

Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de: Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÈGICO EN LA GESTIÒN DE NEGOCIOS NACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA FERRETERÍA DETALLISTA S.A., PERIODO 2017-2018 EN LA PROVINCIA DE LA ROMANA, REPÚBLICA DOMINICANA.

Sustentante:

Licda. Luz Esther Moises Divison

Matricula: **2016-2402**

Asesor:

Dra. Yajaira del Carmen Oviedo

Santo Domingo, Distrito Nacional República Dominicana Agosto, 2018 DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÈGICO EN LA GESTIÒN DE NEGOCIOS NACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA FERRETERÍA DETALLISTA S.A., PERIODO 2017-2018 EN LA PROVINCIA DE LA ROMANA, REPÚBLICA DOMINICANA.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue diseñar la propuesta de un plan estratégico en la Gestión de Negocios Nacionales del Departamento de Compras en la Ferretería Detallista, S.A. La naturaleza y metodología de la investigación fue de índole descriptiva y exploratoria. Las técnicas de investigación utilizadas fueron de tipo documental y análisis de campo, basada en bibliografías de libros de grandes propulsores de los procesos administrativos de la gestión de negocios, artículos publicados en revistas, manual de procedimientos de gestión de compras, relacionados al tema; el análisis de campo fue realizado mediante aplicación de instrumentos como encuestas a través de cuestionarios cerrados realizados al personal de Ferretería Detallista, listas de validación por medio de check list aplicados al personal de compras y guiones de análisis para las normativas y documentaciones vigentes. Con la realización de esta investigación se determinó que la empresa no posee un plan o modelo de gerencia estratégica que permita medir y evaluar una buena gestión de negocios donde se planteen las acciones a tomar que genere indicadores para la mejora en los procesos y así, aumentar la competitividad de la empresa. El diagnóstico evidenció la necesidad de diseñar un plan y su implementación en la organización, con el objetivo de disminuir costos y tiempos del proceso, de forma que se beneficie económicamente y logre fidelización de los proveedores manteniendo fuertes lazos de negociación a largo plazo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL TEORICO-CONCEPTUAL	LA
GESTIÓN DE NEGOCIOS EN EL PLANO NACIONAL FERRETI	
DETALLISTA	
1.1 Plan Estratégico	
1.2. Gestión de Negocio	
1.3. Sector Ferretero	
1.4. Tipos de Gestión de Negocio	
1.4.1 Gestión de Negocios Internacionales	
1.4.2 Gestión de Negocios Nacionales	
1.4.3 Gestión de Negocios Administrativo	
1.5. Importancia de la Gestión de Negocios	
1.6. Aplicaciones de la gestión de negocios en las empresas	
1.7 Teoría de la Gestión de Negocio	
1.7.1 Etapas del Modelo de Planeación Estratégica	
1.7.2 Formulación del Plan Estratégico Global	
1.7.3 Asignación de Recursos	
1.7.4 Beneficios de la Planeación Estratégica	
1.8 Marco Conceptual	
1.9 Marco Referencial	
1.9.1 Antecedentes Nacionales	
1.9.2 Antecedente Internacional	
1.10 Marco Contextual o Espacial	
1.10.1 Historia y Perfil Empresarial de Ferretería Detallista	
1.10.2 Organigrama	
1.10.3 Imagen Corporativa	
1.10.4 Principales Servicios y Productos	21
CAPÍTULO II: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN	N DE
NEGOCIOS NACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
FERRETERÍA DETALLISTA S.A.	DE
FERREIERIA DETALLISTA S.A.	
2.1 Situación actual del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A	30
2.2 Fundamentación	
2.3 Objetivo y Finalidad	
2.4 Departamento y Estructura de Compras de Ferretería Detallista	
2.4.1 Gerente	
2.4.2 Subgerente	
2.4.3 Encargado de Compras Internacional	
2 Zheurgudo de Compras mermacional	55

2.4.4 Asistente de Compras Materiales de Construcción	33
2.4.5 Asistente de Compras Pinturas	
2.4.6 Asistente de Compras Ferretería General	
2.4.7 Asistente de Compras Ferretería General vs Electrodomésticos	
2.4.8 Analista de Compras	
2.5 Proceso de Negociación del Departamento de Compras	
2.5.1 Nacionales	
2.5.2 Internacionales	
2.5.3 Dinámica de Procesos	34
2.5.4 Análisis de Negociación	
2.5.5 Perfil de Proveedores	
2.6 Análisis (FODA) Estratégico del Departamento de Compras	36
2.6.1 Matriz (FODA)	
2.6.2 Diagrama de Ishikawa	
2.7 Análisis de los datos e interpretación de los resultados de la evaluación de negocial	
del departamento de compras por la fuerza de ventas	44
2.8 Análisis de los datos de interpretación de los resultados de la evaluación	
conocimiento de los procesos del personal de compra Check List	46
2.9 Desarrollo del nuevo sistema del Departamento de Compras	
2.9.1 Beneficios que se persigue	49
2.9.2 Mejora del sistema de compras	50
2.10 Plan estratégico para la Gestión de Negocios del Departamento de Compras	
2.10.1 Rentabilidad en las Negociaciones	
2.10.2 Incremento del conocimiento de los productos	52
2.10.3 Manejo de la logística de los productos	
2.10.4 Alianzas estratégicas	53
2.10.5 Mejoramiento de las nuevas áreas de negocio	54
2.10.6 Introducción estratégica de nuevos productos	
2.10.7 Control y seguimiento del Plan Estratégico del Departamento de Compras	
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Representación de género de la fuerza de venta	ver	anexo 2
Gráfico No. 2 Representación porcentual fuerza de venta rango de edad	ver	anexo 2
Gráfico No. 3 Representación porcentual fuerza de venta rango ocupación	ver	anexo 2
Gráfico No. 4 Representación porcentual fuerza de venta tiempo en la empre	saver	anexo 2
Gráfico No. 5 Distribución planificación de objetivo	ver	anexo 2
Gráfico No. 6 Distribución de recursos	ver	anexo 2
Gráfico No. 7 Distribución planes de acción	ver	anexo 2
Gráfico No. 8 Distribución dominio de las negociaciones	ver	anexo 2
Gráfico No. 9 Distribución estructura administrativa		
Gráfico No. 10 Distribución de funciones administrativas	ver	anexo 2
Gráfico No. 11 Distribución proceso de negociación	ver	anexo 2
Gráfico No. 12 Distribución cambios en las negociaciones	ver	anexo 2
Gráfico No. 13 Distribución manual de proceso	ver	anexo 2
Gráfico No. 14 Distribución debilidades y amenazas		
Gráfico No. 15 Distribución productividad de los negociadores		
Gráfico No. 16 Distribución opinión de desarrollo de los objetivos a large	o plaz	zo de la
empresa por compras		
Gráfico No. 17 Distribución liderazgo equipo de compras		
Gráfico No. 18 Distribución del sexo departamento de compras		
Gráfico No. 19 Distribución de edad del departamento de compras		
Gráfico No. 20 Distribución de formación del departamento de compras		
Gráfico No. 21 Tiempo del personal del departamento de compras		
Gráfico No. 22 Formalización del proveedor		
Gráfico No. 23 Legalidad fiscal del proveedor		
Gráfico No. 24 Correo de confirmación		
Gráfico No. 25 Solicitud de crédito al proveedor		
Gráfico No. 26 Respuesta del proveedor		
Gráfico No. 27 Recibo de acuse de confirmación		
Gráfico No. 28 Cotización de productos en proveedores		
Gráfico No. 29 Comparación de precios de los proveedores		
Gráfico No. 30 Autorización de orden de colocación		
Gráfico No. 31 Proporción de retroalimentación por el proveedor		
Gráfico No. 32 Nota de pedido por el proveedor		
Gráfico No. 33 Tiempo de llegada de la mercancía	ver	anexo 3
Gráfica No. 34 Distribución de coordinación con almacén llegada de		
mercancía		
Gráfica No. 35 Coordinación con ventas sobre la llegada de mercancía		
Gráfica No. 36 Llegada de mercancía a la empresa		
Gráfica No. 37 Retiro de la mercancía para la venta		
Gráfica No.38: Proporción de llegada de mercancía	ver	anexo 3

DEDICATORIAS

Al supremo excelso y soberano Dios:

Por haberme iluminado el camino, dándome la fortaleza, la salud, amor y desempeño para poder lograr este trabajo de investigación, que ha sido y será siempre importante en mi vida. Por haberme dado la sabiduría, la inteligencia y la capacidad para emprender este nuevo proyecto, por haberme guiado, cuidado y protegido en los momentos que pudieron ser de peligro y por haber estado siempre a mi lado cubriéndome bajo sus alas, por haber tomado el timón en los momentos de debilidad y mantenerme en el sendero del éxito.

A mis padres: Colbert Moisés y Digna Emerita Divison

Por haberme ensenado que el esfuerzo, la perseverancia y el temor a Dios son las razones que determinan el éxito en la vida. Ustedes que forman parte de esta ardua tarea, les agradezco el que hayan estado a mi lado incondicionalmente, por haber estado conmigo en los momentos de lucha y afán a lo largo de este camino, dedico este proyecto a ti papi, aunque ya no estás físicamente, vivirás presente en mi corazón, fuiste mi motivación y hoy tengo el gran reto de reproducir ese legado de honestidad, responsabilidad, respeto, vocación de servicio que sembraste en mi hacia todos lo que me rodean. Te amo y te amare siempre.

A la familia Curt y Janet Yaws:

Mis segundos padres, por haberme brindado su apoyo incondicional, quienes en muchas ocasiones dejaron su país para compartir conmigo parte del trayecto de esta carrera, cuando lo creí imposible, por disponer de sus recursos que sin importar distancia pusieron a mi disposición tanto económico, material y espiritual. Por permitirme y dejarme sentir parte de su apreciada familia, para que hoy después de Dios pueda ver mi sueño hecho realidad. No hay palabras para expresar mi gratitud hacia ustedes, pero hay un Dios todopoderoso que sabe recompensar a los que de corazón noble ayudan a los que verdaderamente necesitan.

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanos: Roberto Ant. Moisés y Yda Hermira Moisés

Por haberme brindado su apoyo y compartir conmigo los momentos tristes, angustias, alegrías y el gozo de ver hecho realidad el logro de una importante etapa de mi vida.

Al Lic. Máximo Valdez Telemin:

Por haber puesto a mi disposición la empresa y sus experiencias vividas como punto de enfoque, información para la realización de este proyecto.

Dra. Yajaira del Carmen Oviedo

Por su entrega, disposición, aportes y dedicación en toda la construcción de esta investigación gracias por ser ese pilar que me ha dirigido con esmero a través de sus experiencias para que hoy este sueño pueda ser realidad.

Al Lic. Alberto José Damaso:

Por tus aportes, apoyo y confianza en mi trabajo, por tu capacidad para guiar mis ideas. Por tu tiempo, disponibilidad y paciencia, sin duda alguna que tu participación ha enriquecido este trabajo realizado y Dios ha de recompensar tu esfuerzo y dedicación.

A la universidad APEC:

Por haberme permitido obtener la información académica, como base necesaria para desarrollar las diferentes metas que ahora persigo y que antes me había propuesto. Les estoy eternamente agradecida de que existan como centro de enseñanza que brindan las facilidades que me han brindado para realizar esta carrera.

INTRODUCCIÓN

El informe de trabajo de investigación se basó en una Propuesta para el Diseño de un Plan Estratégico para la Gestión de Negocios del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A. Por lo tanto el objetivo general de esta investigación fue proponer un diseño de un plan estratégico en la gestión en los negocios nacionales del Departamento de Compras de la Empresa Ferretería Detallista S.A., en la provincia de La Romana, durante el periodo 2017-2018.

En ese mismo orden fue evidenciado que la administración estratégica de Potter (2015) como en la administración positiva impulsada por Fayol, ambos enfoques teóricos fueron aplicados en este trabajo de investigación, es indispensable para la gestión estratégica de negocio una herramienta sistemática, organizacional y estructural que posee las piezas claras de ejecución para formalizar las acciones y juicio de sus ejecutores, tal fue el caso de un plan estratégico para el Departamento de Compras. Este instrumento representó una guía de contenido administrativo y de enfoque a las decisiones a tomar en la línea de tiempo.

El plan estratégico para la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista es una herramienta de planificación que contuvo una vista puntual de la situación actual de unidad departamental, el establecimiento de los objetivos específicos arraigados a las circunstancias presentes, indicadores de medición del progreso y estado de los objetivos propuestos con la asignación de los responsables de las acciones a someter.

El panorama transcurrido en el estudio de esta investigación en la empresa Ferretería Detallista propia del sector ferretero en la provincia de La Romana, Región Este con más de 30 años en el mercado, presentó problemas y debilidades en la gestión de su departamento de compras, porque basa su medición sobre indicadores mal definidos que no toman en cuenta las propuestas de negocio, órdenes de compra, análisis de precio sobre productos entre otros, obviando información relevante sobre múltiples factores en la gestión de negocios del área nacional de la empresa.

A su vez la gestión de negocios convierte los departamentos de las empresas como funciones de negocios y en ese caso el departamento de Compras no fue la excepción, por lo que se proyectó su naturaleza como un elemento estratégico de la organización que junto a sus herramientas, recursos y técnicas de trabajo hacen posible la generación de informaciones que proporcionen certidumbre en todas las negociaciones.

Además de las características mencionadas anteriormente que transformaron a la gerencia a la aplicación de una gestión de negocio fue aplicación de objetivos claros y el manejo de conceptos bien delimitados sobre la rentabilidad de la empresa, la gestión del inventario, las capacidades de los compradores y el conocimiento de los productos todos vinculados con las cinco Fuerzas de Potter, y la búsqueda de alternativas modernas, económicas y atractivas del mercado para hacer más competitiva al departamento y por ende , al departamento conquistando así los enfoques de Potter (ob.cit) ventajas competitivas, diferenciación en el mercado y en el negocio.

Se pudo comprobar en la línea de constitución de este trabajo que la industria ferretera es un sector empresarial altamente competitivo en el cual influye de forma importante el trabajo desarrollado por el departamento de compras, ya que de esté depende la administración eficiente de los recursos, la gestión de cada uno de los procesos y calidad de los productos, por ser reconocido como el departamento estratégico más importante dentro de la empresa.

Avanzando en la composición de lo que fue este trabajo investigativo se comprobó que los elementos de relevancia para toda gestión de negocio en el plano local son las informaciones de los proveedores del mercado, la industria y sus competidores, así como datos de precios y calidad entre el mismo producto y productos alternos que compiten en las negociaciones y ofertas del mercado. Lo que indicó que en materia de negociaciones y comercialización a lo interno del negocio es indispensable para el éxito del producto y por ende de la rentabilidad de lo invertido para una buena gestión de negociación en el ámbito nacional.

De igual modo la óptica de Don Tapscott (2016) autor de "Wikinomics" se aplicó en el trabajo como lineamientos que implicaron a la gestión de negocio como un sujeto holístico desde el proceso administrativo, relacionando el registro de los proveedores, la coordinación de la llegada de la mercancía con otros departamentos, la interacción con otros proveedores, incluyendo todos los elementos propios de la planeación, organización, ejecución, dirección y controles.

La naturaleza y metodología de la investigación implementada fue de índole descriptiva y exploratoria, ya que en ella se detallaron todos los conceptos y directrices asiduos a la gestión de negocio, la planificación estratégica, la estructura del departamento de compras y las generalidades de la planeación. En cuanto a lo exploratorio se analizaron las bases y teorías administrativas que cursaron los puntos focales del diseño del plan estratégico.

En ese mismo orden las técnicas de investigación utilizadas fueron de tipo documental y análisis de campo, basada en bibliografías de libros de grandes propulsores de los procesos administrativos de la gestión de negocios, artículos publicados en revistas, manual de procedimientos de gestión de compras, relacionado al tema entre los cuales estuvieron:

- Plan estratégico de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista S.A. (2015-2020)
 secciones Negocios & Gestión (páginas 35-42)
- Manual de Procesos del Departamento de Compras (páginas 1-10).
- Plan estratégico de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista (2010-2015) secciones Negocios & Gestión (páginas 32-38)
- Resolución del Consejo Administrativo de Ferretería Detallista S.A., 20/201/2016 enfoques: Negocios y Rentabilidad.
- Resolución del Consejo Administrativo de Ferretería Detallista S.A., 21/213/2017 enfoques: Alianzas Estratégica.
- Resolución del Consejo Administrativo de Ferretería Detallista S.A., 22/232/2018
 Enfoques: Optimización de los inventarios.

Sobre la recolección y análisis de campo realizado en el sujeto de investigación se tomó como universo el personal de Ferretería Detallista S.A., dividido en dos muestras: el personal de compras, constituido por siete (7) compradores (ver gráfico no.3., gráfico de la estructura del departamento) y 22 personas de ventas (cuadro (4) gerentes, cuatro (4) subgerente y 14 supervisores) distribuidos en las cuatro tiendas.

Las composiciones de los instrumentos como encuestas, a través de cuestionarios cerrados, fueron realizados al personal de ventas de Ferretería Detallista S.A., listas de validación de procesos por medio de check list aplicados al personal de compras y guiones de análisis para las normativas y documentaciones vigentes.

Con la realización de esta investigación se determinó que la empresa no poseía para esos momentos un plan o modelo de gerencia estratégica que permita medir, evaluar una buena gestión de negocios donde se planteen las acciones a tomar que genere indicadores para la mejora en los procesos y así, aumentar la competitividad de la empresa.

En este trabajo se evidenciaron algunos hallazgos importante recolectados por la encuesta realizada al personal de ventas para con Compras que el 86.37% de la fuerza de ventas consultadas fueron hombres, para un 13.63% femenino, en un rango de edad de 26 a 30 años, de 31 a 35 años, y entre los 20 a 25 y 36 a 40 años o más, esto indicó que las actividades de ventas en Ferretería Detallista son realizadas por masculino y su edad contribuye a la adaptación de los medios digitales y facilidad de aprendizaje. Por otro lado, el 36% de los vendedores tiene más de 6 años en la organización, lo que demostró un bajo índice de rotación de personal.

Otro punto relevante fue sobre si las debilidades y amenazas del departamento de compra representan puntos de trabajo para los controles el 68.18% de los vendedores opinó estar "totalmente de acuerdo". Esto indica que el departamento de ventas considera que la empresa debe estar prevenida a través de sus controles, lo que apoya la teoría de la disciplina-éxito en la gestión de compras. En cuanto a la productividad de los negociadores es bien medida los vendedores indicaron que no está bien medida, esto apunta a que la capacidad de negociación mejora cuando es medida. (Ver anexo No.02).

Se halló que el 41% de los vendedores estuvieron "totalmente de acuerdo" en cuanto a que Compras acerca a la empresa a sus objetivos a largo plazo, de igual modo los vendedores opinaron que el liderazgo que vive el departamento de compra influye en el logro de la planificación. (Ver anexo No.02)

Se determinó a través de la encuesta al personal de compras que el mismo está compuesto por un 71.43% de hombres, para un 28.52% restante de mujeres, lo que indica: que las actividades de compras o negocios está dirigido por hombres en Ferretería Detallista S.A., cuyo rango de edad mayormente compras mayormente es joven puesto que el Estado dominicano sitúa la juventud de 18 a 35 años, teniendo 4 individuo en este rango, ya que el 29% está entre el rango de 20 a 25 años, y otro 29% en el rango de 41 o más años. (Ver anexo No 03)

No obstante, a eso el 42.85% del personal es bachiller, es decir no cuentan con una profesión. Seguido de un múltiple empate de 14.26% en administración, maestría, contabilidad y otras áreas. Esto refleja un vacío o distanciamiento con carreras afines a los negocios, así como experiencia intelectual en las áreas de negocios y directrices que le acompañan. Sin embargo, el 42.85% del personal de compras tiene entre 6 a 8 años en el departamento, seguido de un 28% que tiene más de 9 o más años, y por último un empate de un 14.26% entre los que tiene 1 a 5 años en el departamento. Esto indica que el personal de compras es un personal con vasto conocimiento de los procesos y actividades por la experiencia que gozan, así como un inexistente índice de rotación. (Ver anexo No.03).

Considerando entonces lo anterior la investigación evidenció la necesidad de diseñar un plan y su implementación en la organización, con el objetivo de disminuir los costos y tiempo de colocación de los pedidos, cumplimiento de los procesos por parte de los operadores, de forma que se beneficie económicamente, se logre fidelización de los proveedores manteniendo fuertes lazos de negociación a largo plazo.

Para los fines correspondientes a nuestro objeto de estudio el presente informe recoge los hallazgos encontrados en la investigación los cuales han de ser estructurado en dos capítulos donde se desplegarán todos los aspectos relacionados al diseño del Plan Estratégico.



CAPÍTULO I.

MARCO REFERENCIAL TEÒRICO-CONCEPTUAL: LA GESTIÓN DE NEGOCIOS EN EL PLANO NACIONAL FERRETERÍA DETALLISTA



El presente capítulo presenta los supuestos teóricos que dan soporte al objeto de estudio de esta investigación con los cuales se busca fortalecer el entendimiento de la misma.

Gestión de Negocios en el Plano Nacional Ferretería Detallista

Teniendo en cuenta la prioridad de fundamentar la presente investigación se procede a presentar las principales teorías que conforman dicho tema: dígase Plan Estratégico, Gestión de Negocio y Sector Ferretero con la finalidad de dar soporte a la indagación y guiar el juicio del investigador.

1.1. Plan Estratégico

Para introducirse al tema de los "Planes Estratégicos" es indispensable invocar el primer propulsor Igor Ansoff, el cual en 1980 explica al mundo empresarial que todo gran cambio en las unidades de negocio amerita una gran estrategia que asocien todas las fortalezas de la empresa o en su defecto departamento. Para Goldsmiths (2013) autor de más de 30 libros en materia administrativa y negocios afirma que el plan estratégico "es el instrumento idóneo para asociar todas las funciones de negocio de una empresa, identificando su situación y a lo que aspira convertirse". (p.123)., coincidiendo con Ansoff en la teoría de la asociación de elementos bajo una estrategia definida que reconozca la naturaleza de cada proceso, actividades y tareas.

Fernández Arena (2012) enfatizó en innumerables veces que "el primer proceso administrativo a través del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas es el Plan Estratégico, colocando una definición clara a las planificaciones empresariales" (p.87). Por tal motivo se puede asegurar que, es el proceso por medio del cual se determinan las diferentes metas y tareas de la organización y como alcanzarlas mediante el trabajo.

Sainz de Vicuña Ancín, en su libro "Plan Estratégico¹ en la Práctica" (2017) explica que esta herramienta de planeación es un catalizador de todas las gestiones gerenciales de la empresa, sumando un acercamiento de los logros y objetivos de la organización proyectados a largo plazo. Este planteamiento se asocia a los principios explicados por Taylor y la especialización de los puestos y la sinergia de logros. Todo plan estratégico implica el establecimiento de un objetivo, definir, ejecutar y evaluar las acciones.

Para Palacios (2014) los planes estratégicos se clasifican según su tiempo, nivel frecuencia de utilización (permanentes y único) y por áreas funcionales, estas en todas sus directrices incluyen objetivo, estrategias bien definidas.

1.2. Gestión de Negocios

Luego de dar una revisión a los principales autores de la planeación estratégica es propicio describir el parecer de la gestión de negocio, en ese caso Christensen un reconocido profesor de negocios de Harvard y el autor de varios libros de economía, incluyendo el 'best seller' 'El dilema del innovador' (2014) explica que la gestión de negocio "es la integración adecuada de todos los recursos de la gerencia de un departamento, y en sentido general de una empresa para la generación de información oportuna para la toma de decisiones".(p 83).

Avanzando en el razonamiento es bueno mencionar a McGrath (2012) profesora en la Escuela de Negocios de Columbia estudiosa de Estrategias de Expansión de Negocios, en su libro 'Aprendiendo a vivir con la complejidad', puntualiza como elemento de relevancia para la gestión de negocio en los planos locales "el control y las informaciones que tienen los proveedores en el mercado, la industria y sus competidores, así como referencia de precios y calidad entre el mismo producto y productos alternos" (p.121), lo que en materia de negociaciones y comercialización a lo interno del negocio es indispensable para el éxito del producto y por ende de la rentabilidad de lo invertido.

¹ Plan Estratégico en la Práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, Madrid 2017 Quinta edición.

Don Tapscott (2016) autor de "Wikinomics" presenta los elementos que implica toda gestión de negocio presentándolo como un concepto más holístico desde el proceso administrativo, ya que incluye todos los elementos propios de la planeación, organización, ejecución, dirección y controles, son estos los procesos, tareas, actividades y asignaciones, los cuales añaden valor a la gerencia.

A través de la Gestión de Negocio las gerencias que lo aplican se distinguen de las tradicionales porque sus cursos de acción abogan por el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la empresa, creando una conexión catalizadora a las necesidades inmediatas, así como a corto y largo plazo.

La gerencia estratégica "concepto que se le apropia a la gerencia o departamento que gestiona mediante la planificación estratégica a largo plazo de la organización" (Porter, 2008) opta por tener unas excelentes relaciones comerciales con sus clientes externos como internos, incentiva el fortalecimiento de las negociaciones estratégica de la empresa. En ella las evaluaciones se realizan con el fin de mejorar el servicio con todos los departamentos de la empresa.

1.3. Sector Ferretero

La Dirección General de Impuestos Internos (2016) define al sector ferretero

Como uno de los sectores económicos dedicado a las ventas y compras de artículos de la construcción. La fuente de la DGII también la mencionada como un sector que está influenciado directamente en las industrias como las cementeras, plásticos, metales ya que son creadoras de grandes líneas de productos indispensables para la construcción. (p. 37)

Grupo Corripio (2015), en la revista *Mercados*, en el artículo Sector de la Construcción en República Dominicana; define el sector ferretero "como la industria comercial y económica dedicada a la venta y compra de materiales de la construcción, es quizás la definición más propia de este sector económico.

El sector ferretero a pesar de ser un gran sector económico no está tan organizado como otros sectores, puesto que estos son formados por las ferreterías grandes, medianas y pequeñas. Las estructuras propias del sector no pasan de una asociación de ferreteros, o una asociación de propietarios. La gran definición del sector se le dan ferreterías que pasan de ser un simple negocio a ser una organización empresarial.

Este sector económico sigue imponiendo su crecimiento anualmente con un 5.4% del Producto Interno Bruto, generando grandes expectativas en la dinámica comercial del Estado dominicano. Su potencial se debe a la fuerte influencia de los complejos turísticos. Es bueno también mencionar que el auge de los fideicomisos ha generado gran impulso en esta industria comercial.

1.4. Tipos de Gestión de Negocios

La gestión de negocio de acuerdo con el plano territorial está clasificada en dos tipos las cuales son:

1.4.1. Gestión de Negocios Internacionales

La gestión de negocios de acuerdo con Blair Singer (2015) en el aspecto internacional es todo conjunto de actividades, objetivos y planes contenido en una planificación que será organizada y ejecutada en un país diferente al de origen.

Estos planes que señala Singer son diseñados de acuerdo con las características y particularidades de la sociedad destinataria con un filo apego a los objetivos de la empresa, pero con especial enfoque a la cultura de los negocios de dicha nación.

La gestión de negocios internacionales está profundamente relacionada a los principios internacionales de amistad y buenas relaciones en la comunidad mundial, con principios soberanos que se hacen reales en cada acuerdo o pacto comercial.

1.4.2. Gestión de Negocios Nacionales

La administración de negocios en el aspecto nacional es definida por Drucker (2014) como todo lo que implica las actividades, acuerdos, ventas, intercambios y compromisos comerciales de una unidad administrativa con objetivos claros, decisiones

evidentes y recursos definidos, cuyo marco legal y administrativo son propios de la nación que habita.

Es decir, a diferencia de la gestión de negocios internacionales la nacional se ubica en el marco jurídico, administrativo-comercial de la nación en la que habita la unidad mercantil. Existen otras connotaciones que lejos de ser diferencias son más bien ventajas tales como: la inmediatez en la línea de operaciones, el reconocimiento y respaldo de los nacionales en cuanto a los productos y servicios que comercializan entre otras más.

La intención de toda gestión de negocio en el ámbito nacional respecto a su competencia, en el plano internacional, es poder generar informaciones oportunas, creíbles y de valor que proporcionen más dominio y ventajas competitivas al negociador.

1.4.3. Gestión de Negocios Administrativo

Esta gestión de negocio no va dentro de la clasificación territorial sin embargo por su relación y relevancia en el contexto de esta investigación es obligatorio mencionarla.

La gestión de negocios administrativos es la menos conocida de todas puesto que su interacción es más teórica que práctica, ya que su campo de acción son el conjunto de elementos que integran la administración de la unidad comercial. Esta gestión incluye todas las funciones administrativas del negocio, las estrategias, los planes y los recursos de la unidad comercial y en sentido general el de la empresa. (Macheno 2012)

La gestión administrativa para Mckensy (2014) está íntegramente relacionada con la administración por objetivo, ya que ambas tienen indicadores cualitativos más que cuantitativos. En esta gestión las prioridades son los objetivos, las necesidades las estrategias y las decisiones los puntos neurálgicos del negocio

Para una buena aplicación e implementación de la gestión de negocios administrativa la empresa debe tener muy bien definido su proceso administrativo, la interacción genuina de cada una de las fases, los recursos y las decisiones que se tomarían

de cada cuadro administrativo, para el mejor aprovechamiento de las decisiones y compromisos comerciales externos como internos.

Como ya se ha señalado, el proceso administrativo es un ciclo de las funciones básicas que constituyen el quehacer de una organización, también entendida como una herramienta que se aplica a los negocios para el logro de sus objetivos y satisfacción de sus necesidades sociales y económicas. Este sistema se compone de la planeación, organización, dirección, integración y control, las cuales son indispensables dejar de definir en este trabajo:

> Planeación

Esta función administrativa es definida como el establecimiento de los objetivos, procedimientos, estrategias del negocio y los recursos para lograrlo. En sentido genérico trata de crear un futuro deseado. (Robbins y De Cenzo, 2010).

> Organización

La organización es un sistema que ayuda a la utilización equilibrada de los recursos cuyo propósito es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Robbins (2011).

Dirección

La dirección es la función administrativa, mediante la cual la influencia interpersonal de alcanzar que todos los colaboradores en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejecuta a través de tres directrices: el liderazgo, la motivación y la comunicación. Finch, Freeman y Gilbert (2013)

> Control

Para Alegre, Berné y Galve (2013) exponen el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control compara lo planeado y conseguido para desencadenar acciones correctoras, que mantengan el sistema en mejora, orientado a los objetivos de la empresa.

> Integración

Vincular, con qué y quiénes realizarán el hacer. Su mayor entendimiento es que consiste en elegir y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

1.5. Importancia de la Gestión de Negocios

La gestión de negocios abre una gran participación al entorno tecnológico de las empresas, puesto que la generación de reportes claves, contundentes y oportunos forma parte del abanico de informaciones de los procesos que maneja el departamento de origen". (Macheno, 2010).

Otro punto que menciona Macheno (ob.cit) es colaboración interinstitucional en cuanto a calidad, soporte técnico, facilidades de créditos, compras directas a los productores, vinculación y crecimiento de sociedades extranjeras. Estos puntos focales blindan a los negocios de un conjunto de valores agregados que hacen sumamente atractivo las gestiones administrativas-comerciales con el exterior.

Algo semejante ocurre a la hora de evaluar el potencial de los negocios, ya que la forma tradicional y de costumbre es apuntar a las personas. La reorientación que ordena toda gestión de negocio es la verificación y análisis de los procesos y recursos, el primero en la manera en la que los empleados o competentes conocen, usan y cumplen; el segundo es en la manera en la que se explotan sumando positivamente resultados que no solo sumen productividad o rentabilidad, sino que mejoren las actividades que desarrollan y maximicen la mejora continua de los procesos.

En lo que toca al segundo punto de la maximización de la mejora continua de los procesos o la de obtención de rentabilidad como objetivos a desarrollar por la gestión de negocios aplicada a cualquier función administrativa, los mismos irán directamente proporcional a la forma de la administración, dígase: por objetivo o por resultado. Los departamentos por administración de objetivos evalúan todas las partes cualitativas de los procesos, ponen nombre a todos los sentimientos de negocio que aumenten su mejora y

relacionan todos los datos a la persona de dirección del proceso o de la unidad descentralizada responsable de alguna función de negocio.

"Bastará con saber que no todas las informaciones son información" (Pérez, 2010), esto entonces hace reflexionar sobre la ventaja que crea la gestión de negocios sobre la generación de informaciones verdaderas y necesarias para los cursos futuros de acción en la que se verá la empresa a través de la unidad organizacional.

1.6. Aplicaciones de la gestión de negocios en las empresas

Las aplicaciones de la gestión de negocios en las empresas están integradas por un conjunto de beneficios y características propias de los buenos resultados de este ejercicio con enfoque, meta y determinación:

Mejora en la toma de decisiones: toda gestión de negocio tiene como finalidad la sistematización de las informaciones, lo que indica que si mejoran las informaciones las decisiones serán mucho mejor. Esta mejora obviamente está reflejada en la retroalimentación y la acción efectiva de las acciones en el ciclo comercial de toda unidad comercial.

Desarrollo de oportunidades: esta aplicación indica claramente que la buena gestión del negocio abre el espacio a los gestores para aprovechar oportunidades internas de la administración, así como las externas propias del mercado, generando nuevos negocios que hagan más rentable y dinámica la empresa.

Fortalecimiento de las relaciones comerciales: la gestión de negocio tiene como punto fuerte el análisis comercial del negocio donde identifica los entes de negociación más prospecto, fuertes y de beneficio para el negocio. Esto quiere decir que mientras más definido e identificado tenga la empresa sus relaciones comerciales más fortalecida será esa amistad comercial, generando empatía y mutuos beneficios entre las marcas.

Desarrollo de equipos de trabajo: otro aspecto de gran interés que se relaciona bastante con el punto anteriormente mencionado es que la gestión de negocio además de

informar a la empresa de las actividades del equipo integra al equipo mediante la uniformidad de idea, el reconocimiento mutuo por los resultados obtenidos y el flujo de información entre los actores de las actividades de la unidad comercial. Este punto llama bastante a la atención ya que toda integración genera unidad y a la vez fuerza para enfrentar próximos retos que fijarán tarde o temprano la alta gerencia de la empresa.

1.7 Teorías de la Gestión de Negocio:

La administración positiva de Fayol (2013) describe algunos señalamientos que se relacionan en resumen con la gestión de negocio de los cuales se apuntan algunos:

Todo negocio debe de estar integrado con la administración, lo que indica que si un negocio define y conoce su ciclo administrativo podrá coordinar cada uno de ellos para sacar el mejor provecho de este. Otro punto que argumenta la administración positiva es la codificación de las informaciones, ya que Fayol como padre de la administración moderna reiteraba la importancia de la comunicación en todos los niveles de la organización.

La teoría de las TIC planteada por la Oficinal Mundial de Telecomunicaciones (2015) describen la gestión de los negocios como una respuesta a solicitudes concretas, bien definidas, con recursos limitados y diligencias con interés a un segundo que responderá de acuerdo con los beneficios que perciba a corto, mediano o a largo plazo con el emisor de las informaciones.

Según el señalamiento anteriormente planteado identifica que todo negocio es un pedido razonado, bien codificado y con serias intenciones del emisor para con el receptor, lo que, en términos comunicacionales, así como comerciales coinciden ampliamente.

Otra teoría con la se contempla la gestión de negocio es la filosofía o ley de las negociaciones ganar-ganar planteada por Covey (2012) con la que deduce que toda intervención o intercambio comercial entre dos partes para que se realice es necesario que ambas obtengan un negocio de dicha relación o intercambio.

De acuerdo entonces a lo que señala Covey (ob.cit) toda negociación debe de estar

acompañada de un interés por ambas partes, el cual los motivará a cerrar dicha

negociación. Este principio es el que hace que sea continua y de manera progresiva la

relación comercial entre los integrantes del negocio.

Esta teoría ha sido tan evidenciada que hoy en día se consagra como una filosofía

comercial que se coloca como paradigma o enlace ético en la gestión de los negocios

internacionales como nacionales.

1.7.1 Etapas del Modelo de Planeación Estratégica

Diseño e implementación de Sistemas de Información:

Se trata de un sistema de información que utiliza tipos de soportes diferentes para

almacenar información de distinta naturaleza.

Diagnostico estratégico: Interno y Externo

• Interno: Amenazas y Oportunidades

• Externo: Debilidades y Fortalezas

1.7.2 Formulación del Plan Estratégico Global

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas

planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y

magnitud de la empresa:

Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área

funcional.

Las directrices para la formulación del plan propuesto incluirán la definición de la

Misión y objetivos.

Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos.

La prospectiva es la ciencia que estudia lo que puede ocurrir y el deseo de tener el

mejor futuro posible.

17

1.7.3 Asignación de Recursos.

- ➤ Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros.
- Fijación de los indicadores de desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control.
- Son instrumentos que facilitan la medición del mejoramiento del desempeño de las empresas en el campo social, ambiental, de seguridad y salud de los trabajadores.

1.7.4 Beneficios de la Planeación Estratégica

Beneficios Financieros

- ➤ Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan (Machado, 2012).
- Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No Financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

- > Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- > Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- ➤ Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.

Disciplina y formaliza la administración.

Partes del proceso de la planificación estratégica con orientación a los negocios

- > **Fines -** Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.
- Medios Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- Recursos Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.
- > Realización Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- > Control Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

1.8 Marco Conceptual

En este apartado se presentan los principales referentes teóricos, objeto de estudio en esta investigación:

- ➤ Plan Estratégico: Steiner define el Plan Estratégico como "el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización a mediano y largo plazo". (Ancín, 2017, p. 75)
- ➤ Gestión: según Rementeria (2008. p. 1) es la "actividad profesional tendente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal"

- ➤ Gestión de Negocios: para Osterwalder y Pigneur (2012) "Es la armonización de las funciones administrativas en beneficio de los objetivos de la empresa, generando valor en cada proceso, actividades y tareas de la empresa" (p.134.)
- ➤ Sector Ferretero: es el sector económico que engloba todas las actividades de comercialización de materiales, artículos y servicios para la construcción, caracterizado por las industrias que los producen (metalúrgicas, plásticos, cementeras). (Hondureños., 2017).
- ➤ Planificación Estratégica: de acuerdo a Smith (2007) la planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.
- Estructura Administrativa: es la organización de las funciones administrativas repercutiendo en todas las actividades, proceso y tareas del negocio con el objetivo de hacer posible la funcionabilidad y ejecución.
- ➤ **Gerencia:** para Laudon (2012) "es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumar los objetivos planteados". (p. 72)
- ➤ Gestión Empresarial: la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que por medio de la cual diferentes incumbentes especializados y de acciones, buscarán mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (Gutierrez, 2015).
- ➤ Función Administrativa: la administración positiva o fayolismo definen la función administrativa como el conjunto de actividades, procesos y tareas especializados que se coordinan de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos mediantes el uso de los recursos de la organización. (Riquelme, 2016).

- ➤ Función de Negocio: según Casari (2013) una función de negocio es un conjunto de actividades que se debe completar para que la organización pueda funcionar y cumplir con sus objetivos. Dado que deben cubrir todo el quehacer de una organización, estas funciones son esencialmente jerárquicas, y se pueden descomponer en tareas y actividades cada vez más específicas.
- ➤ **Proceso de Negocio:** en las palabras de Laudon (2012) se refieren al "conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades".
- ➤ Ventaja Competitiva: para (Porter, 2009) la ventaja competitiva "es una condición en la que una empresa posee ciertos aspectos por delante de las otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor rendimiento y desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado" (p. 362)

1.9 Marco Referencial

Un plan estratégico es una herramienta administrativa sumamente importante en la labor empresarial de toda organización y en ese mismo marco es necesario citar planteamientos generales de otras investigaciones con el fin de generar base al investigador, respondiendo a esa finalidad se presentan dos planos de estudio uno local y otro internacional:

1.9.1 Antecedentes Nacionales:

En la Universidad Central del Este se encontró la indagación titulada: Propuesta De Mejoras para una Efectiva Gestión de Negocios en la Asociación La Nacional De Ahorros y Préstamos en San Pedro de Macorís, sustentada por **Pereyra Ramos** (2013) cuyo objetivo general fue: crear una propuesta de mejoras para una efectiva gestión de negocios en la Asociación la Nacional de Ahorros y Préstamos.

Ramos llegó a las siguientes conclusiones: se determinó que todo negocio que atribuye factibilidad comercial, financiera, de mercado es digno de ser operado. Todo negocio debe tener su estructura organizacional establecida, y de conocimiento para todos los empleados a fin de que puedan trabajar en la ejecución de la empresa. Y, por último, pero no menos importante, todo negocio donde su VPN (valor presente neto) sea mayor a 0 es punto de referencia para ganar utilidades y gestionar logros de objetivos.

Así mismo otro hallazgo que se puede citar relacionado al tema de investigación fue el estudio titulado Plan de Mejora para la Eficientización de la Gestión de Negocios de la Empresa M&C SRL, Distrito Nacional, sustentada por Mendoza Guzmán (2012) cuyo objetivo general fue: Elaborar un plan de mejora para eficientizar la gestión de negocio de la empresa M&C SRL. Su sustentante llegó a las siguientes conclusiones: La administración de M&C SRL no tiene un concepto claro de la eficientización, sus procesos y normativas administrativas tiene ausencia de políticas que orienten a los cumplimientos de los objetivos de la empresa.

El concepto de eficientizar es un elemento pragmático que toma fortaleza en la misma medida en la que sus gerentes armonizan todas las funciones administrativas y las hacen que unan. La gestión de negocios de M&C carece de indicadores administrativos y operativos que midan la eficiencia del departamento de compras y ventas. La gestión de Negocio es una característica coordinativa más que funcional, haciendo que la empresa M&C administre más las informaciones y saque provecho de esta a grado interdepartamental.

1.9.2 Antecedente Internacional

En el plano internacional se localizó en la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José De Sucre", la investigación titulada: Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo de la Empresa su sustentante. Bastardo (2009) presenta como objetivo general: el diseño de un modelo gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A.

El mismo llegó a las siguientes conclusiones: el desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de la empresa y a su vez la implementación contribuye a la eficiencia de planificación desde el punto de vista del cumplimiento de las metas de los procesos de negocio de la empresa.

1.10. Marco contextual o espacial

En este apartado se presentan las informaciones generales del sujeto de investigación Ferretería Detallista S.A., con fines de conocer más adentrado su perfil empresarial y su filosofía comercial.

1.10.1 Historia de la empresa Grupo Detallista

Ferretería Detallista² se caracteriza por emprender proyectos que aumenten el fortalecimiento de las empresas, ya que con la diversidad de estas se encuentran ubicados en diferentes sectores de la vida económica nacional. La empresa posee un alto grado de instinto comercial ya que la experiencia de 32 años de servicio, unidad y progreso nos han ayudado a mantener un crecimiento estable con:

_

² WWW.FERRETERIADETALLISTA.COM

Características de la empresa 1.2E+09 \$1,000,000,000.00 1E+09 80000000 60000000 40000000 20000000 0 Categoría 1 Empresa 7 ■ Empleados 430 Accionistas 450 Ventas \$1,000,000,000.00

Cuadro No.1: Características de Ferretería Detallista S.A.

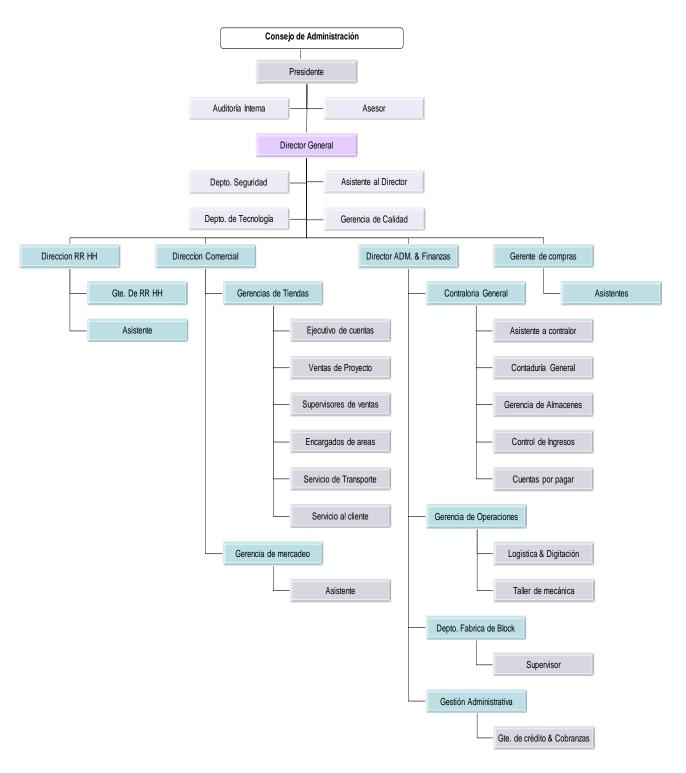
Fuente: elaborado por Moisés 2018.

1.10.2 Organigrama de la Empresa

Esta herramienta pertenece a la función administrativa "organización" la cual busca describir la estructura organizacional de la empresa (Chiavenato, 2013). En el mismo se establece la organización y función de los puestos en la empresa. Además de ayudar a tener una idea clara de la misma contempla uno de los principios de Henry Fayol en cuanto a la especialización de los puestos y el mando en la organización.

De acuerdo con lo descrito en la imagen No.1: Ferretería Detallista posee un organigrama mixto, ya que tiene una combinación de horizontal y vertical.

Imagen No. 1: Organigrama de la empresa Ferretería Detallista S. A³.



Fuente: elaborado por Moisés (2018)

³ WWW.FERRETERIADETALLISTA.COM

Principios

- Unidad
- Dedicación
- Calidad
- Responsabilidad
- Puntualidad y Eficiencia

- Vocación de Servicio
- Deseo de Progreso
- Honestidad e Integridad
- Lealtad

1.10.3 Imagen Corporativa

El manual del uso de la marca⁴ Detallista es un instrumento guía, a través del cual se expresan los usos adecuados de la marca e imagen del grupo y sobre todo presentar a nuestros públicos aspectos claros de lo que proyectamos, firmeza, confiabilidad, respeto, respaldo, entrega, etc.

Con estos atributos deseamos seguir ofreciendo a nuestros accionistas, clientes, relacionados y público en Gral. La imagen de que somos un grupo que trabaja cada día por mantener su espacio en los sectores de la economía nacional.

Misión

Ser la empresa líder en la innovación de productos y servicios de la más alta calidad conforme a las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Dar repuesta eficaz, a las expectativas y necesidades de nuestros clientes, fabricando y distribuyendo productos de la más alta calidad

Valores Operativos

Ética

Nos manejamos con integridad, damos un trato justo y equilibrado a nuestros colaboradores, clientes y suplidores.

⁴ WWW.FERRETERIADETALLISTA.COM

> Compromiso

Trabajamos con responsabilidad, tomamos decisiones eficaces, identificamos las necesidades de nuestros clientes internos y externo, cumplimos con nuestros acuerdos.

> Rentabilidad

Suministramos a nuestros clientes productos de calidad, a un precio competitivo, operamos con eficiencia garantizando la inversión y la sostenibilidad del negocio.

> Excelencia en el servicio

Ofrecemos soluciones a nuestros clientes, fundamentalmente en la satisfacción y la superación de expectativas con una repuesta oportuna en el servicio.

> Innovación

Fomentamos la búsqueda de nuevas ideas, productos, servicios y buenas prácticas; que sean de utilidad para el incremento de la productividad y la adecuación a la nueva realidad que el mercado demanda.

1.10.4 Principales servicios y productos:

Ferretería Detallista proporciona los siguientes servicios y productos para el diversificado conjunto de clientes:

- > Transportación de mercancía
- Colocación de pedidos xpress

> Financiamientos

Venta de agregados y blockes

Créditos

Asesorías en:

- Diseño de casa
- Decoración y re amueblado
- > Elaboración de presupuestos de acuerdo con la etapa de construcción

Áreas de productos:

- > Departamento de cerámicas y baños
- Departamento de electricidad
- Departamento de hierros

- > Departamento de Materiales de Construcción ligera
- > Departamento de Hogar
- > Departamento de Pinturas
- > Departamento de Plomería y grifería
- > Departamento de Jardinería y Piscina
- > Departamento de Inmobiliaria

Segmento de clientes: Ferretería Detallista⁵ cuenta con aproximadamente más de 20 tipos de clientes dentro de los cuales están:

- ➤ Ebanistas,
- > Herreros,
- > Ingenieros
- > Electricista
- > Plomero
- > Pintor
- > Arquitecto
- > Contratista
- ➤ Maestros constructores
- ➤ Albañiles

⁵ WWW.FERRETERIADETALLISTA.COM



CAPÍTULO II.

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS NACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE FERRETERÍA DETALLISTA



2.1. Situación Actual del Departamento de Compras

Actualmente nuestro sistema de compras está basado en un proceso mediante el cual el departamento de ventas solicita en función de sus necesidades las mercancías o productos que requiere mediante una requisición de compra, se envía a almacén para ser validada y luego llega al departamento de compras para ser solicitados a los proveedores.

Este sistema se estableció en los inicios de la empresa cuando solo contaba con una sola tienda y los sistemas de información eran manuales ya que la empresa no contaba con sistemas tecnológicos; durante mucho tiempo este sistema ha tenido mejora pero nunca un cambio en su estructura fundamental, siendo ya inadecuado para una empresa que cuenta actualmente con un alto crecimiento (cuatro (4) tiendas, dos (2) fábricas de Block, dos (2) planta de agregados, un (1) cerámicas y baños, 22 familia de productos, y estructura de ventas en toda la región Este, compuesta por vendedores de tiendas, ejecutivos de ventas y vendedores externos; toda esta estructura demandando productos y servicios del departamento de compras.

En la actualidad estamos presentando grandes restos debido a que la demanda de servicios es mayor que las ofertas, especialmente en los servicios de transporte, lo que amerita inversión en la capacidad vehicular de la empresa, mejorando significativamente la logística.

2.2 Fundamentación

En los principios de toda gerencia estratégica es indispensable una planificación estratégica contenida en un Plan Estratégico definido en una línea de tiempo con objetivos claros y concisos, tal como lo expresa la administración estratégica de Potter (Potter, 2015).

Tomando como base lo anteriormente expresado se procede a la elaboración de un Plan Estratégico para la Gestión de Negocio del Departamento de Compras en el plano nacional para Ferretería Detallista S.A., una planificación que contenga una vista de la

situación actual establezca objetivos específicos, que tenga delimitado acciones que promuevan el logro de dichos objetivos a fin de convertir esta unidad departamental en estratégica.

2.3 Objetivo y Finalidad.

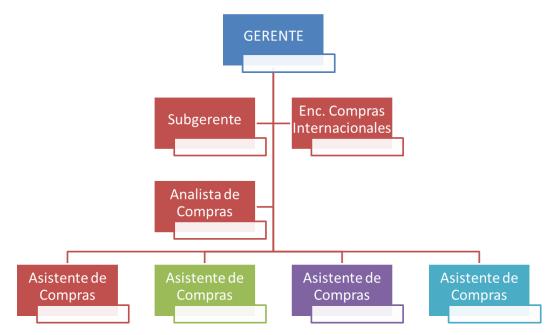
La propuesta del diseño de este plan estratégico tiene como objetivo dotar al departamento de compras de una planificación estratégica con propósitos alcanzables y medibles para la gestión de negocios acercando a la entidad a sus objetivos a largo plazo.

De igual modo, proporcionar al equipo de compras de las herramientas, técnicas y procesos para el mejor desempeño de sus actividades de negociación, así como medir y corregir los hechos de negocio aumentando la productividad y eficiencia de sus tareas.

Se propone en esta investigación realizar la propuesta en tres partes, donde se incluye análisis del departamento, formulación de objetivos y estrategias y por último, pero no menos importante de una planificación a ejecutar.

2.4. Gráfico No.2: Estructura organizacional del departamento de compras Ferretería Detallista S.A.,

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS FERRETERÍA DETALLISTA S.A.,



Elaborado: por Moisés (2018)

De acuerdo con lo señalado en el gráfico anterior estructura organizacional del departamento de compras Ferretería Detallista S.A., la cual se componen:

2.4.1 Gerente:

Es el responsable de todas las actividades del departamento. Se encarga de autorizar los procesos de negociación, autorizar los pedidos, gestionar la elaboración de códigos de productos nuevos. Autorizar procesos ofertas junto con el equipo de negociación de la empresa. Es decir, es quien tiene bajo su responsabilidad el análisis, planificación y estrategias para la toma de decisiones y hacer más competitiva la empresa.

2.4.2 Subgerente:

Su labor es dar asistencia a la gerencia, tomando pautas de seguimiento, realizar las negociaciones de los productos de ferretería general. Supervisar las actividades de otros asistentes de compras.

2.4.3 Encargado de Compras Internacionales:

Es el responsable de las compras internacionales, elaborar análisis de productos. Se encarga además de gestionar todos los asuntos aduanales, dar ruta de seguimiento a los pedidos del extranjero. También se encarga de planificar visitas a eventos internacionales, compras de tickets y elaboración de cronograma de asistencia.

2.4.4 Asistente de Compras: Materiales de Construcción.

Es el responsable de las compras de materiales de construcción (cementos, varillas, agregados...) el mismo realiza los pedidos, gestiona la coordinación de llegada de los productos de alta rotación como estos.

2.4.5 Asistente de Compras: Pinturas.

Es el encargado de las compras de productos químicos y pinturas, gestionando todos los pedidos. Verifica además las conversiones de los productos y visualiza proyecciones de aumento.

2.4.6 Asistente de Compras: Ferretería General.

Es el asistente de compras de los productos de ferretería general, además coordinar los pedidos, realiza verificaciones de precios de los productos de herramientas eléctricas, electricidad, instalación y terminación.

2.4.7 Asistente de Compras: Ferretería General vs Electrodomésticos.

Es la compradora responsable del área de plomería, jardinería, piscina y electrodomésticos. Coordina junto con la supervisora de mueblería los pedidos de cristalería y otros productos relacionados. Además de verificar las ofertas de temporada realiza comparaciones y análisis de productos.

2.4.8 Analista de compras:

Es el responsable de realizar códigos nuevos. Elabora análisis de los pedidos atendiendo al índice de rotación de los pedidos, filtrando las solicitudes de productos de cada vendedor. Funge como un controlador de inventario dando alerta de productos en existencia como corrección de volumen de pedidos ya sean demás o de menos.

2.5 Proceso de Negociación:

El proceso de negociación del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A., de acuerdo con el origen del proveedor se clasifican en:

2.5.1 Nacionales: son proveedores locales, cuyas visitas e inmediatez en la línea de pedidos presentan ventajas con los internacionales. Mayormente las marcas de estos proveedores lideran el mercado.

2.5.2 Internacionales: son los proveedores de otro país, son gestionados por el encargado de compras internacionales y sus compras se consideran de importancia estratégica pues sus productos son adquiridos para competir en el mercado de los nacionales.

2.5.3 Dinámica de proceso:

Se refiere al proceso de movimiento de las principales actividades para la elaboración de un pedido por parte de los asistentes de compras del departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A.,

2.5.4 Análisis de negociación:

Proveedor: es el representante de venta de la marca, industria o distribuidor de un producto, sus actividades van desde ceder precios de productos, características, facilidades de envío, informaciones de la marca entre otros datos a priori.

Determinar producto a comprar: en esta etapa el asistente de compras recibe la plantilla del departamento de ventas, verifica que esté evaluada por el analista de compras en cuanto a inventario físico y la sugerencia del sistema de acuerdo con la rotación de productos.

Selección de proveedor: en este punto el comprador analiza la propuesta realizadas a los diferentes proveedores o vendedores a fin de ver cuál es más factible para comprar, para al final adquirir el producto junto con el proveedor.

DETERMINAR PRODUCTOS A COMPRAR

PROVEEDOR Y COMPRAR

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Gráfico No.3: Dinámica de colocación de pedido

Fuente: Moisés (2018)

Verifica producto comprado: esta etapa se une el departamento de almacén y ventas junto con el asistente de compra para validar si el producto llegó, y si es exactamente el producto de la orden de colocación. El asistente de compras verifica con ventas la calidad y funcionabilidad del producto señalado por el proveedor.

2.5.5 Perfil de proveedores:

Evaluación de proveedores: en este caso se analizan los puntos de rapidez, precio, retroalimentación, logística y facilidades de crédito. Otros valores agregados son los

acuerdos de entrenamiento y mejoramiento de exhibición del producto en los puntos de ventas. La decisión reincide en la gerente del departamento con sugerencias de la dirección general sobre la selección permanente de hacer negocios.

Gráfico No.4: Evaluación de proveedor.



Evaluación de Proveedores Valoración del 1 al 10

						PERIO	DO DE	TIEMP	Ю			
PARÁMETRO DE EVALUACIÓN	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Junio	Julio	Ag	Sept	Oct	Nov	Dic
Puntualidad en la distribuicióN y entrega del producto												
Facilidades de pago(Crédito)												
Variedad de productos												
Promociones y descuentos especiales												
Calidad y garantía de los productos												
Servicio ofrecido												
Tecnologia avanzada a nivel de la vanguardia												
Etica profesional												
Comunicación permanente												
Servicio de transporte												

Fuente: Moisés (2018)

2.6 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Departamento de Ferretería Detallista S.A.

El análisis FODA (por sus siglas en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Esta herramienta analítica tiene como principal objetivo facilitar la sistematización de la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en cuanto a sus siglas en español (FODA).

Este análisis aplicado al Departamento de Compras de la empresa Ferretería Detallista S.A., combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas), a fin de tener un mejor entendimiento se definen cada una de las variables:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

Gráfico No.5: Análisis FODA del departamento de compras Ferretería Detallista S.A.,

Fortalezas

- -Personal calificado y comprometido
- -Estructura tecnológica de la empresa
- -Amplios almacenes
- -Compañía sólida con mas de 30 años en el mercado
- -Innovación de nuevos productos
- -Años de negociaciones con marcas
- -Canales de distribución
- --Liderazgo de equipo

Oportunidades

- -Desarrollo de nuevas unidades de negocio
- -Planificación de compras futuras y por volumen
- -Nuevas tenologías para control y eficientización de los inventarios
- -Ampliación de relaciones internacionales con marcas estranjeras
- -Acuerdos para comercialización exclusivas de marcas nacionales e internacionales.
- -Alianza estratégica para mejora de negocio: linea de crédito, nuevos productos, remodelación de departamento, valores agregados al los clientes
- -Tratados de libre comercio.

Análisis Foda

Debilidades

- -Deficiencia del sistema de inventario por la magnitud de producto y rotación del espacio.
- -Alto volumen de items de productos lo que dificulta su manejo y conocimiento.
- -Ausencia de líquidez para gestionar compras por descuentos.
- -Poca participación en actividades comerciales
- -Falta de actualización del inventario físico.
- -Falta de equipos modernos para realizar negociaciones simultáneas y altos costos portuarios.

Amenazas

- -Proveedor no entrega a tiempo y no entregan completo los pedidos
- -Incumplimiento en los acuerdos de pagos con los proveedores.
- -Alza de la tasa de dólar
- -Índice de inflacción
- -Nuevas medidas de regulación
- -Escases de productos exclusivos
- -Crisis economía mundial
- --Altos costos portuarios
- -Falta de líquidez

Elaborado: por Moisés (2018)

2.6.1 Matriz FODA del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A.

El análisis FODA, es la herramienta estratégica más importante a la hora de formular estrategias cuya intención sea la de cambiar los puntos débiles a fuertes o mejorar, en caso de las debilidades demuestran si aún siguen inertes o se han agregado algunas más, con respeto a las oportunidades estas por si misma son de naturaleza espontánea, por lo que visualizarla dependerá del tiempo y el entorno, por último las amenazas son las variables capaz de arrebatar los clientes y aun peor contribuir a la desaparición de la organización.

La elaboración del análisis DAFO O FODA y por consiguiente de la formulación de estrategias a partir de la identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades es una herramienta administrativa totalmente a la que le corresponde la planeación de la organización.

Objetivo:

Formular estrategias considerando como base la integración de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del departamento de Compras cada una pueda generar el potencial que le falta a la otra, además se tiene la intención de movilizar las acciones administrativas a la realidad de la empresa más que a las proyecciones.

Importancia:

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso permite al Departamento de Compras la identificación puntual de estrategias y objetivos para la aplicación de su planificación estratégica diseñada y buscar analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones a corto, mediano o largo plazo.

MATRIZ FODA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE FERRETERÍA DETALLISTA S.A.

FORTALEZAS DEBILIDADES Personal calificado y Deficiencia del sistema comprometido de inventario por la Estructura tecnológica de la magnitud de producto y Interno empresa rotación del espacio. Amplios almacenes Alto volumen de ítems de Externo productos lo que dificulta Compañía sólida con más de 30 años en el mercado su manejo y Innovación de nuevos conocimiento. productos Ausencia de liquidez para Años de negociaciones con gestionar compras por descuentos. marcas Canales de distribución Poca participación en Liderazgo de equipo actividades comerciales Falta de actualización del inventario físico. Falta de equipos modernos para realizar negociaciones simultaneas y en-Altos costos portuarios. **OPORTUNIDADES** E1- Desarrollo de nuevas unidades E1-Desarrollar acuerdos con Desarrollo de nuevas unidades marcas especializadas en de negocio que garanticen el aprovechamiento del talento tecnologías de logística y de negocio Planificación de compras humano. (O1, O3, F1, F2 Y F3) almacenamiento. (O4, O2, con E2-Compras de ofertas de gran las D1, D2, D5). futuras y por volumen volumen para abaratar costos de E2- Alianza estratégica con Nuevas tecnologías para proveedores innovadores cuya los productos nacionales. (O1, O2, control y eficientización de los O3 con F3, F4) visión sean las tecnologías de la inventarios E3-Llevar a cabo nuevos acuerdos información para el desempeño Ampliación de relaciones con proveedores internacionales comercial. (O6, 03 con D4, D5, internaciones con marcas D6) para mejorar áreas de negocio más estratégicas antiguas y de paso negociadores E3- Gestionar acuerdos Acuerdos para comercialización (F5, F6, F7 con O5, O6 y O7) comerciales con empresas de exclusivas de marcas E4- Aprovechar los beneficios del consolidación de deudas que nacionales e internacionales. Tratado de Libre Comercio con garanticen el pago y Alianza estratégica para mejora Centro América (SICA) y R.D., para mantenimiento de la liquidez de negocio: línea de crédito, aumentar la competencia técnica financiera. (O2, O6 con D4), nuevos productos,

remodelación de de los compradores y productos E4- Realizar intercambios locales. (O1, O5, O6, O7 con F1, F2, departamento, valores comerciales con marcas agregados a los clientes F4) extranjeras que capaciten el Tratados de Libre Comercio. personal de compras en las nuevas tecnologías de colocación de pedidos y negociación. (O4, O5, O6 con D1, D2 y D3) E1- Elaborar un protocolo **AMENAZAS** E1 Mejorar el sistema de donde el personal de compra inventario para hacer compras Proveedor no entrega a tiempo ayude a ventas a enviar sus adecuadas tanto a nivel y completo los pedidos pedidos a tiempo. (F1, F2, F3 nacionales como Incumplimiento en los acuerdos con A1) E2-Realizar solicitud de internacionales: (D1, D5 con de pagos con los proveedores. A5, A7) Alza de la tasa de dólar ampliación de crédito con las E2- Eliminación de ítems sin principales marcas comerciales Índice de inflación movimiento u obsolescencia de y de mayor volumen de Nuevas medidas de regulación los productos. (D2 con A1 y A5) compras (F4, F6 con A2, A7, Escases de productos exclusivos A9) E3- Establecimiento de políticas Crisis económica mundial de logísticas de existencia y E3- Elaborar acuerdos Altos costos portuarios comerciales de fijación de tasa mantenimiento de producto, Falta de liquidez con las marcas más años de como adquisición relaciones comerciales tenga equipos para la administración donde garantice la estabilidad de inventarios (D5, D6 con A3, de precio a pesar del alza del A5, A7) E4- Compras de alto volumen dólar o la inflación. (F4, F5, F6 con A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9) en productos de gran E4- Adquirir compras a gran fluctuación y eliminación de volumen para ventas productos sustitutos en la línea de productos. (D1, D5, D3, con paulatinas en los canales de A3, A4, Y A6) distribución posteriormente almacenados. (F5, F6 Y F2 con A3, A4, A5, A9) E5- Gestionar precios competitivos con los proveedores nacionales evitando compras internacionales que eviten los

Elaborado por: Moisés (2018)

con A8)

altos costos portuarios. (F4, F6

2.6.2 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Es un diagrama conocido mayormente como espina de pescado, diagrama de causaefecto, diagrama de Grandal o diagrama causal. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

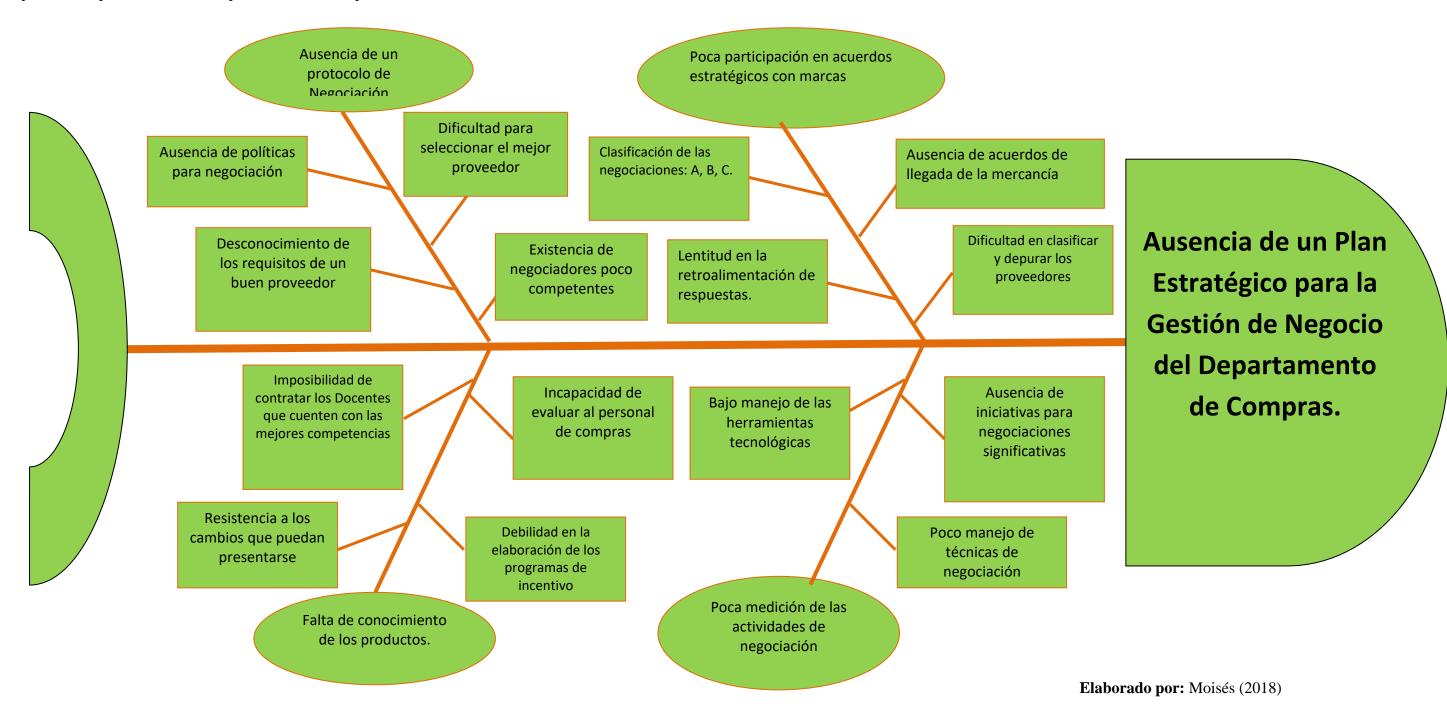
Esta representación gráfica fue desarrollada por K. Ishikawa y por su forma recuerda a una espina de pescado (de ahí su otro nombre), el objeto de Ishikawa era obtener un gráfico de fácil interpretación que pusiera de manifiesto las relaciones entre un efecto y las causas que lo producen, de manera que quedasen expuestas visualmente todas las causas que contribuyen a un efecto hasta el nivel que se desease, aunque en la mayoría de los casos la intención es llegar hasta las causas raíz.

Así pues, el diagrama causal es una forma gráfica, ordenada y sistemática para representar el complejo entramado de causas posibles que hay detrás de un efecto. Se emplea para poner de manifiesto las posibles causas asociadas a un efecto, facilitando de esta forma la tarea de identificar los factores verdaderos.

Sus aplicaciones son muy variadas, en este caso serán abordadas en el plan estratégico. La dirección del departamento de compras tendrá un mejor avance de operaciones al trabajar las causas que transcriben como debilidades y amenazas de la unidad departamental.

DIAGRAMA ISHIKAWA

Aplicado a la problemática del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A.



2.7 Análisis de los datos e interpretación de resultados de la Evaluación de Negocios del Departamento de Compras por las Fuerzas de Ventas.

El presente informe representa los resultados de la información recopilada, para analizar y comprender los datos, detalles suficientemente claros y coherentes para ser interpretados y utilizados en la toma de decisión de la propuesta del plan estratégico.

El 86.37% de la fuerza de ventas consultadas fueron hombres, para un 13.63% femenino, en un rango de edad de 26 a 30 años, de 31 a 35 años, y entre los 20 a 25 y 36 a 40 años o más, esto indicó que las actividades de ventas en Ferretería Detallista son realizadas por masculino y su edad contribuye a la adaptación de los medios digitales y facilidad de aprendizaje. Por otro lado, el 36% de los vendedores tiene más de 6 años en la organización, lo que demostró un bajo índice de rotación de personal. (Ver anexo No.02).

Otro aspecto evidenciado fue el 36% de la fuerza de ventas que son formados en una licenciatura en mercadeo. Esto indica que la formación de la fuerza de ventas es formada en mercadeo, seguido de la carrera de administración de empresa, dejando verse el conocimiento de gestión de negocio en la comunidad de vendedores. (Ver anexo No 02).

El 50% de la fuerza de ventas opinó estar totalmente de acuerdo de que el departamento de compras posee su planificación, lo que dejó entender claramente el equipo de ventas reconoce que el departamento de compra se planifica y tiene claro sus objetivos. Sin embargo, el 36% de la fuerza de venta afirmó estar "totalmente de acuerdo", que al departamento le hacen falta más recursos para el logro de sus propósitos. En ese mismo orden el 55% de los encuestados opinaron estar "de acuerdo" en cuanto a si existe planes de acción para el logro de los objetivos a corto plazo. (Ver anexo 02)

Un punto que vale mencionar es que el 50% de los vendedores entienden que Compras posee dominio de las negociaciones denotando la confianza que tiene el departamento de ventas a compras. (Ver anexo no.2). No obstante, el 42% de la fuerza de

venta afirmaron no entender la estructura del Departamento de Compras lo que indicó que la estructura debe de definirse mejor y darse a comunicar. (Ver anexo No.2).

Relacionado a la distribución de funciones el 41% de la fuerza de ventas opinó que las funciones administrativas no están bien definidas y poco conocidas. Esto significa que para que haya retroalimentación en la organización es necesaria un buen manejo de las funciones de la unidad departamental. Otro aspecto que se visualizó fueron los procesos de negociación, puesto que el 36% de la fuerza de ventas opinó que están bien definidos. Esto indicó que el departamento de compras cuenta con procesos bien definidos y comprendidos por las fuerzas de ventas. (Ver anexo No 02).

El 27% de los vendedores indicó que el departamento de compras no los retroalimenta sobre las negociaciones. Esto apunta a la necesidad de compartir los resultados en forma inmediata de los cierres de negociación. De igual modo el 50% de los vendedores afirmó que el manual de proceso debe de ayudar al departamento a dar respuestas oportunas sobre las negociaciones. Lo que refleja que las fuerzas de ventas reconocen la importancia del manual de procesos para hacer efectiva el cumplimiento de los objetivos y actividades de la gestión de negocios del departamento de compras. (Ver anexo No.02).

Otro punto relevante fue sobre si las debilidades y amenazas del departamento de compra representan puntos de trabajo para los controles el 68.18% de los vendedores opinó estar "totalmente de acuerdo". Esto indica que el departamento de ventas considera que la empresa debe estar prevenida a través de sus controles, lo que apoya la teoría de la disciplina-éxito en la gestión de compras. En cuanto a la productividad de los negociadores es bien medida los vendedores indicaron que no está bien medida, esto apunta a que la capacidad de negociación mejora cuando es medida. (Ver anexo No.02).

El 41% de los vendedores estuvieron "totalmente de acuerdo" en cuanto a que Compras acerca a la empresa a sus objetivos a largo plazo, de igual modo los vendedores opinaron que el liderazgo que vive el departamento de compra influye en el logro de la planificación. (Ver anexo No.02)

2.8 Análisis de los datos e interpretación de resultados de la evaluación del conocimiento de los procesos del personal de compras Check List.

El presente informe representa los resultados de la información recopilada, para analizar y comprender los datos, detalles suficientemente claros y coherentes para ser interpretados y utilizados en la toma de decisión de la propuesta del plan estratégico.

El departamento de compras está compuesto por un 71.43% de hombres, para un 28.52% restante de mujeres, lo que indica: que las actividades de compras o negocios está dirigido por hombres en Ferretería Detallista S.A., cuyo rango de edad mayormente compras mayormente es joven puesto que el Estado dominicano sitúa la juventud de 18 a 35 años, teniendo 4 individuo en este rango, ya que el 29% está entre el rango de 20 a 25 años, y otro 29% en el rango de 41 o más años. (Ver anexo No 03)

No obstante, el 42.85% del personal es bachiller, es decir no cuentan con una profesión. Seguido de un múltiple empate de 14.26% en administración, maestría, contabilidad y otra área. Esto refleja un vacío o distanciamiento con carreras afines a los negocios, así como experiencia intelectual en las áreas de negocios y directrices que le acompañan. Sin embargo, el 42.85% del personal de compras tiene entre 6 a 8 años en el departamento, seguido de un 28% que tiene más de 9 o más años, y por último un empate de un 14.26% entre los que tiene 1 a 5 años en el departamento. Esto indica que el personal de compras es un personal con vasto conocimiento de los procesos y actividades por la experiencia que gozan, así como un inexistente índice de rotación. (Ver anexo No.03).

En cuanto a los procesos a realizar el 71.42% del personal de compras llenó la solicitud de registro de proveedor. Por otro lado, el 71.42% de los proveedores preguntó por el RNC del proveedor, lo que indica que el personal de compras está bien orientado con la legalidad fiscal de los proveedores y la formalización su proveedor con su registro. (Ver anexo No.03).

Otro aspecto 86% de los compradores no envío al proveedor un correo con su código de proveedor, y el otro 14.86% alegó que no sabía. Esto indica que el personal de departamento de compra no cierra el proceso de registro del proveedor, lo que posteriormente puede dar facturas elaboradas a otros proveedores por no manejar el código del correspondiente.

El 42.85% de los compradores solicitó al proveedor. De igual modo el 42.85% del personal de evidenció retraso por parte del proveedor en cuanto a la solicitud de crédito. Esto indica que el personal de compras no da seguimiento a la gestión de crédito por parte del proveedor y no gestiona en su mayoría crédito en la primera reunión de negociación, lo que indica al proveedor las pocas intenciones de hacer negocios.

Respecto a la realización de cotización por parte del personal de compras, el 85% elaboró 2 o más cotizaciones, en ese mismo orden el 85.71% del personal elaboró su lista de comparación de precio, y Esto indica que en sentido general el departamento de compras tiene un panorama claro de los precios al momento de hacer una colocación de pedido y que la mayoría de los negociadores tienen información de comparación de precios.

Referente a si el personal de compra solicitó la autorización de la orden de colocación a su superior, el 100% la solicitó. El 71.71% de los compradores solicitaron la nota de pedido del proveedor cuando la realizan presencial. Esto indica que la verificación y validación reincide en el personal superior, y que los mismos obedecen al procedimiento del departamento, así también se puede decir que el 70% de los proveedores van donde el proveedor. (Ver anexo No.03)

Otro punto sumamente importante en el que el 57% de los compradores acordó el tiempo de llegada de la mercancía colocada como pedido y sobre la coordinación con almacén el 57% afirmó que coordinó la llegada de la mercancía. Esto refleja que una gran proporcionalidad de compradores deja a la política de logística del proveedor, además de indicar que no existe una establecida por la empresa solicitante, lo que da poca información a los clientes del departamento de compras en cuanto a la llegada de la

mercancía, también refleja que esto puede traer consigo retrasos o llegadas inesperadas en almacén congestionando la logística de descarga como desligue, lo que dificulta el procesamiento de las mercancías. (Ver anexo No.03)

Sobre la coordinación con el departamento de ventas el 71.74% de los compradores coordinó la llegada de la mercancía, frente a un 28% que aseguró que no. Esto enseña que la colocación del pedido viene por solicitud de ventas. Sin embargo, un 57% de los compradores investigaron con almacén si su mercancía solicitada había llegado en el tiempo justo, Esto indica que el departamento de compras maneja productos de continuidad y alta rotación que son necesario dar seguimiento para su próximo pedido, así como evitar sobre inventarios de productos en general, no obstante, existe un alto porcentaje que no verifica este seguimiento lo que desencadena alguno de los problemas mencionados. (Ver anexo No.03)

2.9 Desarrollo del nuevo Sistema del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A.

El nuevo sistema de compras estará basado en un proceso de planificación en la gestión de negocios para mejorar el servicio de las necesidades de productos que requiere el mercado en el cual operan cada una de nuestras tiendas. Para lograr esto nos basaremos en las consultas a nuestros clientes por parte del departamento de ventas y el departamento de mercadeo que realizaran a nuestros clientes, así como también de los análisis estadísticos del historial de ventas de cada una de las familias y subfamilias, y las líneas de productos que comercializamos.

El departamento de ventas de ferretería detallista está compuesto por vendedores de tiendas, ejecutivos de ventas y vendedores externos. Esta estructura nos garantiza la capacidad para llegar a cada uno de los segmentos que la empresa le provee productos y servicios. Estos segmentos están compuestos por empresas institucionales (clínicas, restaurantes, compañías no constructoras.) contratistas independientes, empresas constructoras, ingenieros, maestros constructores, hoteles, técnicos, público en general.

El departamento de mercadeo realizará diferentes tipos de investigaciones para dar a conocer la situación actual del mercado, posicionamiento de los productos o servicios que ofrezcamos, conocer cuáles son las necesidades actuales de nuestros clientes y el conocimiento de los nuevos ofrecimientos de los proveedores.

Dará un soporte a la fuerza de venta y además destacará las ofertas y exhibición de productos. Elaborará diferentes campañas publicitarias para comunicar las fortalezas de algunas de nuestras líneas de productos y servicios.

Es importante además que la empresa a través del departamento de compras disponga la creación de una política de selección de proveedores que permita el que simplemente no se realicen compras a cualquier suplidor si no que estos sean depurados debidamente para que puedan cumplir con características que estén acorde con la planificación de la empresa y que ayuden a cumplir los objetivos de esta.

Esta política debe estar fundamentada a que los proveedores seleccionados cumplan con los valores de la empresa y además que sus productos y servicios tengan calidad, precio y capacidad de suplir nuestras necesidades.

Establecer un nuevo puesto en el departamento de compras llamado analista de productos el cual tendrá la responsabilidad de realizar los análisis estadísticos de las ventas de cada uno de los productos que comercializamos, esto tendrá como objetivo los análisis para planificar las compras semanales, quincenales, mensuales, y trimestrales en caso de las importaciones.

2.9.1 Beneficios que se persiguen

Todo este cambio permitirá que la empresa obtenga grandes beneficios como son:

 Mejorar el poder de negociación de la empresa para obtener mejores condiciones en plazos, descuentos y beneficios; a través de la adquisición de mayor volumen de compra.

- Lograr establecer mejores alianzas con nuestros proveedores para el desarrollo de los productos.
- Eficiencia del flujo de efectivo.
- Participación en la planificación de las ventas para tener los productos a tiempo y antes de que haya escases.
- Planificación de las compras para los eventos y temporadas especiales.
- Participación de ofertas y liquidación de mercancías que están en obsolescencia.
- Eliminar los faltantes de mercancías y minimizar los altos inventarios.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa incrementando los márgenes de beneficios.
- Desarrollar las compras internacionales para lograr mayor rentabilidad para la empresa.
- Disminuir los costos de transportación de mercancías.
- Clasificación de los proveedores por: Precio, calidad y capacidad de repuesta de los productos y servicios que nos ofrecen.

2.9.2 Mejora del Sistema de Compras

La nueva estructura que proponemos implica una ampliación del departamento que esté adecuado a las necesidades actuales de la empresa y el mercado. Estará compuesta por: un gerente, un subgerente, un encargado de compras internacionales, un analista de compras, cuatro asistentes de compra, ferretería, materiales de construcción, pintura y electrodomésticos.

Para la implementación de estos cambios realizaremos los siguientes pasos:

- Establecer las nuevas funciones de cada integrante del departamento de compras
- Capacitación al personal y facilidad de las herramientas necesarias.
- Reunión con los departamentos de ventas y almacén para darles a conocer los cambios del departamento y cuál es el rol que estos tienen en el proceso.
- Establecer los parámetros de mediciones para monitorear los avances y mejoras de la implementación.
- Elaboración de Reporte Análisis de Productos.

2.10 Plan Estratégico Para La Gestión De Negocios Para El Departamento De Compras.

Esta herramienta administrativa consiste en una planificación razonada y sistemática de la Gestión de Negocio del Departamento de Compras para lograr un avance significativo aunado a los objetivos de la empresa de su administración de las negociaciones. La modalidad de este plan estratégico según el tiempo es a mediano plazo, ya que será para los próximos 2 años. La misma estará compuesta por los siguientes elementos de planificación:

- **Aspectos a trabajar**: contiene las directrices de negocio a mejorar, en este caso la plantilla contiene 6 puntos focales e importantes.
- **Situación actual:** hace un preámbulo del acontecer de la empresa en cuanto al aspecto a trabajar orientado los objetivos específicos.
- Objetivos específicos: son los propósitos puntuales, en su mayoría cuantitativos,
 que busca el departamento de compras mejorar en cuanto a su gestión de negocio.
- Actividades o acciones: este conjunto de estrategias definidas son las que harán real los objetivos específicos como la definición de quien la hará para lograrlos.
- **Responsables:** indica quien o quienes serán los encargados de ejecutar u orientar las acciones que se tienen planteado desarrollar.
- Indicadores: son los instrumentos cuantitativo o cualitativo con el que se buscará medir la acción propuesta para fines de evaluar y corregir el progreso de las acciones en desarrollo.
- Modalidad de tiempo: es la pauta cronológica en la que se hará la acción, así como su medición a través del indicador propuesto.

Política de evaluación: la Dirección General es la encargada de evaluar el progreso completo del mismo cada seis (6) meses.

Política de ejecución: la gerencia de compras es la encargada de evaluar en cada momento cada uno de los puntos y de realizar modificaciones que entienda siempre y cuando la notifique y justifique a la Dirección General vía escrita.

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE FERRETERÍA DETALLISTA S.A.

DIMENSIONES A TRABAJAR (Relación con las Fuerzas de Michael Potter) 2.10.1. Rentabilidad en las negociaciones Esta dimensión se relaciona con la 2da Fuerza de Potter: "El poder de la negociación de los diferentes proveedores". Los objetivos propuestos buscan lograr un ganar-ganar en los propósitos de los proveedores y empresa, en este caso la rentabilidad. Otra relación encontrada mediante el enfoque de los objetivos propuesto es la 3era Fuerza de Potter, "Poder de Negociación con los compradores, el tema de la rentabilidad es una cuestión salomónica de crear propuestas donde tanto el proveedor como la empresa ganen. Los objetivos concentrados son ambiciosos como estratégicos por eso la identificación con las fuerzas de Potter.	El índice de descuento conquistado en las negociaciones es reincidente en un 0.50% del valor total de las	OBJETIVOS ESPECIFICOS (ETAPA DE TIEMPO) Incrementar a un 1% el índice de descuento. Convertir en un 40% las propuestas de intercambios de productos a descuentos directos en el total de la factura. Lograr reembolsos anuales en la marca de ventas al por mayor (Cemex, Gerdau, Pinturas Tropical, Pinturas Popular y Pinturas King)	con proporción de descuento en los totales de la factura. A2. Aprovechas ofertas de volumen con la condición de descuentos directos en valor del	Ventas, Gerencia de Mercadeo. A3. Dirección General, Gerencia de Compras, Mercadeo y Ventas.	INDICADORES DE MEDICION (Id) AI1. Índice de Descuento sobre ventas. (aplica para todos) AI2. Negociaciones de Ofertas. AI3. Propuestas de acuerdos de marcas. AI4. Metas de ventas por objetivo (proveedor-ventas)	mensual. I2. Evaluación mensual.
DIMENSIONES A TRABAJAR (Relación con las Fuerzas de Michael Potter) 2.10.2. Incremento del conocimiento de los productos. En esta dimensión se puede identificar claramente la relación de ésta con la 1era Fuerza de Potter "Amenaza de productos sustitutos" en la medida que la empresa en persona de sus compradores conoce sus productos y la dinámica de ellos en el mercado (marcas, distribuidor etc) pueden dominar las negociaciones y garantizarse como negocio para ambos. Por otro lado, la 3era Fuerza de Potter señala: para toda negociación se necesita tener conocimiento de causa, en este caso el proveedor procurará siempre convencer por características y calidad del producto junto con una buena estrategia de colocación.	Actualmente los compradores por el alto volumen de productos y con la ausencia de un protocolo de recibimiento de propuestas no dominan las informaciones generales de los productos lo que dificulta el entendimiento y capacidad de	OBJETIVOS ESPECIFICOS (ETAPA DE TIEMPO) Conocer el 95% de los productos nuevos. Elaborar un protocolo de conocimiento de producto en las propuestas y de los competidores del mercado. Lograr que los compradores conozcan el 95% de los productos frecuentes que compran a sus vendedores.	nuevo producto que garantice en manejo de las informaciones	A1. Gerente de Compras y mercadeo. A2. Gerente y Asistentes de Compras, A3. Analista y asistentes de compras. A4. Gerente de Compras y Mercadeo.	INDICADORES DE MEDICION (Id) AI1.Conocimiento de los productos. AI2.Cumplimiento del protocolo del producto. (proveedor- comprador) AI3.Conocimiento de la fuerza de ventas. AI4.Capacitaciones con marcas de productos nuevos.	II. Evaluaciones trimestrales del conocimiento de los productos de los compradores. I2. Evaluación trimestral de la fuerza de ventas.

DIMENSIONES A TRABAJAR (Relación con las Fuerzas de Michael Potter) 210.3. Manejo de la logística de los productos.	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (ETAPA DE TIEMPO)	ACTIVIDADES (ACCIONES)	RESPONSABLES	INDICADORES DE MEDICION (Id)	MODALIDAD DE TIEMPO
En este apartado de la tercera dimensión a trabajar del Plan Estratégico para la Gestión de Negocio se identifica con la 5ta Fuerza de Potter: "Rivalidad entre los competidores", esta razón inmensurable se evidencia la importancia del acondicionamiento de todos los elementos de la empresa a fines de diferenciarse y ganar eficiencia en la gestión del negocio, como la llegada inmediata del producto, cumplir con acuerdos con clientes en el tiempo acordado. Por otro lado, no muy distante la relación de la 1era Fuerza de Potter: "amenaza ante nuevos competidores" en medida que la empresa cierra la brecha de disgustos de los clientes, puede fidelizar los clientes y generar mayor consolidación del negocio junto con liderazgo.	muy poco control de la llegada de los productos siendo aproximadamente el 40% de los pedidos presentan retraso según lo acordado, así como la	Disminuir a un 10% el retraso de los pedidos por parte de los vendedores. Proyectar un 90% de la ruta y programa llegada de la mercancía de los proveedores. Establecer una política de tiempo y que el 95% de las órdenes de colocación sean en el rango de tiempo de la política.	A1. Definir como máximo 72 horas como el tiempo establecido para los proveedores enviar la mercancía. A2. Establecer un protocolo de compradores donde incluya el tiempo de llegada de la mercancía como obligatorio a la hora de autorizar la orden de compra. A3. Realizar reuniones semanales con el personal de almacén para monitorear la llegada de los productos. A4. Desarrollar acuerdos de fidelización con marcas colocando como puntos focales el respeto al tiempo de llegada, así como el buen estado de la mercancía.		AI1.Índice de fecha de llegada justo a tiempo. AI2. Conocimiento de la ruta de los productos.	mensual de llegadas de los pedidos vs fecha de colocación.
DIMENSIONES A TRABAJAR (Relación con las Fuerzas de Michael Potter) 2.10.4Alianzas estratégicas.	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (ETAPA DE TIEMPO)	ACTIVIDADES (ACCIONES)	RESPONSABLES	INDICADORES DE MEDICION (Id)	MODALIDAD DE TIEMPO
La dimensión de "Alianza Estratégica" se relaciona directamente con la 2da Fuerza de Potter: "el poder de la negociación ", en este punto los objetivos buscan aferrarse a las fortalezas y oportunidades de los proveedores a fin de proporcionar beneficio a la empresa y generar diferenciación en el mercado. También se puede mencionar la 3era Fuerza de Potter: "negociar con los compradores" esto indica que mientras mejor son los acuerdos entre el proveedor y la empresa, más se benefician los clientes, generando retención y enfoque de negocio a las necesidades y expectativas.	en el mercado, lo que hace que tenga alto reconocimiento en los proveedores nacionales como internacionales, sin embargo, el valor de la marca no ha sido tan valorizado por los acuerdos que hasta ahora		A1. Elaborar un listado de los 10 principales clientes e identificar los principales productos (compras anuales) A2. Establecer los principales productos de estos proveedores estratégicos a fin de crear acuerdos de exclusividad en distribución. A3. Fijar el tiempo de crédito de los principales proveedores estratégico, así como línea de pago para garantizar pagos justo a tiempo. A4. Gestionar análisis trimestrales que muestren el progreso de ventas y compras con clientes estratégicos.	Dirección General. A2. Gte. Compras, Director de Finanzas, Dirección General.	Compras mensuales de los proveedores estratégicos. Rotación de los productos de mayor compra con proveedores estratégicos. Rotación de pagos de proveedores estratégicos.	productos con enfoque a los principales proveedores de la empresa.

DIMENSIONES A TRABAJAR (Relación con las Fuerzas de Michael Potter) 2.10.5. Mejoramiento de las nuevas áreas de negocio.	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (ETAPA DE TIEMPO)	ACTIVIDADES (ACCIONES)	RESPONSABLES	INDICADORES DE MEDICION (Id)	MODALIDAD DE TIEMPO
Esta dimensión se relacionada con la 1era fuerza de Potter "Amenaza de la entrada de nuevos competidores", en ella el Plan Estratégico busca mejorar sus nuevas áreas de negocio pues se consideran las últimas apreciaciones del mercado, por lo que mejor estén esta área mejor competirá la empresa. Otro punto relevante es la 2da "Fuerza de Potter" el poder de la negociación, cuando las nuevas unidades de negocio se colocan en prioridad en las negociaciones de cabeza con el proveedor mayor será el éxito de la misma, pues el conocimiento del mercado y el comportamiento de las demandas de otros distribuidores que el proveedor ya ha vendido. Disminuyendo la incertidumbre del fracaso del negocio.	aproximadamente 22 familias de productos dentro de los cuales muchas están establecidas, sin embargo, piscina, cerámica y baño, automotriz y jardinería aun presentan poco acondicionamiento para el aprovechamiento óptimo de la demanda del	de los productos de las áreas: cerámicas y baño, automotriz, piscina y jardinería eliminando los códigos de productos que ya no vienen y la existencia de los que vienen. A2. Identificar los principales 3 proveedores del mercado de las nuevas áreas de negocio: piscina, automotriz, jardinería, cerámica y baños a fin definiendo margen,	verificación de productos analizando existencia del producto, código, ubicación del producto como funcionabilidad. A2. Realizar un plan de búsqueda y verificación de proveedores tanto nacionales como internacionales relacionados a las nuevas áreas de negocio. A3. Desarrollar un plan de entrenamiento junto con la marca a fin de dar a conocer los productos y características de las marcas de las nuevas áreas de negocio de la empresa. A4. Solicitar al departamento de mercadeo un estudio sobre las condiciones de los negocios dedicados a los productos de	Mercadeo y Almacén. A2. Asistentes de compras y Gte. Compras. A3. Gte. Compras, Marca o proveedor, Gte. Mercadeo y Gte. De Ventas. A4. Gte. Mercadeo y Gte de Ventas. A5. Gte de Compras, Gerencia de Almacen, Analista de compras, Analista de inventarios.	productos relacionados a jardinería, piscina, automotriz, cerámicas y baños. AI2. Listado de proveedores o marcas relacionadas a las nuevas áreas de negocio. AI3.Nivel de	productos en existencia y eliminación. I2. Evaluación semestral de proveedores de las nuevas áreas de negocio. I3. Evaluación trimestral elaborada por el departamento de mercadeo. I4. Estudio de mercado por requerimiento del departamento. (semestral

En el apartado de esta última dimensión a trabajar su vinculación con las therax de Pota de India de Poter se extienden desde la lera "amenaza ante nuevos competidores", es decir la óptica de nuevos competidores, hasta la Sera "Amenaza de nuevos competidores, hasta la Sera "Amenaza de nuevos competidores", es decir la óptica de nuevos competidores, es decir la óptica de nuevos productos en messa aproximadamente do los cilentes que of desarrollo o potencial de los cilentes junto con la innovación de la fuerza de los nuevos productos emergen de la necesidad de los cilentes junto con la innovación de la fuerza de el cimiam productos y a obsoletos o sustituidos por unos más avanzados, en vez de acumular. Esto resulta positivo a la misma y que hace más eficiente el inventario, las compras se dirigen con objetividad y logran una mejor rentabilidad. Al. a empresa cuenta con más de todos los fiens de productos en destandarización de mismos habilitado, productos central de los cilentes junto con la innovación de la fuerza de los intenses junto con la innovación de la fuerza de el mismo productos y a obsoletos o sustitudos por unos más avanzados, en vez de acumular. Esto resulta positivo a la misma y que hace más eficiente el inventario, las compras se dirigen con objetividad y logran una mejor rentabilidad. Al Alexazur el dominio de los productos de todas la familia de productos en el sistema de los compras, destinación de omismos habilitado, productos de todos los friems y lo pueda clasificación de productos en estandarizar el 50% de los productos de todos los friems y lo pueda clasificación de productos en estandarizar el 50% de los productos en estandarizar el 50% de los productos de cada departamento y los responsables de segregarlo para poderlos estandarizar en la fienda vendedor o representantes de las marcas a fin de que puedan cambiar los productos en productos en productos en productos en productos en para poderlos estandarizar en la sitencia de gerente de tiendas. Al Alexa gran de devendero en productos en	DIMENSIONES A TRABAJAR (Relación con las Fuerzas de Michael Potter) 2.10.6. Introducción estratégica de nuevos productos.	SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS (ETAPA DE TIEMPO)	ACTIVIDADES (ACCIONES)	RESPONSABLES	INDICADORES DE MEDICION (Id)	MODALIDAD DE TIEMPO
	En el apartado de esta última dimensión a trabajar su vinculación con las fuerzas de Potter se extienden desde la lera "amenaza ante nuevos competidores, hasta la 3era "Amenaza de nuevos competidores", es decir la óptica de Michael Potter se unen en ambos aspecto cuando indica que el desarrollo o potencial de los nuevos productos emergen de la necesidad de los clientes junto con la innovación de algo que ya existía, la empresas deben ir en la línea de eliminar productos ya obsoletos o sustituidos por unos más avanzados, en vez de acumular. Esto resulta positivo a la misma ya que hace más eficiente el inventario, las compras se dirigen con objetividad y logran	más de 32 mil productos en el sistema de los cuales aproximadamente 20 mil son los rutinarios y una entrada mensual de productos nuevos, pero con poco enfoque de dominio de la fuerza de compra, así como las ventas.	ítems de productos en el sistema y lograr la clasificación de los mismos: habilitado no habilitado, productos ambiguos. A2. Lograr estandarizar el 50% de los productos de todas las familias de productos en los primeros 18 meses. A3. Gestionar los cambios del 50% de los productos que se clasifiquen como ambiguos y/o deteriorados. A4. Alcanzar el dominio de los productos nuevos por parte de todos los encargados o relacionados a los productos (asistente de compra y	estandarización que evalué por etapa, así como por familia o departamento de productos los ítems y lo pueda clasificar: ambiguo, deteriorado y activos, así como las marcas que se quedarán. A2. Definir un listado de productos de cada departamento y los responsables de segregarlo para poderlos estandarizar en las tiendas. A3. Realizar reuniones con cada vendedor o representantes de las marcas a fin de que puedan cambiar los productos deteriorados. A4. Establecer acuerdos de organización de áreas, así como asignación de espacio en las tiendas junto con las marcas, donde expongan metodología de colocación de productos, técnicas, uso y conocimiento del producto para con cada comprador como	Dirección General, Almacén. AI3. Gte. Compras, Asistentes de compras, Almacén y Dirección General. AI4. Gte. Compras y Mercadeo, asistencia de gerente de tiendas.	productos estandarizados. I3. Acuerdos comerciales entre marcas con enfoque en la estandarización (Listado de productos devuelto: otros productos, descuentos o reenvío de otros	mensual con reuniones quincenales de revisiones (experto de productos, ventas) rendición en la reunión de negociación con la dirección general. I3. Informe mensual de productos devueltos o cambiados frutos de ambigüedad, deterioro o reemplazo de otro por la marca de

Elaborado por: Moisés (2018).

2.10.7 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

El diseño y formulación del Plan Estratégico para la Gestión de Negocio del Departamento de Compras de Ferretería Detallista S.A., se considerará exitoso cuando su ejecución sea medida con los resultados esperados vs resultados obtenidos en la línea del tiempo. Por tal razón se expone un esquema de control y monitoreo al cumplimiento del plan estratégico.

Anual

- 1. Cambios en normativas institucionales de la empresa.
- 2. Evaluación de logro de metas a largo plazo.
- 3. Elaboración propuesta para años siguiente.

Trimestral

- 1. Logros de objetivos a corto plazo.
- 2. Evaluación de riesgos
- 3. Actualización de los indicadores de riesgos
- 4. Matriz de indicadores según orden cronológica.

La gerente de compras es la responsable ejecutora del plan estratégico. La dirección general será el evaluador de las acciones y medirá la coherencia de los objetivos en la línea del tiempo propuesto. Las fechas de evaluación serán 15 abril, 15 de julio, 15 de octubre y 15 de enero.

En el momento que se detecte una desviación de objetivos será la Dirección General junto con la Gerente de Compras quienes elaborarán una minuta de cambios y procederán a modificar las acciones, evaluar los indicadores y gestionar la aplicación de los cambios.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación para responder cada uno de los objetivos planteados realizó un levantamiento de análisis de las encuestas, investigaciones y observaciones de manera minuciosa en base a las teorías y elaboración del Diseño del Plan Estratégico en la Gestión de Negocios Nacionales en la empresa Ferretería Detallista, S.A. por lo que se procede a presentar las siguientes conclusiones:

- Los procedimientos internos que actualmente presenta el departamento de compras están enfocados a los procesos operativos, directamente a dar respuesta al seguimiento de pedios, por lo que los mismos no tienen un enfoque claro de las funciones básicas de la administración en la gestión de negocios, lo que indica claramente la ausencia de un plan estratégico que integre procesos que potencialicen la gerencia de compras.
- El personal tiene deficiencia con relación a las informaciones, retroalimentación sobre las negociaciones. Esto apunta a la necesidad de compartir los resultados en forma inmediata dando respuestas oportunas sobre los cierres de negociación para la toma de decisiones importantes en la organización lo que puede generar a corto o largo plazo un mal manejo de los servicios y productos que se ofrecen.
- De acuerdo a la encuesta realizada al personal de ventas para con el departamento de compras se pudo evidenciar que las debilidades y amenazas de este representan puntos de trabajo para los controles de las aéreas más vulnerables. Así también se halló que la fuerza de ventas reconoce que las acciones de compra acercan a la empresa al cumplimiento de sus objetivos sumando importancia al cumplimiento de los controles internos.
- La elaboración y aplicación de los manuales administrativos son piezas fundamentales en todo sistema de información que acarrean objetivos importantes tales como: proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y

economía en todas las operaciones de la organización promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno.

- El departamento de compras no cuenta con algún historial de planificación estratégica, lo que dificulta para la misma el manejo o formulación de una planificación estratégica, además de desconocer dicho proceso en la empresa en sentido general. También de contar con una gerente nueva en búsqueda de elementos nuevos, pero sin registros que orienten sus pasos en la elaboración de los planes estratégicos.
- Por último, pero no menos importante el 50% aproximadamente de la fuerza de venta, opinó que la gerencia de compras no cuenta con los recursos suficientes para una gestión estratégica, puesto a tener deficiencia en la exactitud del inventario, ralentización de los procesos de envío de información a los proveedores por los medios tecnológicos actuales entre otros.

RECOMENDACIÓN

Luego de las conclusiones señalizadas al final de esta investigación se procede a realizar las recomendaciones orientadas en dar respuestas a las opiniones concluyentes por lo que se presentan las siguientes:

- Se recomienda a la gerencia de compras la elaboración de un plan estratégico que contenga instrumentos, herramientas, procedimiento y políticas administrativas orientadas a las negociaciones, a la evaluación de proveedores, con el fin de obtener una visión panorámica de organización que garanticen el buen funcionamiento de la empresa.
- Se le exhorta a la gerencia de compras establecer como prioridad en el primer año del plan estratégico, la dimensión de trabajo el fortalecimiento del conocimiento de sus compradores elaborando capacitaciones y entrenamientos sobre técnicas de negociación, manejo de las nuevas tecnologías de las informaciones y las comunicaciones enfocadas a los negocios (TIC) que eleven las competencias técnicas, operativas y administrativas del personal de negocios
- Se incentiva a la administración de Compras la evaluación de su manual de procedimiento a fin de realizar modificaciones, readaptaciones e inclusión de procesos que orienten a la prevención y acciones defensivas para las principales amenazas y debilidades del departamento descritas en el análisis FODA de esta unidad de negocio. Además de realizar deliberaciones y diálogos de debates para la mejor aplicación de sus asistentes de compras, así como la retención de los procesos y acciones. De igual modo es menester el conocimiento por parte de todos los compradores los objetivos que se propone el equipo de compra trimestre por trimestre y año por año.
- Se recomienda a la empresa hacer expansivo la cultura de manuales administrativos que vinculen a las gerencias, en especial la de compras, a la sistematización del proceso administrativo identificando todos los elementos de

planeación, el buen manejo de las responsabilidades y autoridad en la organización, la dirección y conocimiento de los objetivos como elementos propios de la dirección y por último no menos importante controles que demanden la retroalimentación, la modificación y medición constante de las acciones que emprenden los empleados y sus respectivos resultados.

- Se recomienda a la administración de la empresa ceder su plan estratégico con el enfoque de los objetivos y acciones propuestas para el Departamento de Compras, y guiarla en la elaboración de su propio plan estratégico enlazados con los objetivos a largo plazo de la empresa, así como también generar todas las informaciones necesarias, también proveer supervisión y apoyo con un periodo de tiempo para la concretización de esta herramienta de planificación estratégica.
- La gerencia del Departamento debe Compra realizar una evaluación de todos los elementos tecnológicos, técnicos y del entorno necesarios para su buen desempeño de las actividades de negociación, a fin de que pueda realizar una solicitud a la Dirección General de Ferretería Detallista S.A., acompañado de una relación de costo beneficio apoyándose principalmente en los objetivos de la gerencia para el cumplimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ancín, J. M. (2017). Plan Estratégico en la Práctica. Madrid: Mcgregor 5ta Edición.
- Casari, A. (9 de septiembre de 2013). Blog:" Funciones de Negocios" Adolfasari.
 Recuperado el 26 de febrero de 2018, de http://casari-asoc.com/blog/el-catalogo-de-funciones-de-negocio/
- Castro, A. L. (2008). Planeación Financiera Estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C. V.
- Gutierrez, F. A. (24 de noviembre de 2015). Definición ABC. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de https://www.definicionabc.com/economia/gestionempresarial.php
- Gutierrez, F. A. (24 de noviembre de 2015). Definición ABC. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de https://www.definicionabc.com/economia/gestionempresarial.php
- Hondureños., A. d. (23 de abril de 2017). Crecimiento del Sector Ferretero.
 Tegucigalpa, Honduras.
- Laudon, K. (2012). Sistema de Informacion Gerencial. Distro Federal, Pearson.
- Porter, M. (2009). Ventajas Competitiva. Colombia: Difusora Larousse de Colombia Ltda.
- Ramírez, J. A. (27 de agosto de 2010). ENTREPRENEUR. Recuperado el 5 de abril de 2018, de El ABC del E-commerce.: https://www.entrepreneur.com/article/268503
- Riquelme, M. (23 de marzo de 2016). Web y Empresas. Recuperado el 26 de febrero de 2018, de https://www.webyempresas.com/que-son-las-funcionesadministrativas/
- Rosa, A. G. (2008). Análisis, y Planeación Financiera. Distrito Federal: Mcgregor Kerr.
- Zolex, A. M. (2011). Administración Gerencial. México: Mcgregor Workls.

•

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Plan estratégico de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista S.A. (2015-2020)
 secciones Negocios & Gestión (páginas 35-42)
- Manual de Procesos del Departamento de Compras (páginas 1-10).
- Plan estratégico de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista (2010-2015)
 secciones Negocios & Gestión (páginas 32-38)
- Resolución del Consejo Administrativo de Ferretería Detallista S.A., 20/201/2016 enfoques: Negocios y Rentabilidad.
- Resolución del Consejo Administrativo de Ferretería Detallista S.A., 21/213/2017 enfoques: Alianzas Estratégica.
- Resolución del Consejo Administrativo de Ferretería Detallista S.A., 22/232/2018
 Enfoques: Optimización de los inventarios.



ANEXOS

ANEXOS



Anteproyecto del trabajo para optar por el título de: Maestría en Gerencia y Productividad

Título: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA GESTION DE NEGOCIOS NACIONALES DEL SECTOR FERRETERO

Postulante:

Licda. Luz Esther Moises Divison Matrícula 2016-2402

Tutor: **Dra. Yajaira del Carmen Oviedo**

Santo Domingo, Distrito Nacional República Dominicana 26 Marzo 2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA GESTION DE NEGOCIOS NACIONALES DEL SECTOR FERRETERO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El siglo XXI se ha inscrito en la historia empresarial por la alta competitividad e inmediata respuesta de los negocios, lo que les exige a las empresas que realicen una administración efectiva de sus productos y servicios a través de las compras, para ello deben establecer mecanismos y metodologías que les faciliten asegurar tener los mejores productos y precios, evaluar proveedores, analizar estrategias de descuentos y negociaciones de posicionamiento de los productos que adquieren.

Vijay Govindarajan profesor de Negocios Internacionales y Director del Centro para el Liderazgo de Tuck School of Business, critica a las empresas que no reconocen el valor de las buenas negociaciones en los planos nacionales antes de que se lancen al internacional, muchas veces sin una previa planificación de importación, ya que en este proceso las empresas tienen que sacrificar tiempo en espera de dichas mercancías, así como dar respuestas inmediatas a sus clientes sin mencionar los valores agregados de garantía, ausencia de centros de servicios, acompañamientos y estrategias bien definidas de penetración de producto.

Debido a que tiene bajo su responsabilidad ejecutar las decisiones que provoquen mayor impacto en el capital de trabajo y el adecuado funcionamiento de todas las operaciones que maneja la empresa; por lo tanto las grandes organizaciones deben tener entre sus objetivos el desarrollo e implementación de planes y métodos como son: procedimientos de trabajo, manuales de funciones, identificación de actividades y alternativas de solución, control y seguimiento en las actividades y tareas, utilización adecuada de herramientas de análisis de producto, verificación y comparación de precio, análisis de las plantillas de pedidos, para los sistemas de información y planeación de las compras.

El panorama anterior sirve como el objeto de estudio de esta investigación en la empresa Ferretería Detallista propia del sector ferretero en la provincia de La Romana Región Este con más de 30 años en el mercado, la cual actualmente presenta problemas y

debilidades en la gestión de su departamento de compras, porque basa su medición sobre indicadores mal definidos que no toman en cuenta las propuestas de negocio, órdenes de compra, análisis de precio sobre productos entre otros, obviando información relevante sobre múltiples factores en la gestión de negocios del área nacional de la empresa.

Finalmente, el presente trabajo tiene como objetivo resolver las problemáticas en el departamento de compras de la compañía Ferretería Detallista S.A., ya que carece de un plan o modelo de gerencia estratégica que permita medir, evaluar una buena gestión que sea precisa y que genere indicadores para la mejora en los procesos y así, aumentar la competitividad de la empresa, mediante metodologías y normalización por procesos con el objetivo de disminuir los costos y tiempo del proceso, de forma que se beneficie económicamente la organización, se logre la fidelización de los clientes, y mantenga sostenibilidad a largo plazo.

Luego de la descripción del problema antes mencionado y a los fines de dar respuestas mediante el desarrollo de esta indagación se procede a formular las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la situación actual del Departamento de Compra respecto a su Gestión de Negocios Nacionales?
- 2. ¿Cómo se podrá medir las principales actividades del Departamento de Compra a fin de saber si está alineada con los objetivos de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista S A?
- 3. ¿Qué tendrá que hacer el Departamento de Compra para diseñar un Plan Estratégico para la Gestión de Negocios Nacionales?
- 4. ¿Cuáles serían los aportes que brindaría al Departamento de Compra el Diseño de un Plan Estratégico para la Gestión de Negocios Nacionales?
- 5. ¿Cuáles son los factores administrativos que determinan la calidad de una buena gestión de Negocios Nacionales para el Departamento de Compras?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Proponer el Diseño de un Plan Estratégico en la Gestión de Negocios Nacionales en la Empresa Ferretería Detallista S.A., en la provincia de La Romana, durante el periodo 2017-2018.

Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual del Departamento de Compra respecto a su Gestión de Negocios Nacionales.
- 2. Determinar los indicadores que puedan medir las actividades del departamento de compra a fin de dar respuesta a los objetivos de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista S.A.
- Investigar los instrumentos y pasos para diseñar un Plan Estratégico para la Gestión de Negocios Nacionales en el Departamento de Compras.
- 4. Analizar los aportes que brindaría al Departamento de Compra el Diseño de un Plan Estratégico para la Gestión de Negocios Nacionales.
- Exponer los factores administrativos que determinan la calidad de una buena
 Gestión de Negocios Nacionales para el Departamento de Compras

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Teórica

Hoy en día las empresas por la misma naturaleza de negocio operan en mercados cada vez más globalizados y esto hace que se enfrenten a una fuerte competencia de mercado ya sean nacionales o internacionales, que tienen como fin cumplir con los requerimientos, necesidades y expectativas de los clientes para mantener la satisfacción de estos en el momento de adquirir un producto o servicio, siendo indispensable que sus gerencias de compras, como puentes de oportunidades de negocios, puedan contar con informaciones oportunas que hagan posible las ventajas competitivas, disminuyan los

costos y aumenten la rentabilidad del negocio de modo que puedan garantizar su existencia y liderazgo en la industria que compiten. (Negocios.Com, 2017).

A su vez la Gestión de Negocios traduce los departamentos de las empresas como funciones de negocios y en ese caso Compras no es la excepción, por lo que proyectan su naturaleza como un elemento estratégico de la organización que junto a sus herramientas y técnicas de trabajo hacen posible la generación de informaciones que proporcionen certidumbre y juicio para la toma de decisiones.

Justificación práctica:

Además de las características mencionadas anteriormente que produce a las gerencias la aplicación de una Gestión de Negocio es necesario exponer otras cualidades como tener un concepto bien claro sobre la rentabilidad de la empresa y la búsqueda de alternativas modernas, económicas y atractivas del mercado para hacer más competitiva a la empresa, creando ventajas competitivas diferenciadoras entre sus competidores.

Por lo mencionado antes y sin miedo a fallar se puede decir que la gestión de negocio busca elevar el rendimiento de las personas a base de que conozcan los procesos lo mejor posible y que los mismos se apliquen a los objetivos del puesto, a las actividades y tareas que realizan. Es decir, muchas veces los procesos se crean totalmente rígidos sin una perspectiva de cruce y sinergia, lo que impide el desarrollo de la naturaleza del departamento y más si es la de crear propuestas de intercambio ganar-ganar.

La industria ferretera es un sector empresarial altamente competitivo en el cual influye de forma importante el trabajo desarrollado por el departamento de compras, ya que de esté depende la administración eficiente de los recursos, la gestión de cada uno de los procesos y calidad de los productos, por ser reconocido como el departamento estratégico más importante dentro de la empresa.

Justificación Metodológica

En la descripción anterior sobre la aplicación de un Plan Estratégico en materia de Gestión de Negocios tiene como objetivo eliminar las deficiencias y vulnerabilidades de los procesos de un puesto de trabajo, un departamento y en sentido general de la empresa, puesto que un buen diagnóstico situacional, un diagrama causa-efecto y matriz de priorización que sea implementado adecuadamente en los procesos y tarea del Departamento de Compras de la empresa Ferretería Detallista S.A., mejorarían el fortalecimiento de la gerencia de negocios y así ascender la productividad y competitividad de la organización respectivamente. (Administración., 2015).

Este trabajo de estudio además de dar respuestas al objetivo general de Diseñar un Plan Estratégico para la Gestión de Negocios Nacionales en Ferretería Detallista S.A., busca ser un punto de referencia para todos los estudiantes interesado en el tema de la Gestión de Negocios, así como formar parte de la literatura de la Biblioteca de la Universidad APEC y al público general.

MARCO DE REFERENCIA (TEÓRICO -CONCEPTUAL)

Teniendo en cuenta la prioridad de fundamentar la presente investigación se procede a presentar las principales teorías que conforman dicho tema: dígase Plan Estratégico, Gestión de Negocio y Sector Ferretero con la finalidad de dar soporte a la indagación y guiar el juicio del investigador.

PLAN ESTRATÉGICO

Para introducirse al tema de los "Planes Estratégicos" es indispensable invocar el primer propulsor Igor Ansoff, el cual en 1980 explica al mundo empresarial que todo gran cambio en las unidades de negocio amerita una gran estrategia que asocien todas las fortalezas de la empresa o en su defecto departamento. Para Goldsmiths (2013) autor de más de 30 libros en materia administrativa y negocios afirma que el plan estratégico "es el instrumento idóneo para asociar todas las funciones de negocio de una empresa, identificando su situación y a lo que aspira convertirse". (pág. 123)., coincidiendo con

Ansoff en la teoría de la asociación de elementos bajo una estrategia definida que reconozca la naturaleza de cada proceso, actividades y tareas.

Fernández Arena (2012) enfatizó en innumerables veces que "el primer proceso administrativo a través del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas es el Plan Estratégico, colocando una definición clara a las planificaciones empresariales" (pág.87). Por tal motivo se puede asegurar que, es el proceso por medio del cual se determinan las diferentes metas y tareas de la organización y como alcanzarlas mediante el trabajo.

Sainz de Vicuña Ancín, en su libro "Plan Estratégico⁶ en la Práctica" (2017) explica que esta herramienta de planeación es un catalizador de todas las gestiones gerenciales de la empresa, sumando un acercamiento de los logros y objetivos de la organización proyectados a largo plazo. Este planteamiento se asocia a los principios explicados por Taylor y la especialización de los puestos y la sinergia de logros. Todo plan estratégico implica el establecimiento de un objetivo, definir, ejecutar y evaluar las acciones.

Para Palacios (2014) los planes estratégicos se clasifican según su tiempo, nivel frecuencia de utilización (permanentes y único) y por áreas funcionales, estas en todas sus directrices incluyen objetivo, estrategias bien definidas.

GESTION DE NEGOCIOS

Luego de dar una revisión a los principales autores de la planeación estratégica es propicio describir el parecer de la gestión de negocio, en ese caso Christensen un reconocido profesor de negocios de Harvard y el autor de varios libros de economía, incluyendo el 'best seller' 'El dilema del innovador' (2014) explica que la gestión de negocio "es la integración adecuada de todos los recursos de la gerencia de un

⁶ Plan Estratégico en la Práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, Madrid 2017 Quinta edición.

departamento, y en sentido general de una empresa para la generación de información oportuna para la toma de decisiones".(p 83).

Avanzando en el razonamiento es bueno mencionar a McGrath (2012) profesora en la Escuela de Negocios de Columbia estudiosa de Estrategias de Expansión de Negocios, en su libro 'Aprendiendo a vivir con la complejidad', puntualiza como elemento de relevancia para la gestión de negocio en los planos locales "el control y las informaciones que tienen los proveedores en el mercado, la industria y sus competidores, así como referencia de precios y calidad entre el mismo producto y productos alternos" (p.121), lo que en materia de negociaciones y comercialización a lo interno del negocio es indispensable para el éxito del producto y por ende de la rentabilidad de lo invertido.

Don Tapscott (2016) autor de "Wikinomics" presenta los elementos que implica toda gestión de negocio presentándolo como un concepto más holístico desde el proceso administrativo, ya que incluye todos los elementos propios de la planeación, organización, ejecución, dirección y controles, son estos los procesos, tareas, actividades y asignaciones, los cuales añaden valor a la gerencia.

SECTOR FERRETERO

La Dirección General de Impuestos Internos (2016) define al sector ferretero

Como uno de los sectores económicos dedicado a las ventas y compras de artículos de la construcción. La fuente de la DGII también la mencionada como un sector que está influenciado directamente en las industrias como las cementeras, plásticos, metales ya que son creadoras de grandes líneas de productos indispensables para la construcción. (p. 37)

Grupo Corripio (2015), en la revista Mercados, en el artículo Sector de la Construcción en República Dominicana; define el sector ferretero "como la industria comercial y económica dedicada a la venta y compra de materiales de la construcción, es quizás la definición más propia de este sector económico.

El sector ferretero a pesar de ser un gran sector económico no está tan organizado como otros sectores, puesto que estos son formados por las ferreterías grandes, medianas y pequeñas. Las estructuras propias del sector no pasan de una asociación de ferreteros, o una asociación de propietarios. La gran definición del sector se la dan ferreterías que pasan de ser un simple negocio a ser una organización empresarial.

ANTECEDENTES

Un plan estratégico es una herramienta administrativa sumamente importante en la labor empresarial de toda organización y en ese mismo marco es necesario citar planteamientos generales de otras investigaciones con el fin de generar base al investigador, respondiendo a esa finalidad se presentan dos planos de estudio uno local y otro internacional:

Antecedentes Nacionales:

En la Universidad Central del Este se encontró la indagación titulada: Propuesta De Mejoras para una Efectiva Gestión de Negocios en la Asociación La Nacional De Ahorros y Préstamos en San Pedro de Macorís, sustentada por **Pereyra Ramos** (2013) cuyo objetivo general fue: crear una propuesta de mejoras para una efectiva gestión de negocios en la Asociación la Nacional de Ahorros y Préstamos, la cual llegó a las siguientes conclusiones: se determinó que todo negocio que atribuye factibilidad comercial, financiera, de mercado es digno de ser operado. Todo negocio debe tener su estructura organizacional establecida, y de conocimiento para todos los empleados a fin de que puedan trabajar en la ejecución de la empresa. Y, por último, pero no menos importante, todo negocio donde su VPN (valor presente neto) sea mayor a 0 es punto de referencia para ganar utilidades y gestionar logros de objetivos.

Así mismo otro hallazgo que se puede citar relacionado al tema de investigación fue el estudio titulado Plan de Mejora para la Eficientización de la Gestión de Negocios de la Empresa M&C SRL, Distrito Nacional, sustentada por Mendoza Guzmán (2012) cuyo objetivo general fue: Elaborar un plan de mejora para eficientizar la gestión de

negocio de la empresa M&C SRL. Su sustentante llegó a las siguientes conclusiones: La administración de M&C SRL no tiene un concepto claro de la eficientización, sus procesos y normativas administrativas tiene ausencia de políticas que orienten a los cumplimientos de los objetivos de la empresa.

El concepto de eficientizar es un elemento pragmático que toma fortaleza en la misma medida en la que sus gerentes armonizan todas las funciones administrativas y las hacen que unan. La gestión de negocios de M&C carece de indicadores administrativos y operativos que midan la eficiencia del departamento de compras y ventas. La gestión de Negocio es una característica coordinativa más que funcional, haciendo que la empresa M&C administre más las informaciones y saque provecho de esta a grado interdepartamental.

Antecedentes Internacionales

En el plano internacional se localizó en la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José De Sucre", la investigación titulada: Diseño de un Modelo de Gestión para la Administración y Control de los Proyectos en Desarrollo de la Empresa su sustentante. Bastardo (2009) presenta como objetivo general: el diseño de un modelo gestión para la administración y control de los proyectos en desarrollo de la empresa IMPSA CARIBE, C.A, el mismo llegó a las siguientes conclusiones: el desarrollo del trabajo permitió revisar los procesos y mecanismos de aseguramiento de la calidad, los recursos y los programas o cronogramas de la empresa y a su vez la implementación contribuye a la eficiencia de planificación desde el punto de vista del cumplimiento de las metas de los procesos de negocio de la empresa.

Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas	Instrument
Gestión de Negocios	Para Osterwalder y Pigneur (2012) "Es la armonización de las funciones administrativa s en beneficio de los objetivos de la empresa, generando valor en cada proceso, actividades y tareas de la empresa" (p.134.)	Planeación Organización	*Definición de objetivos *Establecimient o de metas *Identificación de recursos *Toma de decisiones *Calidad de una buena gestión de negocio *Estructura administrativa *Delegación de Funciones *Proceso	1- ¿Tiene planificación el departamento de compras? 2- ¿Con que recursos cuenta para lograr los objetivos? 3- ¿Cuáles son los planes de acciones inmediatos de la empresa? 1- ¿Demuestra dominio de las negociaciones el equipo de compras? 2- La estructura administrativ a del departamento está bien definida? 3-Estan debidamente distribuida las funciones del departamento? 4- ¿Cuáles son los procesos de negociación del de departamento	Análisis	Guion de Análisis. Cuestionario
		Control	*Identificación de procesos,	de compras? ¿Cuáles son los procesos	Observació n.	Check Llist.
			de procesos, tareas y	los procesos de	n.	

		Dirección	actividades de negociación *Análisis manual de proceso del departamento de compras *Identificación de factores internos *Evaluación de rendimiento *Análisis del Plan estratégico de la empresa *Factores administrativos	negociación del departamento de compras? ¿El manual de procesos responde a las actividades y objetivos del departamento de compras? ¿Cuáles son las debilidades y amenazas del departamento de compras? ¿Cómo se mide la productividad de los negociadores? 1- ¿Dónde está la empresa y cuáles son los objetivos a largo plazo? 2- ¿Influye el tipo de liderazgo de la administració n a logro de	Encuesta	Cuestionario
Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	los objetivos? Ítems	Técnicas	Instrument
Plan Estratégic o	Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizacione s, con la intención de	Estrategias	*Delimitación de prioridades estratégicas. *Curso acción *Implementació n de las tácticas.	1- ¿Dónde está la empresa en materia de negociación? 2- ¿Tienen plan de contingencia los cursos actuales de acción?	Observació n	Check List.

alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes			3- ¿Qué tan efectivas son las tácticas de las estrategias actuales?		
pueden ser a corto, mediano o largo plazo	Evaluación	*Planes de negocios. *Identificación de los planes y acuerdos comerciales de la empresa. *Medición de los avances administrativo.	1 ¿Retroaliment a a la alta gerencia sobre las negociaciones ? 2- ¿Los acuerdos y alianzas acercan a la empresa a los objetivos planteados? 3- ¿Cómo se mediría las negociaciones alcanzadas?	Encuesta	Cuestionario
	Competitivida d	*Identificar la situación del mercado.	1-¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades comerciales del mercado?	Observació n	Check list.
	Análisis	*Capacidad de negociación	¿Posee el departamento de compras parámetros o indicadores de medición en cuanto a la capacidad de negociación basadas en las 5 fuerzas de Potter?		
		*Verificación del Plan estratégico de la empresa. *Diagnóstico de la situación	1- ¿La empresa posee plan estratégico? 2- ¿Cuáles son los objetivos a	Encuesta	Cuestionario

actual.	largo plazo?	
*Segmentación de visión comercial	3- ¿Existen estrategias para segmentar la visión comercial de acuerdo a zona geográfica, demografía, conducta y psicográfica?	

Fuente: elaborado por Moisés (2018)

MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se presentan los principales temas objeto de estudio en esta investigación:

Plan Estratégico: Steiner define el Plan Estratégico como "el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización a mediano y largo plazo". (Ancín, 2017, p. 75)

Gestión: según Rementeria (2008. p. 1) es la "actividad profesional tendente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal"

Gestión de Negocios: para Osterwalder y Pigneur (2012) "Es la armonización de las funciones administrativas en beneficio de los objetivos de la empresa, generando valor en cada proceso, actividades y tareas de la empresa" (p.134.)

Sector Ferretero: es el sector económico que engloba todas las actividades de comercialización de materiales, artículos y servicios para la construcción, caracterizado por las industrias que los producen (metalúrgicas, plásticos, cementeras). (Hondureños., 2017)

Planificación Estratégica: de acuerdo a Smith (2007) la planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Estructura Administrativa: es la organización de las funciones administrativas repercutiendo en todas las actividades, proceso y tareas del negocio con el objetivo de hacer posible la funcionabilidad y ejecución

Gerencia: para Laudon (2012) "es un proceso que sigue una serie de pasos bien definidos, los cuales permiten un perfecto engranaje entre los recursos (físicos y humanos), logrando consumar los objetivos planteados". (p. 72)

Gestión Empresarial: la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que por medio de la cual diferentes incumbentes especializados y de acciones, buscarán mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio (Gutierrez, 2015)

Función Administrativa: la administración positiva o fayolismo definen la función administrativa como el conjunto de actividades, procesos y tareas especializados que se coordinan de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos mediantes el uso de los recursos de la organización. (Riquelme, 2016)

Función de Negocio: según Casari (2013) una función de negocio es un conjunto de actividades que se debe completar para que la organización pueda funcionar y cumplir con sus objetivos. Dado que deben cubrir todo el quehacer de una organización, estas funciones son esencialmente jerárquicas, y se pueden descomponer en tareas y actividades cada vez más específicas.

Proceso de Negocio: en las palabras de Laudon (2012) se refieren al "conjunto de tareas y comportamientos relacionados en forma lógica, que las organizaciones desarrollan con el tiempo para producir resultados de negocios específicos y la forma única en que se organizan y coordinan estas actividades".

Ventaja Competitiva:

Para (Porter, 2009) la ventaja competitiva "es una condición en la que una empresa posee ciertos aspectos por delante de las otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor rendimiento y desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado" (p. 362)

MARCO METODÓLOGICO

Reconociendo el valor e importancia de la metodología para la elaboración de cualquier investigación se procede a detallar la propuesta para su aplicación en este trabajo de indagación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Esta investigación será descriptiva exploratoria ya que dará una visión general de tipo aproximativo respecto a una sistematización prospectiva sobre el DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA GESTION DE NEGOCIOS NACIONALES DEL EL SECTOR FERRETERO en la Empresa Ferretería Detallista S.A., y la utilización de los métodos investigativos descriptivo, explicativo y son pertenecientes a este tipo de investigación.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

Descriptivo: según Netur (2011), Este método permitirá conocer cómo están distribuidas las informaciones como la recopilación, organización, presentación, análisis e interpretación de las fuentes primarias y secundarias que serán la base en la elaboración del mismo.

La selección de este método reincide debido a que cada uno los elementos relacionados al plan estratégico y gestión de negocios serán desarrollados, examinando su contexto, naturaleza y objetivos entro otras generalidades. Además de colocar previamente definiciones contundentes de las acciones a formar o rediseñar en el trabajo.

Explicativo: de acuerdo a Brikcol (2011), se utilizará para someter a un profundo escrutinio todos los datos que se obtendrán con la finalidad de concentrar lo que son de mayor importancia para el logro de los objetivos.

Tomado en el sentido estricto de lo que hace referencia análisis separación de un todo, aquí se toma en cuenta este método, ya que se dividirá cada una de las partes de un plan estratégico para mejorar la gestión de negocios de Ferretería Detallista S.A., y su desarrollo, haciendo referencia al sistema y composición del mismo con la finalidad de que sea mejor entendido y aplicado.

LOCALIZACIÓN, TIEMPO (DELIMITACIÓN EN TIEMPO Y ESPACIO):

Esta investigación se realizará en la Empresa Ferretería Detallista S.A., Municipio de La Romana, La Romana, República Dominicana, durante el período 2018.

Unidad de Análisis Estadísticos:

Gerente, subgerente, compradores, encargado de compras internacionales y analistas de compras y el personal de ventas de línea media y alta dígase: y encargados de área, supervisor, subgerente y gerente y la Dirección General.

Universo:

El universo estará conformado por 30 personas distribuido en la siguiente forma: siente (7) personas de compras, y 23 personas de ventas incluido el Director General.

Población:

En esta investigación se utilizará una población de 120 empleados que están directamente relacionados al proceso de compra y venta, básicamente la fuente donde se obtienen los datos para generar las informaciones necesarias.

Muestra

Se realizará una muestra no probabilística tipo conglomerada, debido al número de

individuos del universo.

• Compras: (7)

• Supervisores: (14)

• Subgerente: (4)

• Gerentes: (4)

• Director General (1)

Se incluirá a todo el personal del departamento de Compras de la empresa de Ferretería

Detallista S.A., y el de ventas de línea de mando media y alta, así como el Director

General. Se excluirán a todas las personas que no sean del personal de compras y el de

ventas de medio y alto mando, así como el Director General de Ferretería Detallista S.A.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LAS

INFORMACIONES:

Se utilizarán entrevistas y encuestas a ser aplicadas directamente a todos los empleados

del departamento de compras y al personal de medio y alto mando de ventas, y por

último, pero no menos importante una entrevista al Director General. En lo que se refiere

a las fuentes secundarias estas estarán representadas por la utilización de publicaciones

de consultas en libros, tesis, revistas, Internet.

Según Colás y Hernández citado por González (2009), La entrevista es "la recogida de

información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el

entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones

que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador" ('Pág. 64)

Según Naresh K. Malhotra (2014) las encuestas son entrevistas con un gran número de

personas, según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario

18

estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. (Pág. 33)

DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Se diseñará un cuestionario estructurado en dos partes la primera recoge los datos de los sujetos investigados y la segunda las informaciones de las problemáticas. El mismo fue sometido a juicio de expertos por docentes de la universidad. Un cuestionario con preguntas cerradas para ser aplicada al personal de ventas, y una entrevista al Director General.

PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Para el análisis se utilizarán el paquete Office 2010 Excel para la tabulación y gráficos, además de medidas de frecuencias absolutas y relativas para dar conclusiones generales y luego se emitirán recomendaciones al respecto de los hallazgos.

ASPECTOS ÉTICOS IMPLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN:

Todos los datos arrojados en el estudio serán manejados en forma confidencial y no serán divulgados sin previa autorización. Toda la responsabilidad sobre los hallazgos, manejos documentales y recomendaciones recae exclusivamente sobre la sustentante de la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS DE LA GESTIÓN DE NEGOCIOS EN EL PLANO NACIONAL FERRETERÍA DETALLISTA

- 1.1. Origen de la Gestión de Negocios
- 1.2. Concepto según diferentes autores
- 1.3. Tipos de Gestión de Negocio
 - 1.3.1 Gestión de Negocios Internacionales
 - 1.3.2 Gestión de Negocios Nacionales
 - 1.3.3 Gestión de Negocios Administrativo
- 1.4. Importancia de la Gestión de Negocios
- 1.5. Aplicaciones de la gestión de negocios en las empresas
- 1.6 Aspectos Generales de Ferretería Detallista
- 1.6.1 Historia
- 1.6.2 Misión
- 1.6.3 Visión
- 1.6.4 Valores Corporativos
- 1.6.5 Ubicación
- 1.6.6 Organigrama
- 1.6.7 Servicios y Productos
- 1.6.8 Sucursales

CAPÍTULO II

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS NACIONALES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE FERRETERÍA DETALLISTA.

- 2. Aspectos Generales del Departamento de Compras de Ferretería Detallista
- 2.1 Departamento de Compras de Ferretería Detallista.
 - 2.1.1 Estructura del Departamento de Compra
- 2.1.2 Proceso de Negociación del Departamento de Compras
 - 2.1.2.1 Perfil de Proveedores
- 2.1.3 Procedimientos de orden de pedido
 - 2.1.3.1 Análisis de negociación
 - 2.1.3.1 Filtración de negociación
- 2.2.1. Encuesta de Evaluación del Conocimiento del proceso del personal de compra.
- 2.2.2 Encuesta de Evaluación de Satisfacción del Servicio de Compras para con el Departamento de Ventas.
- 2.3.1 Análisis Estratégico del Departamento de Compras.
- 2.3.2 Ventajas Competitiva en la Gestión de Negocio del Departamento de Compras
- 2.3.3 Gestión de Negocios de acuerdo a los objetivos Estratégicos de la Alta Gerencia de Ferretería Detallista.
- 2.3.4 Planificación Estratégica de la gestión de negocios del departamento de compras

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

Anexo no.2:

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE NEGOCIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS FERRETERÍA DETALLISTA S.A.

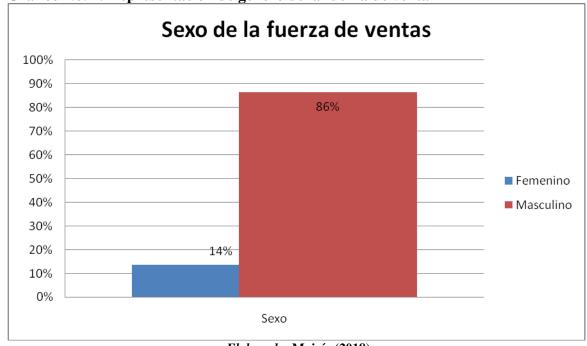
El presente informe representa los resultados de la información recopilada, para analizar y comprender los datos, detalles suficientemente claros y coherentes para ser interpretados y utilizados en la toma de decisión de la propuesta del plan estratégico.

Cuadro NO. 1:

Representación porcentual de género en las ventas de la empresa de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: la pregunta: *Sexo*.

Respuesta	F.A	%
Femenino	3	13.63
Masculino	19	86.37
Total	22	100

Gráfico No. 1: Representación de género de la fuerza de venta



Elaborado: Moisés (2018)

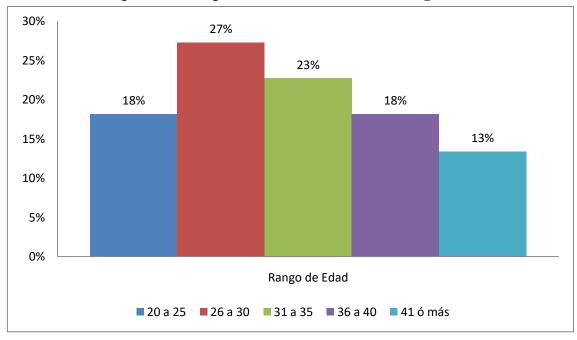
Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 01)

Análisis: de acuerdo a lo proyectado en la gráfica y tabla anterior el 86.37% de la fuerza de ventas son hombres, para un 13.63% femenino, lo que indica: que la actividad de ventas en Ferretería Detallista son las personas de género masculino.

Cuadro NO. 2: Distribución Porcentual del género de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: la pregunta: *rango de edad*.

Respuesta (años)	F. A	%
20 a 25	4	18.18
26 a 30	6	27.27
31 a 35	5	22.72
36 a 40	4	18.18
41 ó +	3	13.37
Total	22	100

Gráfico No. 2: Representación porcentual fuerza de venta rango de edad



Elaborado: Moisés (2018)

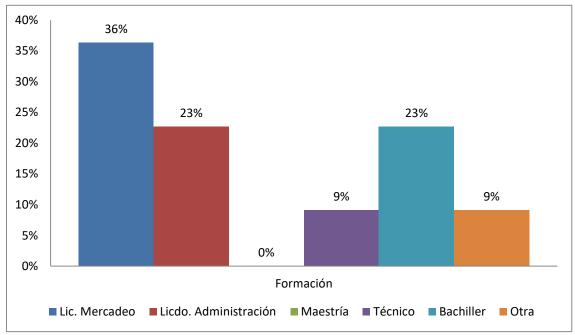
Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 02)

Análisis: según lo proyectado en la tabla y gráfica anterior el 27% de la fuerza de ventas están en el rango de edad de 26 a 30 años, luego con un 23% de 31 a 35 años, y con un empate de un 18% respectivamente el rango de edad de 20 a 25 y 36 a 40 años más. Esto indica que la gran mayoría de las fuerzas de ventas son jóvenes, lo que describe un comportamiento más dado al uso de las tecnologías y a tener un concepto de arraigo en el negocio de preferencia, además de ser más viables para la incursión de negocios.

Cuadro NO. 3:Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: la pregunta: *ocupación*.

Respuesta	F. A	%
Licenciado Mercadeo	8	36.36
Licenciado en Administración	5	22.72
Maestría	0	0
Técnico	2	9.09
Bachiller	5	22.72
Otra	2	9.09
Total	22	100

Gráfico No. 3: Representación porcentual fuerza de venta rango ocupación



Elaborado: Moisés (2018)

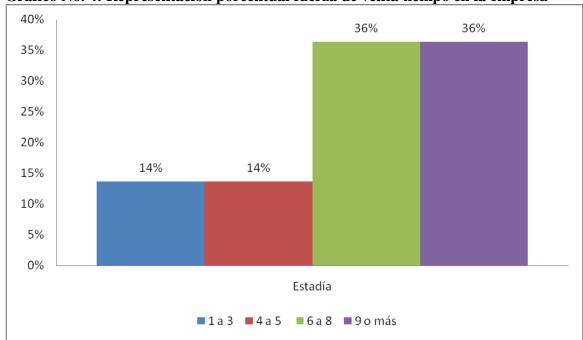
Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 03)

Análisis: a partir de lo reflejado en la tabla y gráfica anterior el 36% de la fuerza de ventas son formados en una licenciatura en mercadeo, seguido con un empate de unos 23% licenciados en administración de empresas y bachiller. Esto indica que la formación de la fuerza de ventas es formada en mercadeo, seguido de la carrera de administración de empresa, dejando verse el conocimiento de gestión de negocio en la naturaleza de sus puestos y trabajo, para analizar y hacer críticas a la gestión de negocios del departamento de compras.

Cuadro NO. 4:Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: la pregunta: *Tiempo en la empresa*.

Respuesta (cantidad)	F. A	%
1-3	3	13.64
4-5	3	13.64
6-8	8	36.36
9 ó más	8	36.36
Total	22	100

Gráfico No. 4: Representación porcentual fuerza de venta tiempo en la empresa



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 04)

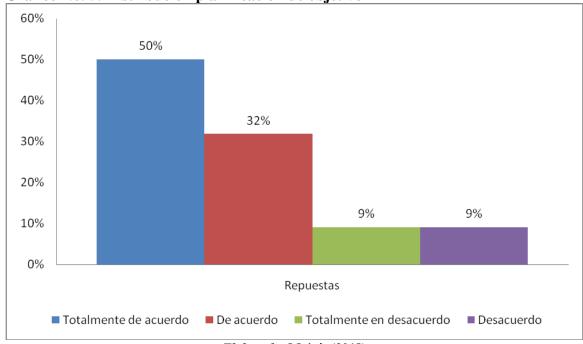
Análisis: según la gráfica anterior respecto a la pregunta de la cantidad de años que tiene la fuerza de ventas entrevistada con un empate de un 36% un grupo que tiene 6 a 8 años en la organización y otro grupo que cuentan con 9 ó más años en la empresa, seguido de otro empate de un 14% que tiene 1 a 3 y 3 a 5 años en la empresa. **Esto indica** que las fuerzas de ventas en su mayoría tienen una alta retención del personal, así como que cuentan con vasta experiencia en el ejercicio de la gestión de negocios del departamento de compras.

Cuadro NO. 5:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿El departamento de compra posee una planificación acorde a los objetivos de la empresa?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	11	50.00
De acuerdo	7	31.81
Totalmente en desacuerdo	2	9.09
Desacuerdo	2	9.09
Total	22	100

Gráfico No. 5: Distribución planificación de objetivo



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 05)

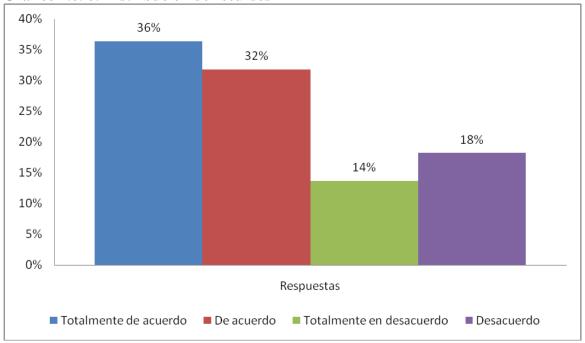
Análisis: según lo proyectado en la gráfica anterior referente a si el departamento de compras posee su planificación, el 50% de la fuerza de ventas está "totalmente de acuerdo", seguido de un 32% que opina que está "de acuerdo", con un mínimo restante de un 18% dividido en "totalmente en desacuerdo" y en "desacuerdo", lo que claramente indica que el equipo de ventas reconoce que el departamento de compra se planifica y tiene claro sus objetivos.

Cuadro NO. 6:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿El departamento de compras posee recursos para el logro de los objetivos?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	8	36.36
De acuerdo	7	31.81
Totalmente en desacuerdo	3	13.63
Desacuerdo	4	18.18
Total	22	100

Gráfico No. 6: Distribución de recursos



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 06)

Análisis: de acuerdo a lo señalado en la gráfica anterior en cuanto a si el departamento de compras posee los recursos necesarios para el logro de los objetivos a corto plazo el 36% de la fuerza de venta opinó que "totalmente de acuerdo", seguido de un 32% que afirmó estar "de acuerdo", por último, con 18% que opinan estar "totalmente en desacuerdo" y del mismo lado con un 14% "en desacuerdo". Esto refleja que la fuerza de ventas entiende que el departamento de compras le hace falta fortalecer puntos relacionados a su gestión de negocios y los pedidos.

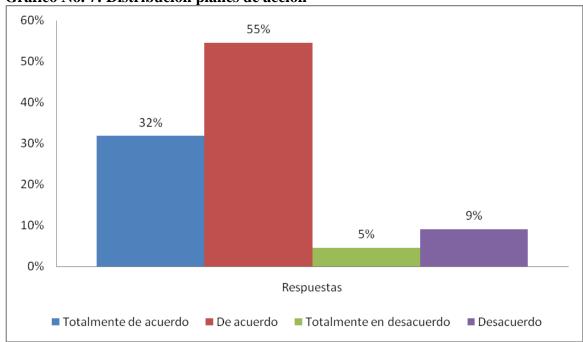
Cuadro NO. 7:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Existen planes de acciones inmediatos para el logro de objetivos a corto

plazo?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	7	31.81
De acuerdo	12	54.54
Totalmente en desacuerdo	1	4.55
Desacuerdo	2	9.10
Total	22	100

Gráfico No. 7: Distribución planes de acción



Elaborado: Moisés (2018)

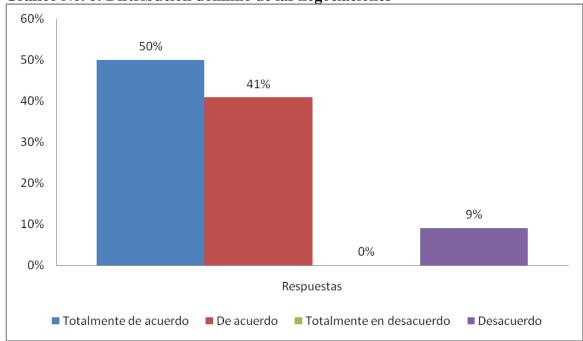
Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 07)

Análisis: El 55% de los encuestados opinan estar "de acuerdo" en cuanto a si existe planes de acción para el logro de los objetivos a corto plazo del departamento de compras, seguido de un 32% que afirman estar "totalmente de acuerdo", por último, con un mínimo de un 5% y un 9% en cuanto a "totalmente en desacuerdo" y respectivamente "desacuerdo". Esto indica que la fuerza de ventas identifica planes o estrategias puntuales en las que entiende que el departamento de compras podrá lograr sus objetivos inmediatos.

Cuadro NO. 8: Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Demuestra dominio de las negociaciones el equipo de compras?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	11	50.00
De acuerdo	9	40.90
Totalmente en desacuerdo	0	0.00
Desacuerdo	2	9.10
Total	22	100

Gráfico No. 8: Distribución dominio de las negociaciones



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 08)

Análisis: según lo reflejado en la tabla y gráfica anterior en cuanto al dominio que tiene el departamento de compra sobre las negociaciones el 50% de los encuestados afirman estar "totalmente de acuerdo", seguido de un 41% que afirmaron estar "de acuerdo", con un 9% restante que señalaron estar en "desacuerdo". Esto indica que el departamento de compras domina sus procesos, procedimientos y actividades relacionadas a la gestión de negocios, generando confianza en las fuerzas de ventas.

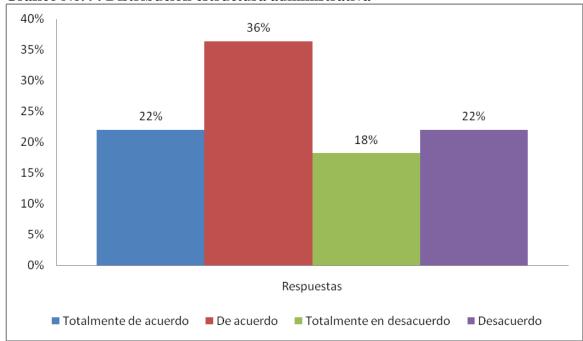
Cuadro NO. 9:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿La estructura administrativa del departamento de compras está bien

definida?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	5	22.00
De acuerdo	8	36.36
Totalmente en desacuerdo	4	18.18
Desacuerdo	5	22.00
Total	22	100

Gráfico No. 9: Distribución estructura administrativa



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 09)

Análisis: de acuerdo a lo mostrado en la tabla y gráfica anterior en cuanto a la pregunta sobre si la estructura del departamento de compras está bien definida, el 36% de los encuestados afirmaron estar "de acuerdo", seguido de un empate de 22% en un grupo que están en "totalmente de acuerdo" y en "desacuerdo", lo que indica que el departamento de compras tiene una estructura poco definida, o poco entendida por el departamento de ventas, ya sea por desconocimiento de las funciones, o gestiones directas donde no identifican el responsable.

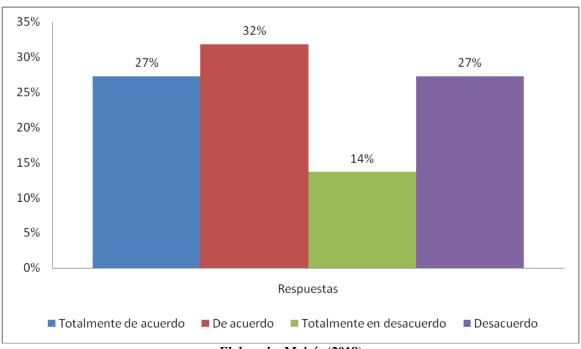
Cuadro NO. 10:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Están debidamente distribuidas las funciones administrativas del

departamento de compras?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	6	27.27
De acuerdo	7	31.82
Totalmente en desacuerdo	3	13.63
Desacuerdo	6	27.27
Total	22	100

Gráfico No. 10 Distribución de funciones administrativas



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 10)

Análisis: según lo mostrado en la gráfica y tabla anterior en cuanto a las funciones administrativas del departamento de compras está bien definidas el 32% de los encuestados opinaron que están "de acuerdo", seguido de un empate de un 27% que afirmaron estar "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo". Esto refleja que el departamento de ventas entiende que el departamento de compras tiene poco definidas sus funciones administrativas lo que genera poca retroalimentación o poco entendimiento de las informaciones para la toma de decisiones.

Cuadro NO. 11: Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Los procesos de negociación de la empresa están claramente definidos?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	7	31.81
De acuerdo	8	36.36
Totalmente en desacuerdo	3	13.64
Desacuerdo	4	18.18
Total	22	100

Gráfico No. 11: Distribución proceso de negociación



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 11)

Análisis: según lo presentado en la gráfica y tabla anterior el 36% de los encuestados en cuanto a si los procesos de negociación están bien definidos en el departamento de compras afirmaron estar "de acuerdo" seguido de un 32% que aseguraron estar "totalmente de acuerdo", otro 18% están en "desacuerdo" y por último con un 14% "totalmente en desacuerdo". Esto indica para el departamento de compras que sus procesos de negociación están bien definidos y comprendidos por las fuerzas de ventas.

Cuadro NO. 12:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Retroalimenta el departamento de compra sobre los cambios en las negociaciones?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	7	31.81
De acuerdo	5	22.73
Totalmente en desacuerdo	4	18.18
Desacuerdo	6	27.27
Total	22	100

Gráfico No. 12: Distribución cambios en las negociaciones



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 12)

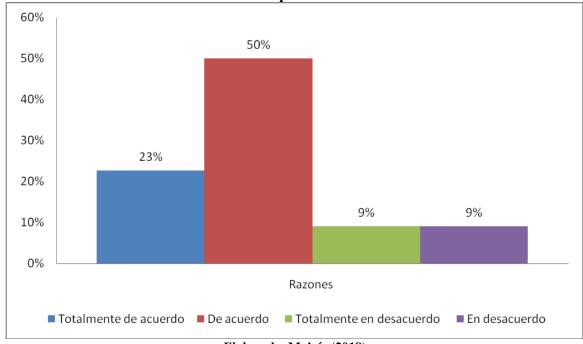
Análisis: de acuerdo a la gráfica y tabla anterior el 31.81% de los encuestados afirmaron en cuanto a si el departamento de compras retroalimenta a ventas sobre las negociaciones afirmaron que "totalmente de acuerdo", otro 27% en "desacuerdo", seguido de un 23% que afirman estar de acuerdo. Esto indica que el índice de retroalimentación en cuanto a las informaciones es muy bajo relacionado los resultados en forma inmediata de los cierres de negociación.

Cuadro NO. 13:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿El manual de procesos responde a las actividades y objetivos del departamento de compras?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	5	22.72
De acuerdo	11	50.00
Totalmente en desacuerdo	2	9.09
Desacuerdo	2	9.09
Total	22	100

Gráfico No. 13: Distribución manual de proceso



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 13)

Análisis: de acuerdo a lo señalado en la gráfica anterior sobre si las actividades y objetivos del departamento de compras deben ser respondidas por el manual de proceso, el 50% de los encuestados afirmaron estar "de acuerdo" seguido de un 23% que afirmaron estar "totalmente de acuerdo" y por último con un empate de un 9% respectivamente entre "totalmente en desacuerdo" y en "desacuerdo". Esto refleja que las fuerzas de ventas reconocen la importancia del manual de procesos para hacer efectiva el cumplimiento de los objetivos y actividades de la gestión de negocios del departamento de compras.

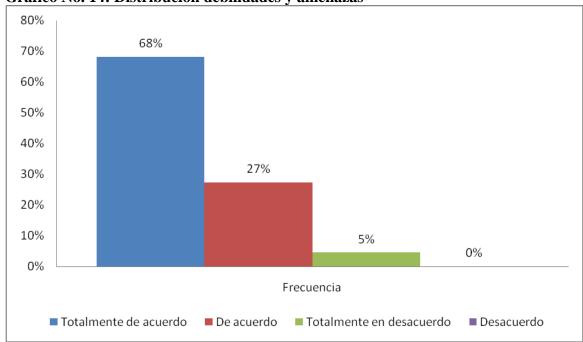
Cuadro NO. 14:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Las debilidades y amenazas del departamento de compras representan

puntos de trabajo para los controles?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	15	68.18
De acuerdo	6	2727
Totalmente en desacuerdo	1	4.54
Desacuerdo	0	0
Total	22	100

Gráfico No. 14: Distribución debilidades y amenazas



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 14)

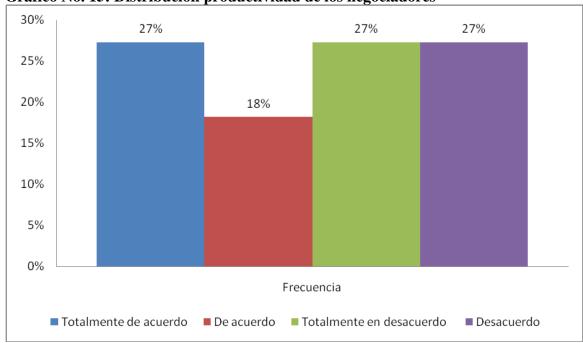
Análisis: En la tabla y gráfica anterior en cuanto a si las debilidades y amenazas del departamento de compra representan puntos de trabajo para los controles el 68.18% de los encuestados afirmaron estar "totalmente de acuerdo", seguido de un 27% que opinaron estar "de acuerdo" y por último, pero no menos importante un 4.54% señalaron estar "totalmente en desacuerdo. Esto refleja que el departamento de ventas considera que las debilidades y amenazas del departamento, así como la empresa debe estar prevenida a través de sus controles, lo que apoya la teoría de la obediencia-éxito en la gestión de compras.

Cuadro NO. 15: Distribución Percentual de la Fuerza de Ventes de

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Esta bien medida la productividad de los negociadores?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	6	27.27
De acuerdo	4	18.18
Totalmente en desacuerdo	6	27.27
Desacuerdo	6	27.27
Total	22	100

Gráfico No. 15: Distribución productividad de los negociadores



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 15)

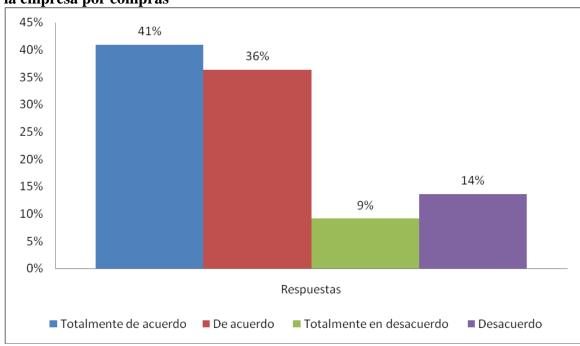
Análisis: respecto a si la productividad de los negociadores es bien medida los encuestados señalaron en primer lugar con un triple empate de un 27% "totalmente de acuerdo", "totalmente en desacuerdo" y "en desacuerdo", y con un 18% restante "de acuerdo", esto indica que el departamento de ventas entiende que si compras conoce su productividad podría ir mejora constante de sus cualidades y potencial.

Cuadro NO. 16:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Piensa que el departamento de compra ayuda a que la empresa logre los objetivos a largo plazo?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	9	40.90
De acuerdo	8	36.36
Totalmente en desacuerdo	2	9.09
Desacuerdo	3	13.63
Total	22	100

Gráfico No. 16: Distribución opinión de desarrollo de los objetivos a largo plazo de la empresa por compras



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 16)

Análisis: En la tabla y gráfica anterior en cuanto a si el departamento e compra ayuda a la empresa a lograr los objetivos a largo plazo de la empresa en primer lugar con un 41% asegura estar "totalmente de acuerdo", seguido con un 36% afirmaron estar "de acuerdo", luego en tercer lugar con un 14% opinaron estar "en desacuerdo". Esto indica claramente que el departamento de ventas comprende que la gestión de negocios del departamento de compras ayuda a la empresa a lograr sus objetivos a largo plazo.

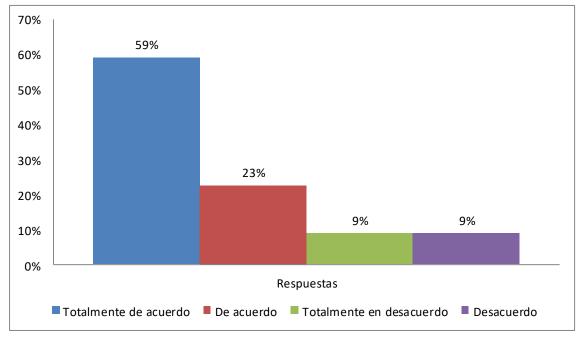
Cuadro NO. 17:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿El tipo de liderazgo del equipo de compras influye al logro de la

planificación?

Respuesta	F. A	%
Totalmente de acuerdo	13	59.09
De acuerdo	5	22.72
Totalmente en desacuerdo	2	9.09
Desacuerdo	2	9.09
Total	22	100

Gráfico No. 17 Distribución liderazgo equipo de compras



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 17)

Análisis: En la tabla y gráfica anterior sobre si el tipo de liderazgo que vive el departamento de compra influye en el logro de la planificación, el 59% de los encuestados de la fuerza de ventas afirmaron estar "totalmente de acuerdo" seguido de un 23% que opinaron estar "de acuerdo", seguido de un empate con un 9% respectivamente de los vendedores que aseguraron estar "totalmente en desacuerdo" y "desacuerdo". Esto indica que el departamento de compra es muy influenciado por el tipo de liderazgo, lo que en resumidas cuentas da a conocer que, si el tipo de liderazgo se interesa en la gestión de negocio, sus negociadores tendrán aun mayor potencial en los acuerdos con los proveedores de la empresa, y por ende más beneficios para la organización.

Anexo no.3:

CHECK LIST PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES PARA COMPROBAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

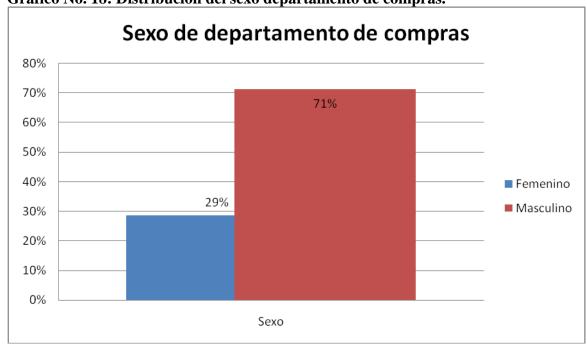
Cuadro No. 18:

Distribución Porcentual del género del equipo de Compras, julio de 2018. Según: la

pregunta: Sexo.

Respuesta	F. A	%
Femenino	2	28.57
Masculino	5	71.42
Total	7	100

Gráfico No. 18: Distribución del sexo departamento de compras.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 01)

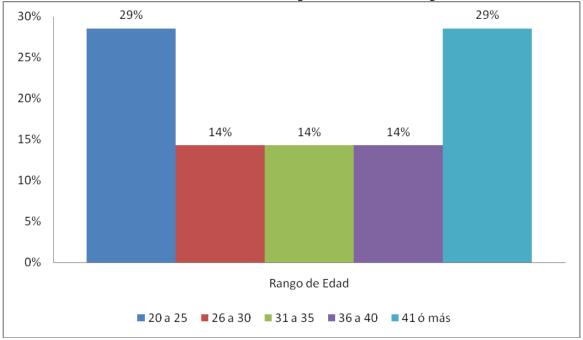
Análisis: de acuerdo a lo proyectado en la gráfica y tabla anterior el 71.43% del departamento de compras son hombres, para un 28.52% de mujeres, lo que indica: que la actividad de compras o negocios está dirigida por hombres en Ferretería Detallista.

Cuadro No. 19: Distribución Porcentual del género del departamento de compras, julio de 2018. Según: la

pregunta: rango de edad.

Respuesta (años)	F. A	%
20 a 25	2	28.52
26 a 30	1	14.26
31 a 35	1	14.26
36 a 40	1	14.26
41 ó +	2	28.52
Total	7	100

Gráfico No. 19: Distribución de edad del departamento de compras.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 02)

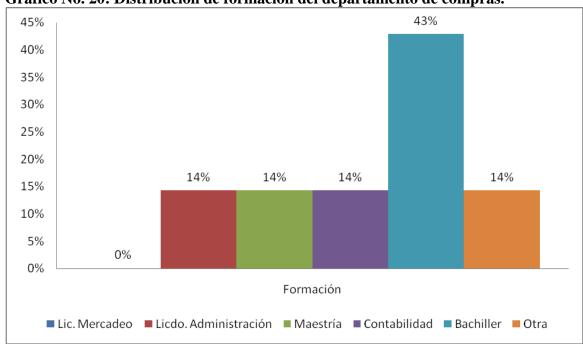
Análisis: de acuerdo al cuadro y gráfica anterior el personal del departamento de compras mayormente es joven y a la vez maduro, puesto que el 29% está entre el rango de 20 a 25 años, y otro 29% en el rango de 41 o más años, seguido de un triple empate de 14% los de 26 a 30 años, 31 a 35 y el último rango 36 a 40. Esto indica que el equipo de compra es joven, puesto que el Estado dominicano sitúa la juventud de 18 a 35 años, teniendo 4 individuo en este rango, lo denota un personal asiduo a aprender y reaprender.

Cuadro No. 20:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: la pregunta: *formación*.

Respuesta	F. A	%
Licenciado	0	0
Mercadeo		
Licenciado en	1	14.26
Administración		
Maestría	1	14.26
Contabilidad	1	14.52
Bachiller	3	42.85
Otra	1	14.26
Total	7	100

Gráfico No. 20: Distribución de formación del departamento de compras.



Elaborado: Moisés (2018)

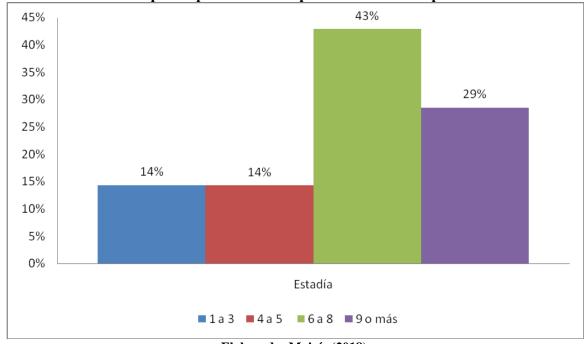
Fuente: Encuesta aplicada a la fuerza de ventas de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios del departamento de compras de Ferretería Detallista Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 03)

Análisis: a partir de lo reflejado en el cuadro y gráfica anterior el 42.85% del personal es bachiller, es decir no cuentan con una profesión. Seguido de múltiple empate de un 14.26% en administración, maestría, contabilidad y otra área. Esto refleja un vacío o distanciamiento con carreras afines a los negocios, así como experiencia intelectual en las áreas de negocios y directrices que le acompañan.

Cuadro No. 21: Distribución Porcentual del departamento de Compras, julio de 2018. Según: la pregunta: *estadía*.

Respuesta (cantidad)	F. A	%
1-3	1	14.28
4-5	1	14.28
6-8	3	42.85
9 ó más	2	28.52
Total	7	100

Gráfico No. 21: Tiempo del personal del departamento de compras.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 04)

Análisis: el cuadro y gráfica anterior respecto al tiempo del personal del departamento de compras el 42.85% tiene entre 6 a 8 años en el departamento, seguido de un 28% que tiene más de 9 o más años, y por último un empate de un 14.26% entre los que tiene 1 a 5 años en el departamento. Esto refleja que el personal de compras es un personal con vasto conocimiento de los procesos y actividades, así como un inexistente índice de rotación.

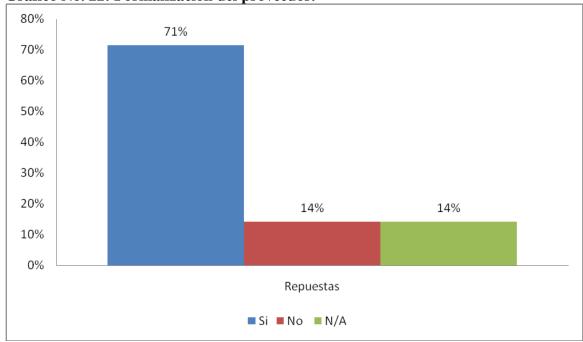
Cuadro No. 22:

Distribución Porcentual del personal de compras, julio de 2018. Según: ¿El vendedor

llenó su solicitud de registro de proveedor?

Respuesta	F. A	%
Si	5	71.42
No	1	14.26
N/A	1	14.26
Total	7	100

Gráfico No. 22: Formalización del proveedor.



Elaborado: Moisés (2018)

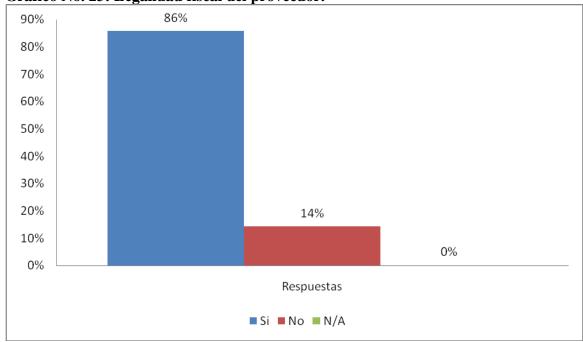
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 05)

Análisis: de acuerdo a la gráfica anterior el 71.42% del personal de compras llenó la solicitud de registro de proveedor, seguido de un 14.26 que expresó que no se lo pidió al proveedor y por último con otro 14.26% restante que alegó que no sabía. Esto indica que en su mayoría el personal de compras formaliza su proveedor con su registro.

Cuadro No. 23: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿El proveedor tiene RNC?

Respuesta	F. A	%
Si	6	85.71
No	1	14.26
N/A		
Total	7	100

Gráfico No. 23: Legalidad fiscal del proveedor.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 06)

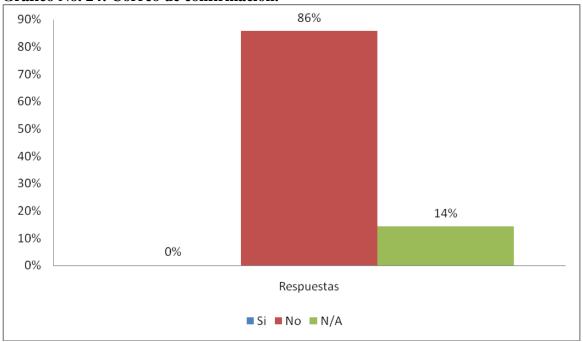
Análisis: en cuanto a la legalidad fiscal del proveedor el 71.42% de los proveedores preguntó por el RNC del proveedor, seguido de un 14.26 que no lo hizo. Esto indica que el personal de compras está bien orientado con la legalidad fiscal de los proveedores.

Cuadro No. 24:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿El proveedor recibió un correo con la confirmación de código?

Respuesta	F. A	%
Si	3	42.85
No	2	28.52
N/A	2	28.52
Total	7	100

Gráfico No. 24: Correo de confirmación.



Elaborado: Moisés (2018)

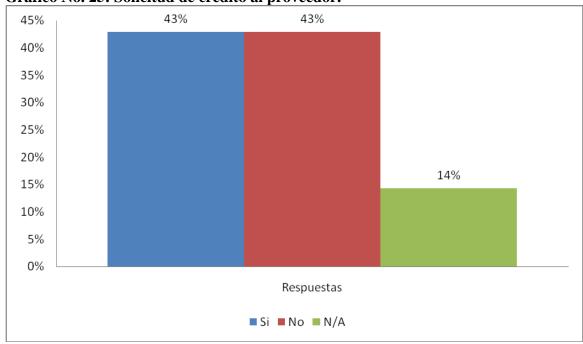
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 07)

Análisis: el 86% de los compradores no envío al proveedor un correo con su código de proveedor, y el otro 14.86% alegó que no sabía. Esto indica que el personal de departamento de compra no cierra el proceso de registro del proveedor, lo que posteriormente puede dar facturas elaboradas a otros proveedores por no manejar el código del correspondiente.

Cuadro No. 25: Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿El vendedor entregó la solicitud a crédito?

Respuesta	F. A	%
Si	3	42.85
No	3	42.85
N/A	1	14.26
Total	7	100

Gráfico No. 25: Solicitud de crédito al proveedor.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 08)

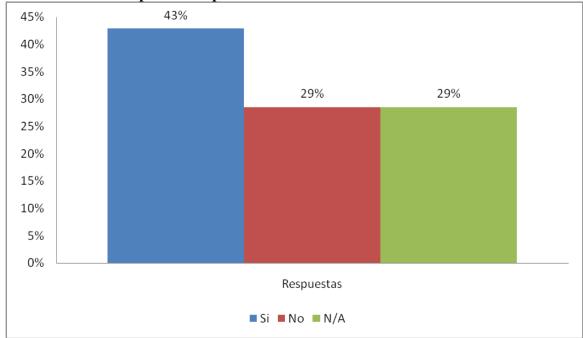
Análisis: según lo reflejado en la tabla y gráfica anterior en cuanto a la petición del equipo de compras al proveedor sobre la solicitud de crédito, el 42.85% se la solicitó al proveedor, seguido de un 42.85% que no lo hizo, y otro 14.26% restante no sabía. Esto refleja que el personal de compra no gestiona en su mayoría crédito en la primera reunión de negociación, lo que indica al proveedor las pocas intenciones de hacer negocios.

Cuadro No. 26:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Existieron retrasos en la respuesta del proveedor?

Respuesta	F. A	%
Si	3	42.85
No	2	28.52
N/A	2	28.52
Total	7	100

Gráfico No. 26: Respuesta del proveedor.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 09)

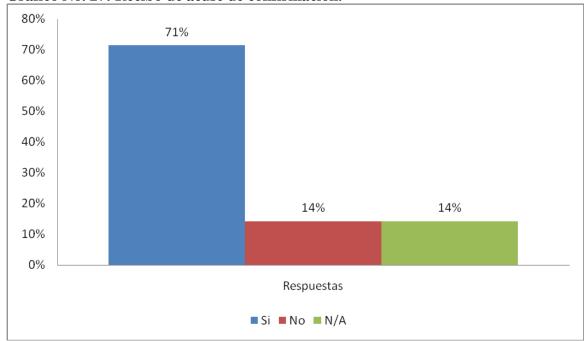
Análisis: el 42.85% del personal de compras evidenció retraso por parte del proveedor en cuanto a la solicitud de crédito, seguido de un 28.52% que dijo que no tuvo retraso, y por último con un 28.52% restante dijo que no había evaluado la situación. Esto indica que el personal de compras no da seguimiento a la gestión de crédito por parte del proveedor.

Cuadro No. 27:

Distribución Porcentual de la Fuerza de Ventas de puesto intermedio y alto, julio de 2018. Según: ¿Enviaron acuse de confirmación?

Respuesta	F. A	%
Si	4	57.15
No	3	42.85
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfico No. 27: Recibo de acuse de confirmación.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 10)

Análisis: el 57% de los proveedores según el personal de compras indicaron enviaron un correo de confirmación con la respuesta de solicitud de crédito, seguido de un 43% restante que no lo hicieron. Esto indica que los proveedores utilizan otros medios para retroalimentar al departamento de compras en cuanto a la solicitud de crédito.

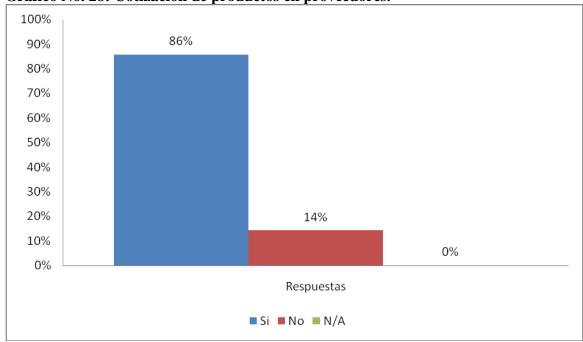
Cuadro No. 28:

Distribución Percentual del depertemento de compres in

Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Realizó cotización de por lo menos dos lugares?

Respuesta	F. A	%
Si	6	85.74
No	1	14.26
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfico No. 28: Cotización de productos en proveedores.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 11)

Análisis: en cuanto a la realización de cotización por parte del personal de compras, el 85% elaboró 2 o más cotizaciones, seguido de un 14.26% que no lo hizo. Esto indica que en sentido general el departamento de compras tiene un panorama claro de los precios al momento de hacer una colocación de pedido.

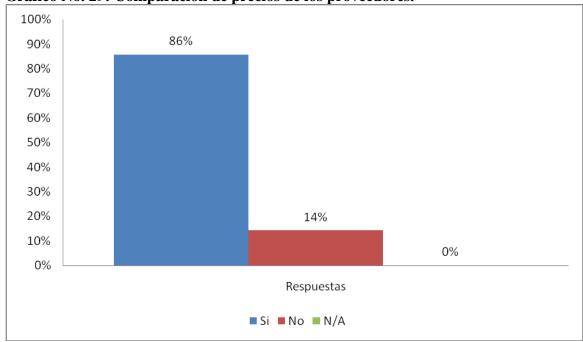
Cuadro No. 29:

Distribución Percentual del departemento de compres julio

Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿elaboró una comparación de precio entre proveedores?

Respuesta	F. A	%
Si	6	85.71
No	1	42.85
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfico No. 29: Comparación de precios de los proveedores.



Elaborado: Moisés (2018)

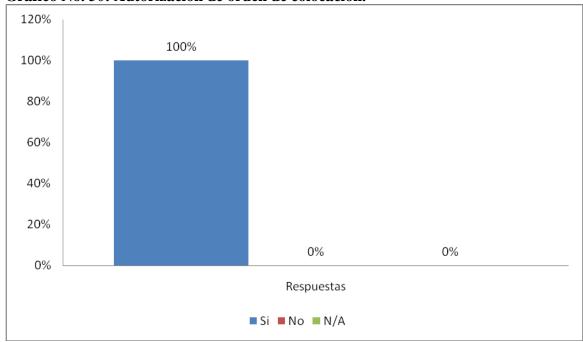
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 12)

Análisis: de acuerdo a si se elaboró una comparación con el proveedor de turno, el 85.71% del personal elaboró su lista de comparación de precio, frente a un 14.26% restante que no lo hizo. Esto indica que la mayoría de los negociadores del departamento de compras tiene información de comparación de precios que gestionan altamente el dominio de las negociaciones.

Cuadro No. 30: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Su superior firmó la orden de colocación?

Respuesta	F. A	%
Si	7	100
No	0	0
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfico No. 30: Autorización de orden de colocación.



Elaborado: Moisés (2018)

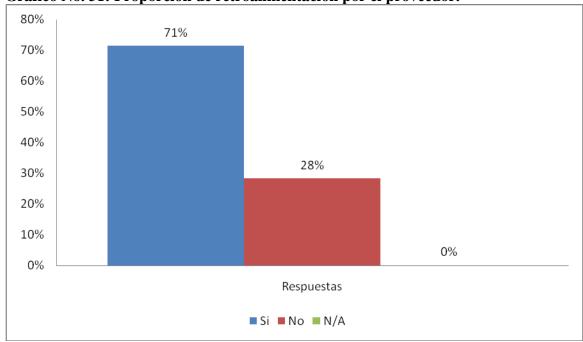
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 13)

Análisis: referente a si el personal de compra solicitó la autorización de la orden de colocación a su superior, el 100% la solicitó. Esto indica que la verificación y validación reincide en el personal superior, y que los mismos obedecen al procedimiento del departamento.

Cuadro No. 31: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Recibió acuse de confirmación de recibo de la orden de colocación por el proveedor?

Respuesta	F. A	%
Si	5	71.74
No	2	28.26
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfico No. 31: Proporción de retroalimentación por el proveedor.



Elaborado: Moisés (2018)

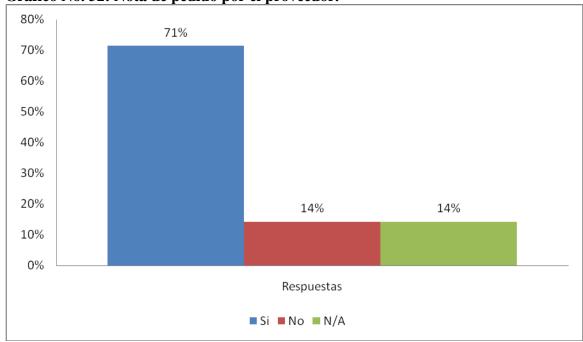
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 14)

Análisis: en cuanto a si recibió correo de confirmación respecto a la orden de colocación por parte del proveedor el 71% del personal de compras recibió un correo de confirmación por parte de su proveedor, el otro 28% no verificó si sus proveedores lo enviaron. Esto refleja que existe retroalimentación y seguimiento por parte de los vendedores que negocian con el departamento de compras.

Cuadro No. 32: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿El vendedor dejó su nota de pedido?

Respuesta	F. A	%
Si	5	71.71
No	1	14.26
N/A	1	14.26
Total	7	100

Gráfico No. 32: Nota de pedido por el proveedor.



Elaborado: Moisés (2018)

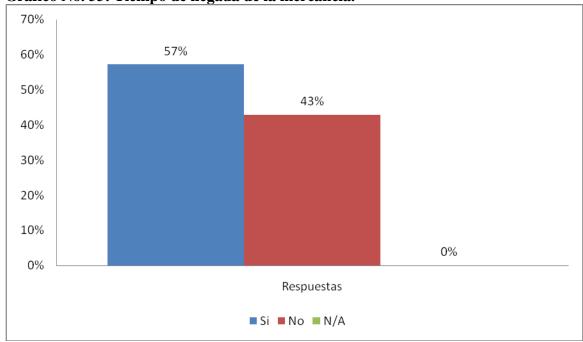
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 15)

Análisis: el 71.71% de los compradores solicitan la nota de pedido del proveedor cuando la realizan presencial, seguido de un 14.25% que no lo solicita, y por último un 14.26 restante que alegó no saber. En sentido general los compradores piden una copia de nota del pedido, lo que garantiza que sea el producto.

Cuadro No. 33: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿acordó el tiempo de llegada de la mercancía?

Respuesta	F. A	%
Si	4	57.15
No	3	42.85
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfico No. 33: Tiempo de llegada de la mercancía.



Elaborado: Moisés (2018)

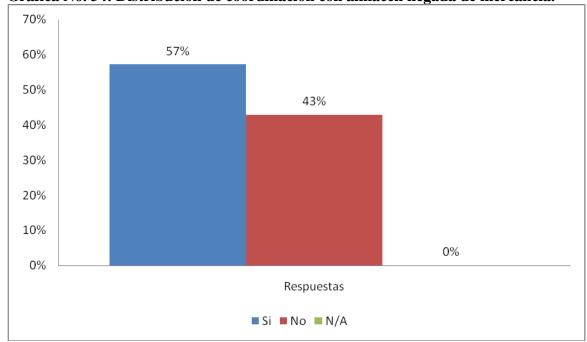
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 16)

Análisis: el 57% de los compradores acordó el tiempo de llegada de la mercancía colocada como pedido, seguido de un 43% restante que no lo hizo. Esto refleja que una gran proporcionalidad de compradores deja a la política de logística del proveedor, además de indicar que no existe una establecida por la empresa solicitante, lo que da poca información a los clientes del departamento de compras en cuanto a la llegada de la mercancía.

Cuadro No. 34: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿coordinó con almacén sobre la llegada de la mercancía?

Respuesta	F. A	%
Si	4	57.15
No	3	42.85
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfica No. 34: Distribución de coordinación con almacén llegada de mercancía.



Elaborado: Moisés (2018)

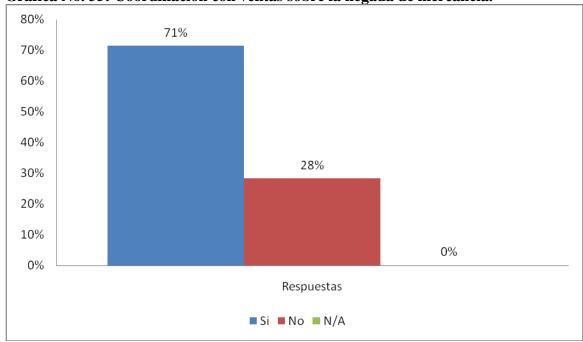
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 17)

Análisis: referente a la coordinación con el personal de almacén el 57% del personal de compras afirmó que coordinó con almacén la llegada de la mercancía. El otro 43% restante afirmó que por no saber exactamente cuándo llegará la mercancía no realizaron ninguna coordinación con almacén. Esto indica que esto puede traer consigo retrasos o llegadas inesperadas en almacén congestionando la logística de descarga como desligue, lo que dificulta el procesamiento de las mercancías.

Cuadro No. 35: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Coordinó con ventas sobre la llegada de mercancía?

Respuesta	F. A	%
Si	71	71.74
No	2	28.26
N/A		0
Total	7	100

Gráfica No. 35: Coordinación con ventas sobre la llegada de mercancía.



Elaborado: Moisés (2018)

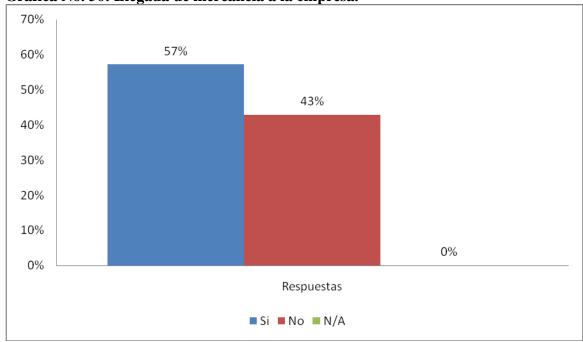
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 18)

Análisis: en cuanto a la coordinación del departamento de compras con el departamento de ventas, el 71.74% de los compradores coordinó la llegada de la mercancía, frente a un 28% que aseguró que no. Esto indica que, a diferencia de almacén, como la colocación del pedido viene por solicitud de ventas, estos rinden información al vendedor puesto que por la ausencia de la mercancía tienen un seguimiento para con la mercancía lo que hace que compras reaccione con las informaciones, a fin de coordinar la espera de la mercancía en el punto de ventas.

Cuadro No. 36: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Llegó la mercancía sin retraso?

Respuesta	F. A	%
Si	4	57.15
No	3	42.85
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfica No. 36: Llegada de mercancía a la empresa.



Elaborado: Moisés (2018)

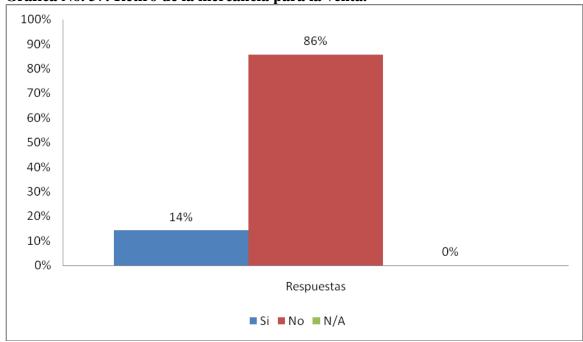
Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 19)

Análisis: el 57% de los compradores investigaron con almacén si su mercancía solicitada había llegado en el tiempo justo, frente a un 43% restante que aseguró que no llegó en el tiempo acordado. Esto indica que el departamento de compras maneja productos de continuidad y alta rotación que son necesario dar seguimiento para su próximo pedido, así como evitar sobre inventarios de productos en general, no obstante existe un alto porcentaje que no verifica este seguimiento lo que desencadena alguno de los problemas mencionados.

Cuadro No. 37: Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Ventas retiró la mercancía?

Respuesta	F. A	%
Si	1	14.26
No	6	85.74
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfica No. 37: Retiro de la mercancía para la venta.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 30)

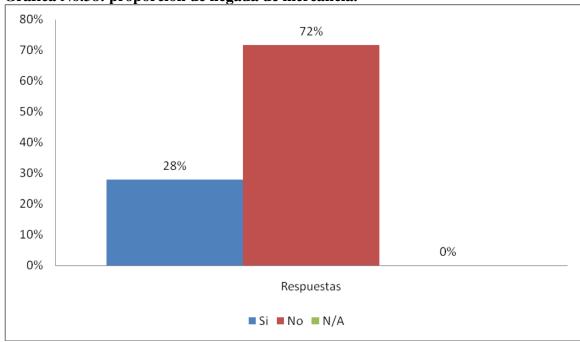
Análisis: el 86% de los compradores no investigó con ventas si había retirado su mercancía o conocía que ya había llegado, de un 14.26% que alegó que si lo había hecho. Esto indica que el desconocimiento o la intención de información para con ventas es muy bajo, por otro lado, esto trae consigo posibles desconocimientos por venta por lo que pueden recolocar las plantillas o pedidos ralentizando o perdiendo enfoque en otros productos por pedir.

Cuadro No.38:

Distribución Porcentual del departamento de compras, julio de 2018. Según: ¿Llegó toda la mercancía?

Respuesta	F. A	%
Si	5	71.74
No	2	28.26
N/A	0	0
Total	7	100

Gráfica No.38: proporción de llegada de mercancía.



Elaborado: Moisés (2018)

Fuente: Check List aplicado al departamento de compras de Ferretería Detallista para evaluar la gestión de negocios. Provincia La Romana. (Anexo: cuestionario, pregunta No. 21)

Análisis: el 72% de los compradores afirmó que sus pedidos llegaron todos, pues a la ausencia de faltantes, frente a un 28% que alegó que no, ya que sus pedidos no llegaron todos. Esto refleja que el índice de faltantes es el instrumento utilizado para validar que llegó su mercancía, así como el estado del mismo, lo que sirve para supervisar la mercancía y comunicar a ventas.

Anexo no.4:



Entrevista Dirección General

Datos Generales:

Nombre del entrevistado Lic. Máximo Valdez, Director General de Ferretería Detallista.

Entrevistadora: Licda. Luz Esther Moisés, cuasi M.D.

Intencionalidad: El presente trabajo pretende recopilar información para el diseño de un plan estratégico y proponer mejoras en la gestión de negocio del departamento de compras.

Instrucciones: Plantear las interrogantes para dar a conocer la armonización de las funciones administrativas en beneficio de los objetivos de la empresa, generando valor en cada proceso, actividades y tareas ejecutadas. Debe mantenerse un ambiente de cordialidad con el entrevistado y manejar un lenguaje acorde.

- 1- ¿Qué entiende por Gestión de Negocios del Departamento de Compras?
- 2- ¿Cómo definiría la Gestión de Negocio del Departamento de Compras?
- 3- ¿Depende la gestión de negocios del departamento de compras de la planeación estratégica de la empresa? Justifique su respuesta.
- 4- ¿Qué entiende por planeación estratégica?
- 5- ¿Aplica el departamento de compras una gestión de negocios acorde con los objetivos empresariales?
- 6- ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene el departamento de compras para gestionar efectivamente los negocios en los planos nacionales?
- 7-Cuáles considera usted que son los retos más importantes del departamento de compras para lograr una planeación estratégica que se acerque a los objetivos a largo plazo de la empresa?

- 8- ¿Por qué muchos departamentos, incluyendo el de compras, en las empresas no logran desarrollar una planeación estratégica aunada a la empresa y a la gestión de negocio que desarrollar sus actividades?
- 9- ¿Cuáles son los beneficios directos que obtendría el departamento de compras con la aplicación de un plan estratégico para la gestión de negocios de las estrategias tecnológicas?
- 10- ¿Considera que la estructura, así como los procesos que componen el departamento de compras son recursos suficientes y válidos para la aplicación de un modelo de gestión de negocios en el plano nacional del mercado y de la empresa persé? Justifique su repuesta.

Elaborado por:	Luz Esther Moisés Divison
Revisado por:	Luz Esther Moisés Divison
Fecha:	10/07/2018

Anexo no.5:

	UNIVERSIDAD APEC							
	Cuestionario de Evaluacion de la Gestion de Negocio del Departamento de Compras							
	Datos Generales: Nombre							
	Intencionalidad: El presente trabajo pretende recopilar informacion pa negocio del departamento de compras.	y proponer mejoras er	n la gestion de					
	Intrucciones: A continuacion se le presenta una serie de enunciados en con una (X) su nivel de satisfacción.	n los cuales usted r	espondera en la e	escala que responda a	su juicio marcando			
	Nivel de satisfaccion							
Area	Descripcion	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo			
aneacion	¿El departamento de compras posee una planificación acorde a los objetivos de la empresa?							
	El departamento de compras posee recursos para el logro de los objetivos?							
	¿Existen planes de acciones inmediatos para el logro de objetivos a corto plazo?							
rganización	Demuestra dominio de las negociaciones el equipo de compras?							
	La estructura administrativa del departamento compras está bien definida?							
	Estan debidamente distribuidas las funciones administrativas del departamento compras?							
	Los procesos de negociacion de la empresa estan claramente definidos?							
Control	¿Retroalimenta el departamento de compras sobre los cambios en las negociaciones?							
	¿El manual de procesos responde a las actividades y objetivos del departamento de compras?							
	¿Las debilidades y amenazas del departamento de compras representan puntos de trabajo para los controles?							
	¿Es bien medida la productividad de los negociadores?							
reccion	¿Piensa que el depatamento de compras ayuda a que la empresa logre los objetivos a largo plazo?							
	¿El tipo de liderazgo del equipo de compras influye al logro de la planificacion?							
	Sugerencias, aportes y propuestas de mejora:							
			5::					
	Elaborado por:	Luz Esther Moises	Divison					

Fecha:

10/7/2018

Anexo no.6:

		NAPEC						
UNAP	UN	IVERSIDAD APEC						
		Check List: Proceso de Negociación con Proveedores.						
		Datos Generales:						
					Fecha:			
		Puntos chequeados: 1 2 3 4 5			Inspectora:			
Inten	cionalidad:	Trazar los pasos claros para el ciclo de negociación con proveedo	ores					
A continuacion se le presenta una serie de enunciados que usted respondera segun corresponda a su juicio en la categoria correspondiente (SI, NO, N/A), cotejando de manera objetiva la presencia de los indicadores descritos en el instrumento de acuero accion realizada, a fin de comprobar el cumplimiento de los procedimientos en la Gesta departamento de compras.								
	1. Regist	ro de los proveedores:						
1.1	¿El vended	dor llenó su solicitud de registro como proveedor?	SI		NO 🔲	N/A 🔲		
1.2	El proveeغ	dor tiene RNC?	SI		NO	N/A 🗖		
1.3	¿El provee	dor recibió un correo con la confirmación de su código?	SI		NO	N/A		
		ud de Crédito.				-		
2.1	¿El vended	dor entregó la solicitud a crédito?	SI		NO	N/A 🔲		
2.2	¿Existieron	retrasos en la respuesta del proveedor?	SI		NO 🔲	N/A		
2.3	Enviaron	acuse de confirmación?	SI		NO 🔲	N/A		
	3. Coloca	nción de la Orden						
3.1	¿El compra	ador solicitó cotización en por lo menos 3 proveedores?	SI		NO	N/A 🗖		
3.2	¿Realizó la	comparación de precio entre proveedores?	SI		NO	N/A 🔲		
3.3	¿Su superi	or autorizó la orden de compra?	SI		NO	N/A 🔲		
3.4	¿Recibió el	comprador acuse de recepción por parte del proveedor.	SI		NO	N/A 🔲		
	4. Planfi	cación y logistica de mercancía.						
4.1	El vended	dor dejó su nota de pedido?	SI		NO	N/A 🗖		
4.2	El vended	lor acordó el tiempo de la mercancía?	SI		NO 🔲	N/A 🔲		
4.3	Se coordi	nó con Almacén para la llegada de la mercancía?	SI		NO	N/A		
4.4	¿Se coordi	nó con ventas sobre la llegada de la mercancía?	SI		NO 🔲	N/A 🔲		
	5. Retroa	alimentación.	L					
5.1	¿Llegó la n	nercancía sin retraso?	SI		\square	$_{N/A}$		
5.2	¿Ventas re	etiro la mercancía de almacen?	SI		NO	N/A 🗖		
5.3	¿La merca	ncía llegó sin deperfectos?	SI		NO	N/A		
			<u> </u>					
		Elaborado por: Luz Esther Moises		Divison				
			Luz Esther Moises Divison					
		Fecha: 10/7/2018						