y si realmente los objetivos de mercadotecnia permitirán el cumplimiento de los primeros y con ello de la misión de la organización.

1.13 Implementación de estrategias de de ventas

Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas se hace necesario un programa de acción, lo que constituye la quinta etapa, y que tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que a fin de cuentas posibilitaran satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Este programa de acción debe ser detallado y abarcar actividades como la asignación de responsabilidades al personal, presupuesto, fecha de cumplimiento, prioridades y asignación de recursos, y al mismo tiempo necesita vincularse de forma estrecha con la etapa final que es la de monitoreo, control y revisión. Es necesario asignar las tareas y la responsabilidad correspondiente, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes.

Gestión de Operaciones en los servicios

- 1.- Concepto y naturaleza de los servicios
- 2.- Marco conceptual: el triángulo de los servicios
- 3.- Clasificación de las empresas de servicios
- 4.- Buscando la “clientización”

Concepto y naturaleza de los servicios es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra característica.

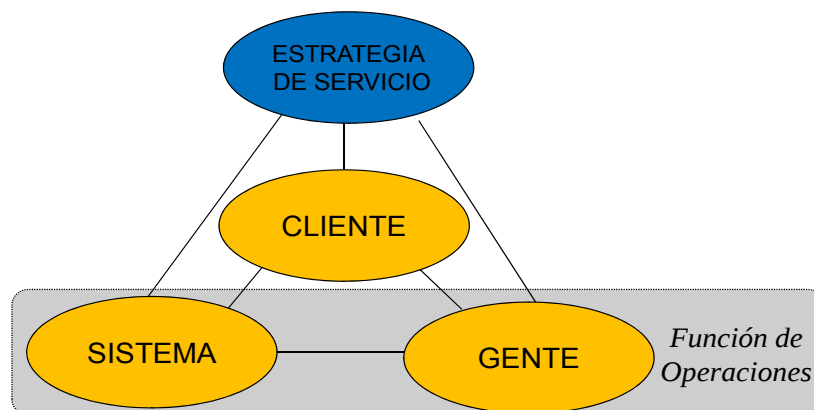
Intangibilidad: el servicio es intangible

Caducidad: no se puede almacenar

Inseparabilidad: producción y consumo simultáneo

Heterogeneidad: son personalizados (clientes y trabajadores)

El triángulo de los servicios



Ilustración¹ Fuente. Negrín (2010)

El triángulo de servicios representa la relación que hay entre la estrategia, las personas, el sistema y los clientes en las organizaciones de servicio.

El cliente es el centro de todas las decisiones y acciones en la organización, debido a las características específicas de los servicios.

Componentes del servicio al cliente.

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

- Servicio de posventa
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

Factores influyentes en la estrategia de servicio al cliente.

- Los segmentos del mercado
- La posición del producto en su ciclo de vida
- Componentes del servicio al cliente
- Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente

Medidores del nivel de servicio.

- Duración del ciclo pedido-entrega
- Varianza de la duración del ciclo pedido-entrega
- Disponibilidad del producto
- Información sobre la situación del pedido a lo largo de toda la cadena logística
- Flexibilidad ante situaciones inusuales
- Retornos de productos sobrantes y defectuosos
- Respuesta a las emergencias
- Actuación sin errores
- Tiempo de entrega
- Trato y relaciones con el cliente
- Completamiento
- Servicio de posventa

Naturaleza de los servicios

Cada individuo es un experto en servicios

Los servicios son idiosincrásicos

Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

Toman la forma de ciclos de encuentros (*"Horas de la verdad"*). Tienen menores oportunidades para las economías de escala por la dispersión geográfica. Presentan economías de alcance por compartir activos físicos (tecnología o reputación), relaciones externas (proveedores) o conocimientos. Clasificación de Definiciones de Servicio Logístico al Cliente según su popularidad.

El mejor producto será eliminado del mercado si no llega a tiempo y al mínimo costo. Acto o conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Demanda de servicio: características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la *disposición* y *posibilidad* del mismo para pagarlo con tales características.

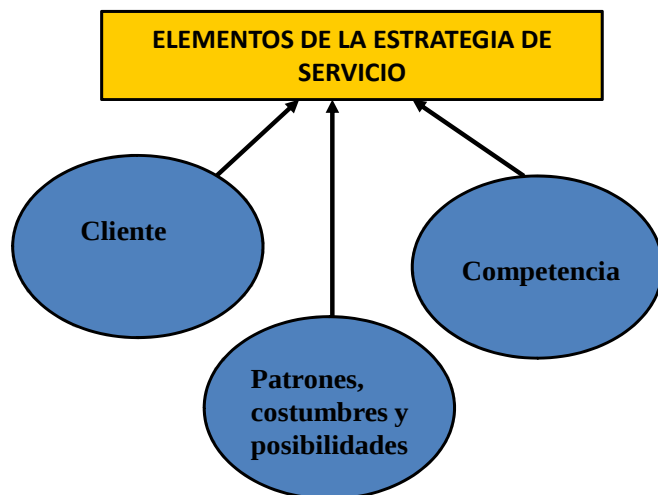
Meta de servicio: valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes

Nivel de servicio: grado en que se cumple la meta de servicio.

Replanteo del esquema de distribución.

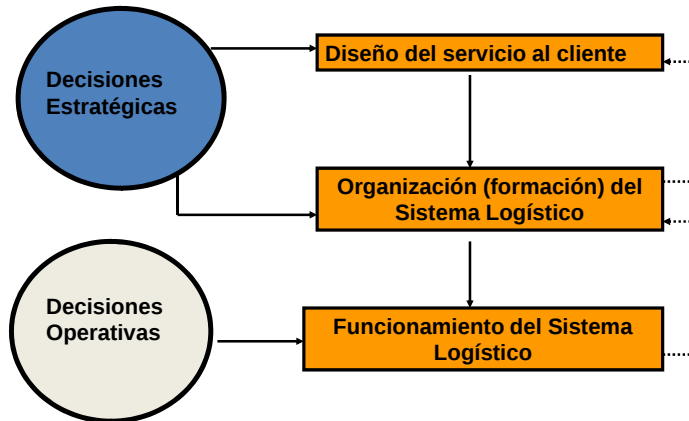
Entorno no competitivo: distribuir lo que se compra, distribuir lo que el cliente necesita

Filosofía de servicio: actitud, organización, responsabilidad.



Ilustración² fuente. Negrín (2010)

MOMENTOS DE LOS SISTEMAS LOGISTICOS



Ilustración³ fuente. Negrín (2010)

1.14 Clasificación de definiciones de servicio logístico al cliente según su popularidad.

Tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido en el almacén suministrador y la salida del envío correspondiente a dicho pedido desde el almacén. Características de un pedido que un suministrador está dispuesto a aceptar de un cliente. Porcentajes de artículos que en un momento dado pueden quedar sin disponibilidad en un almacén, la proporción de pedidos que se satisfacen correctamente, porcentajes de clientes o volumen de pedidos que son entregados dentro de un cierto período de tiempo desde la recepción del pedido en el almacén suministrador, proporción de mercancías que llegan a manos del cliente en buenas condiciones, tiempo que transcurre desde que el cliente emite un pedido hasta que recibe los artículos solicitados, la facilidad y flexibilidad para realizar un pedido.

1.14.1 Importancia estratégica del servicio logístico al cliente

- El aumento del nivel de servicio al cliente produce un impacto positivo en los ingresos por las ventas y una mayor participación en la cuota de mercado.
- El aumento del nivel de servicio al cliente produce un efecto de producto ampliado.

1.14.2 Etapas para la definición de las estrategias de servicio logístico al cliente

a) Identificación de los componentes claves del servicio relativo a las necesidades del cliente.



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

- Disponibilidad, tiempo de entrega, calidad del producto, variedad de productos, características del producto, fiabilidad del producto, servicio de posventa, costo, tiempo de respuesta, actitud.

Factores principales desde la óptica logística: tiempo, lugar, condiciones, costos

b) Importancia estratégica del Servicio Logístico al Cliente

- El aumento del Nivel de Servicio al cliente produce un impacto positivo en los ingresos por las ventas y una mayor participación en la cuota de mercado.
- El aumento del Nivel de Servicio al cliente produce un efecto de producto ampliado.

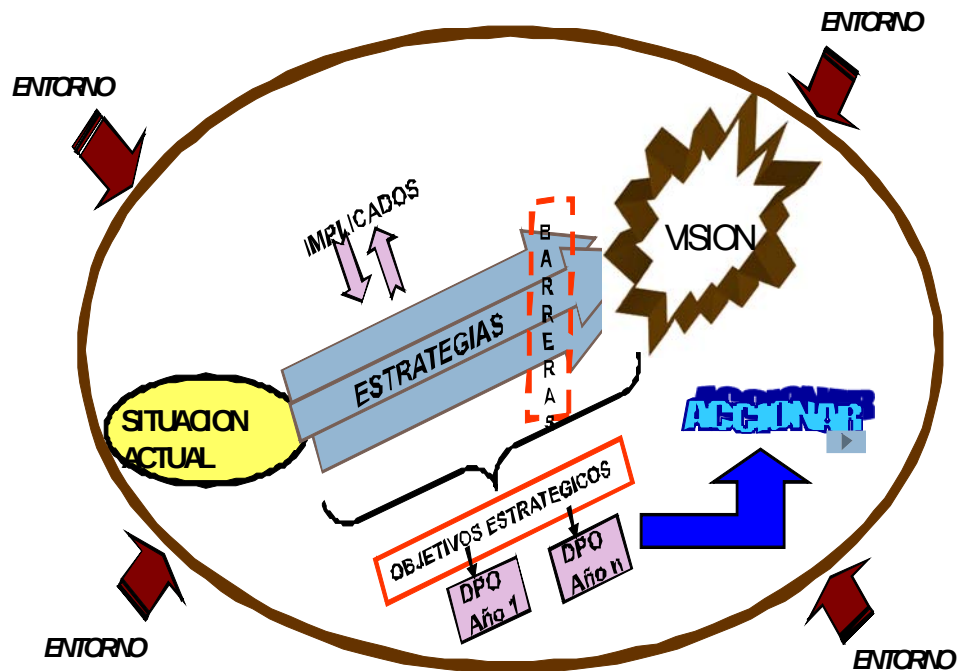
En la estrategia de venta a proponer se establecen criterios de medida donde recoge diferentes indicadores de gestión quedando conformado los mismos como sigue:

Incluye los indicadores relacionados con la actividad fundamental de la unidad de venta perteneciente a la empresa DIVEP; la comercialización y ventas, dedicada a hacer cumplir la política trazada respecto a los clientes.

El segundo grupo de indicadores incluye las áreas funcionales dedicadas al apoyo de las generadoras de valores, estas son las de contabilidad, costos y finanzas, reparaciones, mantenimiento, capital humano, seguridad y protección, portadores energéticos y transporte.

La interacción del comportamiento de estos indicadores y su comparación con los obtenidos en empresas similares a nivel nacional e internacional, permitirán la objetividad en la toma de decisiones y garantizará el cumplimiento de las estrategias a mediano y largo plazo, así como su competitividad. Se puede observar el hilo conductor de la investigación a continuación.

HILO CONDUCTOR MODELO SIMPLE DE CAMBIO ESTRATEGICO



Esta estrategia es muy necesaria para lograr poner en práctica las recomendaciones y acciones para llevar a vías de hecho lo propuesto en el trabajo.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Las estrategias no necesitan ser deliberadas, también pueden emerger. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio.



Capítulo II Diagnóstico de la situación actual de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos.

2.1 Reseña histórica de la Empresa DIVEP Cienfuegos

DIVEP Cienfuegos tiene más de 25 años de historia, comenzó el 1ro de enero de 1977 como Empresa Provincial de Abastecimiento de Ventas de Equipos y Piezas (EPAVEP), con un promedio de 150 trabajadores. La empresa se encontraba ubicada en la capital de la Provincia, contaba con 4 Almacenes Centrales que eran nombrados: Almacén Construímpor, Cuba-Hidráulica, Almacén de Agrícola y Almacén de Transporte, este último fue construido por el esfuerzo propio de todos los trabajadores, teniendo representación en los Municipios de Cruces, Aguada, Abreu y Cumanayagua (ubicado en el Tablón).

En sus inicios el objeto social de la empresa era abastecer de equipos y piezas tanto al Sector Estatal como al particular, con prioridad para el primero, siendo el MINAZ el cliente de mayor importancia y el más priorizado, teniendo en cuenta su alta demanda y la importancia decisiva que entonces tenía ese sector para la economía del país.

La etapa de mayor esplendor en cuanto a ventas, fue en el año 1985 donde se alcanzó 48 millones de ventas totales.

En el período de 1987-1991 decrecen las ventas totales hasta llegar en 1991 a 15 millones, sintiéndose la influencia de la crisis económica por la que comenzaba a pasar el país, como consecuencia de la desaparición del Campo Socialista y el CAME, situación que se agudiza en el quinquenio 1992-1996 y que obligó a la empresa a la búsqueda de nuevas estrategias para poder subsistir, y obligaron a la dirección del país a decretar el periodo especial.

En ese periodo queda disuelto nuestro Organismo rector, el Comité Estatal de Abastecimiento Técnico Material y durante un corto tiempo la Empresa pasa a la subordinación del Ministerio de Economía y Planificación hasta que se aprueba definitivamente por el Consejo de Estado subordinarnos al Ministerio de la Industria Sideromecanica, comenzando a formar parte del Grupo Estatal Comercializador del SIME, DIVEP al cual estamos subordinados.

Quedando oficializada nuestra Empresa con el siguiente nombre: Organización Estatal Comercializadora. SIME. DIVEP. Cienfuegos. A partir del 1ro de Marzo de 1996. Localizado en: Cuatro Caminos. Carretera a Rodas. Según se puede observar en el Anexo No. 1

En el mes de febrero de 2005 es oficializada por la resolución 186 con el nombre de:

Empresa COMERCIALIZADORA SIME, DIVEP CIENFUEGOS



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

Los años posteriores a la aparición de DIVEP, constituyeron pasos de crecimiento discreto pero sistemático en las Ventas Totales, tanto en la Moneda Nacional, como en Divisas, sobre la base del aumento de la eficiencia en las Ventas y la diversificación de las ventas y servicios.

Durante los años 2006 y 2007 la Empresa ha estado inmersa en el programa progreso. En estos años la Empresa ha distribuido y brindado servicios de garantía y postventa a todos los equipos electrodomésticos distribuidos en la Provincia. A partir del año 2011 se encuentra trabajando el Programa de la Vivienda. Además ha intensificado la gestión comercial, así como la comercialización de mercancías a través de todo el territorio nacional.

En este año presentó el Diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial y trabaja además por lograr la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad para el primer semestre del año 2012.

2.2 Caracterización de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos

La Tienda Ferretera de la Empresa Comercializadora DIVEP Cienfuegos, fue creada como su nombre lo indica en el año 2009 ya que antiguamente se hacía llamar Tienda Mixta, se encuentra ubicada en la Zona Industrial # 2 en Pueblo Grifo, la misma tiene una estructura de Mampostería, pintada por fuera de Blanco, Gris, Amarillo, Azul, y en su interior está compuesta por un Área de Venta expositiva (SHOO ROUM) y Oficinas, 1 Almacén con áreas de Recepción, Despacho y almacenamiento.

En la Tienda laboran un total de 9 personas:

- 1 Administrador
- 2 Técnicos en Gestión Económica
- 3 Técnicos en Gestión Comercial
- 1 Encargado Almacén
- 2 Dependiente de Almacén

En DIVEP Cienfuegos la Tienda Ferretera cumple un rol fundamental ya que la misma se dedica a la Venta y Comercialización de mercancía fundamentalmente Ferretería Industrial dentro de ellos:

- Rodamientos
- Correas Industriales
- Útiles de Corte
- Medios de protección
- Herramientas de Corte
- Herramientas de Mano



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

- Herramientas eléctricas
- Cristalerías
- Mobiliarios

MISIÓN

DIVEP Cienfuegos, es una organización dedicada a comercializar equipos, partes, piezas, accesorios bienes de consumo y electrodomésticos y las producciones y servicios del SIME, la industria nacional y sus similares importados con el objetivo de abastecer al sector estatal, ofreciendo soluciones integrales en las esferas de la automoción, universal, industrial y electrodomésticos con profesionalidad y lealtad hacia los clientes, para lo que contamos con un personal calificado con un alto sentido de pertenencia, responsabilidad y orientación al futuro, y con un desarrollo sostenido de la innovación tecnológica y la calidad.

VISIÓN

Ser la organización comercializadora por excelencia del SIME, en alianza con su sistema empresarial, que se destaque por la calidad de todos los procesos en su eficacia y eficiencia, y de las relaciones laborales satisfactorias a través de un capital humano más capacitado y con un desempeño laboral superior, para liderar el mercado de ventas de equipos, partes, piezas, accesorios, bienes de consumo y electrodomésticos e implantar el sistema de gestión de calidad.

FILOSOFÍA DE TRABAJO.

El colectivo de trabajadores de DIVEP Cienfuegos y específicamente de la Tienda Ferretera debe cohesionar sus esfuerzos con un estricto sentido de pertenencia y con la más amplia participación de cada uno de sus componentes, para lograr que nuestra organización sea percibida como una institución innovadora con un elevado sentido de profesionalismo, que demuestre su capacidad para dar respuestas ágiles, integrales y efectivas a las necesidades de sus clientes, lo que implica que los productos y servicios que identifican la actividad de la empresa deben caracterizarse por la meticulosa atención a la calidad, capaces de difundir por sí mismos una imagen de confianza, sobre la base de estudios serios y responsables de los suministros, asistencia técnica y proyectos.

Nuestro funcionamiento debe descansar en una estructura flexible, sin escalones intermedios y con una plantilla de personal mínima, caracterizada por su honestidad, iniciativa, experiencia, sentido de responsabilidad, exigencia, ética, preparación multifacético y amplios perfiles laborales, a lo que debe unirse el respeto hacia los demás, la disciplina, la austeridad y la consagración al trabajo, cualidades estas capaces de asegurar un colectivo cohesionado con un estilo de trabajo participativo y de consenso con métodos dinámicos y eficaces, exentos de modelos rutinarios y formales, capaz de



crear la motivación y el sentido de pertenencia necesarios para el logro de una alta eficacia y eficiencia.

Nuestra ubicación en todo el territorio de la provincia nos compromete a participar de forma activa y priorizada en los proyectos inversionistas de los diferentes sectores de nuestra economía, en interés de lo cual debemos ubicar y ganar potenciales socios con tecnologías probadas y posibilidad financiera e involucrarlos en las soluciones. A la vez garantizar con elevada capacidad de respuesta, aquellos productos de nuestra nomenclatura que sean vitales para el proceso productivo y de mantenimiento.

En otro sentido, potenciar la explotación del soporte e infraestructura industrial del SIME, ofreciendo a terceros soluciones a sus necesidades mediante un trabajo de ingeniería que integre productos y servicios de diferente origen, haciéndolos concurrir en espacio y tiempo, al mercado hacia el cual promovemos nuestra participación como proveedores de soluciones, en cualquiera de las modalidades de nuestras prestaciones: “llave en mano”, prestaciones parciales, suministro, gestión o asistencia técnica.

2.3 Principales Competidores

- Logística hidráulica.
- Empresa Talleres Agropecuarios.
- ITH.
- ATM MITRANS.
- COPEXTEL.
- Comercializadora Escambray
- Mayorista CIMEX.
- ACINOX.

2.4 Diagnóstico Estratégico de la Tienda Ferretera

2.4.1 Análisis Interno

Debilidades

- 1.- Dependencia en más de un 50 % de un solo proveedor
- 2.- Inexistencia de un Plan de atención a los Clientes.
- 3.- Débil trabajo de publicidad y divulgación comercial.



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

4.- No contar con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

5.- Alto nivel de inventario de Lento movimiento.

6.- Capacidad de Almacenamiento.

Fortalezas

1.-Profesionalidad del colectivo.

2.- Oferta de una amplia gama de surtidos y de servicios.

3.- Reconocimiento en el Mercado.

4.- Sistema de Estimulo y Atención al hombre.

5- Estabilidad de la fuerza laboral

2.4.2 Análisis Externo

Amenazas

1.-Existencia de políticas estatales que dificultan nuestra gestión comercial con el mercado minorista.

2.-Competencia de otras entidades en el territorio.

3.-Restricción y centralización de las inversiones en la economía nacional.

4.-Cadena de impagos.

5.-Situación económica financiera del país.

Oportunidades

1.-El proceso de reordenamiento económico elimina y fusiona empresas y dependencias identificadas en la competencia.

2.-Contar con producciones que posibilitan los Ingresos en CUC y CUP.

3.-Existencia de Sectores priorizados que no han sido debidamente explotados en la Provincia y en especial un fuerte Polo Petroquímico en Cienfuegos.

4.-Alta demanda y aceptación de nuestros productos y/o servicios en la red de mercados.

5.-Emergencia desarrollo industrial del territorio.

6.-Intención del SIME en convertir a la red DIVEP en una comercializadora por excelencia a nivel Nacional.

7.-Tendencia de los clientes a buscar soluciones integrales.

8.-La existencia de proveedores propios del grupo DIVEP.



	O 1	O2	O3	O4	O 5	O6	O 7	8	TOTAL	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
F 1	-	-	X	X	X	X	X	-		-	X	-	-	-	
F 2	-	X	X	X	X	X	X	X		-	X	X	X	X	
F 3	-	X	X	X	X	X	X	X		-	X	X	X	X	
F 4	-	X	X	X	X	X	-	X		-	X	X	X	X	
F 5	-	-	X	X	X	X	X	-	30	-	X	-	X	X	16
D 1	-	-	X	X	X	-	X	-		-	X	X	-	X	
D 2	-	-	X	X	X	X	X	-		-	X	-	X	-	
D 3	-	-	X	X	X	X	X	-		-	X	-	-	X	
D 4	-	-	X	X	X	X	X	-		-	X	-	-	X	
D 5	-	-	X	X	X	X	X	-		-	-	X	X	X	
D 6	-	-	X	X	X	X	-	-	28	-	X	X	-	X	15

2.4. 3 Cuadrantes de la Matriz DAFO.



1 Cuadrante. Si la Fortaleza me permite aprovechar la oportunidad. Si estas en este cuadrante la orientación estratégica es a la ofensiva es decir que con las fortalezas puedes aprovechar las oportunidades del entorno, por lo que deben trazarse estrategias de crecimiento real, aumentando las ventas y los ingresos, utilizando para ello estrategias de diversificación debido a la gama de productos que se ofertan y dentro de las estrategias genéricas competitivas la diferenciación con respecto a la calidad del servicio que se oferta.

2 Cuadrante. Si la fortaleza me permite atenuar o minimizar la amenaza. Si estas en este cuadrante la orientación estratégica es a la defensiva que quiere decir que con tus fortalezas estas tratando de atenuar el impacto negativo de las amenazas, por lo que debes trazarte estrategias que te posibiliten convertir las amenazas en oportunidades.

3 Cuadrante. Si la debilidad no me permite aprovechar la oportunidad. Si estas en este cuadrante la orientación estratégica es adaptativa o de reorientación que quiere decir que tienes que cambiar la estrategia que has aplicado y trazarte estrategias para convertir las debilidades en fortalezas para aprovechar las oportunidades.

4 Cuadrante. Si la debilidad no me permite atenuar o minimizar la amenaza. Si estas en este cuadrante la orientación estratégica es de supervivencia, que quiere decir que debes trazarte estrategias para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades y buscar mejorar la posición dentro de la matriz.

2.5 Análisis de la Matriz DAFO

El análisis interpretativo arroja como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor importancia las siguientes:

FORTALEZAS.

1. Profesionalidad del colectivo
2. Oferta de una amplia gama de surtidos y de servicios.
3. Reconocimiento en el mercado
4. Sistema de estímulo y atención a hombre
5. Estabilidad de la fuerza laboral



DEBILIDADES.

1. Dependencia en más de un 50 % de un solo proveedor.
2. Inexistencia de un plan de atención a los clientes
3. Débil trabajo de publicidad y divulgación comercial
4. No contar con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.
5. Alto nivel de inventario de lento movimiento
6. Capacidad de almacenamiento.

OPORTUNIDADES.

1. El proceso de reordenamiento económico elimina y fusiona empresas y dependencias identificadas en la competencia.
2. Contar con producciones que posibilitan los ingresos en CUC y CUP.
3. Existencia e sectores priorizados que no han sido debidamente explotados en la provincia y en especial un fuerte Polo Petroquímico en Cienfuegos.
4. Alta demanda y aceptación de nuestros productos y/o servicios en la red de mercados.
5. Emergencia desarrollo industrial del territorio.
6. Intención del SIME en convertir a la red DIVEP en una comercializadora por excelencia a nivel Nacional.
7. Tendencia de los clientes a buscar soluciones integrales.
8. La existencia de proveedores propios del grupo DIVEP.

AMENAZAS.

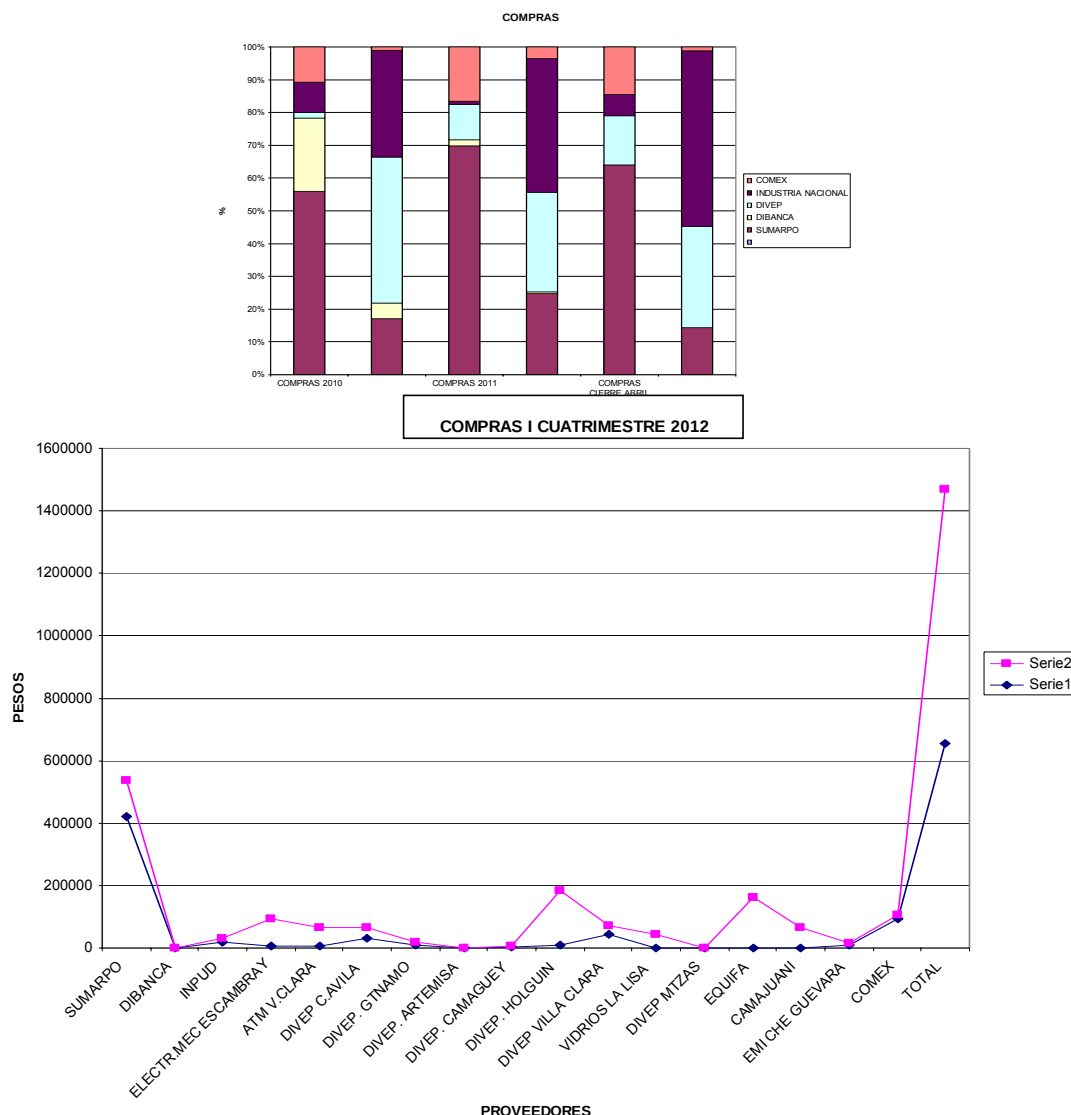
1. Existencia de políticas estatales que dificultan la gestión comercial con el mercado minorista.
2. Competencia de otras entidades en el territorio.
3. Restricción y centralización de las inversiones en la economía nacional.
4. Cadena de impagos.
5. Situación económica financiera del país

Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

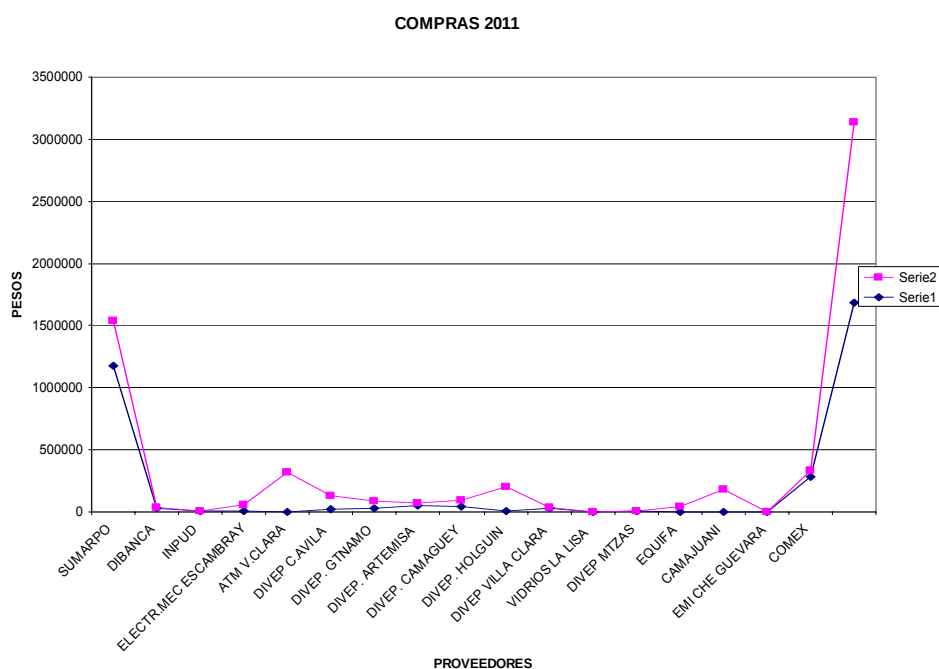
Después de haber cruzado los impactos de la matriz DAFO refleja que la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos, se encuentra en un Cuadrante 1, donde la fortaleza me permite aprovechar la oportunidad por lo que la orientación estratégica es a la ofensiva, es decir que con las fortalezas se pueden aprovechar las oportunidades del entorno, por lo que deben trazarse estrategias de crecimiento real, aumentando las ventas y los ingresos, utilizando para ello estrategias de diversificación debido a la gama de productos que se ofertan y dentro de las estrategias genéricas competitivas la diferenciación, con respecto a la calidad del servicio que se oferta.

2.6 Análisis de Barreras de entrada y barreras de salidas.

De acuerdo al estudio de mercado realizado se ilustra con este gráfico las barreras de entradas. Representando los principales proveedores. Realizando comparación del año 2010, 2011, y el primer cuatrimestre del 2012. Ejemplo de entradas son las compras.



Estos gráficos representan en por ciento la incidencia de los principales proveedores en las ventas y las compras. Como se puede apreciar las mercancías del Proveedor SUMARPO representan más del 60% de las ventas en divisas, pero hoy a partir del reordenamiento económico que lleva el país no debe suministrarnos más, lo que hace que la estrategia comercial nuestra se incremente en la gestión de suministros sobre la Industria Nacional y las consignaciones que hoy sumadas no sobrepasan el 20% de las ventas. La tabla también muestra la incidencia de las empresas del Grupo DIVEP, estas ventas ahora pasan hacer transferencias debido a la concentración de todas en una Empresa Nacional.





PRINCIPALES CLIENTES DE LA TIENDA						% DE VENTA DEL TOTAL	
No	EMPRESA	FRECUENCIA	IMPORTES			vs Mtotal	vs CUC
			CUC	MN	MON TOTAL		
1	EMP CITRICOLA CIEGO DE AVILA	11	88148.0	40024.4	128172.37	9.3	14.2
2	OBE PROVINCIAL CIEGO DE AVILA	9	35702.2	44272.1	79974.38	5.8	5.7
3	OBE PROVINCIAL CIENFUEGOS	21	41249.2	25596.4	66845.55	4.8	6.6
4	EMP PROV IND ALIMENTICIA	12	2565.9	51204.4	53770.29	3.9	0.4
5	UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS	12	369.4	51002.4	51371.82	3.7	0.1
6	COMP AGROIND 5 DE SEPTIEMB.	15	5623.8	42666.4	48290.20	3.5	0.9
7	EMPRESA DE TALLERES ESETC	12	27741.1	11276.6	39017.65	2.8	4.5
8	EMP GEOLOGO MINERA CENTRO	19	16639.6	10333.3	26972.95	2.0	2.7
9	EMP MATERIAS PRIMAS CFGOS	17	12042.5	10741.5	22784.06	1.6	1.9
10	EMPRESA GRAFICA CFGOS	18	3180.8	8509.0	11689.82	0.8	0.5
11	EMP OLEOHIDRAULICA CFGOS	14	6069.6	3358.8	9428.40	0.7	1.0
SUBTOTAL		15	239332.06	298985.43	538317.49		

1	DIVEP HOLGUIN	12	304874.29	386970.38	691844.67	50.1	49.0
2	DIVEP GUANTANAMO	9	55219.88	47898.15	103118.03	7.5	8.9

Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.



3	DIVEP ARTEMISA	3	19793.74	15174.57	34968.31	2.5	3.2
4	DIVEP CIEGO DE AVILA	3	3547.87	9904.12	13451.99	1.0	0.6
SUBTOTAL		7	383435.78	459947.22	843383.00		

TOTAL GENERAL	21.30	622767.84	758932.65	1381700.49
---------------	-------	-----------	-----------	------------

La tabla anterior agrupa a los principales clientes en el 2011 por su valor de compra y su frecuencia además identifica de forma separada la incidencia de las empresas de DIVEP



ANALISIS DE LOS INDICADORES DEL I CUATRIMESTRE DEL 2012

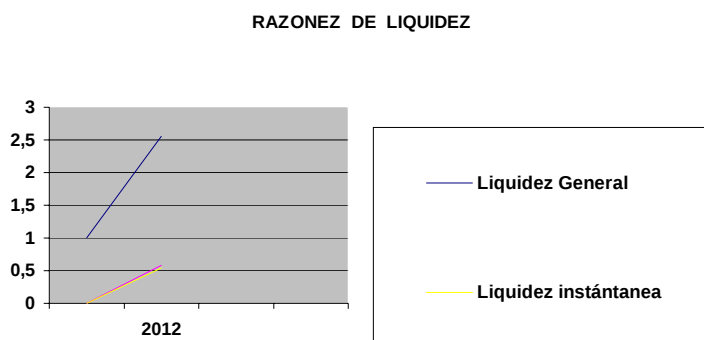
TIENDA FERRETERA

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ventas Totales (MP)	638.1	937.6	663.5	716.1
Costo Mercancía (MP)	570.4	836.9	600.5	627.0
Ventas MN Pura (MP)	145.8	94.3	158.4	244.5
Costo MN Pura (MP)	124.3	80.5	135.0	208.5
Ventas Programa (MP)	335.5	344.4	422.8	234.3
Costo Programa (MP)	312.2	321.5	395.0	216.0
Consumo Material (MP)	0.8	0.7	1.1	2.3
Servicios Recibidos (MP)	8.4	1.2	11.2	5.4
VAB (MP)	58.6	88.4	50.7	81.4
Salario por Resultado	1.05	1.61	1.10	2.66
Salario Resultado Promedio	0.080	0.124	0.085	0.205



Esta tabla resume el comportamiento de los principales indicadores de eficiencia de la Tienda en el primer cuatrimestre. Obsérvese como es importante para la Tienda incrementar la venta de la Moneda nacional pura con dos objetivos esenciales, el primero el cumplimiento de las ventas totales que hoy es más asequible por los números que se obtienen por los programas y el segundo para lograr mayores márgenes ya que los Programas se facturan con márgenes muy pequeños. Fíjese que el salario por resultado promedio que estamos generando apenas sobrepasa los 124 pesos.

2.7 Análisis de las razones financieras de la empresa DIVEP en el período enero-mayo 2012



En el gráfico podemos apreciar que las razones de liquidez de la empresa presentan parcialmente valores desfavorables, pues la liquidez general cuenta con 2.56 por cada peso de deuda, es decir esta sobre los parámetros normales, en la inmediata es favorable con 0.58 y en la instantánea con 0.54 por cada peso de deuda, pudiendo enfrentar los pagos en corto plazo, es decir que la empresa está en condiciones de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

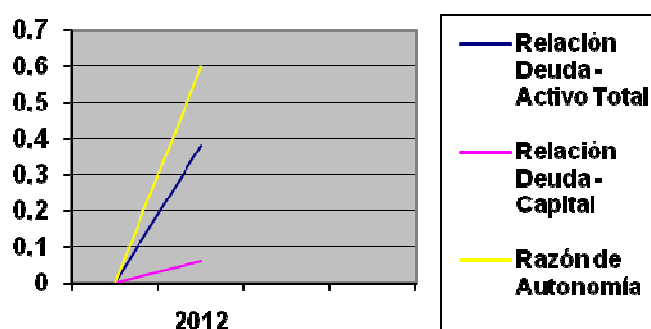
Con independencia de lo anterior la liquidez General representa un peligro para la entidad ya que se puede considerar que la entidad tiene inventarios ociosos o hipotecados, en la investigación realizada, contactamos que cuenta con valores ascendentes a los 900.0 (MP) de inventarios de mercancías para la venta ociosos, así como 300.0 (MP) de Activos Fijos Tangibles proveniente de redimensionamientos que a sufrido la entidad en periodos precedentes sin uso o en mal estado actualmente.

Por lo que es recomendable que la entidad despliegue acciones para gestionar las ventas de los inventarios ociosos logrando pasar estos a los activos disponibles o realizables, para mejorar la liquidez inmediata y hacer mejor frente a las deudas con los proveedores.

También es de destacar que la entidad basa su mayor potencial de ventas en las ventas de inventarios de terceros o en consignación, lo que le da la posibilidad de obtener bajos niveles de utilidades en estos productos al tener que entregar la mayor parte de esta al propietario de los productos que comercializa, lo que pudiera ser mayor si los productos que comercializara fueran propios y obtuviera el total del margen para si, con las ventas de estos inventarios, lograría mejorar su finanzas disponible pagar sus deudas en menor tiempo y comprar inventarios propios vendibles para mejorar la rotación de los inventarios y con ello la liquidez.

RAZONES DE ADMINISTRACION DE DEUDAS

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO





Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

La relación deuda – activo total es favorable para el 1er semestre del año 2012, pues se utiliza el 38% del dinero de terceras personas para generar utilidades, ya que está siendo financiada con el 62% de su capital propio demostrando una independencia financiera ante los acreedores, aunque debemos tener en cuenta, lo analizado en las razones de liquidez es decir que este índice se enmascara positivo pero con altos niveles de inventarios ociosos que continua siendo un peligro para la buena gestión de los recursos financieros.

La relación deuda capital mide la intensidad de las deudas de la entidad con relación a sus fondos propios, analizando el período Enero-Mayo 2012 es de 0.36 y el límite exigido es de (1,5) por lo que se encuentra por debajo.

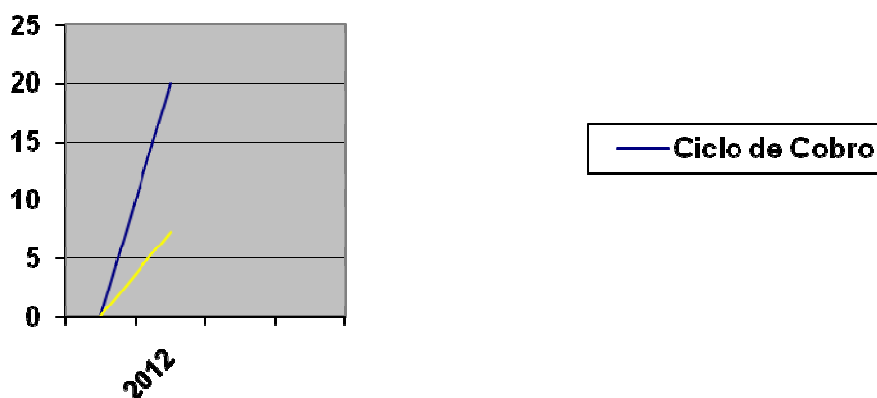
RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS



Como podemos apreciar en el gráfico, en la Rotación del activo circulante podemos interpretar que la empresa genero por cada peso de activo circulante \$ 1.01 pesos, generando por consiguiente ingresos. La rotación de los activos fijos a generado ingresos de 7.01 por activo fijo, hay que tener en cuenta que esta es una empresa comercializadora y sus ingresos no se generan mayormente a través de activos.

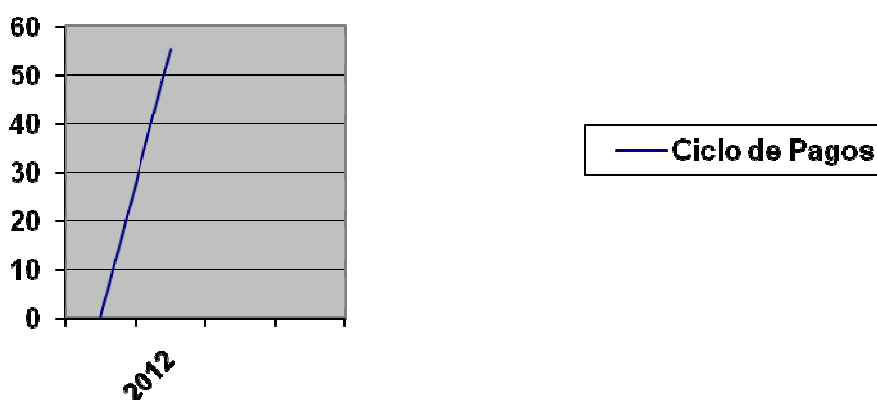


CICLO DE COBROS



El ciclo de cobro de la Empresa hasta Mayo del 2012 es de 20 días el mismo debe mantenerse así. El ciclo de pago en este período es de 55 días, lo que debería ser un ciclo de 30 días o más, estos resultados demuestran que no existe morosidad en los pagos, lo que es favorable para la Empresa.

CICLO DE PAGOS

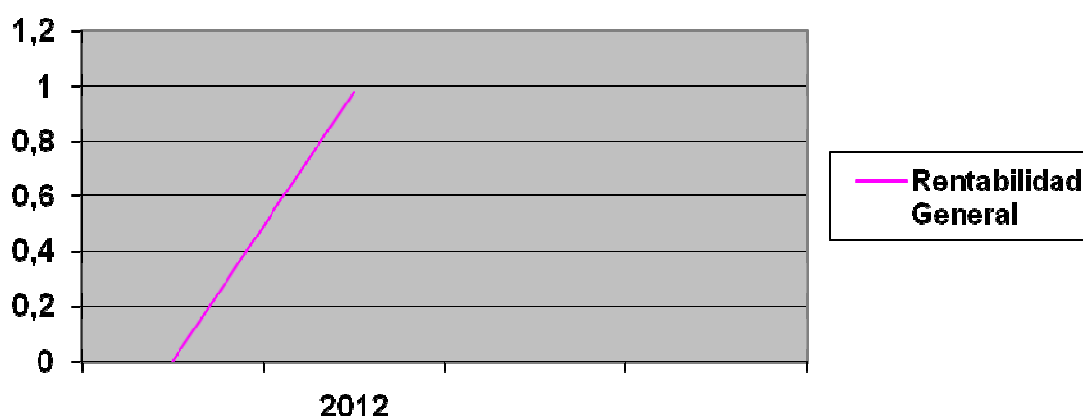




RAZONES DE RENTABILIDAD

El margen sobre ventas del periodo Enero-Mayo del 2012 presenta un beneficio de un 11% por cada peso de venta.

RENTABILIDAD



La rentabilidad general representada en el gráfico muestra que la Empresa por cada peso de ingreso gasta 0.98 centavos hasta Mayo 2012.

Como resultado del cálculo de las Razones Financieras de la Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Cienfuegos, en el periodo analizado la entidad tiene una buena posición económica y financiera por lo cual se puede ubicar a la misma como una empresa CONSOLIDADA, debido al resultado observado en el análisis de las razones financieras, resumiendo que se debe trazar estrategias de ventas de los inventarios hipotecados para mejorar aun mas estas razones, trabajar sin endeudamiento y poder comercializar sus propios inventarios obteniendo mejores beneficios.

2.8 EQUILIBRIO FINANCIERO

Al evaluar el equilibrio financiero la empresa debe ser liquida y solvente, se valora si es estable, el cual debe tener una proporción entre los FA y los propios entre 40% y 60%.



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

AC > PC	Liquidez	5882569.56	2296087.05	Se cumple
AR > FA	Solvencia	7898327.45	3019978.46	Se cumple
FP > FA	Riesgo	60%	38%	Se cumple

La empresa posee equilibrio financiero.

$$AC - PC = CT \quad 5882569.56 - 2296087.05 = 3586482.5$$

$$CT / AC \cdot 100 = 3586482.5 / 5882569.56 \times 100 = 60.96 \%$$

Esta empresa en el período muestra un nivel de liquidez alto, aparentemente está en muy buena situación financiera pero al calcular el capital de trabajo y buscar el rango óptimo que debe comportarse entre el 20 al 30 %, se puede observar que este indicador duplica el rango óptimo por lo que con esta situación demuestra poseer una cantidad exagerada de AC inmovilizado , lo cual es totalmente desfavorable para la empresa.

La Empresa Comercializadora del SIME DIVEP Cienfuegos al cierre de Mayo 2012 Las Ventas totales se comportan con un Plan acumulado de 4478.0 un real de 5976.1 Para un 133.5% de cumplimiento (destacándose las ventas del programa de la Vivienda con un 32%) Con relación al año 2011 se crece a un 27.8% (el programa de la vivienda con relación al año 2011 crece a un 95%). Las venta en CUC acumuladas hasta Mayo del 2012 con un Plan de 1262.0 y un real de 1682.2 para un 133.3% y con relación al año 2011 se decrece en un 9.2% debido a los problemas que existen en el país con la importación de piezas de repuestos,

Situación Actual de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos hasta Mayo 2012

La tienda Ferretera al cierre de Mayo del 2012 las ventas totales se comportan de un Plan acumulado de 3259.2 un real de 3765.9 para un 115.5% y con un crecimiento con respecto al año 2011 de un 49.8%.

Las Ventas en CUC acumuladas hasta Mayo de un Plan de 622.0, un real de 646.0 para un cumplimiento al 103.9% con respecto al 2011 tienen un decrecimiento de 3.48% debido a los problemas existentes en el país en la importación de mercancías sin embargo aumentan las ventas en la moneda nacional de las producciones nacionales y un crecimiento considerable del Programa de la Vivienda en un 99% en relación con el año 2011.



Como se puede apreciar las ventas de la Tienda Ferretera son mayores que el año 2011 debido a las estrategias trazadas para la mejora continua de la misma, y el estudio de mercado realizado en busca de la satisfacción del Cliente.

Conclusiones parciales del capítulo.

Esta proyección numérica responde a lo planteado en cada una de las estrategias que se expresan en todo el ejercicio estratégico y como se puede apreciar persigue el objetivo de incrementar las ventas y los ingresos en moneda libremente convertible, que unido a un decrecimiento paulatino de las ventas totales, motivada por la reducción de las ventas en moneda nacional pura y por otra parte la reducción también paulatina del número de trabajadores a partir de un redimensionamiento constante, nos permitirá crecer en el 1% de ventas en divisas contra las ventas totales, mantener los indicadores de productividad en valores totales que exige el Perfeccionamiento Empresarial y por último posibilitar que la tienda funcione en condiciones normales con un capital de trabajo en ascenso que nos permita realizar los gastos imprescindibles, incluidos los necesarios para un accionar estable de la atención a los trabajadores.



Capitulo III Propuesta de Estrategia de Ventas de la Tienda Ferretera

3.1 Propuesta de Estrategia de Ventas de la Tienda Ferretera

Las estrategias de ventas tanto de productos o Servicios deben estar sustentadas sobre la base fundamental de estudios de Investigación de Mercados donde mediante técnicas de campo recogen datos primarios y secundarios que nos llevan a un conocimiento de las características del mercado que se quiere abordar.

3.2 Propuesta de estrategias

3.2.1 Estrategia de Crecimiento

Desarrollar alianzas estratégicas que permitan dar soluciones integrales a los clientes sobre la base de la amplitud del objeto social, la capacidad de la infraestructura y la presencia en todo el territorio de la provincia.

3.2.2 Estrategia Defensiva

Incrementar el trabajo de marketing y la eficiencia económica mediante el mejoramiento del nivel organizativo, así como incrementar un programa de inversiones propias acorde a nuestras posibilidades y necesidades.

3.2.3 Estrategia de Adaptación

Tratar de insertar la empresa en varios sectores priorizados y en especial el polo petroquímico, comercialización de todos los productos que comercializa el SIME y mantener las inversiones aprobadas para los programas sociales.

3.2.4 Estrategia de Supervivencia.

Buscar solución a la existencia de actividades y políticas legislativas estatales que dificultan nuestra gestión comercial.

Áreas claves resultados de la Empresa DIVEP Cienfuegos.

- Comercialización
- Distribución y Ventas
- Economía y Finanzas
- Inversiones
- Recursos Humanos



Factores de resultados claves de la Empresa DIVEP Cienfuegos.

1. Sistema de ventas
2. Mantener aplicado los Sistemas de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
3. Finanzas.
4. Capacitación.
5. Gestión de cobros y pagos (Ingresos).
6. Sistema de Calidad.
7. Logística de entrada (Proveedores y almacenamiento).
8. Estructuras Organizativas.
9. Sistemas de Costos y Precios.
10. Sistemas de Información internos y externos.

Los análisis de los portafolios nos ayudan a posesionar Productos, servicios, así como, Unidades estratégicas de negocios en las ventas.

Para el caso de la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos donde la posición de la Empresa es de media hacia alta con muchas posibilidades de incrementarse recomendamos lo siguiente:

- Proteger los mercados actuales que se corresponden con los mayores emisores.
- Buscar nuevos segmentos de Mercado que generen rentabilidad y bajo riesgo.
- Utilizar los puntos fuertes para poder obtener una posición favorable frente a la Competencia.

Teniendo en consideración el objeto social de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos y conociendo que la misión debe ser abarcadora y orientada hacia las ventas proponemos lo siguiente:

Objeto Social

- Comercializar de forma mayorista partes, piezas, y equipos asociados de los sectores industrial y bienes de consumo, así como las producciones del SIME y las generadas por la industria nacional que demanden la capacidad de su red de ventas, en moneda nacional y divisas según la nomenclatura aprobada por el ministerio del comercio Interior.
- Ofrecer servicios de postventa (instalaciones, montaje, puesta en marcha) garantía y reacondicionamiento de las producciones comercializadas, en moneda nacional y divisas,
- Prestar servicios de distribución de mercancías que comercializa en moneda nacional.
- Brindar servicios de suministros e ingenierías dirigidos a programas de inversión en correspondencia con su nomenclatura comercial en moneda nacional



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

- Prestar servicios de mantenimiento a equipos y productos que comercializa, para inmuebles comerciales e industriales en moneda nacional y divisas,
- Brindar servicios de proyectos especializados a los productos y equipos que comercializa, asociados a programas de inversión y mantenimiento de sus clientes en moneda nacional.

Definir los valores de una organización es introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria con el objetivo de lograr una fuente de ventaja competitiva.

Los valores se expresan en la capacidad que tienen los trabajadores para abordar los planes de Acción encaminados a cumplir determinados objetivos y por otra parte estén presentes en tres momentos fundamentales en el proceso de la Estrategia de ventas : Como son, para que existimos, y hacia dónde vamos.

Mercados:

La Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos de la Empresa Comercializadora del SIME opera sobre el segmento de comercialización de mercancía garantizando la satisfacción del Cliente mediante una atención profesional, rápida y segura.

INDICADORES DE VENTA TIENDA FERRETERA			
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
VENTAS CUC	1 716 881.72	1 200 000.00	1 280 000.00
VENTAS CUC (PROD.NACIONAL)	192 597.94	418 800.00	431 400.00
VENTAS MONEDA NACIONAL PURA	1 329 998.05	3 075 100.00	3 167 353.00
VENTAS TOTALES	3 868 783.17	7 000 000.00	7 140 000.00
VALOR AGREGADO	857 254.73	630 000.00	650 000.00



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

Esta tabla refleja el comportamiento de los indicadores de ventas en el periodo que se analiza. Estos demuestran un crecimiento en las ventas en divisa, la sustitución de importaciones y las ventas de la moneda nacional pura indicador de suma importancia para lograr un mayor valor agregado a partir de que estas generan mayor margen comercial.

INDICADORES	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS TOTALES	6 840.0	7 000.0	7 140.0	7 280.0	7 450.0
DE ELLOS CUC	570.0	1 200.0	1 280.0	2 000.0	2 050.0
UTILIDAD TOTAL	61.2	63.0	65.0	67.0	70.0
PROM. DE TRABAJADORES.	15	10	10	10	10
VALOR AGREGADO	1 065.0	630.0	650.0	680.0	700.0

Criterios de medidas e indicadores correspondientes a la tienda Ferretera DIVEP

Teniendo en cuenta las áreas de resultado claves de la empresa diseñamos la estrategia en función de las incidencias de la Tienda Ferretera, en ella determinando que las áreas de resultado claves en la que deberíamos de trabajar en la Tienda son:

ARC 1: DISTRIBUCION DE VENTAS

Objetivo No. 1: Lineamiento 284. Lograr valores de ventas de 2 050.0 en CUC para el año 2015.

Criterio de Medida	Grado de Consecución				
1.- Se logra valores de venta de 2 050.0	2011	2012	2013	2014	2015
CUC.	570.0	1200.0	1280.0	2000.0	2050.0

Objetivo No.2: Lineamiento 284 Lograr valores de Ventas de 5 400.0 CUP para el año 2015.

Criterio de Medida	Grado de Consecución				
1.- Se logra valores de venta de 5 400.0	2011	2012	2013	2014	2015
CUP	6270.0	5800.0	5860.0	5280.0	5400.0



ARC 2: ECONOMIA Y FINANZAS

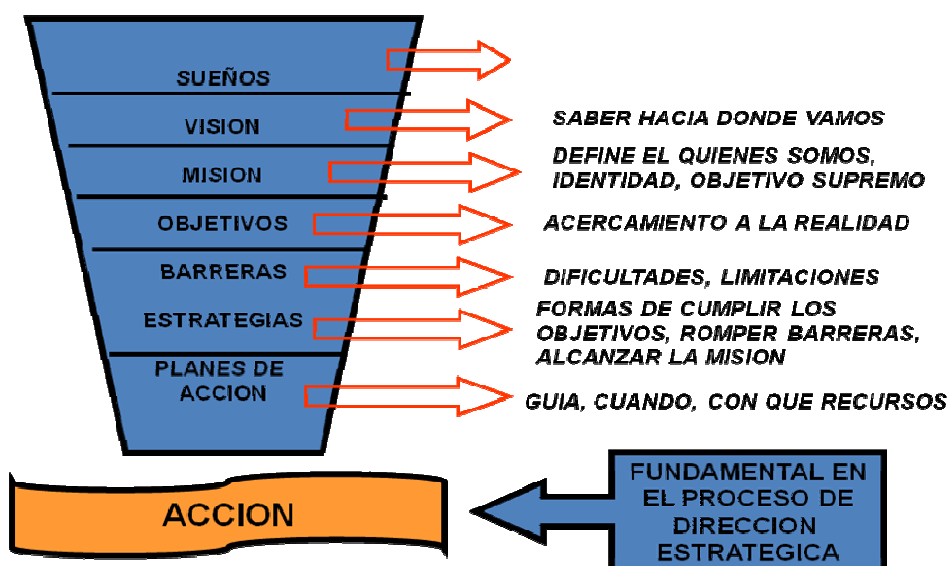
OBJETIVO No.3: Lineamiento 291. Garantizar que los inventarios roten 4 veces al año de acuerdo al Plan establecido para el 2015

Criterio de Medida	Grado de Consecución				
1.- Se logra que el inventario rote 4 veces	2011	2012	2013	2014	2015
Al año.	1.0	2.0	2.5	3.0	4.0

OBJETIVO No.4: Lineamiento 17 Gestionar el comportamiento favorable de los índices de desempeño económico financieros con relación al plan para el 2015.

Criterio de Medida	Grado de consecución				
1.- Obtener niveles de Ingresos igual o	2011	2012	2013	2014	2015
Superior a los planificados en MT	6840.0	7000.0	7140.0	7280.0	7450.0
2.- Alcanzar niveles de gastos igual o					
Inferior a lo planificado en MT	6778.8	6937.0	7075.0	7213.0	7380.0
3.- Lograr un margen de utilidad igual o					
Superior a lo planificado en MT.	61.2	63.0	65.0	67.0	70.0

Propuesta de Estrategia de Venta de la Tienda Ferretera DIVEP.





3.8 PLAN DE ACCIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA TIENDA FERRETERA DIVEP CIENFUEGOS.

What ¿Qué?	Who ¿Quién?	Where ¿Dónde?	When ¿Cuándo?	Why ¿Por qué?	How ¿Cómo?	How Much ¿Cuánto?
Revisar el expediente de categorización del almacén.	administración	Tienda Ferretera	2012-2013	Mejor organización, dinamismo y control para evitar las fallas	Tienda Ferretera lo solicita y la Empresa realiza los trámites.	Nivel de gestión, implica gastos en dependencia de las tarifas de cobro de la Emp. que certifica.
2) Revisar los niveles de correspondencia con la calidad y el criterio de los clientes	administración	Tienda Ferretera	2012-2015	Se debe descifrar la causa del criterio de los clientes sobre la calidad.	Se debe hacer un estudio adicional de la calidad de los productos que exigen los clientes.	Nivel de gestión, no implica gastos.
3) Desarrollar una campaña promocional orientada a fidelizar a los clientes.	Administración y Técnicos en gestión comercial	Tienda Ferretera	2012-2015	Porque hay tendencia a repetir y los serán los principales promotores, lo cual aumentará el número de clientes.	El área comercial de la empresa debe revisar los resultados del presente trabajo, organizar la campaña y proponer su ejecución	Nivel de gestión, no implica gastos.
4) Incrementar la variedad de mercancías de alta demanda que generen ingresos y	Dirección de la Empresa y	Tienda Ferretera	2012-2015	Mejora la satisfacción del	Revisar nuevas ofertas de mercancías y	S/C



satisfacción al cliente.	Comercial			cliente.	variedad.	
7) Accionar para la eliminación gradual de los inventarios ociosos.	Administración de la Tienda	Dirección de la empresa	2012-2013	Garantizar la correcta rotación de los inventarios.	Negociar con clientes autorizados, estas mercancías para su venta.	S/C
8) Revisar los programas de capacitación de los trabajadores y su carga de trabajo.	Administración de la Tienda	Dirección de la empresa	2012-2013	Mejorar los problemas de rapidez y errores que se comenten en la prestación del servicio al cliente.	Revisar los resultados de la encuesta y proponer las mejoras que se consideren oportunas	S/C
9) Realizar la revisión técnica de los equipos que se encuentran en explotación para su mantenimiento, reparación o sustitución y los que se encuentran depreciando sin ningún tipo de explotación.	Administración de la Tienda	Dirección de la Tienda	2012-2013	Los equipos tienen varios años de explotación y poseen algunas dificultades técnicas y otros que llevan varios años almacenados sin uso depreciándose.	Utilizar este diagnóstico para argumentar a la empresa la necesidad de tomar una decisión, sobre esos recursos no explotados.	El estudio es sin costo, luego definir costo de reparaciones o valores de inversión. Sin embargo reporta un ahorro.
10) Desglosar por meses el plan de Ventas e Ingresos	Administración de la Tienda	Tienda Ferretera	2012-2015	Necesidad de tomara decisiones.	Para un mejor control	S/C
11) Identificar las mercancías estrellas que comercializa la	Dirección comercial	Tienda	2012-2015	Para conocer la necesidad del	Ppr la cantidad de veces que se ofertan	S/C



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

Unidad		Ferretera		cliente.	y las que compran	
12) Análisis de la rotación de Inventarios por Proveedores	Administración de la Tienda y dirección comercial	Tienda Ferretera	2012-2015	Incrementar la velocidad de rotación	A través de razones	S/C
13) Evaluar la gestión de Reaprovisionamiento de las mercancías estrellas	Administración de la Tienda y dirección comercial	Dirección	2012-2015	Estudio de mercado para comercializar mercancía de calidad.		S/C
14) Determinación de las demandas de los Clientes Potenciales	Administración de la Tienda y dirección comercial	Tienda Ferretera	2012-2015	A través de estudio de mercado.	Por medio de encuestas	S/C
15) Determinación del plan de Compras a Proveedores	Administración de la Tienda Dirección. Comercial	Dirección	2012-2015	A través de estudio de mercado.	Por medio de estudios	S/C
16) Elaborar y circular el sistema de Reaprovisionamiento de Mercancías	Dirección. Comercial	Dirección	2012-2015	A través de estudio de la mercancía,	Por medio de métodos logísticos.	S/C
17) Evaluar el cumplimiento de los planes de ventas e Ingresos Operativos	Administración de la tienda	Tienda Ferretera	2012-2015	Revisión de la documentación	Por medio de métodos logísticos.	S/C
18) Actualización del Sistema Informativo	Administración de la Tienda	Tienda Ferretera	2012-2015	Determinando los flujos informativos	Por medio de la practica bien	S/C



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

					organizada	
19) Realizar visitas a las empresas productoras de la Industria Nacional	Admón. Tienda	Tienda Ferretera	2012-2015	Es una actividad de los comerciales,	Por medio de la practica bien organizada	S/C
20) Evaluar con las Empresas productoras de la Industria Nacional la sustitución paulatina de las mercancías importadas	Admón. Tienda y dirección comercial	Dirección	2012-2015	Revisión de la documentación	Revisión de la documentación	S/C
21) Actualización de las demandas de los consumidores y clientes Potenciales	Dirección. Comercial	Dirección	2012-2015	A través de estudio de mercado.	A través de estudio de mercado.	S/C
22) Definir las demandas a importar y las que se han de contratar con la industria Nacional	Dirección. Comercial	Dirección	2012-2015	A través de estudio de la mercancía,	A través de estudio de la mercancía,	S/C
23) Realizar la evaluación de Proveedores	Admón. Tienda y comercial	Dirección	2012-2015	Revisión de la documentación	Revisión de la documentación	S/C
24) Presentar informe sobre la satisfacción de las demandas de los clientes a la dirección Comercial	Administración de la tienda	Tienda Ferretera	2012-2015	Determinando los flujos informativos	Determinando los flujos informativos	S/C
25) Implementar la gestión de venta a las empresas radicadas en el Polo Petroquímico	Dirección. Comercial	Dirección	2012-2013	Es una actividad de los comerciales,	Es una actividad de los comerciales,	S/C
26) Ampliar la capacidad de	Admón.	Tienda	2012-2013	Revisión de la	Revisión de la	S/C



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.

exhibición del Show Room	Tienda	Ferretera		documentación	documentación	
27) Incrementar las muestras físicas y documentales de las ofertas de la Tienda	Dirección. Comercial	Tienda Ferretera	2012-2013	A través de estudio de los manuales y procedimientos.	Es una actividad de los comerciales,	S/C
28) Evaluar sistemáticamente el comportamiento de los gastos de la Tienda	Admón. Tienda	Tienda Ferretera	2012-2015	Para ir conociendo los gastos incurridos.	La Tienda concilia con el Dpto. ecónom de la Empresa	S/C
29) Realizar diagnóstico del Almacén	Admón. Tienda	Tienda Ferretera	2012-2013	A través de estudio de la mercancía,	A través de estudio de la mercancía,	S/C
30) Elaboración y/o actualización del EXPELOG	Admón. Tienda	Tienda Ferretera	2012-2013	Revisión de la documentación	Revisión de la documentación	S/C

Si se optimiza el empleo del mercado internacional y nacional, la exclusiva comercialización de la Ciencia y la Técnica en DIVEP, la política nacional de estimulación a las ventas en divisas, y explotamos adecuadamente la infraestructura existente, el objeto social declarado, y la autonomía de gestión, estaríamos en condiciones de eliminar o minimizar los efectos de la ausencia de estrategia, la pobre atención al hombre, la falta de imagen corporativa y la insuficiente política de cuadro, en aras de atener el alto nivel de competencia y la existencia de sistemas de estimulación superiores en el entorno; cumpliéndose con eficiencia, la misión o razón de ser de la organización.

Imagen y posicionamiento

Posicionar el mercado o el segmento de mercado seleccionado es proyectar una imagen de la empresa o de sus marcas que ocupe un lugar en la mente del consumidor de forma que este aprecie la diferencia competitiva de sus productos y marcas sobre otra empresa. Por esto las empresas deben diferenciar sus ofertas de distintos modos tratando de conseguir ventajas.

- Diferenciación por el producto
- Diferenciación a través de las personas
- Diferenciación por servicios
- Diferenciación a través de la imagen

Retención, uno de los grandes olvidados ya que tendemos a confundirlo con Fidelidad.

- Retención es el proceso por el cual intentamos extender en el tiempo nuestra relación con el cliente, lo cual no siempre es sinónimo de fidelidad.
- Hace referencia a una reacción de la empresa por evitar la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta, dichas acciones pueden realizarse en forma más puntual como para mantener una determinada cartera de clientes o contrarrestar acciones de captación por parte de otras empresas. Ante esto será el cliente quien valorará si decide o no, quedarse o irse.

Gestión de relaciones con los clientes.

Una estrategia de Marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.

Es una herramienta informática y/o gerencial, una filosofía de trabajo, una metodología de ventas, una estrategia, un sistema de información, en realidad es todo eso, los puntos de coincidencia están en la posibilidad de conocer, dar atención personalizada y fidelizar a los clientes más rentables con el apoyo indispensable de la tecnología.

- Los clientes son cada vez menos leales
- El punto de vista del vendedor no siempre es el mismo del cliente, es decir, el primero piensa en retener al segundo y este piensa quedarse con el que le ofrezca mayor valor por dinero gastado
- El cliente quiere estar bien y oportunamente informado
- El cliente espera ser recompensado por su fidelidad
- El vendedor necesita información de sus clientes para tomar decisiones adecuadas

Si nuestros clientes cada vez cuentan con mayores opciones, si se multiplican rápidamente los mensajes que reciben y si no tenemos nada mejor que ofrecer, ¿por qué nos van a seguir comprando?

No podemos olvidar que:

- En cualquier momento, el 25% de nuestros clientes tiene alguna razón para irse a la competencia siempre que existan alternativas. (En algunas ocasiones mantenemos clientes porque somos la única alternativa.)
- El 96% de los clientes insatisfechos no se quejan a la empresa. Por cada 10 clientes que se quejan hay otros 250 clientes insatisfechos que no lo hacen.
- Entre ocho o diez personas van a escuchar el relato de un cliente insatisfecho.
- El 90% de los clientes insatisfechos cuyos problemas no hemos resuelto no volverán a nuestro establecimiento.
- El 54% de los clientes insatisfechos cuyos problemas hemos resuelto se van mantener “leales a nuestro establecimiento”.

Conclusión parcial del capítulo.

Esta proyección numérica responde a lo planteado en cada una de las estrategias que se expresan en todo el ejercicio estratégico y como se puede apreciar persigue el objetivo de incrementar las ventas y los ingresos en moneda libremente convertible, que unido a un decrecimiento paulatino de las ventas totales, motivada por la reducción de las ventas en moneda nacional pura y por otra parte la reducción también paulatina del número de trabajadores a partir de un redimensionamiento constante, permite crecer en el 1% por ciento de ventas en divisas contra las ventas totales, mantener los indicadores de productividad en valores totales que exige el Perfeccionamiento Empresarial y por último posibilitar que la tienda funcione en condiciones normales con un capital de trabajo en ascenso que permita realizar los gastos imprescindibles, incluidos los necesarios para un accionar estable de la atención a los trabajadores.



Estrategia de Venta para la mejora continua de la Tienda Ferretera DIVEP Cienfuegos.



CONCLUSIONES

Con este trabajo realizado hemos querido presentar la necesidad que tiene la Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos de desarrollar una Estrategia de Ventas que garantice su posicionamiento en el Mercado, el cumplimiento de su Objeto Social y su Misión enmarcada en los nuevos modelos Económico Cubanos concluyendo que:

- 1.-El reordenamiento económico que hoy lleva a cabo el país propicia oportunidades que han de analizarse y aprovechar inteligentemente en función de cumplir la comercialización de la Industria nacional y por ende disminuir los niveles de importación.
- 2.-La Tienda Ferretera de DIVEP Cienfuegos cuenta con un personal calificado y conocedor de la mercancía que comercializa lo que unido a un trabajo profundo con el reaprovisionamiento de los surtidos garantiza la satisfacción de sus Clientes potenciales y consumidores.
- 3.-Es necesario invertir en la imagen corporativa de la Unidad y ampliar su capacidad de Almacenamiento con el objetivo de lograr comercializar el 85% del nomenclador y el Objeto Social.
- 4.-Se debe seguir profundizando en desarrollar la actividad de los servicios de la garantía y post venta como una oferta esencial para mantener o incrementar la seguridad y calidad de las mercancías que comercializamos además del incremento en el valor agregado que aportamos.
- 5.-La Tienda necesita una estrategia de promoción y publicidad que abarque la ampliación de recursos expositores y área de exposición, sistema de comunicación y mejoramiento de la informática,
- 6.-Liquidar los inventarios en Lento movimiento y excedentes de los Programas que su inmovilización afectan negativamente el capital de trabajo.



RECOMENDACIONES

- 1.-Presentar a su análisis al Consejo de Dirección dicho trabajo no solo con el objetivo de documentar a la máxima dirección de dicha estrategia sino también para que esta pueda ser irradiada a otros establecimientos.
- 2.-Incorporar los resultados de este trabajo en la actualización de la Estrategia General de la Empresa para el 2015.
- 3.- Evaluar Trimestralmente el comportamiento de los indicadores de Eficiencia de la Unidad.



Bibliografía

- Alhama Belamaric, Rafael. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Bayos, Manuel. (1994). *Diccionario de Términos Económicos*. La Habana: Félix Varela.
- Contabilidad Intermedia*. (n.d.). .
- Charles, Horngren. (n.d.). *Contabilidad Financiera*.
- Delgado, Gudelio. (2002). .
- Derkach. D. I. (1976). *Análisis de la Actividad Económica de las Empresas Industriales*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Fernández Cepero, Manuel de J. (1950). *Contabilidad Moderna*. La Habana: Moderna.
- Finney, H. A. (1986). *Curso de Contabilidad Intermedia*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (n.d.). *Decreto No. 281. "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal"* (p. 2007).
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2007). *Decreto Ley No. 252 .Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*.
- GITMAN. (2004). .
- Himmelblau D. (1971). *Fundamentos de la Contabilidad*. Hispano Americana.
- Julio C. (2000). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.
- Las Finanzas en la Empresa: Información, Análisis, Recursos y Planeación*. (n.d.). .
- Les Vente, Charles. (1943). *Contabilidad Intermedia*. La Habana: Cultural S.A.
- Les Ventes, Charles. (1999). .
- Macías García, Enrique. (n.d.). *Maestría en Administración de negocios de la Universidad Autónoma Nacional de México*. UNAM.
- Mat, Oriol. (n.d.). *Interpretación de Estados Financieros*. España: Gestión.
- Meig Meig. (1976). *Contabilidad la Base para Decisiones Gerenciales. Análisis Económico de la Actividad de la empresa industria*. La Habana.
- Ministerio de la Construcción. (2005). *Colectivo de Autores, Manual de Contabilidad*.
- Perdomo, A. (1986). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Ediciones Contables y Administrativas. México.



Ramírez, Padilla. (2001). *contabilidad administrativa*. México: Mc Graw Hill.

Sistema de gestión integrada de capital humano. (2007a). . Oficina Nacional de Normalización. Retrieved from www.nc.cubaindustria.cu.

Sistema de gestión integrada de capital humano. (2007b). . Oficina Nacional de Normalización. Retrieved from www.nc.cubaindustria.cu.

Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación. (2007c). . Oficina Nacional de Normalización.

Villalaz, E. (2002). *Contabilidad. Principios y procedimientos para V y VI*.



ANEXOS

Anexo No. 2.1 OFERTAS DE MERCANCIAS DE LA TIENDA FERRETERA



Anexo No. 2.2 OFERTAS DE MERCANCIAS DE LA TIENDA FERRETERA



Anexo. No. 2.3 Empresa DIVEP

