



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR**  
**CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD, PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA CONSTRUKASA”, CANTÓN PASTAZA, PROVINCIA DE PASTAZA.**

**AUTOR:**

**BRYAN JOHNSON PAREDES SANTIAGO**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el señor: Bryan Johnson Paredes Santiago, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel

**DIRECTOR**

Ing. Edison Ruperto Carrillo Parra

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Bryan Johnson Paredes Santiago, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 15 de marzo del 2019

---

Bryan Johnson Paredes Santiago  
C.C. 160046729-2

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por su infinita bondad, por haberme guiado por el buen camino dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante día a día en mi vida y sobre todo durante mi formación profesional.

A mis padres ya que gracias a sus buenos consejos, esfuerzo, sacrificio, perseverancia, y sobre todo su apoyo incondicional siempre estuvieron conmigo ayudándome en todo lo necesario para culminar mi carrera universitaria y ser la persona que soy hoy en día.

A todos amigos por sus, buenos consejos y palabras de aliento que me motivaron de una u otra manera para lograr alcanzar mi objetivo principal que es ser Ingeniero en Finanzas.

A mi hija por su amor incondicional quien ha sido mi mayor inspiración, motivación para seguir adelante y lograr así culminar una más de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de superarme como persona y también profesionalmente. Por haber sido mi fortaleza en las circunstancias más difíciles que se han presentado a lo largo de este arduo camino.

A mis padres, por inculcarme el valor de la responsabilidad la cual ha sido importante para alcanzar esta meta en mi vida. Por ser un ejemplo de vida, y por enseñarme que gracias a la constancia y perseverancia puedo llegar a cumplir mis sueños.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por abrirme las puertas de sus aulas, donde he adquirido varios conocimientos, experiencias y vivencias, que la han convertido en mi segundo hogar, y que al dejarle estoy seguro me llenarán de nostalgia.

A los profesores que he conocido durante esta carrera, por haber abierto sus mentes y brindarnos sus conocimientos, y sobre todo por ser amigos con alto grado de calidez humana.

En general, a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido en el logro de este importante paso dentro mi vida, que se alegran de los triunfos que pueda alcanzar y que me apoyan en las circunstancias más difíciles que se me puedan presentar.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenido .....	vi
Índice de gráficos .....	viii
Índice de tablas .....	ix
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2 MARCO TEÓRICO .....	7
2.2.1 Modelo de gestión .....	7
2.2.2 Importancia del Modelo de Gestión .....	8
2.2.3 Dirección Estratégica .....	9
2.2.4 Planificación Estratégica .....	11
2.2.5 Balanced Scorecard .....	18
2.2.6 Indicadores del Cuadro de Mando Integral: .....	28
2.3 IDEA DEFENDER .....	33

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	34
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.3 MUESTRA Y POBLACIÓN .....	34
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	35
3.4.1 Métodos Investigación .....	35
3.4.2 Técnicas de Investigación .....	36
3.4.3 Instrumentos de Investigación .....	36
3.5 RESULTADOS .....	37
3.5.1 Resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la ferretería CONSTRUKASA. ....	37
3.5.2 Resultados de la encuesta realizada al personal de la Ferretería CONSTRUKASA .....	47
3.5.3 Resultados de la entrevista realizada al Gerente de la ferretería CONSTRUKASA. ....	57
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....	59
4.1 TÍTULO:.....	59
4.2 INFORMACIÓN GENERAL .....	59
4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	62
4.3.1 Macro entorno .....	62
4.3.2 Micro entorno .....	84
4.3.3 Análisis Interno .....	89
4.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	108
4.4.1 Formulación de misión y visión .....	108
4.4.2 Valores.....	109
4.4.3 Políticas de calidad .....	110
4.4.4 Objetivo Institucional .....	111
4.5 MAPA ESTRATÉGICO .....	112
4.5.1 Desarrollo de objetivos, metas y actividades estratégicas .....	113
4.5.2 Perspectiva Clientes.....	115
4.5.3 Perspectiva Financiera.....	116
4.6 PLAN DE ACCIÓN FERRETERÍA CONSTRUKASA .....	120
4.7 IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD ...	124
CONCLUSIONES .....	139
RECOMENDACIONES.....	140

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: IMPORTANCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN CORPORATIVO.....	8
GRÁFICO 2: MODELO DINÁMICO DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	11
GRÁFICO 3: CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
GRÁFICO 4: IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
GRÁFICO 5: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD .....	21
GRÁFICO 6: IDENTIFICACIÓN DE GÉNERO .....	37
GRÁFICO 7: EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	38
GRÁFICO 8: ATENCIÓN.....	39
GRÁFICO 9: PREFERENCIA.....	40
GRÁFICO 10: FRECUENCIA .....	41
GRÁFICO 11: INSTALACIONES ADECUADAS.....	42
GRÁFICO 12: FACTOR PARA ADQUIRIR PRODUCTO .....	43
GRÁFICO 13: CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE EL PRODUCTO.....	44
GRÁFICO 14: EL PRODUCTO SE ENCUENTRA EN LA FERRETERÍA .....	45
GRÁFICO 15: NUEVA SUCURSAL.....	46
GRÁFICO 16: GÉNERO.....	47
GRÁFICO 17: EDAD .....	48
GRÁFICO 18: MISIÓN, VISIÓN .....	49
GRÁFICO 19: ESTRATEGIA DE MARKETING.....	50
GRÁFICO 20: CAPACITACIÓN .....	51
GRÁFICO 21: MODELO DE GESTIÓN .....	52
GRÁFICO 22: INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN .....	53
GRÁFICO 23: TRABAJO EN EQUIPO.....	54
GRÁFICO 24: RELACIÓN EMPLEADOS Y DIRECTIVOS .....	55
GRÁFICO 25: IMPLEMENTACIÓN DE INDICADOR DE DESEMPEÑO .....	56
GRÁFICO 26: HILO CONDUCTOR DEL MARCO PROPOSITIVO.....	59
GRÁFICO 27: ORGANIGRAMA FERRETERÍA CONSTRUKASA.....	61
GRÁFICO 29: VARIACIÓN PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	64
GRÁFICO 30: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA .....	64
GRÁFICO 31: EVOLUCIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN.....	65
GRÁFICO 32: CARTERA DE CRÉDITOS AL SECTOR PRIVADO.....	66

GRÁFICO 33: IMPORTACIONES DE MATERIAS PRIMAS: MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN ..66	66
GRÁFICO 34: PORCENTAJE DE IMPORTACIONES DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN .....67	67
GRÁFICO 35: PAÍSES A LOS QUE SE IMPORTAN MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN .....68	68
GRÁFICO 36: NIVEL DE INVENTARIOS EMPRESAS COMERCIALES .....73	73
GRÁFICO 37: SITUACIÓN DE LOS NEGOCIOS COMERCIALES .....74	74
GRÁFICO 38: VOLUMEN DE CONSTRUCCIÓN .....74	74
GRÁFICO 39: ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL CONSTRUCCIÓN .....75	75
GRÁFICO 40: TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL DE PASTAZA .....78	78
GRÁFICO 41: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE PASTAZA.....78	78
GRÁFICO 42: NIVEL DE ANALFABETISMO EN PASTAZA .....79	79
GRÁFICO 43: SITUACIÓN A NIVEL CANTONAL .....79	79
GRÁFICO 44: PREVALENCIA DE DELITOS EN PASTAZA .....80	80
GRÁFICO 45: PERSONAL DEDICADO A ACTIVIDADES AMBIENTALES POR INDUSTRIA .....81	81
GRÁFICO 46: EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN ISO 14.001 ..... 81	81
GRÁFICO 47: ANALFABETISMO DIGITAL ..... 82	82
GRÁFICO 48: MEGACUMBAS CENTRO FERRETERO..... 86	86
GRÁFICO 49: FERRETERÍA TOAPANTA RIVERA ..... 86	86
GRÁFICO 50: FERRETERÍA ALDAZ..... 87	87
GRÁFICO 51: POLÍTICAS DE CALIDAD DE FERRETERÍA CONSTRUKASA ..... 110	110
GRÁFICO 52: OBJETIVOS INSTITUCIONALES FERRETERÍA CONSTRUKASA ..... 111	111

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: CAMBIOS ESTRATÉGICOS.....10	10
TABLA 2: DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN .....32	32
TABLA 3: IDENTIFICACIÓN DE GÉNERO.....37	37
TABLA 4: EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....38	38
TABLA 5: ATENCIÓN .....39	39
TABLA 6: PREFERENCIA .....40	40
TABLA 7: FRECUENCIA .....41	41
TABLA 8: INSTALACIONES ADECUADAS .....42	42
TABLA 9: FACTOR PARA ADQUIRIR EL PRODUCTO.....43	43
TABLA 10: CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE EL PRODUCTO .....44	44
TABLA 11: EL PRODUCTO SE ENCUENTRA EN LA FERRETERÍA.....45	45
TABLA 12: NUEVA SUCURSAL .....46	46
TABLA 13: GÉNERO .....47	47

TABLA 14: EDAD .....	48
TABLA 15: MISIÓN, VISIÓN.....	49
TABLA 16: ESTRATEGIA DE MARKETING .....	50
TABLA 17: CAPACITACIÓN.....	51
TABLA 18: MODELO DE GESTIÓN.....	52
TABLA 19: INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN .....	53
TABLA 20: TRABAJO EN EQUIPO.....	54
TABLA 21: RELACIÓN EMPLEADO Y DIRECTIVOS .....	55
TABLA 22: IMPLEMENTACIÓN DE INDICADOR DE DESEMPEÑO.....	56
TABLA 23: ÍNDICE DE PRECIOS DE LA CONSTRUCCIÓN A NIVEL NACIONAL.....	68
TABLA 24: ANÁLISIS MACRO ENTORNO FERRETERÍA CONSTRUKASA.....	83
TABLA 25: ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO DE LA FERRETERÍA CONSTRUKASA.....	88
TABLA 26: MATRIZ FODA FERRETERÍA CONSTRUKASA .....	100
TABLA 27: PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS .....	102
TABLA 28: PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	103
TABLA 29: PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES .....	105
TABLA 30: PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS.....	106
TABLA 31: MATRIZ FODA PRIORIZADO .....	107
TABLA 32: MISIÓN EN BASE A MATRIZ DE COMPONENTES.....	108
TABLA 33: VISIÓN EN BASE A MATRIZ DE COMPONENTES .....	109
TABLA 34: CAMPOS ESTRATÉGICOS FERRETERÍA CONSTRUKASA .....	112
TABLA 35: OBJETIVOS Y METAS PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO .....	113
TABLA 36: OBJETIVOS Y METAS PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	114
TABLA 37: OBJETIVOS Y METAS PERSPECTIVA CLIENTES .....	115
TABLA 38: OBJETIVOS Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	116

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard para la empresa “Ferretería CONSTRUKASA” cantón Pastaza, provincia de Pastaza, para establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad. Para su diseño se utilizaron técnicas como la observación para tener un conocimiento general histórico de la ferretería, entrevistas a los principales funcionarios de la entidad y encuestas dirigidas a los clientes, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan el entorno de la entidad: como la falta de un modelo de gestión que oriente los esfuerzos de quienes laboran en la entidad y la falta de objetivos institucionales para conocer hacia donde se dirige la institución. Se formuló su filosofía empresarial que incluye su misión, visión, objetivos estratégicos y metas adecuados para la ferretería. Por otro lado, también se diseñó indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y metas, y por último se presentó un plan de acción con las diferentes actividades estratégicas que se debe implementar para mejorar sus actividades. Por lo tanto, mediante el modelo de gestión se determinaron estrategias en cuatro perspectivas muy importantes dentro de la entidad como es en la parte financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y conocimiento, mismas que deben ser implementadas de inmediato para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia y eficacia en las operaciones y obtener mejores resultados para la “Ferretería CONSTRUKASA”.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> < MODELO DE GESTIÓN> <BALANCED SCORECARD> <ANÁLISIS INTERNO> <ANÁLISIS EXTERNO> <ESTRATEGIAS> <INDICADORES>

---

Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The following investigation's objective was to design a management model based on the Balanced Scorecard methodology for the company "Ferretería CONSTRUKASA", Pastaza canton, province of Pastaza, to establish a control system in the efficient use of tangible and intangible resources of the entity. For its design techniques such as observation were used to have a general historical knowledge of the hardware store, interviews with the main officials of the entity and surveys aimed at customers, to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats that affect the environment of the entity: as the lack of a management model that guides the efforts of those who work in the entity and the lack of institutional objectives to know where the institution is headed. He formulated his business philosophy that includes his mission, vision, strategic objectives and goals appropriate for the hardware store. On the other hand, indicators were also designed to measure compliance with the objectives and goals, and finally an action plan was presented with the different strategic activities that should be implemented to improve their activities. Therefore, through the management model, strategies were determined in four very important perspectives within the entity such as the financial part, clients, internal processes and learning and knowledge, which must be implemented immediately to improve decision making, efficiency and effectiveness in operations and obtain better results for the "Hardware Store CONSTRUKASA"

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL> <BALANCED SCORECARD> <INTERNAL ANALYSIS> <EXTERNAL ANALYSIS> <STRATEGIES> <INDICATORS>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación es realizada para la Ferretería Construkasa, que es una entidad constituida legalmente, que se dedica a la venta al por mayor y menor de productos ferreteros para la población del cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

El Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral en la actualidad es una herramienta de control muy útil ya que permite implementar estrategias para mejorar la administración de la entidad, y es por esta razón que se ha propuesto diseñar este modelo de gestión basada en la metodología del Balanced Scorecard en beneficio de la ferretería CONSTRUKASA.

Para lo cual se realiza cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I se determina los problemas que vienen caracterizando en el desarrollo de sus actividades diarias por lo cual es necesario realizar un Modelo de Gestión, basado con base en el Sistema de Balanced Scorecard, que permita lograr con el cumplimiento de los objetivos y de esta forma mejorar la toma de decisiones a nivel directivo.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico que tenga todo lo relacionado con el modelo de gestión y el Cuadro de mando integral para entender ya que es importante para la ejecución del trabajo de titulación.

En el capítulo III consiste en el desarrollo de la metodología a utilizar en la ejecución del trabajo de investigación, por lo tanto, se utilizó el método inductivo – deductivo, en cuanto a los instrumentos están los cuestionarios aplicados a los clientes y al personal de la ferretería.

En cuanto al capítulo IV se desarrolla la propuesta del Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, en donde se desarrolla las cuatro perspectivas como son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento; para que así de esa manera sea útil para la ferretería CONSTRUKASA.

# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cual se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros. (Catalina, 2012, p. 1)

Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, nos explican la "performance" de la organización en el pasado.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos. Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de infraestructuras.

Durante los últimos años y con el fin de mejorar, las empresas han desarrollado y profundizado esta herramienta en el Ecuador. En este punto, un caso exitoso es el de Nestlé y su cambio de mirada.

La evolución hacia una mirada abierta al entorno no fue fácil y tardó varios años. Peter Brabeck, quien comenzó su carrera a los 24 años en Nestlé, asumió como líder de la empresa en 1997, dispuesto a llevar acabo algunos cambios. Como toda modificación requiere de un escenario favorable, Brabeck pensó que el año 2000 era un momento propicio para comenzar la reorientación de la estrategia de Nestlé hacia un foco claro en nutrición, salud y bienestar. Pero implementar este modelo del Balanced Scorecard con nuevas estrategias no sería tarea fácil.

El desafío de homologar procesos, tener buenas prácticas y sobre todo un modelo de gestión interconectado con una visión de sistema integral, eran los grandes desafíos que esperaban a los trabajadores y consumidores de Nestlé. Un colaborador recordaría cómo la nueva estrategia había cambiado la forma de trabajar “ahora somos más disciplinados y tenemos exigencias concretas para trabajar con mayor colaboración. La visión de sistema nos fuerza a trabajar en equipo”. Nestlé había comprendido los cambios en el entorno y notó que el tamaño de la empresa y la complejidad adquirida en los diferentes productos, en los diferentes canales, hacían que los cambios fueran imprescindibles. (Larraín, 2012, p. 2)

Pero no todas las empresas del país, han decidido implementar la herramienta del Balanced Scorecard dentro de su gestión, con el propósito de formular estrategias que ayuden al crecimiento de los negocios. Una evidencia de ello, es el cantón Pastaza, donde las diferentes empresas existentes en la localidad desconocen sobre esta útil herramienta.

Dentro del cantón Pastaza, se encuentra la empresa “Ferretería CONSTRUKASA” dedicada al expendio de materiales para construcción, ferretería, plomería y material eléctrico, Se realizó breve diagnóstico a la empresa antes mencionada, que ayudó a identificar las siguientes debilidades:

- No dispone de una planificación estratégica actualizada que dificulta la evaluación de la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas que realiza la institución.
- Desconocimiento de misión y visión por parte de los empleados lo que genera que el personal ignore hacia dónde va la organización y exista dispersión de esfuerzos.
- Omisión de objetivos estratégicos, que impide la orientación de los esfuerzos hacia el crecimiento de la entidad.
- Ausencia de estrategias de negocio, genera los procesos que se llevan a cabo en la empresa “Ferretería CONSTRUKASA”, no se los realice adecuadamente.
- Inadecuada dirección y control estratégico, lo que ha provocado una deficiente administración de los recursos tangibles e intangibles que posee la institución,

El problema principal se presenta en la falta de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard que permita medir y controlar la gestión que se efectúa dentro de la empresa “Ferretería CONSTRUKASA” del cantón Pastaza, provincia de Pastaza y que impide cumplir con lo que pretende alcanzar la institución. Es por esta razón que se debe diseñar un modelo de gestión para la institución, basada en la metodología antes mencionada, y que al aplicarlo permita orientar de mejor manera al establecimiento hacia el crecimiento, productividad y competitividad, con el esfuerzo conjunto del talento humano.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera el diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, para la empresa “Ferretería CONSTRUKASA”, cantón Pastaza, provincia de Pastaza, ¿permitirá establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

El siguiente proyecto de investigación se delimita en los siguientes parámetros:

**Objeto de Estudio:** Empresa “Ferretería Construkasa”

**Campo de Acción:** Modelo de gestión basado en metodología Balanced Scorecard

**Delimitación Espacial**

**Cantón:** Pastaza

**Provincia:** Pastaza

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La realización del presente trabajo de investigación proporciona a las empresas una herramienta muy útil en la actualidad, debido a los cambios globales y a la manera en que los negocios van transformándose continuamente. Las empresas se han visto con la necesidad de reestructurarse totalmente y buscar alternativas que permitan que las relaciones de mando existentes entre los diferentes niveles de la entidad puedan adaptarse a las nuevas formas de gestión a aplicarse.

Dependiendo de las necesidades, es preciso un sistema que incorpore metas específicas, las mismas que son establecidas por el nivel directivo en colaboración con el capital humano, dentro de un periodo de tiempo determinado y que conlleva a una serie de estrategias en cuatro perspectivas del negocio para que de esta manera se avance hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Entonces es así como este trabajo justifica la parte práctica del diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, ya que ayudará a la empresa “Ferretería CONSTRUKASA” a medir, controlar y mejorar la eficiencia y eficacia de la administración de los recursos tangibles e intangibles de la entidad, para que de esta manera las entidades puedan generar creación de valor favorable para los mismos y cumplir con un requisito fundamental para obtener el título de Ingeniero en Finanzas y ser un neo profesional de la República.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, para la empresa empresa “Ferretería CONSTRUKASA”, cantón Pastaza, provincia de Pastaza, que permita establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Construir un marco teórico a través de la compilación de fuentes primarias y secundarias para la estructura de un medio referencial para el presente trabajo investigativo.
- Realizar un diagnóstico financiero y administrativo por medio del uso de técnicas e instrumentos de investigación que permitan el análisis de la problemática de investigación.
- Presentar un modelo de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard, estableciendo objetivos, políticas y estrategias de acuerdo a las perspectivas cliente, aprendizaje y conocimiento, procesos internos y financiero, para la creación de valor de la entidad.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Dentro de la recopilación de información para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se revisaron fuentes de temas similares al Diseño de modelo de gestión basado en la herramienta Balanced Scorecard, como se muestra a continuación:

Badillo & Patricia (2013) en su trabajo de titulación denominado “Implementación del Balanced Scorecard, como modelo de gestión en la Escuela de ingeniería financiera y comercio exterior, de la Facultad de administración de empresas, de la Espoch”, concluye que:

El Balanced Scorecard como modelo de gestión en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, controla el cumplimiento de los indicadores planteados que se encuentran agrupados en objetivos, los mismos que responden a cinco perspectivas, con una relación causa-efecto nombrando responsables y estrategias con tiempos de ejecución. (p. 118)

Por otra parte también se procedió a leer varias conclusiones de otro trabajo investigativo denominado, de las cuales se pudo apreciar como la más importante:

Dentro del análisis interno se estudió la Infraestructura gerencial, finanzas, recursos humanos, comercialización y ventas derivando en fortalezas, como una buena estructura organizativa, buen posicionamiento en el mercado, alta liquidez y un margen adecuado de rentabilidad sobre las ventas y en debilidades como falta de planificación a largo plazo, deficiencia en comunicación, dificultades con el recurso informático. A través del análisis situacional se concluyó que es necesario la aplicación de un Balanced Scorecard como modelo integral de planificación y gestión de la empresa. (Macas, 2013, p. 99)

También, Cepeda (2015) en la ejecución de su investigación que tiene por nombre “Diseño de un Balanced Scorecard para la empresa PROVETEC de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo durante el periodo 2015” menciona entre sus conclusiones la siguiente:

El Balanced Scorecard, es una forma de trabajar, es una metodología, con la cual el proceso de gestión se simplifica, nos permite tener una visión más amplia de la empresa a futuro y de igual forma nos mantiene enfocado a cada uno de las partes de la organización en una sola dirección. (p. 106)

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 Modelo de gestión**

Según Maldonado, (2011) indica que:

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos (pág. 48)

El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. (Álvaro, 2013, p. 43)

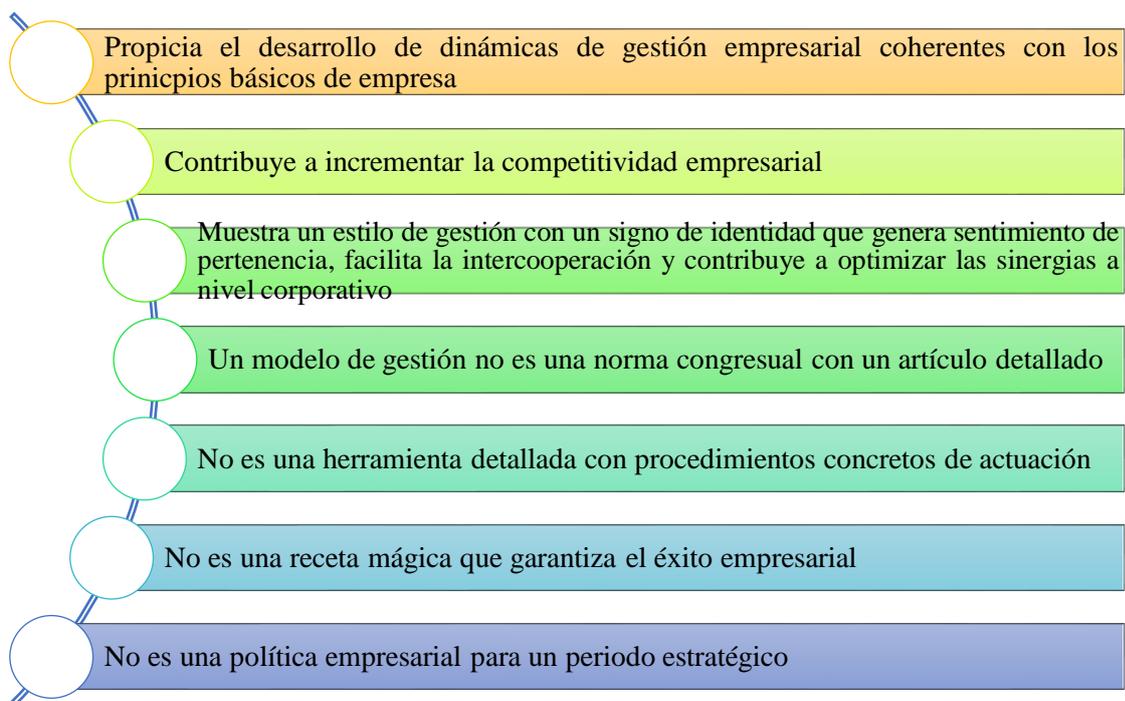
Un modelo de gestión es una herramienta que utiliza la empresa para que todo el talento humano dirija sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos. Forma parte del proceso de innovación de una empresa, a través de la revisión de la visión del negocio para crear una serie de estrategias que permitan generar procesos de valor agregado dentro de la entidad.

## 2.2.2 Importancia del Modelo de Gestión

Guerrero (2016) al hablar de la importancia de un Modelo de Gestión, refiere:

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización. (p. 53)

Según Mondragon (2017), un modelo de gestión corporativo es importante porque:



**Gráfico 1:** *Importancia de un modelo de gestión corporativo*

**Fuente:** (Mondragon, 2017, p. 8-9)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

De lo definido por los autores, se puede manifestar que un modelo de gestión es una referencia para la organización que determina una forma de gestión que involucra a todas las partes interesadas dentro de una entidad creando pertenencia a la institución y a través de su implementación se logrará competitividad.

### **2.2.3 Dirección Estratégica**

“La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad”. (Palacios, 2010, p. 6)

Por su parte Ceballos & Romero (2009) define que la dirección estratégica la conforman “Una serie de pasos, claramente definidos, que permiten trabajar correctamente. Además es el modo de ejecutar determinadas operaciones en forma eficiente y eficaz”. (p. 27)

De lo manifestado por los autores, se concluye que la dirección estratégica es un conjunto de procesos sistemáticos que permitirán a una entidad desarrollar sus potenciales con la finalidad de que a un tiempo determinado la organización sea mayormente productiva, competitiva y efectiva al momento de prestar sus servicios o comercializar sus productos.

#### **2.2.3.1 Evolución histórica de la dirección estratégica**

Con el pasar del tiempo han existido varios cambios estratégicos, de los podemos rescatar que la estrategia tiene sus orígenes en el arte de la guerra, donde se requería conocer al enemigo para vencerlo. Años más tarde, pasa a ser el arte de la paz, debido a un equilibrio social donde la dirección está orientada a un ámbito específico para de esta manera formar parte de los principales conceptos de una disciplina científica como lo es la administración estratégica.

**Tabla 1: Cambios estratégicos**

<b>Factor periodo</b>	<b>Económico</b>	<b>Político y Legal</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Social</b>	<b>Administrativo</b>
Década de los 50	Necesidad escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de la producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador Cliente exigente
80	Calidad total	Plan de empresa	Autos pequeños Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad Total
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores de entorno	Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plsn Estratégico Reingeniería
2000	Enfoque de mercado de innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing Psicología organizacional Finanzas Planeación Competitividad
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Manejo sostenible	Paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos Envejecimiento poblacional	Liderazgo coaching Agente de cambio

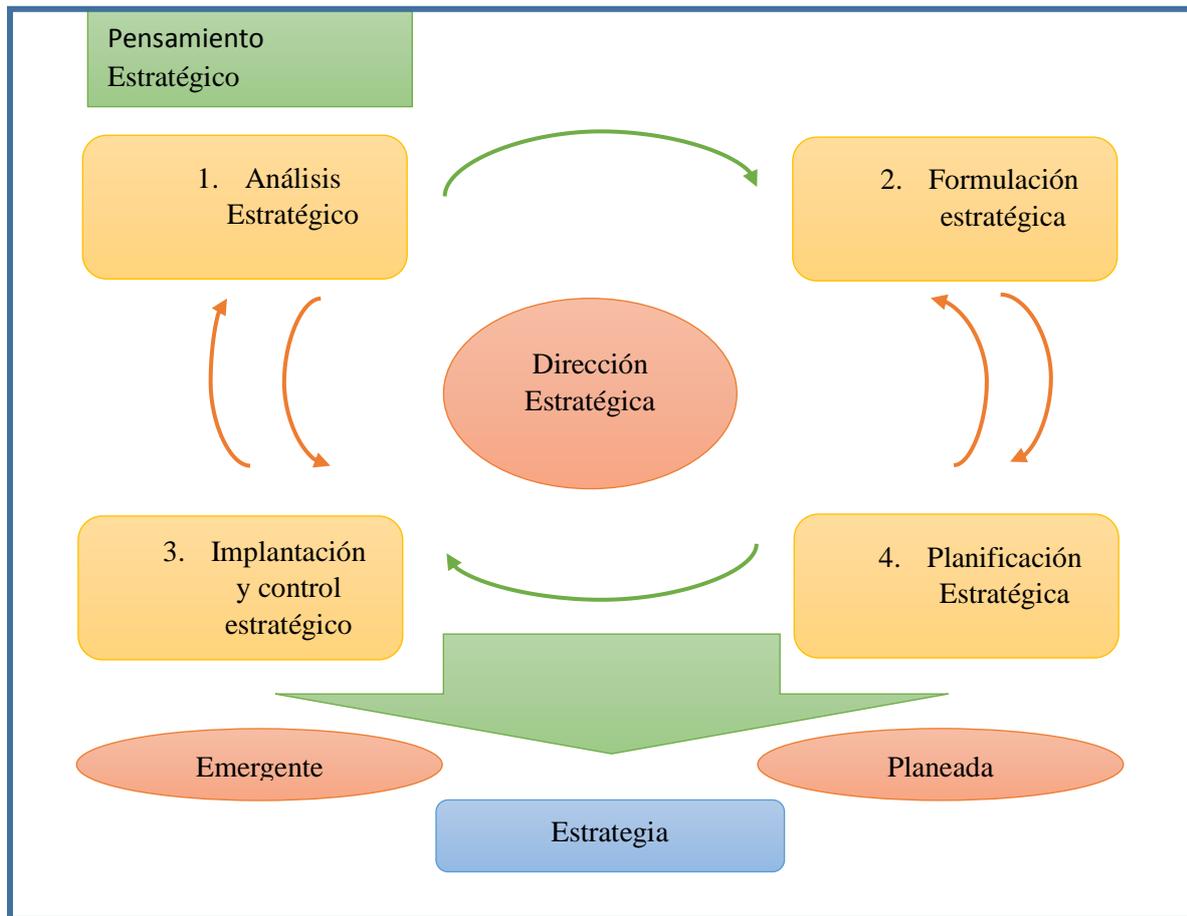
**Fuente:** (Palacios, 2010, p. 6)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### 2.2.3.2 Modelo dinámico de la dirección estratégica

Muchos autores sostienen que el cambio continuo caracteriza a las empresas que sobreviven en el mundo globalizado, pero existen evidencias de que las organizaciones no cambian con facilidad.

Es por ello que Vásquez (como se citó en Palacios, 2010) diseña un modelo dinámico para la aplicación de la dirección estratégica, como se muestra a continuación:



**Gráfico 2:** Modelo dinámico del proceso de dirección estratégica

**Fuente:** Vásquez (como se citó en Palacios, 2010, p. 2)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### 2.2.4 Planificación Estratégica

Según Ceballos & Romero (2009): “La planificación estratégica es un nuevo enfoque del proceso administrativo más proactivo” (p. 18)

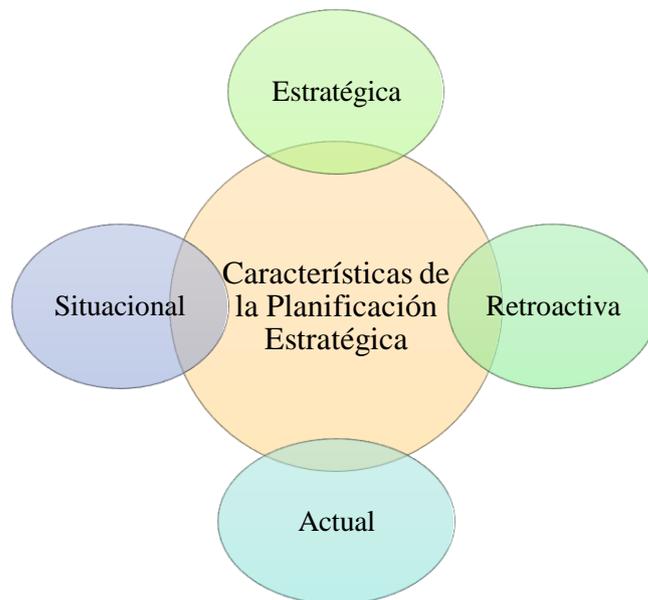
Según Stoner (como se citó en Ceballos & Romero, 2009) define a la planeación estratégica como: “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y después actúe conforme a ellos”. (p. 18)

Con lo expuesto por los autores, se puede deducir que la planificación estratégica es parte del proceso administrativo a través del cual la empresa establece sus propósitos, que por medio de los planes que se diseñen permitan la implantación de los objetivos y las estrategias permitan el cumplimiento de los mismos.

#### 2.2.4.1 Características de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica posee varias características a fin de que la misma contribuya al crecimiento de una entidad en función del entorno cambiante que envuelve a la empresa que lo está ejecutando.

Las características de la planificación estratégica son:



**Gráfico 3:** Características de la Planificación Estratégica

**Fuente:** (Palacios, 2010, p. 3)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

- **Retroactiva:** La planeación es retroactiva debido a que observa hechos pasados para poder implementar acciones para corregir desventajas que se hayan suscitado.
- **Actual:** Es actual porque se implementa en el presente de una organización.
- **Situacional:** Considera la política, el tiempo, espacio y otros aspectos importantes que forman parte del entorno de la institución.

### 2.2.4.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar.

Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (Palacios, 2010, p. 4)

La planificación estratégica es importante porque permite:

- Unificar criterios hacia dónde se quiere mover la empresa
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito
- Mejorar la visión de la empresa en el largo plazo
- Revelar y aclarar oportunidades y amenazas futuras
- Señalar asuntos estratégicos
- Estructurar la empresa para la toma de decisiones
- Exigir el establecimiento de objetivos. (Ceballos & Romero, 2009, pp. 28-29)



**Gráfico 4:** Importancia de la Planificación Estratégica

**Fuente:** (Palacios, 2010, p. 4)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables.

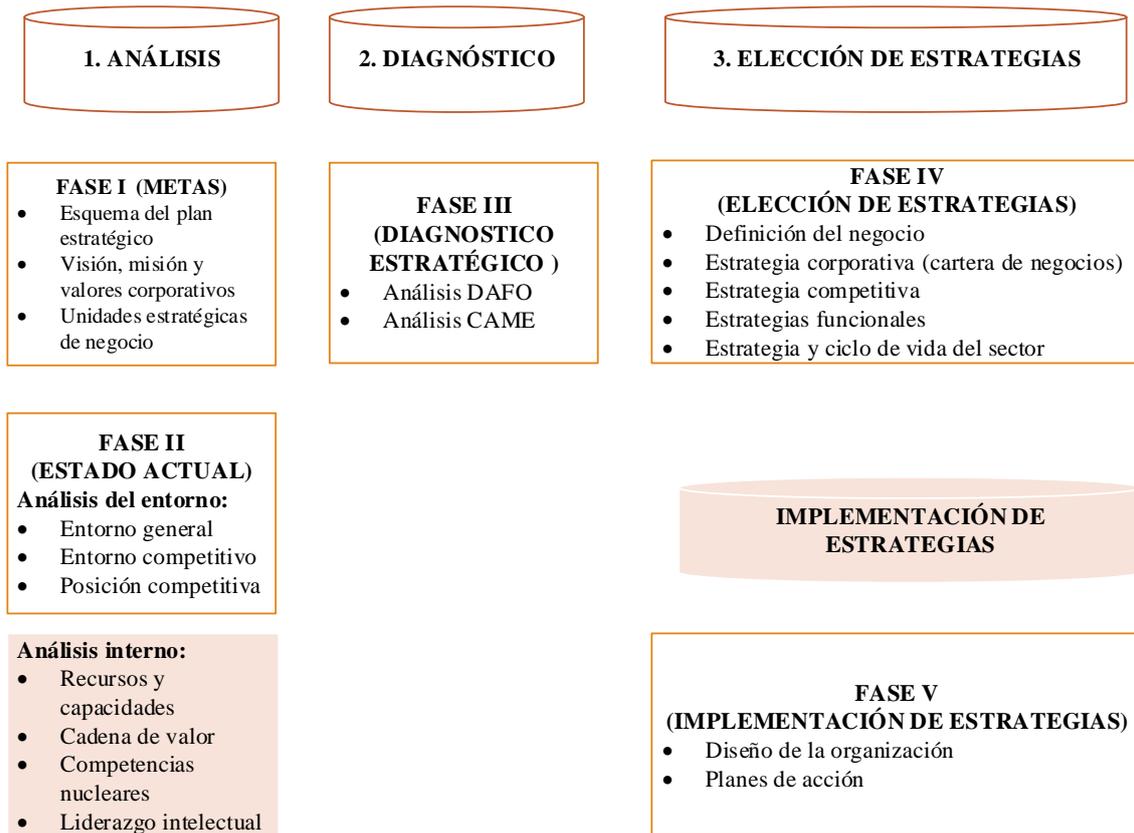
### **2.2.4.3 Objetivo de la Planificación Estratégica**

Según Martínez & Milla, (2005) que:

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. (pp.9-10)

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

### 2.2.4.4 Fases de la Planificación Estratégica



**Fuente:** (Martínez & Milla, 2005, pp.12-16)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Según Martínez & Milla (2005) indica de manera detallada las fases de plan estratégico:

**1. El análisis estratégico** puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos: Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

**2. La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios deberíamos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

**3. La implantación estratégica** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. (pp.13-15)

### **Formulación y ejecución estratégica**

“La construcción de estrategias clave de desarrollo se aborda a partir de una metodología como matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)” (Zabala , 2005, p.95).

### **Matrices comparativas**

Según Zabala (2005) afirma que:

El objetivo final de la matriz FODA es construir lo que en planeación se denomina objetivos estratégicos, que son los resultados últimos a alcanzar durante el período de vigencia del plan de desarrollo. Metodológicamente esos objetivos se identifican mediante un intenso cruce entre las diferentes variables originadas en la matriz. ¿Cuáles son esos cruces?:

**Primero:** El cruce de fortalezas con oportunidades conduce a las estrategias FO, que son un conjunto de variables mediante las cuales se utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

**Segundo:** El cruce de las debilidades con las oportunidades tiene como objetivo encontrar variables que permitan vencer las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, resultando las estrategias DO.

**Tercero:** El cruce que conduce a las estrategias FA, tiene como propósito utilizar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o disminuir su impacto sobre el sistema organizacional.

**Cuarto:** Finalmente, están las estrategias DA; éstas buscan reconocer las amenazas del medio ambiente en el propósito de encontrar alternativas factibles desde la perspectiva de reducir las debilidades, ya que éstas son responsabilidad institucional. Este cruce recuerda que las amenazas son barreras para el desarrollo que no pueden eliminarse con el esfuerzo interno; lo que puede hacerse es reducir sus efectos o prevenirlos o actuar cautelosamente respecto de ellas. (pp.97-98)

#### **2.2.4.5 Análisis externo (oportunidades y amenazas)**

##### **Pasos**

1. Escoger variables del entorno: Económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.
2. Seleccionar fuentes clave de Investigaciones de mercadeo, encuesta información de usuarios, reuniones de trabajo, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.
3. Pronóstico de variables: Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, etc (Ibídem,p.126)

#### **2.2.4.6 Análisis interno (fortalezas y debilidades)**

##### **Pasos:**

1. Identificación áreas funcionales: gerencia humana, servicio de la empresa financiera, administrativa, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, tecnología, etc.

2. Seleccionar fuentes claves de información: encuesta de empleados, reuniones de trabajo, informes de gestión, evaluaciones de desempeño, manuales de funciones y procedimientos, programas de producción y servicio, estados financieros, clima laboral, etc.

3. Pronóstico de variables proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, etc.

4. Diagnóstico estratégico: Análisis matricial, aplicaciones computarizadas, juegos de decisión, etc. (Ibídem,p.128)

### **2.2.5 Balanced Scorecard**

Nunes (2008), comenta que:

El Balanced Scorecard (BSC abreviada) es una metodología para la medición y evaluación de alternativas estratégicas, desarrollado por el americano Robert Kaplan (profesor de la Harvard Business School) y David Norton (empresa consultora) y modificado para reunirse por primera vez en 1992 un artículo publicado en Harvard Business Review. (p. 3)

Según Norton & Kaplan (2009) que:

Es una herramienta que determina indicadores financieros de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. (p. 57)

Por su parte, García, (2015) menciona que:

El BSC es una herramienta para movilizar a la gente a cumplir con la misión a través de habilidades, destrezas y conocimientos del personal de la entidad hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un fuerte sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo. (p. 424)

Por lo citado anteriormente según los autores el Balance Scorecard es una herramienta que nos permite examinar cómo nos estamos acometiendo a nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar a esta herramienta previamente, es necesario especificar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. La utilidad del Balance Scorecard no depende del tamaño ni tipo de empresa, a lo contrario a todos los problemas que se enfrenta las distintas entidades.

#### **2.2.5.1 Balanced Scorecard como modelo de gestión**

Según Gordon & Reyes, (2013) sobre el Balanced Scorecard como Modelo de Gestión sostiene que: “Una vez que el BSC haya sido implantado, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación, poniendo atención en la consecución de los objetivos estratégicos lo que permite monitorizar los resultados obtenidos”. (p. 132)

Entonces, el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ella y las operaciones internas siguen siendo variadas. Creemos que las empresas se beneficiarían si adoptaran un enfoque orientado a los sistemas que relacione la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión amplio e integrado ayudará a superar las dificultades a la hora de implantar la estrategia para integrar la planificación estratégica y la ejecución operativa.

#### **2.2.5.2 Importancia de Balanced Scorecard**

Según Dueñas, (2014) menciona que: “La estrategia seleccionada para llevar adelante el trabajo debe integrar a todos los colaboradores de la organización, sin importar el nivel estratégico que cumplen, para que en conjunto puedan conseguir los objetivos trazados por la compañía” (p. 174)

El éxito de la estrategia depende, en primera medida, del establecimiento de canales de comunicación efectivos que sean capaces de transmitir la información, que incluye la visión, misión y objetivos, a todos los integrantes de la plantilla que conforma la organización.

### **2.2.5.3 Perspectivas del cuadro de mando integral**

Según Montoya (2011) menciona que:

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva. (p. 231)

De forma gráfica se presentan a continuación las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard:



**Gráfico 5: Perspectivas del Balanced Scorecard**

**Fuente:** (Montoya, 2011, p. 234)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

#### 2.2.5.4 Elementos del Balanced Scorecard

Los elementos del Balanced Scorecard sujetos a análisis para su implementación son los que se muestran a continuación:

##### **Misión**

Según Minahua (2016) indica: “La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, y refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa”. (p. 30).

## **Visión**

La visión es: “Qué queremos lograr, hacia dónde va la empresa. Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente”. (Ibídem, p. 30)

## **Valores**

“Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su visión, con el constante cumplimiento de su Misión”. (Ibídem, p. 31).

Desarrollo de perspectivas

### **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera debe crear valor para los accionistas a través del aumento de los ingresos, una productividad financiera a corto y largo plazo, esto implica la definición de objetivos para mejorar la estructura de costos y el uso óptimo de los activos, así como, para ingresar a nuevos mercados y mejorar el margen de los clientes actuales. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad. (Martínez & Milla, 2005, p. 102)

### **Perspectiva del cliente**

La perspectiva del cliente está relacionada con la percepción del cliente, hacia el cumplimiento de requisitos tales como: precio, tiempo, calidad, desempeño, servicio. (Ibídem, p. 103)

### **Perspectiva Proceso Interno**

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización. (Fernández, 2011, p. 34)

## **La perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva está relacionada con el desarrollo del capital humano, de información y organizativo, a pesar de ser una perspectiva con periodo de gestación largo, es una de las más importantes para lograr un verdadero cambio en el funcionamiento de la organización. La consecución de los objetivos de las perspectivas financieras, clientes y procesos, reside en las capacidades estratégicas. (Martínez & Milla, 2005, p. 105)

### **2.2.5.5 Tipos de cuadro mando integral**

#### **Operativo**

Según Lantares (2016): “El tablero de control operativo no deja de ser un cuadro de mando, una herramienta de dirección que permite realizar el seguimiento y la monitorización de procesos operativos para detectar situaciones críticas y diagnosticar estados de desempeño”. (p.279)

Entonces se puede decir que el cuadro de mando integral operativo permite realizar un seguimiento diario de los procesos operativos que se llevan a cabo en el sí de una organización o empresa, liberando de la carga de la responsabilidad operativa directa a gerentes y directivos, que con esta herramienta pueden delegar más fácilmente este tipo de responsabilidades sin perder con ello la posibilidad de mantenerse informados, diariamente y en tiempo real, sobre el desempeño de dichos procesos.

#### **Directivo**

Por su parte Correa (2012) señala: “Tablero de control Directivo es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto segmentándola por áreas clave y permitiendo monitorear la evaluación de cada área a través de indicadores específicos”. (p. 192)

Se lo han llamado directivo o ejecutivo ya que permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la empresa hacia adentro, contenido mediciones de resultados con cifras, coeficientes y todo tipo de indicadores.

Tomando como base el dicho, generalmente cierto, que dice que lo que no se mide no se controla, en el tablero debemos intentar medir todos los aspectos relevantes, cuantitativos o cualitativos, de corto o largo plazo que hagan al objetivo del control.

## **Estratégico**

Cruz, et al., (2016) mencionan que:

El tablero de control estratégico es una herramienta de diagnóstico que nos brinde información necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general y destinada específicamente a la alta dirección, incluirá algunos indicadores del Tablero De Control Directivo (TCO) que son escasos y a la información de competencia o del entorno que nos permita hacer un diagnóstico de posicionamiento sectorial y global, se busca información externa y futura para poder comparar nuestros resultados. Los análisis y diagnósticos estratégicos requieren tableros de control estratégicos, sus usuarios pueden ser tanto accionista, los directivos, los gerentes, etc. (p. 345)

### **2.2.5.6 Implementación del Cuadro de Mando Integral**

Según Martínez & Milla, (2005)

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. Para ello, debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases que pasamos a describir. (p. 346)

## **Planificación**

- El equipo de trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo, ara después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.

- El calendario de fechas del proyecto. Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierte en tareas inacabables.
- El sistema de organización del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, brain-storming, FODA etc.
- El sistema de documentación del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto. (Ibídem, pp.346-347)

### **Proceso de reflexión estratégica**

Aunque el CMI tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por qué existimos), visión (qué queremos ser), valores (qué es importante para nosotros).
- La estrategia corporativa (en qué negocios queremos estar).
- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- La estrategia operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia). (Ibidem, p.347)

### **Desarrollo del mapa estratégico**

El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis:
  1. Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
  2. Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
  3. Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
  4. Capacidades estratégicas (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).

- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión).
- Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la «historia» de la estrategia de la empresa.
- Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. (Ibidem. p.347)

#### **2.2.5.7 Mapas estratégicos**

Para Kaplan & Norton, (2011) un mapa estratégico: “Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representada gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación causa – efecto”. (p.327)

El primer paso del Cuadro de Mando Integral es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa constituye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro.

El mapa estratégico permite comprender de un solo vistazo la estrategia de la empresa de una forma clara. El mapa se analiza como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre ellos, estableciendo una relación de causa y efecto a esto se le conoce como rutas de causa y efecto.

#### **2.2.5.8 Indicadores de Gestión**

Según Garzón, (2013) menciona lo siguiente:

Los Indicadores de Gestión, miden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, en lo que respecta al desempeño de la empresa.

Establecen comparabilidad de la gestión entre las diferentes unidades operativas y administrativas que conforman la organización. Además, requieren siempre de información periódica. (p.97)

Los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos.
- Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. (Ibidem, p. 100)

#### **2.2.5.9 Clases de Indicadores de Gestión**

Según Dominguez (2014) los indicadores se dividen en:

**Indicador de utilización:** Consiste entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

**Indicadores financieros:** Constituyen una herramienta analítica para evaluar los diferentes componentes de los estados financieros, mediante los cuales se mide la calidad de sus activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.

**Indicador de eficacia:** Consiste en el cumplimiento de los objetivos previstos.

**Indicador de eficiencia:** Mide la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

**Indicador de rendimiento:** Consiente entre producción real y la esperada

**Indicador de productividad:** Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

**Indicadores de Tiempo:** Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

**Indicadores de Calidad.** - Son los niveles mínimo y máximo deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa o un servicio. (p. 126)

## **2.2.6 Indicadores del Cuadro de Mando Integral:**

Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluye los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. (Fernandez, 2010, p. 89)

El Cuadro de Mando Integral se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo los objetivos estratégicos hay que verificar su cumplimiento y los indicadores son las herramientas más idóneas. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber sí se avanza en la estrategia.

Los indicadores son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos.

## **Índices Financieros**

### **Solvencia patrimonial**

Refleja el porcentaje de los activos que están cubiertos por el patrimonio, además mide la solvencia institucional para respaldar sus actividades.

$$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$$

**Apalancamiento:** Es un indicador que mide el nivel del endeudamiento de una empresa en relación con su activo o patrimonio, consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.

$$\frac{\text{Captación Inversión}}{\text{Cartera Total}}$$

**Rentabilidad:** Mide el rendimiento generado por el patrimonio de la entidad, establecen el nivel de rendimiento o retorno de la cantidad invertida en activos o capital aportado, y por tanto de los socios y los resultados por la gestión operativa del negocio.

$$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Capital Social}}$$

**Liquidez:** Este indicador refleja la capacidad de pago que posee la entidad para atender a sus obligaciones.

Permite relacionar la disponibilidad de los recursos frente a las captaciones, reflejando la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

$$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Captaciones}}$$

### **Eficiencia Administrativa**

Este indicador nos permite determinar la productividad operativa de la entidad en relación a los recursos captados y los activos totales. Refleja el costo que representa operara los activos totales de la institución.

$$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Activos Totales}}$$

### **Eficiencia Financiera**

Permiten determinar la productividad financiera de la institución, el índice del 101% se considera como bueno dentro del sector e indica un aprovechamiento y efectivo uso de activos.

$$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$$

### **Crecimiento Real de Activos**

Este indicador nos muestra el posicionamiento de la entidad en el sector donde se desenvuelve la misma.

$$\frac{\text{Activos del Periodo}}{\text{Activos de Periodo Anterior}}$$

### **2.2.6.1 Indicadores de las perspectivas**

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

$$\text{Solvencia o liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}} \right) * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Activos (ROA)} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \right) * 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre Inversión (ROI)} = \left( \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Inversión}} \right) * 100$$

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$$

### **PERSPECTIVA CLIENTES**

$$\text{Satisfacción} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ quejas recibidas}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$$

$$\text{Fidelidad del cliente} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ clientes frecuentes}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$$

### **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

$$\text{Porcentaje de clientes nuevos} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de socios nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ de socios actuales}} \right) * 100$$

$$\text{Total de inversiones} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de inversionistas nuevos}}{\text{N}^\circ \text{ de inversionistas actuales}} \right) * 100$$

### **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

$$\text{Empleados técnicos} = \left( \frac{\text{N}^\circ \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \right) * 100$$

$$\text{Grado de incentivo} = \left( \frac{\text{Personal que recibe icentivos}}{\text{Total del personal}} \right) * 100$$

#### **2.2.6.2 Plan de Acción**

Finalmente, se plantea un plan de acción en el que hay que especificar las iniciativas estratégicas que nos permitan alcanzar los objetivos, su presupuesto asociado, el responsable de la misma y sus fechas de ejecución.

Las iniciativas son las acciones que la organización se plantea para poder hacer realidad los objetivos estratégicos, y son las que van a facilitar que las metas se consigan. Son sin duda el componente dinámico del cuadro de mando integral y permiten hacer realidad el cambio estratégico y, en definitiva, ejecutar la estrategia.

Tabla 2: *Desarrollo del Plan de Acción*

Cuadro Mando Integral		Plan de Acción			
Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas		Iniciativas	Presupuesto
		año 1	año 2		
Perspectiva financiera					
Perspectiva Clientes					
Perspectiva de procesos					
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento					

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Normalmente, las iniciativas de mayor impacto se suelen encontrar en las perspectivas internas (procesos internos y aprendizaje y crecimiento), ya que el éxito en las externas (financiera y clientes) es consecuencia directa de ellas. El problema es elegir, teniendo en cuenta que los presupuestos no son infinitos. Esto exige gestionar correctamente la cartera de iniciativas, teniendo en cuenta dos parámetros.

**Valor estratégico** (de 1 a 10). Valorar la importancia de la iniciativa en función de su posible aportación a la visión y la estrategia de la organización.

**Nivel de esfuerzo** (de 1 a 10). Valorar los recursos necesarios para ejecutar la iniciativa, tanto financiero como humanos.

### **2.3 IDEA DEFENDER**

El diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, para la empresa empresa “Ferretería CONSTRUKASA”, cantón Pastaza, provincia de Pastaza, permitirá establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad.

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad de la Investigación**

El trabajo de titulación es Correlacional, debido a la unión de dos variables de tal manera que existan causas y efectos dentro de la investigación. De tal forma que las dos variables marcan trazabilidad debido a que se produce una relación causa-efecto.

### **3.2 Tipos de Investigación**

#### **Investigación De Campo**

Este método permitió obtener información suficiente, pertinente de primera mano a través de instrumentos de recolección de datos aplicados al gerente de la entidad. Entre los instrumentos aplicados se tiene las entrevistas realizadas, de este modo se conoce información primordial de la entidad.

#### **Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación se empleó para estudiar los entornos interno y externo de la empresa objeto de estudio y se la obtiene mediante la síntesis de información.

#### **Investigación Explicativa**

Se usó en la investigación ya que nos permite conocer las causas y recomendaciones apropiadas, para cada caso que impide tener el máximo desempeño en las actividades que se realiza en la empresa.

### **3.3 Muestra y Población**

Para la población de la empresa “Ferretería CONSTRUKASA” se tomará en cuenta el número total de empleados que asciende a diez (10), debido a la escasa población.

Por su parte, para la aplicación de encuestas a los clientes, se toma como referencia la base de datos anual de los clientes de la ferretería que son 3000, y al entrevistar al gerente propietario de la empresa manifiesta que el 10% del total de clientes anuales, adquieren sus productos de forma mensual en la “Ferretería CONSTRUKASA”, por lo que se procede a obtener la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

n: tamaño de la muestra

N = tamaño de la población 300

e= Error maestral o error absoluto 0.05

Z = Nivel de confiabilidad (95%) o a su vez el 1,96

p= Probabilidad de ocurrencia o porcentaje de éxito 0,50

q= Probabilidad de no ocurrencia porcentaje de fracaso (1 – 0,50) = 0.50

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(300)}{(0.05)^2(300 - 1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 169$$

Entonces se deberá aplicar encuestas a 169 clientes.

### 3.4 Métodos, técnicas e Instrumentos

#### 3.4.1 Métodos Investigación

**Deductivo:** Este método se lo utilizará para justificar la información bibliográfica y linkografía del trabajo de titulación. También nos indica que en el trabajo va desde lo más general hacia lo más específico.

**Inductivo:** En este método científico se obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este es el método más usual que se basa en cuatro etapas básicas: observación y registro de los hechos, análisis y clasificación de los hechos, derivación inductiva de generalización, y contrastación.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

**Observación:** Es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente.

**Entrevista:** Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

**Encuesta:** Es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

**Guía de observación:** Es el formato que contiene los objetivos de la investigación plasmados en parámetros, factores, aspectos o elementos a ser observados en su comportamiento. En la investigación se la empleará para conocer de cerca las actividades diarias que desarrolla la empresa ferretera.

**Guía de entrevista:** Este formato contiene preguntas abiertas y cerradas para definir las variables de estudio, contextualizar el problema y plantear los objetivos de investigación. Esta entrevista será aplicada directamente al gerente de la entidad, para obtener información relevante sobre las actividades de la ferretería y encontrar así sus puntos débiles.

**Cuestionario:** Para evidencias, la técnica de la encuesta personal se utilizará por medio de cuestionarios estructurados con preguntas cerradas dicotómicas, de múltiple selección y de escala para tener información de la entidad a través de los empleados y los clientes de la ferretería.

### 3.5 RESULTADOS

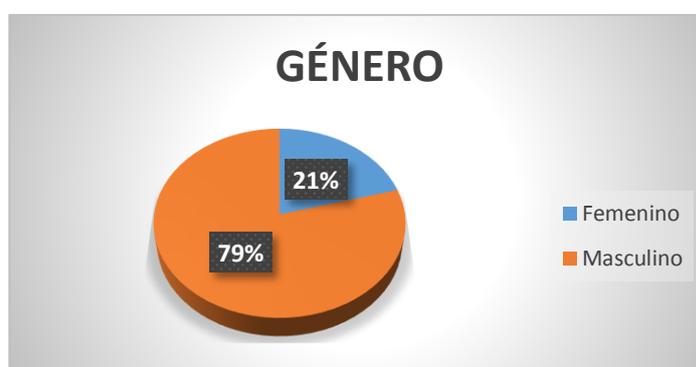
#### 3.5.1 Resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la ferretería CONSTRUKASA.

##### Genero

**Tabla 3: Identificación de Género**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Femenino</b>	35	21%
<b>Masculino</b>	134	79%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 6: Identificación de Género**

**Fuente:** Tabla 3: Identificación de Género  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

##### **Análisis:**

Una vez realizada las encuestas se tomó como muestra a 169 personas de las cuales el sexo femenino representa el 21% y el sexo masculino el 79%, lo que demuestra que en la “FERRETERÍA CONSTRUKASA” existe una mayor cantidad de clientes de sexo masculino a los cuales se les encuestará para obtendrá la información que necesitamos conocer sobre la Ferretería.

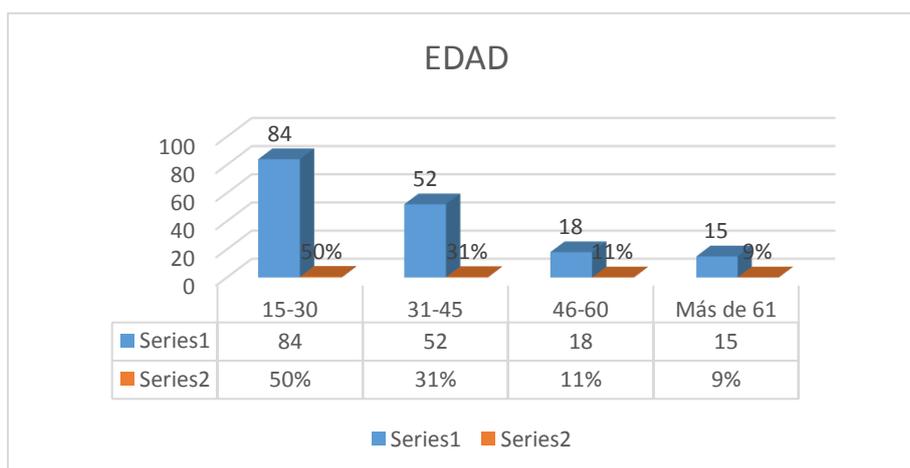
## Edad

**Tabla 4: Edad de los Encuestados**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>15-30</b>	84	50%
<b>31-45</b>	52	31%
<b>46-60</b>	18	11%
<b>Más de 61</b>	15	9%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 7: Edad de los encuestados**

**Fuente:** Tabla 4: Edad Encuestados

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Análisis:

A través del gráfico se puede presenciar que el 50% de encuestados están comprendidos en una edad inferior a los 30 años, el 31% corresponde a la edad comprendida entre los 31 a 45 años de edad, el 11% equivalente a personas entre los 46 a 60 años mientras un 9% indica a personas de más de 61 años; esto hace que la información proporcionada sea analizada con un criterio juicioso y aceptable puesto que la mayor parte de encuestados son clientes con un promedio de edad de 45 años.

## Preguntas de la encuesta a los clientes de la ferretería CONSTRUKASA.

### Pregunta 1: Cómo califica la atención que brinda la FERRETERÍA CONSTRUKASA?

**Tabla 5: Atención**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	92	54%
<b>Buena</b>	56	33%
<b>Mala</b>	0	0%
<b>Regular</b>	21	12%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 8: Atención**

**Fuente:** Tabla 5: Pregunta N.º 1

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### **Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada se determinó que el 55% de encuestados respondieron que la atención que brinda la ferretería es excelente, mientras que para el 33% el servicio que esta presta es bueno, por otra parte, para un 12% de los encuestados el servicio que se oferta es regular, entonces cabe indicar que la mayor parte de clientes están satisfechos con el servicio brindado por la ferretería CONSTRUKASA.

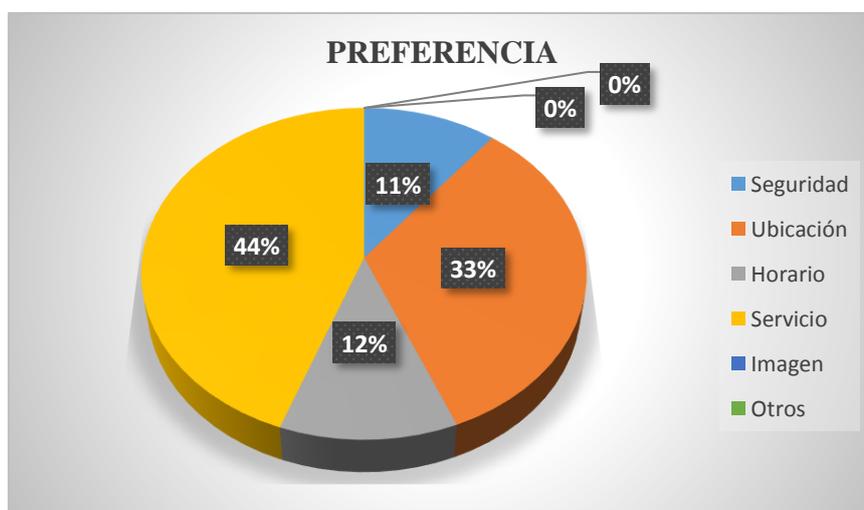
## Pregunta 2: Por qué razón usted prefiere comprar en la ferretería CONSTRUKASA?

**Tabla 6: Preferencia**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Seguridad</b>	18	11%
<b>Ubicación</b>	56	33%
<b>Horario</b>	20	12%
<b>Servicio</b>	75	44%
<b>Imagen</b>	0	0%
<b>Otros</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	169	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes



**Gráfico 9: Preferencia**

Fuente: Tabla 6: Pregunta N.º 2

Elaborado por: Bryan Paredes

### **Análisis:**

En la encuesta realizada se demuestra que el 44% de los encuestados prefieren a la ferretería por su servicio, mientras que el 33% por la ubicación en la que esta se encuentra, de esta manera con la información obtenida se afirma que gran parte de los clientes acuden a la ferretería por el servicio que esta presta, y la ubicación que se encuentra la ferretería.

Pregunta 3: ¿Con qué frecuencia acude usted a la Ferretería CONSTRUKASA?

Tabla 7: Frecuencia

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Mensual	67	40%
Semanal	82	48%
Diario	20	12%
TOTAL	169	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes

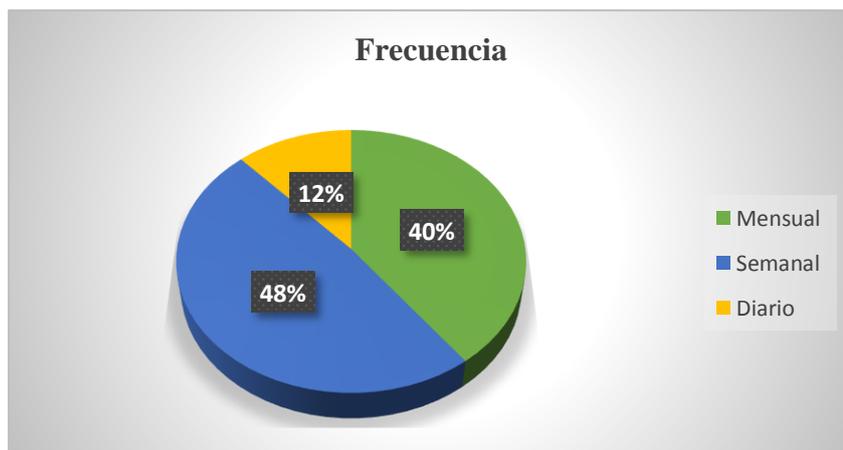


Gráfico 10: Frecuencia

Fuente: Tabla 7: Pregunta N.º 3

Elaborado por: Bryan Paredes

**Análisis:**

Como podemos observaren el gráfico un 48% de los encuestados acude a la ferretería a adquirir un producto de forma semanal, mientras que para un 40% realizan sus compras de forma mensual, mientras que un 12% prefiere visitar la ferretería de forma diaria, por lo cual afirmo que los clientes prefieren realizar sus comprar en la ferretería de forma mensual y semanal.

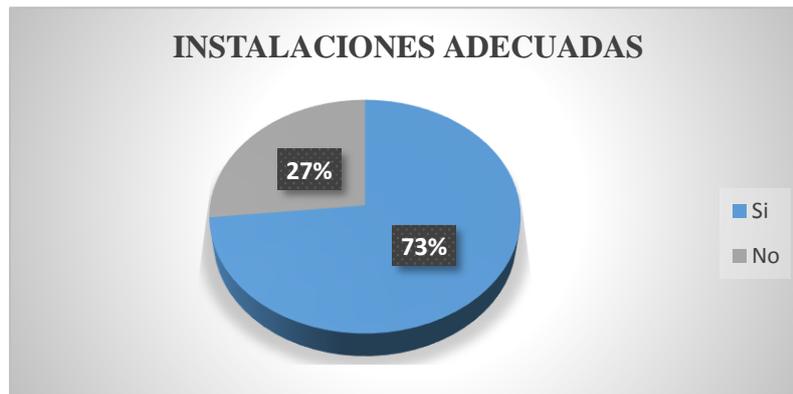
**Pregunta 4: ¿Considera usted que las instalaciones de la ferretería son adecuadas?**

**Tabla 8: Instalaciones adecuadas**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	124	73%
<b>No</b>	45	27%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 11: Instalaciones adecuadas**

**Fuente:** Tabla 8: Pregunta N.º 4

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

A través de la encuesta realizada se puede observar que el 73% de los clientes encuestados indica que las instalaciones que posee la ferretería son las adecuadas, mientras que para un 27% de los encuestados las instalaciones con las que cuenta la ferretería son inadecuadas, así logramos determinar que las instalaciones de la ferretería son las adecuadas para el servicio que presta a los clientes del sector.

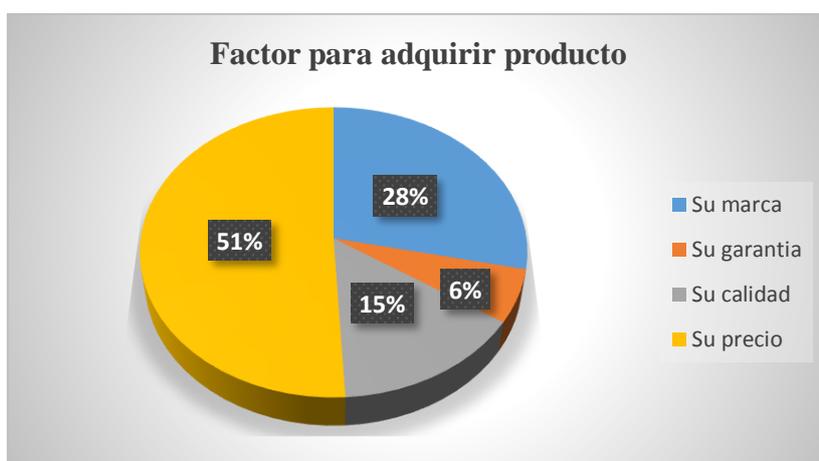
**Pregunta 5: ¿Al momento de adquirir un producto en la ferretería cual es el factor que considera importante?**

**Tabla 9: Factor para adquirir el producto**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Su marca</b>	48	28%
<b>Su garantía</b>	10	6%
<b>Su calidad</b>	25	15%
<b>Su precio</b>	86	51%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 12: Factor para adquirir producto**

**Fuente:** Tabla 9: Pregunta N.º 5

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### **Análisis:**

En la representación gráfica se indica de acuerdo a la encuesta realizada, que el 51% de los encuestados asiste a la ferretería a adquirir un producto debido al precio que estos poseen, por otra parte el 28% de clientes encuestados acude a adquirir un producto a la ferretería debido a la marca de varios productos, así logramos afirmar que los clientes están conformes con los productos que se oferta son de bajo precio, buena marca, con garantía y de buena calidad accesibles para todo el público.

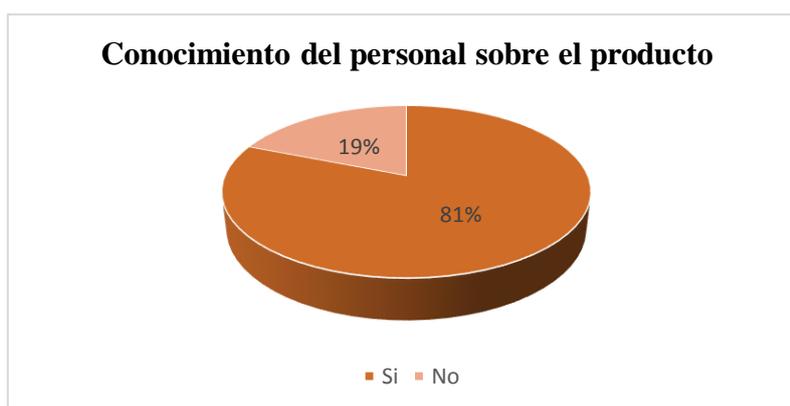
**Pregunta 6: ¿Considera importante que el personal tenga conocimientos sobre los productos que usted desea adquirir?**

**Tabla 10: Conocimiento del personal sobre el producto**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>Si</b>	137	81%
<b>No</b>	32	19%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 13: Conocimiento del personal sobre el producto**

**Fuente:** Tabla 10: Pregunta N.º 6

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

Una vez realizada la encuesta a los clientes de la ferretería se determinó que un 81% afirma que cada vez que ellos acuden a comprar algún producto es muy importante que el personal conozca sobre el uso de los productos que la ferretería ofrece a sus clientes, por otra parte un 19% indica que no es indispensable que el personal encargado de la ferretería conozca sobre el uso de los productos que esta ofrece.

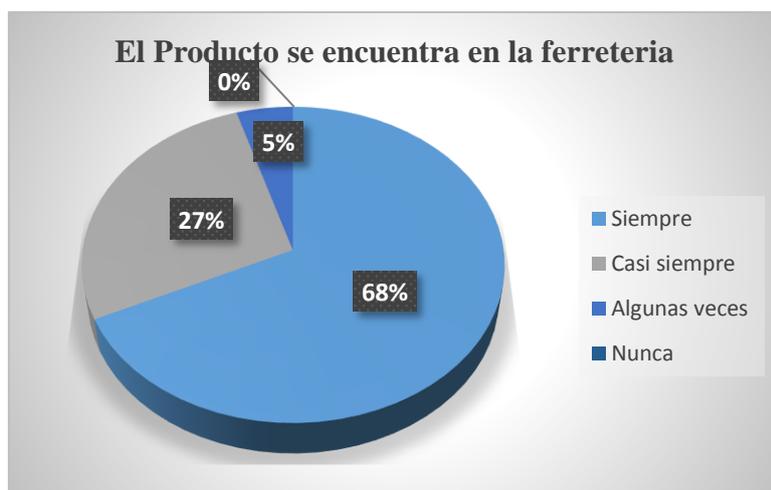
**Pregunta 7: ¿Cuándo acude a comprar un producto dentro de la ferretería lo encuentra?**

**Tabla 11: El Producto se encuentra en la ferretería**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	115	68%
Casi siempre	46	27%
Algunas veces	8	5%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes



**Gráfico 14: El Producto se encuentra en la ferretería**

Fuente: Tabla 11: Pregunta N.º 7

Elaborado por: Bryan Paredes

**Análisis:**

Una vez realizada la encuesta a los clientes de la ferretería se determinó que un 68% afirma que cada vez que ellos acuden a comprar algún producto que necesitan lo encuentran siempre dentro de la ferretería lo cual ocasiona que no tengan necesidad de acudir a otro lugar en busca, mientras que un 27% indica que casi siempre que ellos acuden a la ferretería no encuentran lo que necesitan, por lo tanto se afirma que la ferretería cada vez que un cliente acude a comprar un producto esta lo tiene debido a gran stop de mercadería que posee.

**Pregunta 8: ¿Estaría de acuerdo con la apertura de una nueva sucursal de la ferretería dentro de sectores aledaños?**

**Tabla 12: Nueva Sucursal**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	169	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	169	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 15: Nueva Sucursal**

**Fuente:** Tabla 12: Pregunta N.º 8

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

En la representación gráfica se indica de acuerdo a la encuesta realizada, que el 100% de los encuestados están de acuerdo en la apertura de nuevas sucursales en diferentes sectores aledaños por parte de la ferretería, ya que así permite que los clientes que viven en sectores alejados a la ferretería logren adquirir algún producto de forma más rápida y sencilla por lo que se puede considerar la apertura de una sucursal.

### 3.5.2 Resultados de la encuesta realizada al personal de la Ferretería CONSTRUKASA

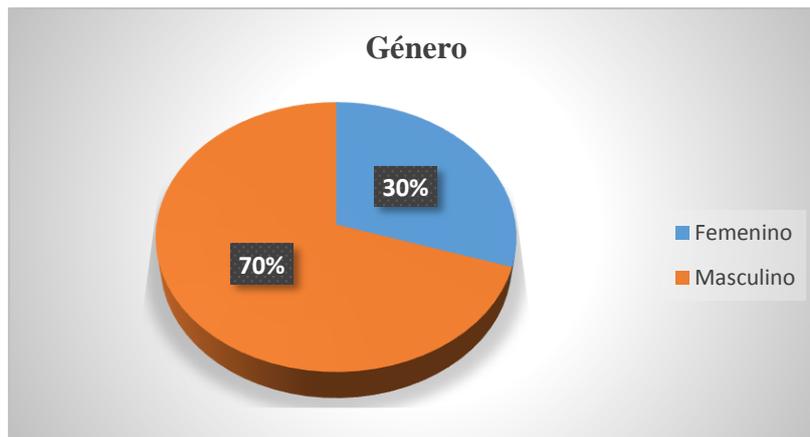
#### Género

**Tabla 13: Género**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Femenino	3	30%
Masculino	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes



**Gráfico 16: Género**

Fuente: Tabla 13: Género

Elaborado por: Bryan Paredes

#### Análisis:

Después de realizar la investigación a la ferretería CONSTRUKASA el sexo masculino representa un porcentaje del 70% y el sexo femenino un porcentaje de 30%, lo que refleja que existe una mayor cantidad de hombres trabajando dentro de la ferretería.

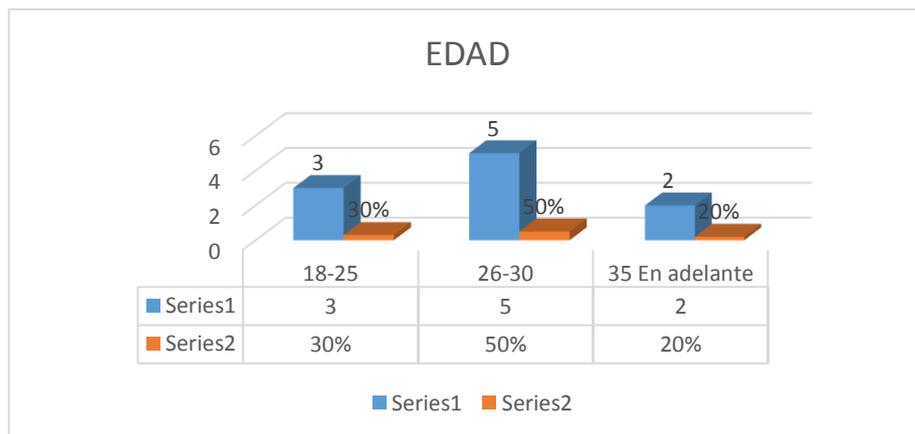
## Edad

**Tabla 14: Edad**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
<b>18-25</b>	3	30%
<b>26-30</b>	5	50%
<b>35 En adelante</b>	2	20%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 17: Edad**

**Fuente:** Tabla 14: Edad

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Análisis:

De acuerdo a la investigación realizada dentro de la entidad existen 3 personas en el rango de 18 a 25 años indicando un porcentaje del 30%; existen 5 personas en el rango de 26 a 30 años indicando un porcentaje del 50%; existen 2 personas en el rango de 35 años en adelante y una vez analizada la información puedo afirmar que existe un promedio alto de empleados jóvenes trabajando dentro de la ferretería.

## Preguntas de la encuesta al personal de la ferretería CONSTRUKASA

### Pregunta 1: ¿Conoce cuál es la misión y visión definida por la entidad?

Tabla 15: *Misión, Visión*

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes

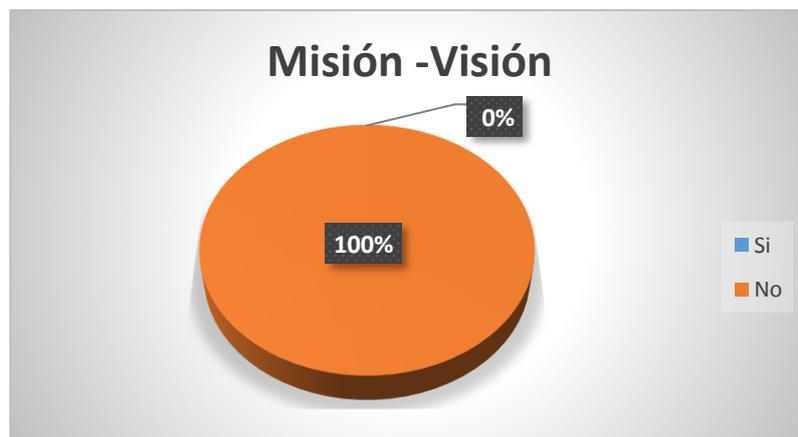


Gráfico 18: *Misión, Visión*

Fuente: Tabla 15: Pregunta N.º 1

Elaborado por: Bryan Paredes

### Análisis:

Luego de realizar la encuesta al personal de la ferretería se determinó que el 100% de los encuestados no conocen la misión y visión. Por lo que se concluye que la misión visión no se encuentra formalmente establecida.

**Pregunta 2: ¿Existen estrategias de marketing que permita el posicionamiento de la ferretería CONSTRUKASA en el mercado?**

**Tabla 16: Estrategia de Marketing**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 19: Estrategia de Marketing**

**Fuente:** Tabla 16: Pregunta N.º 2

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los encuestados respondieron que la ferretería CONSTRUKASA cuenta con estrategias de marketing las cuales le ayudan a posesionarse en el mercado logrando así estar un paso delante de la competencia.

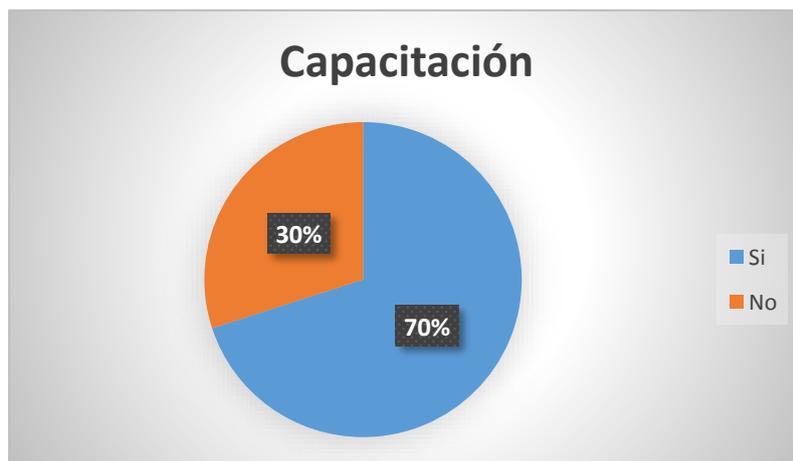
**Pregunta 3: ¿Recibe capacitación frecuentemente por parte de la ferretería para desempeñar sus actividades?**

**Tabla 17: Capacitación**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	3	30%
No	7	70%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 20: Capacitación**

**Fuente:** Tabla 17: Pregunta N.º 3

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

De acuerdo a la encuesta realizada un 70% de los encuestados respondieron que ellos no son capacitados por la empresa, sino que se auto capacitan, mientras que un 30% afirma que ellos si son capacitados por la ferretería CONSTRUKASA.

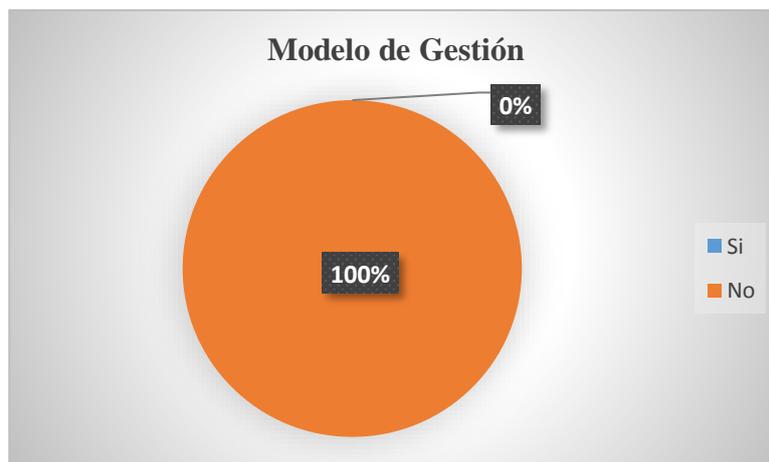
**Pregunta 4: ¿Existe un modelo de gestión que permita una dirección estratégica del desempeño organizacional de la ferretería CONSTRUKASA?**

**Tabla 18: Modelo de Gestión**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	10	100%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 21: Modelo de Gestión**

**Fuente:** Tabla 18: Pregunta N.º 4

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de los encuestados manifestaron que no se posee una planificación estratégica con ello se demuestra que el negocio no tiene definido formalmente que es lo que quiere llegar hacer.

**Pregunta 5: ¿Dentro de ferretería se maneja políticas de incentivos y motivación del personal?**

**Tabla 19: Incentivos y Motivación**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	8	80%
No	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes



**Gráfico 22: Incentivos y Motivación**

Fuente: Tabla 19: Pregunta N.º 5

Elaborado por: Bryan Paredes

**Análisis:**

Al aplicar las encuestas a los empleados, el 80% recibe incentivos y motivación para desempeñar sus actividades, y por lo mismo van a realizarlo con responsabilidad; el 20% restante considera que no recibe motivación e incentivos.

**Pregunta 6: El ambiente laboral en la cual se desenvuelve actualmente, fomenta el trabajo en equipo**

**Tabla 20: Trabajo en equipo**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	8	80%
No	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes



**Gráfico 23: Trabajo en Equipo**

Fuente: Tabla 20: Pregunta N.º 6

Elaborado por: Bryan Paredes

**Análisis:**

Los resultados de las encuestas aplicadas indican que el 80% del total de encuestados se sienten a gusto y tienen en mente que dentro del negocio es necesario trabajar en equipo. Por otro lado, el 20% respondió negativamente a esta pregunta, y es aquí donde se requiere de atención porque existe una parte del personal que no satisface sus expectativas en el ámbito laboral y se debe hacer que todo el personal una sus esfuerzos en forma conjunta, para crecer personalmente y también se amplíe el negocio

**Pregunta 7: ¿Existe una buena relación entre empleado y directivos?**

**Tabla 21: Relación empleado y directivos**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Bryan Paredes



**Gráfico 24: Relación empleados y directivos**

**Fuente:** Tabla 21: Pregunta N.º 7  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Análisis:**

Al efectuar esta pregunta se pretende conocer el grado de comunicación entre el nivel directivo y los empleados. Con la aplicación de las encuestas se obtuvo que los empleados en su totalidad (100%) están de acuerdo que se mantiene una buena relación entre el gerente y ellos, por lo que los empleados sienten confianza en comunicarse con su inmediato superior lo que facilita que las tareas que se designen sean aceptadas, cumplidas y retroalimentadas.

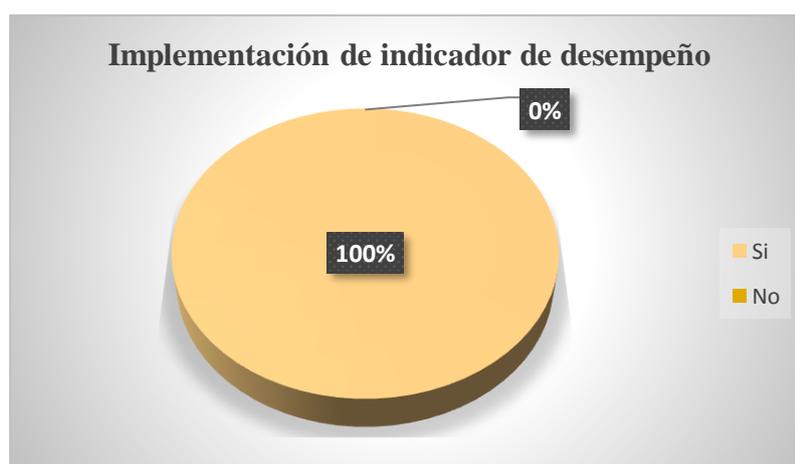
**Pregunta 8: ¿Estaría usted de acuerdo que se implemente indicadores de gestión para medir el desempeño?**

**Tabla 22: Implementación de indicador de desempeño**

ALTERNATIVA	N.º DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Bryan Paredes



**Gráfico 25: Implementación de indicador de desempeño**

Fuente: Tabla 22: Pregunta N.º 8

Elaborado por: Bryan Paredes

**Análisis:**

Medir el desempeño de los empleados es una actividad importante para cualquier negocio, es por esta razón que el 100% de los empleados señalan que están de acuerdo que se apliquen indicadores para evaluar la gestión que se realiza dentro de la ferretería CONSTRUKASA.

### **3.5.3 Resultados de la entrevista realizada al Gerente de la ferretería CONSTRUKASA.**

#### **1. ¿Qué mecanismo se utilizó para difundir la misión y visión al personal de la ferretería?**

La ferretería no ha definido una misión y visión, solo se ha informado a los empleados cuál es la actividad principal de la misma y cuáles son los esfuerzos requeridos de los empleados para hacer crecer a la ferretería CONSTRUKASA.

#### **2. ¿Se ha definido una estructura orgánica de acuerdo a las necesidades de la Ferretería Construkasa?**

La institución se encuentra estructurada por el gerente, contadora, percheros, vendedores y bodegueros. Podría comentar que definido un organigrama en un papel visible no se tiene, pero claro está tenemos cada uno su responsabilidad para con la ferretería.

#### **3. ¿Cree usted que es importante contar con una herramienta de gestión?**

Si, considero que es importante definir pautas para seguir tanto gerente como empleados, de esta manera se tendrá una visión más clara de las metas que se quieren alcanzar dentro del negocio, y que él lo que se necesita hacer para conseguirlo.

#### **4. ¿La Ferretería Construkasa posee una planificación estratégica?**

No, el negocio no posee un documento con las características que debe poseer una planificación estratégica debido a que desconocía de esta herramienta.

#### **5. ¿En las distintas áreas de ferretería aplica indicadores de desempeño?**

Como gerente y cumpliendo con mi trabajo, observo que todos realicen adecuadamente su trabajo siempre para satisfacer las necesidades del cliente, entonces se puede decir que el desempeño es medido a través de la observación únicamente.

#### **6. ¿Cuenta la ferretería con un plan anual de capacitaciones?**

La ferretería requiere que sus empleados se capaciten, pero esta actividad no es planificada por el negocio en sí, sino más bien se pretende que los empleados se auto capaciten, donde el empleado es responsable de capacitarse.

**7. ¿Cuál es el mecanismo para la valuación de inventarios de los productos en stock de la Ferretería Construkasa?**

Para los inventarios se utiliza el método de primeros en entrar primeros en salir, tal como se indica por parte de los organismos de control. Este método permite actualizar los inventarios de forma rápida y también permite actualizar los precios de acuerdo al mercado.

**8. ¿Cuáles son los tipos de promoción y publicidad que realiza la Ferretería Construkasa?**

El marketing que utiliza la ferretería es a través de spots publicitarios en radio, hojas volantes, publicaciones en diarios y comerciales en la televisión local.

**9. ¿Se aplican indicadores financieros para evaluar la rentabilidad del negocio?**

Dentro de las actividades que debe cumplir la contadora es informar la situación económica y financiera de la ferretería, por lo que es obligación aplicar los principales indicadores financieros que me permitan como gerente conocer el crecimiento económico del negocio y tomar decisiones en pro del mismo.

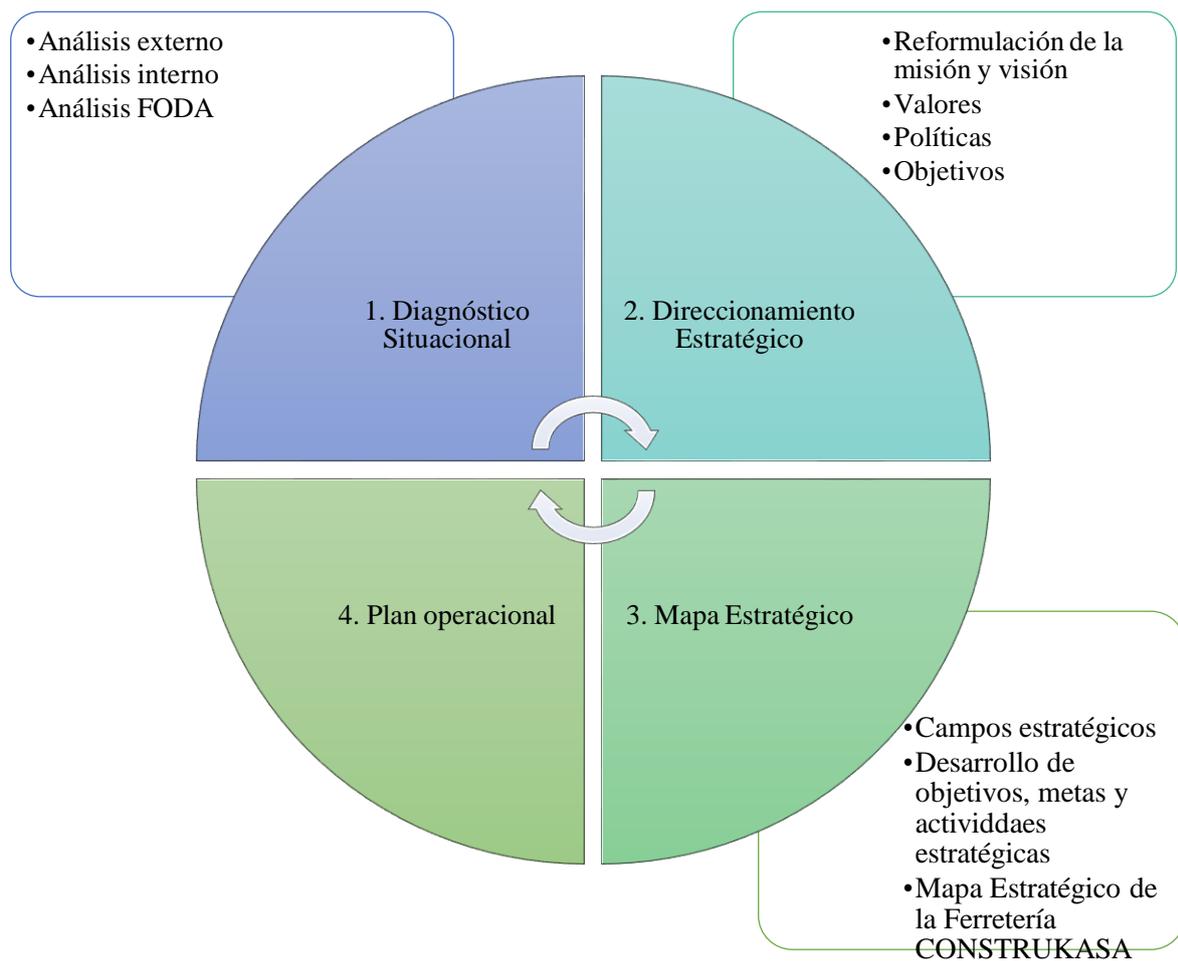
**10. ¿Considera usted que el personal se encuentra comprometido con los objetivos y metas de la ferretería?**

El personal se siente motivado a trabajar en esta casa ferretera, ya que la parte más importante es el capital humano y los clientes, porque sin empleados no podríamos llegar a las personas que requieren de nuestros productos.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO:

Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, para la empresa “Ferretería Construkasa”, cantón Pastaza, provincia de Pastaza.



**Gráfico 26:** Hilo conductor del marco propositivo

**Fuente:** (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2017, pp. 25-28)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### 4.2 INFORMACIÓN GENERAL

**Razón Social:** Ferretería CONSTRUKASA Puyo

**RUC:** 1600271223001

**Actividad:** Venta al por mayor y menor de materiales, piezas y accesorios para la construcción

**Ubicación:** Puyo, Pastaza- Ecuador

**Dirección:** Av.: Ceslao Marín y Río Tigre Diagonal al Hospital del Seguro Social, Barrio: Miraflores

**Representante Legal:** Carmita Liliana Gamboa Recalde

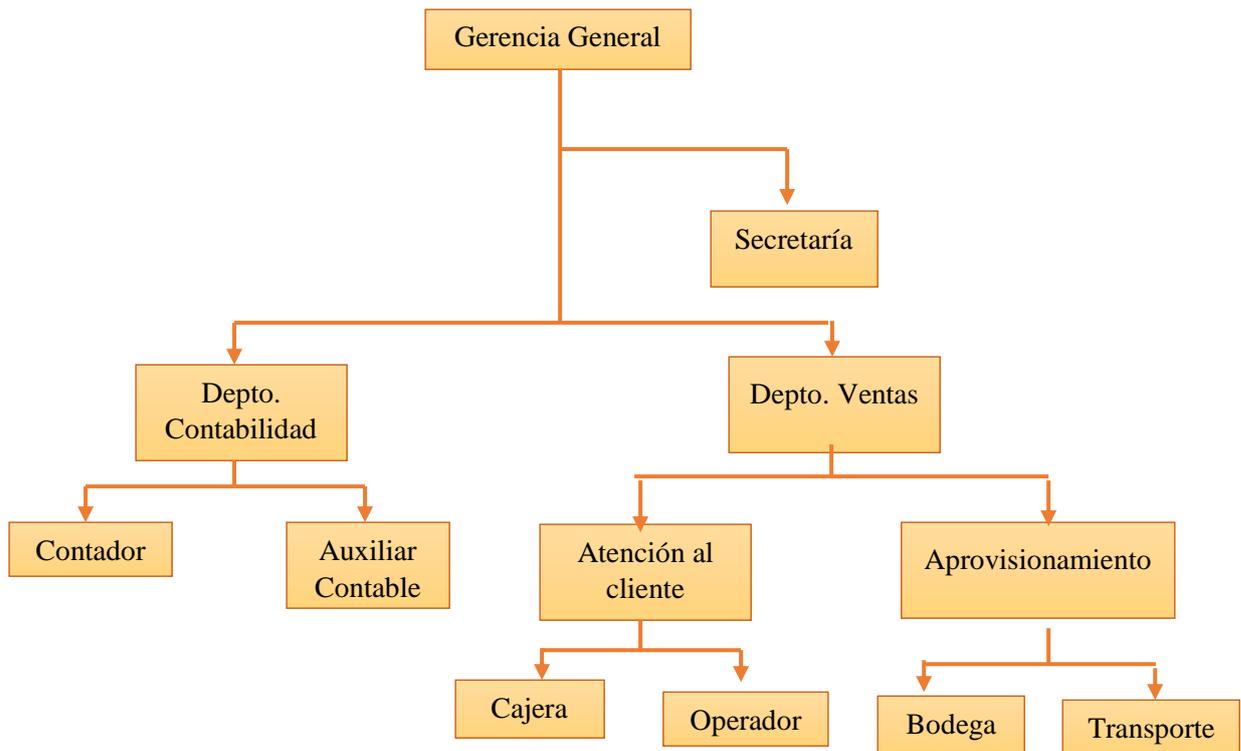
**Fecha de creación:** 16 de abril de 2004

**Teléfono:** 032-886-908/032-883-470

**Base Legal:**

- Constitución de la República
- Ley Orgánica de Régimen tributario interno
- Código de trabajo
- Código civil
- Reglamentación interna

## Organigrama Estructural:



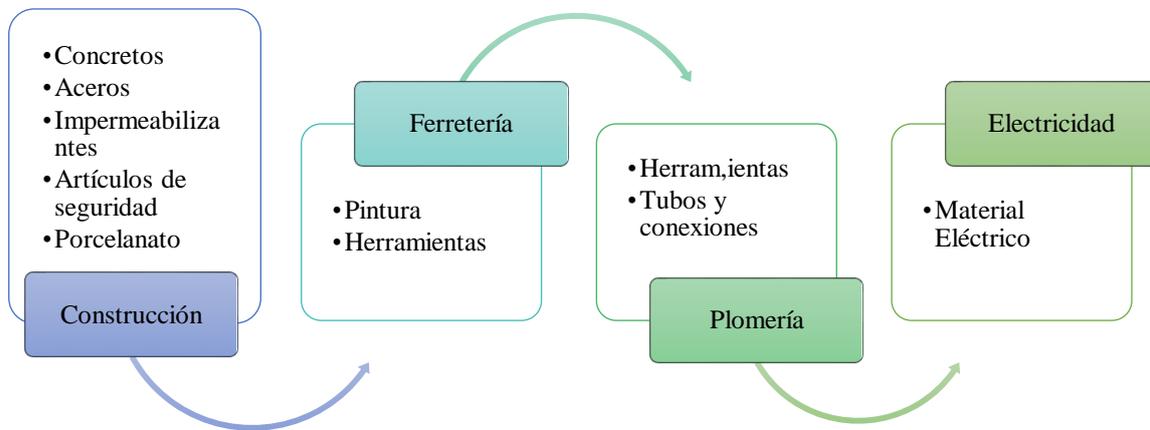
**Gráfico 27:** Organigrama Ferretería CONSTRUKASA

**Fuente:** (Ferretería CONSTRUKASA, 2019, p. 1)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Productos:

La Ferretería CONSTRUKASA tiene su gama de productos dividida en cuatro secciones:



**Gráfico 28:** Productos Ferretería CONSTRUKASA

**Fuente:** (Ferretería CONSTRUKASA, 2019, p. 1)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### 4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Yambay (2012) define que el diagnóstico situacional: “es un instrumento de gestión que permite identificar debilidades y fortalezas en los procesos, estructura, cargos y funciones gestionados en la organización” (p.4).

En el siguiente proceso de diagnóstico se identifican los puntos a favor y en contra que posee la Ferretería CONSTRUKASA, dentro del ambiente interno y externo. Como primer punto de esta investigación se analizará el macro entorno de la empresa.

#### 4.3.1 Macro entorno

Dentro del nivel macro entorno se investigan factores externos relacionados a los siguientes niveles de procesos:

- Entorno económico
- Entorno sociocultural
- Entorno político y ético
- Entorno legal
- Entorno ecológico
- Entorno tecnológico

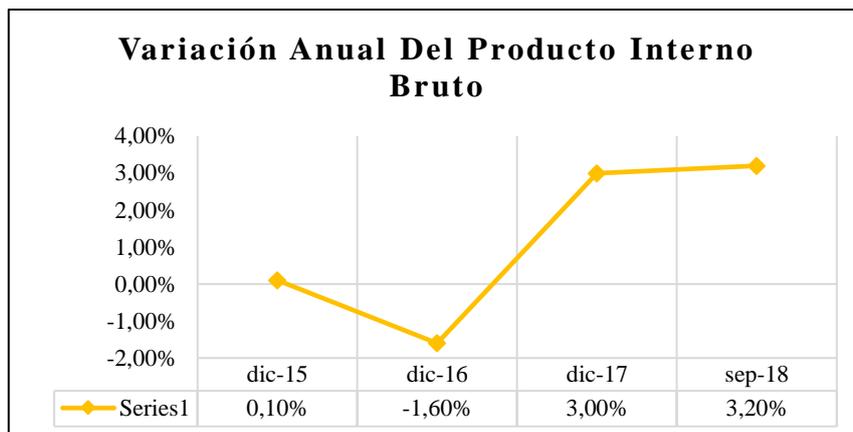
#### **4.3.1.1 Entorno económico**

Dentro del entorno económico se buscan varios macro procesos que permiten identificar las oportunidades y amenazas que tiene la institución.

#### **Variación Producto Interno Bruto**

Con información al tercer trimestre de 2018, el ciclo de crecimiento del PIB se encuentra en fase de expansión. Dicho indicador se confirma al observar que la variación del PIB en el año 2017 fue de 3% mientras que, hasta septiembre del 2018, ya alcanza 3,2% por lo que se ha incrementado en dos puntos. Se puede apreciar, en los próximos 3 meses, el Ciclo del PIB alcanzaría el nivel del indicador adelantado que es del 4%.

El PIB es considerado como el mejor indicador de la realidad y éxito de la economía nacional. A través de los datos estadísticos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, se puede apreciar que desde el segundo trimestre del año 2017 hasta mayo del 2018 la economía del Ecuador se encuentra en expansión, y además se prevé que se mantenga así, lo que es un aspecto favorable para las entidades financieras.



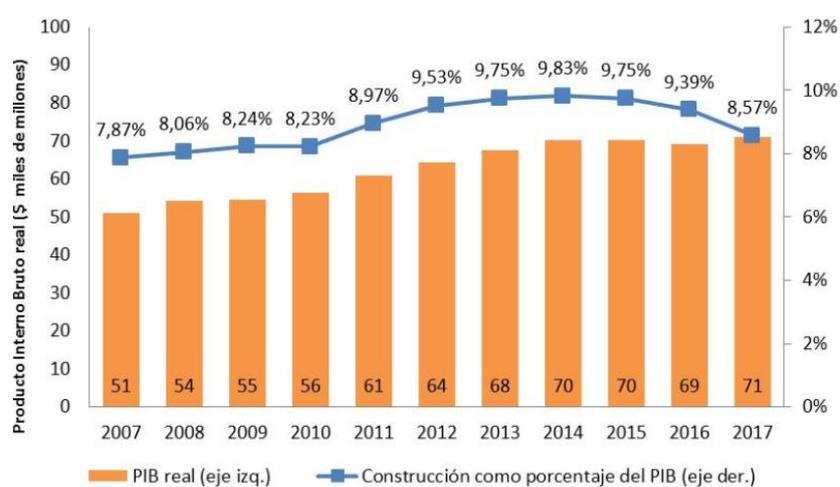
**Gráfico 29:** Variación Producto Interno Bruto

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 28)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Producto Interno Bruto por Industria

Los datos anteriores muestran que la industria de la construcción ha mantenido un papel muy importante en la economía ecuatoriana, incluso en los últimos tres años que han sido malos para el sector. Asimismo, indican que en la última década mantuvo tasas de variación anual increíbles, por ejemplo, en 2011 se registró un récord de crecimiento de 17,55%. Los años posteriores se mantuvo creciendo, pero en menores proporciones, en 2014 alcanzó su última cifra positiva, pues a partir de entonces los resultados han sido negativos. En un análisis más desagregado, se encuentra que el sector inmobiliario tiene un comportamiento similar.



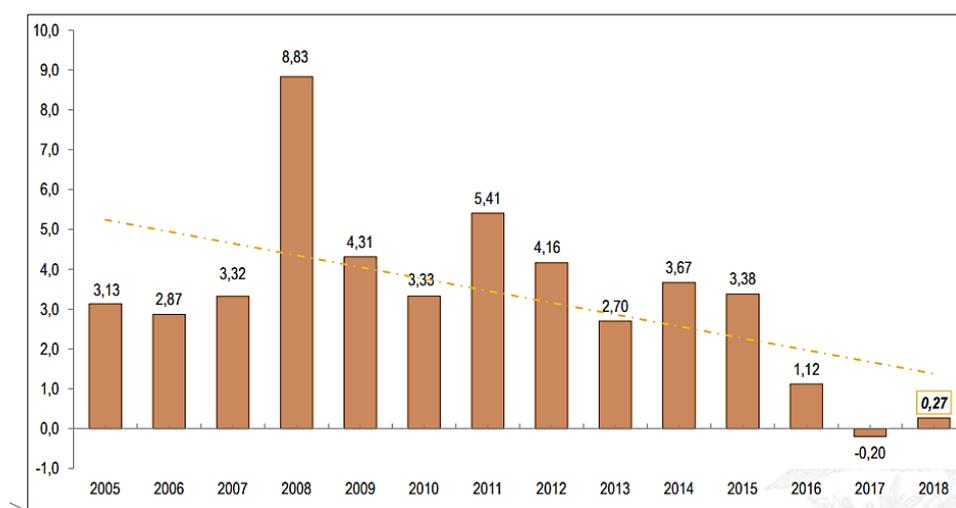
**Gráfico 30:** Producto Interno Bruto por industria

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 1)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Inflación

La inflación acumulada en diciembre de 2018 fue de 0.27%, resultado que, a excepción de similar mes de 2017, constituye el menor porcentaje en igual período desde 2005; el resultado en 6 de las 12 divisiones con las que se mide la inflación fue positivo: bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes; salud; y, bienes y servicios diversos fueron los 3 mayores porcentajes, mientras que las 6 restantes divisiones fueron negativas: prendas de vestir y calzado; y, recreación y cultura fueron las 2 mayores variaciones.



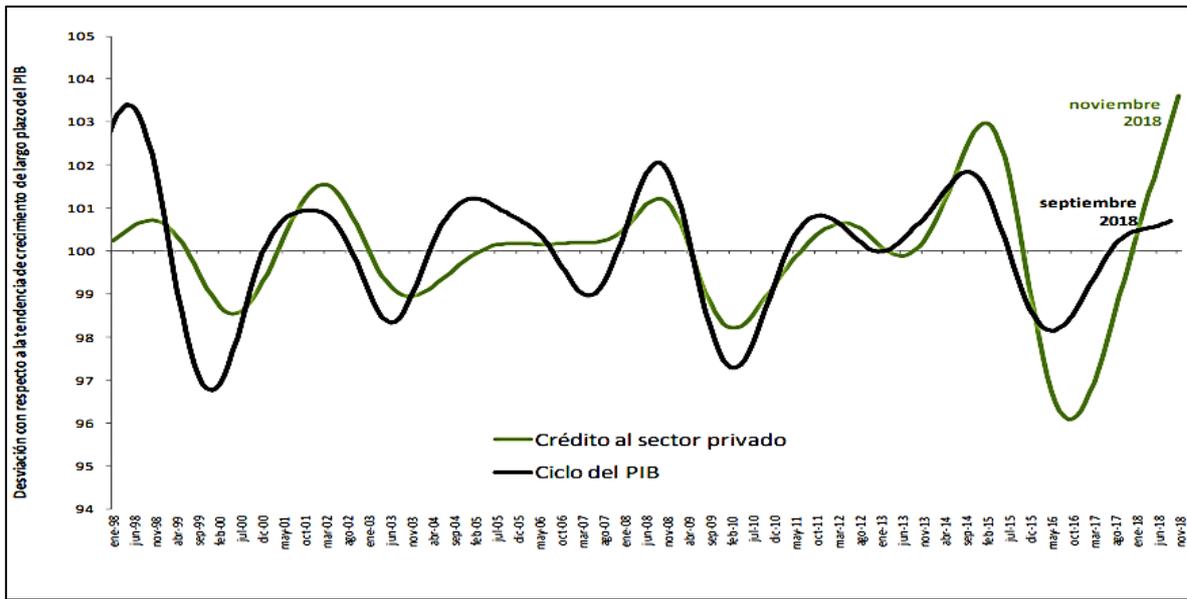
**Gráfico 31:** Evolución anual de la inflación

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 11)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Cartera de crédito al sector privado

Las instituciones financieras encargadas de colocar recursos en las entidades privadas existentes en el Ecuador, también fueron analizadas dentro de esta actividad importante para dinamizar la economía. Es así como se evalúa el crecimiento de la cartera de crédito hasta noviembre del 2018, en el cual alcanza un punto máximo de correlación del 69.1%, lo que es una gran expansión, debido a que el año pasado las instituciones financieras tenían índices completamente bajos para este sector.



**Gráfico 32:** Cartera de créditos al sector privado

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2019, p. 22)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Importaciones de materias primas: materiales para la construcción

	Ene - Ago 2016				Ene - Ago 2017				Ene - Ago 2018				Variación 2018 / 2017	
	Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		TM	Valor USD FOB
	TM	USD FOB	TM	Valor FOB	TM	USD FOB	TM	Valor FOB	TM	USD FOB	TM	Valor FOB		
<b>Total Importaciones</b>	<b>8,701</b>	<b>9,853.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>10,456</b>	<b>12,111.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>11,250</b>	<b>14,440.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>7.6%</b>	<b>19.2%</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>474</b>	<b>2,110.8</b>	<b>5.4%</b>	<b>21.4%</b>	<b>610</b>	<b>2,698.2</b>	<b>5.8%</b>	<b>22.3%</b>	<b>670</b>	<b>3,238.9</b>	<b>5.9%</b>	<b>22.4%</b>	<b>9.9%</b>	<b>20.0%</b>
No duradero	357	1,308.0	4.1%	13.3%	449	1,507.1	4.3%	12.4%	463	1,673.7	4.1%	11.6%	3.0%	11.1%
Duradero	116	724.3	1.3%	7.4%	158	1,091.9	1.5%	9.0%	205	1,458.5	1.8%	10.1%	29.7%	33.6%
Tráfico Postal Int. y Correos Rápidos (2)	1.9	78.5	0.02%	0.8%	2.5	99.2	0.02%	0.8%	2.6	106.6	0.02%	0.7%	3.7%	7.5%
<b>Materias Primas</b>	<b>4,266</b>	<b>3,583.2</b>	<b>49.0%</b>	<b>36.4%</b>	<b>5,641</b>	<b>4,457.9</b>	<b>53.9%</b>	<b>36.8%</b>	<b>6,077</b>	<b>4,976.7</b>	<b>54.0%</b>	<b>34.5%</b>	<b>7.7%</b>	<b>11.6%</b>
Para la agricultura	1,217	659.3	14.0%	6.7%	1,339	734.0	12.8%	6.1%	1,644	921.7	14.6%	6.4%	22.8%	25.6%
Para la industria	2,699	2,683.7	31.0%	27.2%	3,759	3,429.9	35.9%	28.3%	3,903	3,700.6	34.7%	25.6%	3.8%	7.9%
Materiales de construcción	350	240.2	4.0%	2.4%	543	293.9	5.2%	2.4%	530	354.4	4.7%	2.5%	-2.4%	20.6%
<b>Bienes de Capital</b>	<b>236</b>	<b>2,568.3</b>	<b>2.7%</b>	<b>26.1%</b>	<b>305</b>	<b>2,934.7</b>	<b>2.9%</b>	<b>24.2%</b>	<b>367</b>	<b>3,447.5</b>	<b>3.3%</b>	<b>23.9%</b>	<b>20.4%</b>	<b>17.5%</b>
Para la agricultura	10	71.3	0.1%	0.7%	13	86.8	0.1%	0.7%	15	108.5	0.1%	0.8%	16.7%	25.0%
Para la industria	128	1,911.5	1.5%	19.4%	162	2,101.4	1.5%	17.4%	176	2,356.9	1.6%	16.3%	8.7%	12.2%
Equipos de Transporte	99	585.5	1.1%	5.9%	130	746.5	1.2%	6.2%	176	982.1	1.6%	6.8%	35.4%	31.6%
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>3,720</b>	<b>1,553.4</b>	<b>42.8%</b>	<b>15.8%</b>	<b>3,897</b>	<b>1,987.4</b>	<b>37.3%</b>	<b>16.4%</b>	<b>4,133</b>	<b>2,734.1</b>	<b>36.7%</b>	<b>18.9%</b>	<b>6.0%</b>	<b>37.6%</b>
Diversos	4.0	37.6	0.05%	0.4%	3.9	31.3	0.04%	0.3%	3.7	42.8	0.03%	0.3%	-5.8%	36.6%
<b>Ajustes (3)</b>		<b>0.52</b>		<b>0.01%</b>		<b>2.17</b>		<b>0.02%</b>		-		-		-

**Gráfico 33:** Importaciones de materias primas: materiales para la construcción

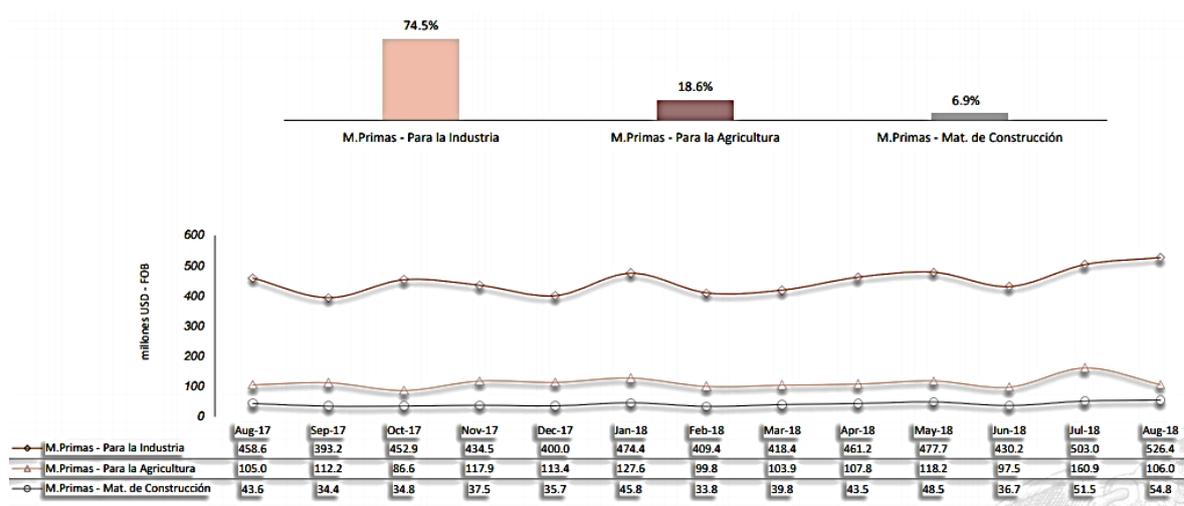
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 17)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Dentro del análisis correspondiente a la balanza de pagos, en las importaciones materiales para la construcción, se puede observar que durante el período enero a agosto de 2018, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron \$ 14,440 millones, nivel superior en \$ 2,328.3 millones en relación con las compras externas realizadas en similar período de 2017 (\$ 12,111.7 millones), lo cual representó un aumento de 19.2%.

De acuerdo a la clasificación económica de los productos por uso o destino económico (CUODE), en el cuadro se aprecia que al comparar los períodos enero a agosto de 2017 y 2018, las importaciones en valor FOB, fueron mayores en los grupos de: combustibles y lubricantes (37.6%); bienes de consumo (20%); bienes de capital (17.5%); materias primas (11.6%); y, productos diversos (36.6%). Entonces se deduce que las importaciones de materiales de la construcción se han disminuido en un 2,4% respecto del año 2017.

En términos FOB y millones de dólares, se han importado en promedio, en el período agosto de 2017 a agosto de 2018, materias primas por \$ 602.8 millones. La participación de los bienes que conforman este grupo fue: industriales 74.5% (\$ 449.2 millones), agrícolas 18.6% (\$ 112.1 millones); y, materiales de construcción 6.9% (\$ 41.5 millones).



**Gráfico 34:** Porcentaje de importaciones de materiales para la construcción

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 20)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Las importaciones de los materiales de la construcción provienen de varios países, y los que tienen mayor significancia son: China, Colombia, Perú y México. A continuación, se muestra la gráfica que señala lo antes expuesto:

MATERIALES DE CONSTRUCCION			
	TM	FOB	
	529,935.14	354,372.51	
Materiales de construcción			
	529,935.14	354,372.51	Part.
CHINA	153,818.21	145,606.35	41.1%
COLOMBIA	79,479.32	50,344.48	14.2%
EE UU	3,883.74	23,539.73	6.6%
PERÚ	65,817.24	22,753.62	6.4%
ESPAÑA	25,204.51	22,599.37	6.4%
MÉXICO	148,645.42	19,140.54	5.4%
ITALIA	6,207.68	12,074.32	3.4%
BRASIL	13,159.57	11,556.59	3.3%
ALEMANIA	4,831.50	5,669.97	1.6%
RUMANIA	1,848.67	5,510.91	1.6%
Otros	27,039.29	35,576.64	10.0%

**Gráfico 35:** Países a los que se importan materiales de construcción

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 29)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Índice de precios de la Construcción a nivel nacional

A lo largo de 2017 algunos de los productos ferreteros aumentaron sus precios. Algunas marcas intentaron absorber el impacto en sus costos el mayor tiempo posible, pero al final hicieron algún ajuste.

La percepción general de los distribuidores respecto a las marcas nacionales es que tratan de sostener los precios de sus productos. En el año 2018 hubo incrementos en algunos de los productos, y se hicieron ajustes importantes: entre el 6% y el 12% en los precios.

A continuación, se muestra una tabla que señala las variaciones porcentuales de los productos útiles en el sector de la construcción:

**Tabla 23:** Índice de precios de la construcción a nivel nacional

DENOMINACION	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEMB RE/17	NOVIEMB RE/18	DICIEMB RE/18	MENSUAL	ANUAL
Aceites, lubricantes, hidráulico y afines	340.70	360.42	360.42	0.00	5.79
Acero en barras	250.42	248.76	248.76	0.00	-0.66
Acero estructural para puentes	391.03	388.86	393.87	1.29	0.73
Acetileno	231.67	227.65	226.22	-0.63	-2.35
Aditivos para hormigones asfálticos 3/	200.77	221.27	213.80	-3.38	6.49

Alambres y cables para Inst. eléctricas	182.61	200.97	202.52	0.77	10.90
Alambres y cables para Inst. telefónicas					
Exteriores (I) 2/	179.20	182.36	181.85	-0.28	1.48
Interiores	220.28	259.04	261.26	0.86	18.60
Alambres de metal	261.88	281.75	281.75	0.00	7.59
Alcantarillas de láminas de metal y Acc.	138.93	138.93	138.93	0.00	0.00
Artículos de soldadura	232.02	224.66	223.69	-0.43	-3.59
Ascensores	126.96	129.93	130.18	0.19	2.54
Azulejos y cerámicos vitrificados	189.38	192.63	192.63	0.00	1.72
Baldosas de vinil (I) 5/	123.69	124.57	124.57	0.00	0.71
Betún petróleo (Asfalto) (O)	746.20	746.20	746.20	0.00	0.00
Bombas de agua	158.85	164.88	165.01	0.08	3.88
Calderas	200.43	206.11	206.11	0.00	2.83
Cal química	292.19	292.19	292.19	0.00	0.00
Carpint. de hierro (puertas enrollables)	261.77	265.36	265.36	0.00	1.37
Cementina	210.31	210.31	210.31	0.00	0.00

DENOMINACION	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEM BRE/17	NOVIEM BRE/18	DICIEM BRE/18	MENSUAL	ANUAL
Cemento Portland	173.59	173.53	173.53	0.00	-0.03
Sacos	171.85	171.85	171.85	0.00	0.00
Granel	182.57	182.16	182.16	0.00	-0.22
Tipo II					
Granel E1/	129.30	129.30	129.30	0.00	0.00
Centrales Telefónicas	68.68	67.84	68.01	0.25	-0.98
Cerraduras y similares	393.88	383.65	383.65	0.00	-2.60
Combustibles (O)	144.97	144.97	152.07	4.90	4.90
Combustibles (Mezcla 5% gasolina extra ; 95% diésel) (O)	137.34	137.34	138.03	0.50	0.50

Ductos de planchas galvanizadas	462.00	476.00	476.00	0.00	3.03
Emulsiones Asfálticas (1/)	224.84	224.84	224.84	0.00	0.00
Equipo de aire acondicionado	131.68	140.09	140.09	0.00	6.39
Equipo de circuito cerrado de televisión	136.61	135.13	135.13	0.00	-1.08
Equipo para detección de incendios	102.54	102.67	102.67	0.00	0.13
Equipo para lavado y secado de ropa	97.93	100.69	101.00	0.31	3.13
Equipo para Tratamiento de aguas residuales	146.69	148.87	149.84	0.65	2.15
Equipo y maquinaria de Construc. vial	147.98	148.28	152.89	3.11	3.32
Equipo y maquinaria para aseo de áreas y vías públicas	148.56	154.05	154.11	0.04	3.74
Explosivos y Aditamentos	189.99	193.21	193.21	0.00	1.69
Grifería y similares	278.79	278.79	278.79	0.00	0.00
Grupos electrógenos	153.58	159.32	159.54	0.14	3.88
Hidrantes	175.74	175.74	175.74	0.00	0.00
Hormigón premezclado	219.15	217.24	216.88	-0.17	-1.04
Instalaciones eléctricas (vivienda)	211.85	216.67	217.03	0.17	2.45

DENOMINACION	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEMBRE/17	NOVIEMBRE/18	DICIEMBRE/18	MENSUAL	ANUAL
Instalaciones sanitarias (vivienda)	216.41	219.74	219.74	0.00	1.54
Interruptores y tomacorrientes (tacos)	120.05	124.71	124.71	0.00	3.88
Ladrillos arcilla (prensados huecos)	313.64	313.10	313.10	0.00	-0.17
Láminas de acero de espesor mayor a 10 mm	134.94	137.19	137.25	0.04	1.71
Láminas y placas asfálticas	271.79	271.79	271.79	0.00	0.00
Láminas y planchas Galv. Prepintadas moldeadas (cubiertas y recubrimientos)	145.72	145.72	145.72	0.00	0.00
Lámparas, aparatos y Acc. eléctricos					
Para alumbrado público	120.53	117.70	117.70	0.00	-2.35
Para interiores	124.01	124.01	124.01	0.00	0.00

Madera aserrada, cepillada y/o escuadrada (preparada)	511.82	504.12	504.12	0.00	-1.50
Madera tratada químicamente (postes)	308.25	317.63	317.63	0.00	3.04
Mallas diversas (tumbados)	301.80	301.80	301.80	0.00	0.00
Mallas metálicas (gaviones)	338.33	338.33	338.33	0.00	0.00
Mallas metálicas para cerramiento	323.58	323.58	323.58	0.00	0.00
Medidores y contadores de agua (I)	133.30	138.59	137.40	-0.86	3.08
Oxígeno	126.16	123.59	123.07	-0.42	-2.45
Parquet	526.11	514.46	514.46	0.00	-2.21
Perfiles de aluminio	185.39	188.37	188.37	0.00	1.61
Perfiles estructurales de acero	241.20	256.80	256.80	0.00	6.47
Piezas de hierro fundido	324.50	306.59	306.59	0.00	-5.52
Piezas sanitarias de metal	137.67	137.67	137.67	0.00	0.00
Piezas sanitarias porcelana vitrificada	242.02	250.93	250.93	0.00	3.68
Inodoros	241.58	251.82	251.82	0.00	4.24

DENOMINACION	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEMB RE/17	NOVIEMB RE/18	DICIEMB RE/18	MENSUAL	ANUAL
Lavamanos	243.78	249.65	249.65	0.00	2.41
Urinaris	217.48	217.48	217.48	0.00	0.00
Pinturas al látex	233.61	242.18	242.18	0.00	3.67
Pinturas anticorrosivas	242.47	248.07	248.07	0.00	2.31
Placas de piedra (cortada a máquina)	155.23	155.23	155.23	0.00	0.00
Placas y adoquines de piedra (cortada manualmente)	531.13	571.99	571.99	0.00	7.69
Placas y piezas complementarias de fibro cemento	243.48	243.48	243.48	0.00	0.00
Postes de hormigón armado	288.43	288.57	288.57	0.00	0.05
Productos aislantes acústicos y térmicos de fibra (vidrio, mineral, etc.) y Acc.	127.36	127.36	127.36	0.00	0.00
Productos diversos de arcilla, gres (para recubrimiento y acabados)	314.48	313.37	313.37	0.00	-0.35

Productos de vidrio (mosaicos)	281.48	281.48	281.48	0.00	0.00
Productos geo sintéticos	128.10	128.10	128.10	0.00	0.00
Productos metálicos estructurales electrosoldados	241.12	280.57	280.57	0.00	16.36
Productos para juntas y tapajuntas	316.54	316.54	316.54	0.00	0.00
Productos químicos para hormigón y morteros	229.54	229.54	229.54	0.00	0.00
Repuestos para maquinaria de construcción	140.20	145.48	145.87	0.27	4.04
Tableros contrachapados	251.03	251.03	251.03	0.00	0.00
Clase A	293.17	293.17	293.17	0.00	0.00
Clase B	254.30	254.30	254.30	0.00	0.00
Clase C	243.09	243.09	243.09	0.00	0.00
Tableros de control, distribución y Acc.	116.14	118.16	121.73	3.02	4.81
Tambores metálicos cerrados	180.00	169.60	169.60	0.00	-5.78
Transformadores de distribución	211.89	215.86	215.86	0.00	1.87

DENOMINACION	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEMB RE/17	NOVIEM BRE/18	DICIEMB RE/18	MENSUAL	ANUAL
Tubos y Acc.de acero negro y galvanizado sin costura para Cond. Gases y líquidos	258,23	265,99	265,99	0,00	3,01
Tubos y Acc.de hierro o acero galvanizado para instalaciones eléctricas	243,65	223,15	223,15	0,00	-8,41
Tubos y Acc. de hierro o acero (I)	205,90	213,31	214,52	0,57	4,19
Tubos y Acc. de cobre para Cond. de gases y líquidos	251,34	258,85	258,85	0,00	2,99
Tubos y postes de hierro o acero negro y galvanizado para cerramiento	217,68	233,57	233,57	0,00	7,30
Tubos y accesorios de PVC					
Para alcantarillado	146,38	146,38	146,38	0,00	0,00
Para presión	103,66	103,66	103,66	0,00	0,00
Para desagüe	112,73	112,73	112,73	0,00	0,00
Para instalaciones eléctricas	169,58	169,58	169,58	0,00	0,00

Tubos y accesorios de Polietileno Alta Densidad 9/	113,02	113,02	113,02	0,00	0,00
Tubos de plástico y accesorios de PRFV 6/	103,23	103,23	103,23	0,00	0,00
Válvulas de bronce (I)	163,62	163,62	163,62	0,00	0,00
Válvulas de hierro fundido	188,76	188,76	188,76	0,00	0,00
Vehículos para transporte liviano	160,13	160,99	160,99	0,00	0,54
Vidrio plano	179,28	156,31	156,31	0,00	-12,81
Vidrio plano (I)	118,68	120,89	120,89	0,00	1,86

#### MISCELÁNEOS

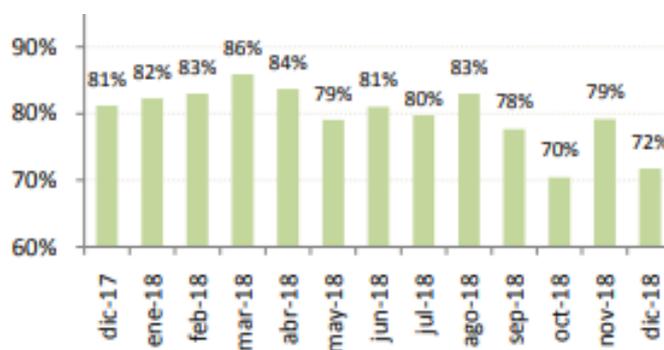
DENOMINACION	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	DICIEMB RE/17	NOVIEM BRE/18	DICIEMB RE/18	MENSUAL	ANUAL
Llantas para equipo y maquinaria de aseo de áreas y vías públicas (I) 7/	102,57	99,07	98,55	-0,52	-3,92

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018, pp. 1-4)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Nivel de inventarios sector comercial

De 248 empresas comerciales registradas por línea de actividad, el 72% de las mismas, mencionaron tener un nivel normal de inventarios. Este resultado es menor en nueve puntos porcentuales al promedio de empresas que durante los doce meses anteriores reportaron este mismo nivel de inventarios (81%).



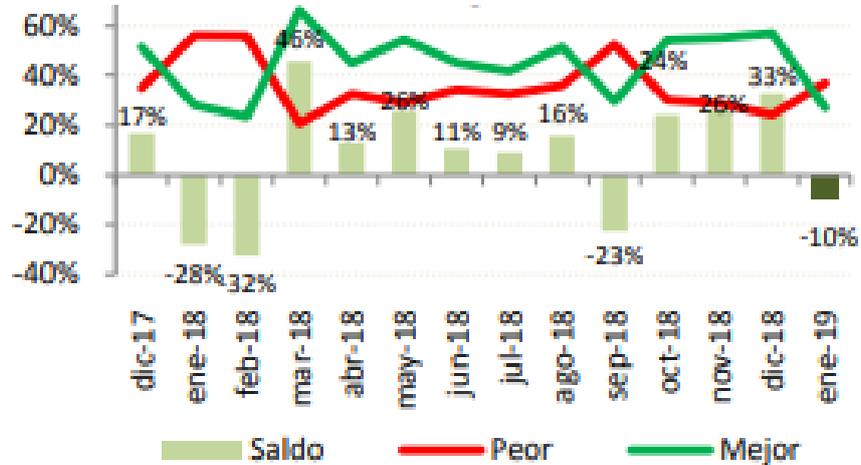
**Gráfico 36:** Nivel de inventarios empresas comerciales

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 4)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Situación del negocio sector comercial

Existen 147 empresas en el sector comercial. La cantidad de empresas del sector comercial que señalaron tener una situación mejor en diciembre fue superior al número de empresas que mencionaron estar peor, lo que se refleja en el saldo de 33%. La expectativa para enero de 2019 es negativa, pues se prevé que el saldo sería de -10%.



**Gráfico 37:** Situación de los negocios comerciales

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, pág. 4)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Volumen de construcción

El volumen de construcción disminuyó en 1.7% entre noviembre y diciembre de 2018.

Los empresarios consideran que esta variable disminuiría en el siguiente mes en 0.5%.



**Gráfico 38:** Volumen de construcción

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, pág. 5)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

### **Análisis sector económico:**

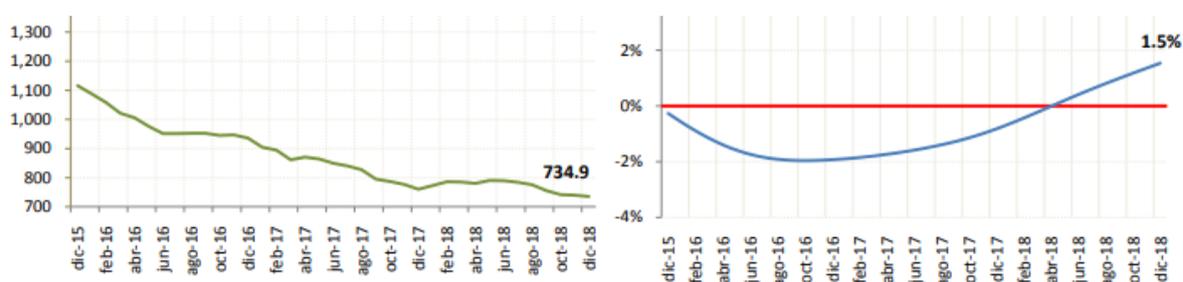
Tras haber analizado varios aspectos relacionados a la economía en el Ecuador y relacionada a las actividades comerciales y de construcción, se identificaron varios puntos a ser tomados en cuenta como:

- Economía ecuatoriana en expansión
- Incremento en inflación de precios
- Aumento de índice de cartera de créditos para el sector privado
- Incremento de importación de materiales para la construcción
- Índice de precios de sector de la construcción estable
- El nivel de inventarios de las empresas comerciales es normal
- Situación de empresas comerciales negativa
- Disminución del volumen de construcción

#### **4.3.1.2 Entorno político, legal y ético**

### **Índice de confianza empresarial comercio**

El ICE del comercio varió 14.5 puntos en diciembre de 2018 con respecto a noviembre del mismo año, ubicándose en 1,773.7 puntos. Por su lado, el ciclo se situó 1.0% sobre la tendencia de crecimiento de largo plazo.



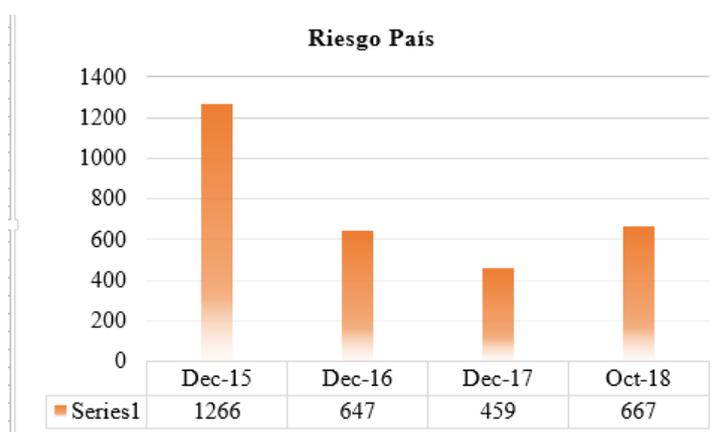
**Gráfico 39:** índice de confianza empresarial construcción

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 2)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Riesgo País

El Ecuador era considerado como un país de inestabilidad política y a causa de esta razón incumplía con sus obligaciones extranjeras. Durante el año 2009 se evidenciaba una crisis leve en la economía, pero este escenario ha cambiado en el año 2018 donde se ha visto una estabilidad en el riesgo país debido a que el gobierno actual ha tratado de mantener este indicador y también porque se ha estabilizado en parte el factor político en el Ecuador. El rango no excede los 667 puntos, pero su variación ha sido positiva.



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 38)

Elaborado por: Bryan Paredes

## Ley Orgánica para la reactivación de la economía, fortalecimiento de la dolarización y modernización de la gestión financiera

### *Reformas sobre el impuesto a la renta*

La tarifa general es del 25% y se mantiene el 22% para microempresas (incluye artesanos), pequeñas empresas, y exportadores habituales que mantengan o incrementen empleo y en contratos de inversiones para la explotación minera metálica a gran y mediana escala, durante un año. (Servicio de rentas internas, 2018, p. 1)

Los impuestos son una de las principales razones que considera el gobierno, por las que la empresa privada no invierte en el Ecuador, y por tanto no se dinamiza la economía. Es por ello, que en el año 2019, se implementan reformas para que, las tarifas de impuestos se mantengan y beneficie al empresario ecuatoriano.

## **Programa Económico de Estabilización Fiscal y Reactivación Productiva**

El presidente Lenin Moreno, con fecha 2 de abril del año 2018, presentó un plan económico en el que se adoptaban 14 medidas enfocadas en cuatro ejes, con el propósito de reactivar la producción y generar empleo.

Este programa tiene 4 ejes y 14 medidas, las dos más relevantes son las que se indican a continuación y que forman parte del entorno de la empresa Ferretería

- Nuevo marco normativo para incentivar la llegada de banca internacional, que financie créditos de inversión.
- Eliminar el cálculo del anticipo al Impuesto a la Renta a partir del ejercicio fiscal 2019.

### ***Análisis del entorno político, legal y ético:***

La situación política que enfrenta el país aún no se considera favorable, puesto que a pesar que en la presidencia existe estabilidad, en otras funciones del gobierno se ve reflejado inestabilidad y conductas que solo demuestran falta de ética dentro del Ecuador.

Así también, dentro de las instituciones comerciales y de la construcción se observa que la confianza en las empresas nacionales ha reducido en mínimos porcentajes, pero que para el país no es favorable.

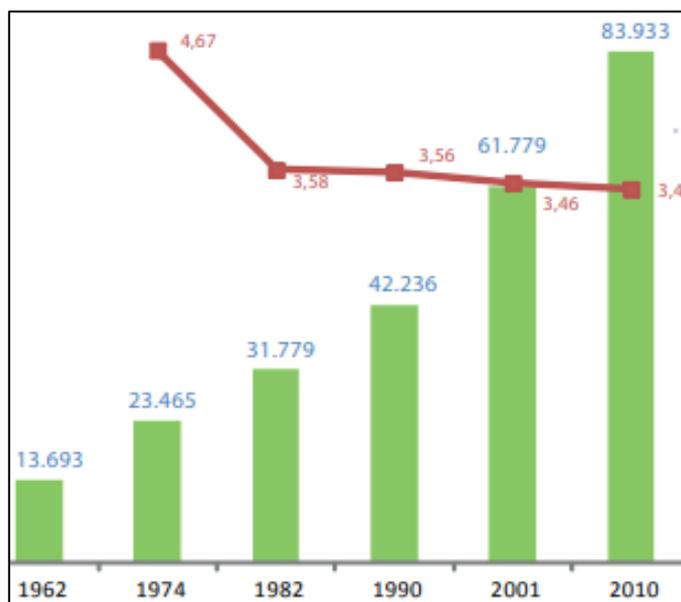
Por último, tras la denuncia de varios casos de corrupción y otros actos, se han reformado varias leyes dentro de un Plan de reactivación y fortalecimiento económico que también inciden en las actividades de la empresa.

### **4.3.1.3 Entorno sociocultural**

#### **Tasa de crecimiento poblacional en Pastaza**

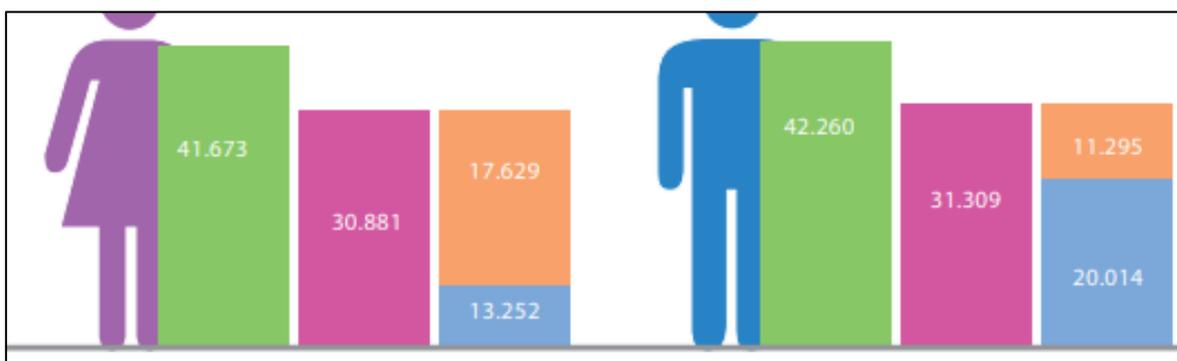
El último censo realizado en el Ecuador fue en el año 2010, y en el se arrojaron varios resultados, entre ellos una comparación de la tasa poblacional en la provincia de Pastaza.

En el año 2001, fueron 61.779 habitantes mientras que para el año 2010, se identificaron 83.933 habitantes, lo cual refleja una tasa de crecimiento del 35.86%.



**Gráfico 40:** Tasa de crecimiento poblacional de Pastaza  
**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 2)  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

### Población económicamente activa



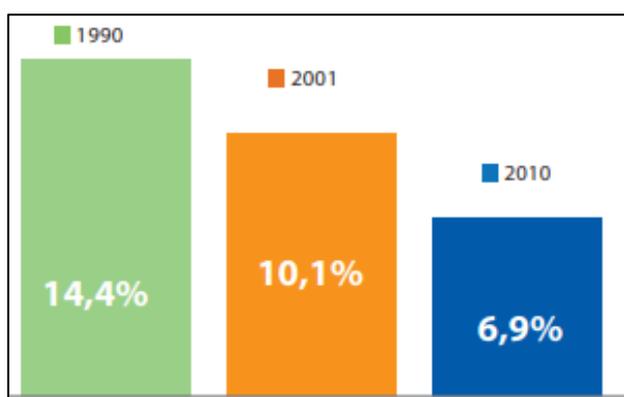
**Gráfico 41:** Población económicamente activa de Pastaza  
**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 3)  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

La población de la provincia de Pastaza está conformada por 41.673 mujeres, de las cuales 30.881 es población que se encuentra en edad de trabajar. La población económicamente inactiva de este grupo es de 17.629 mujeres y las personas económicamente activas son 13.252. También existen 42.260 hombres, de los cuales 31.309 se encuentran en edad de trabajar.

Son 11.295 hombres los que forman parte de la población económicamente inactiva, y entonces 20.014 son aquellos que conforman la población económicamente activa.

Al sumar hombres y mujeres, se señala que 33.266 personas de 83.933 son personas económicamente activas, representando el 39,63% de la población total de la provincia de Pastaza.

### Nivel de analfabetismo en Pastaza



**Gráfico 42:** Nivel de analfabetismo en Pastaza

**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 5)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

La provincia de Pastaza en décadas pasadas fue una de las provincias con índices de analfabetismo altos. Pero también se pudo dar a notar que en los tres últimos censos ejecutados, el índice ha disminuido, En el año 2001, la provincia de Pastaza tuvo un índice de 10,1% mientras que en el último censo del año 2010, fue de 6,9%.

### Situación a nivel de cantones en la provincia de Pastaza

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres****	Analfabetismo	Edad promedio
Arajuno	3.402	8,1%	3.089	7,4%	6.491	1.581	1.580	1.141	916,7	10,8%	20
Mera	6.079	14,4%	5.782	13,9%	11.861	3.741	3.731	2.762	463,2	4,5%	25
Pastaza	30.923	73,2%	31.093	74,6%	62.016	19.366	19.301	14.771	496,7	7,1%	25
Santa Clara	1.856	4,4%	1.709	4,1%	3.565	1.176	1.175	788	508,6	7,1%	25
<b>Total</b>	<b>42.260</b>	<b>100%</b>	<b>41.673</b>	<b>100%</b>	<b>83.933</b>	<b>25.864</b>	<b>25.786</b>	<b>19.462</b>			

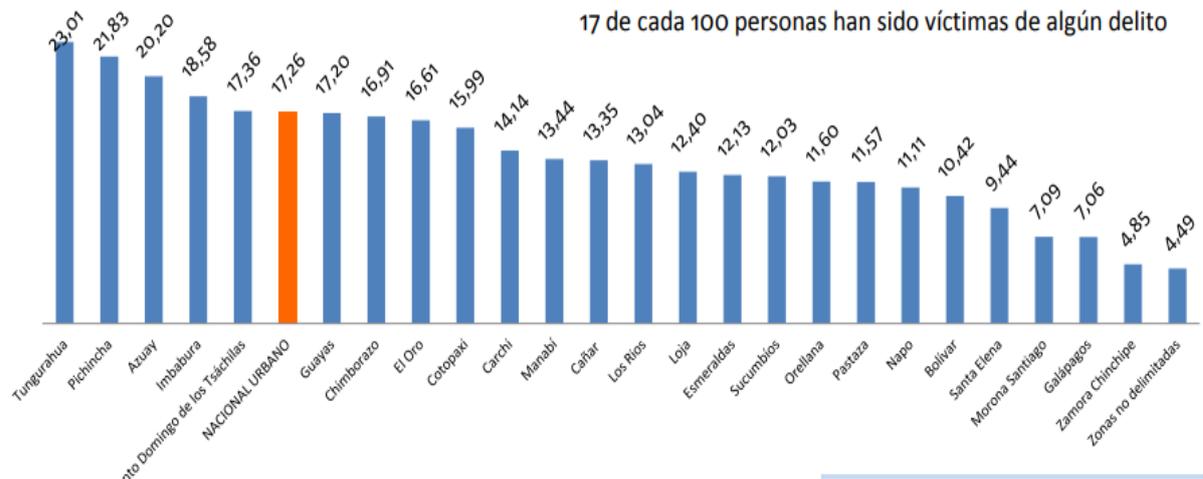
**Gráfico 43:** Situación a nivel cantonal

**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 8)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

La provincia de Pastaza se encuentra formada por cuatro cantones, y como se puede apreciar en la gráfica el cantón Pastaza es el que mayor número de habitantes posee (62.016).

### Prevalencia de delitos en Pastaza



**Gráfico 44: Prevalencia de delitos en Pastaza**

**Fuente:** (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 33)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Existen varios tipos de delitos que se dan en todo el Ecuador. El Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos muestra el índice de prevalencia de delitos por provincias dentro del Ecuador. De ello, se puede indicar que la provincia posee un índice de 11,57%, que es un porcentaje alto, lo que denota que Pastaza es una provincia insegura.

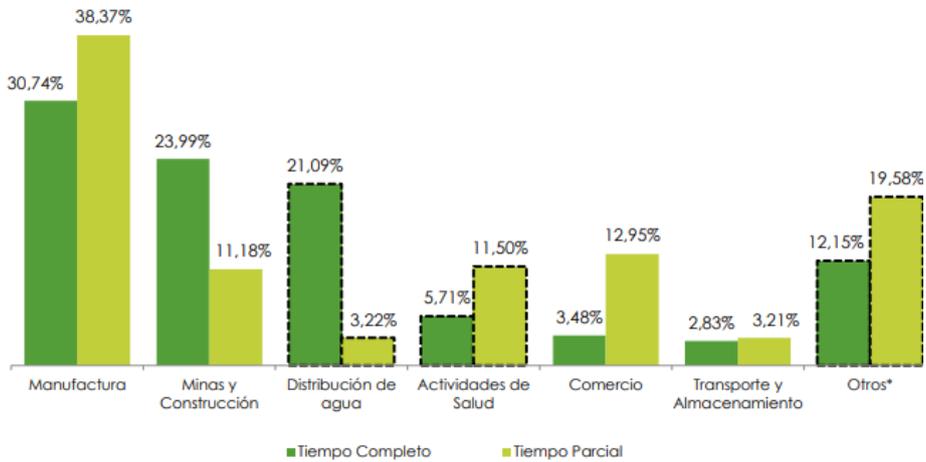
### Análisis entorno sociocultural:

Dentro del aspecto sociocultural se puede mencionar que la población de la provincia de Pastaza se encuentra creciendo progresivamente y que la mayoría de la población se encuentra concentrada dentro del cantón Pastaza.

En cuanto a la educación el índice de analfabetismo continúa disminuyendo, lo que es favorable para la generación de empleos dentro de los habitantes de la zona, aunque la población económicamente activa es reducida respecto del total de la población. También se menciona que dentro de la provincia de Pastaza existe un gran porcentaje en cuanto a la prevalencia de delitos de todo tipo, lo que implica que la provincia es insegura.

### 4.3.1.4 Entorno ambiental

#### Personal dedicado a actividades ambientales por actividad



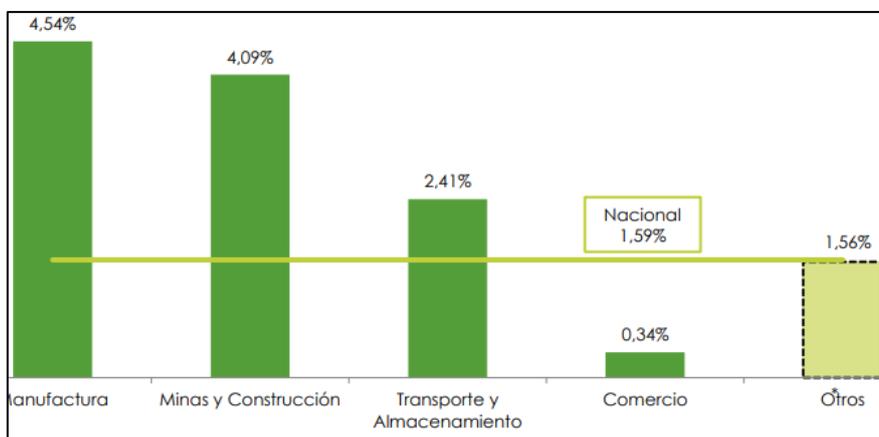
**Gráfico 45:** Personal dedicado a actividades ambientales por industria

**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 10)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Dentro del Ecuador el número de personas que en una empresa del sector comercial se dedican a actividades ambientales es reducido, a penas el 3,48% hacen actividades de tiempo completo, y un 12,95% lo realizan en forma parcial.

#### Empresas con Certificación ISO 14.001



**Gráfico 46:** Empresas con Certificación ISO 14.001

**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 8)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

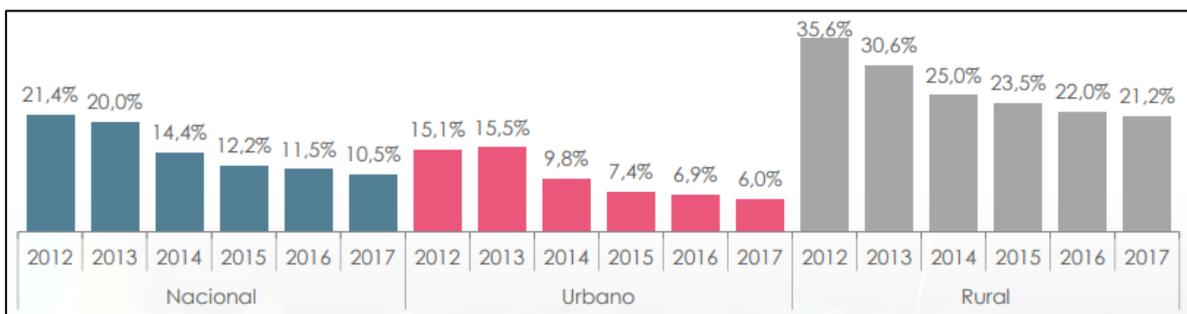
A nivel nacional alrededor de 199 empresas que representan el 1,59% a nivel nacional poseen certificación ISO 14.001 que es para una adecuada gestión ambiental. Esto representa una oportunidad para que la empresa pueda tener esta certificación, y mucho más en un entorno donde el medio ambiente ha tomado un papel protagónico dentro de la responsabilidad social de la empresa.

**Análisis entorno ambiental:**

En el Ecuador se intenta crear una cultura de conciencia ambiental en toda l población, y es por esto que se trata también de generar un vínculo entre la empresa, el medio ambiente y la sociedad. Todo esto se será reflejado en un impacto social que da la empresa a los habitantes de la zona y al público en general.

**4.3.1.5 Entorno tecnológico**

**Analfabetismo digital**



**Gráfico 47:** Analfabetismo digital

**Fuente:** (Instituto Ecuatoiano de Estadísticas y Censos, 2010, p. 64)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

El analfabetismo digital dentro del Ecuador ha disminuido y para el último año donde se aplicó una encuesta sobre Tecnologías de comunicación, se apreció que el índice de analfabetismo fue del 10,5%, el cual redujo un punto respecto del año anterior.

**Tabla 24:** Análisis macro entorno Ferretería CONSTRUKASA

ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO: MACROAMBIENTE FERRETERÍA CONSTRUKASA					
Nivel de procesos	Macro procesos		Diagnóstico	O	A
Entorno Económico (Macro y micro económico)	Sector Construcción	1	Incremento en importación de materiales de la construcción	x	
		2	Estabilidad en precios de materiales de construcción	x	
		3	Nivel de inventarios normal en sector comercial	x	
		4	Negocios del sector comercial en situación desfavorable		X
		5	Disminución en volumen de actividades de construcción		X
	Gestión Financiera	6	Aumento de cartera de créditos al sector privado	x	
	Ciclo económico	7	Incremento de la tasa de inflación		X
		8	Expansión de la economía del Ecuador	x	
Entorno Político y Ético	Desarrollo político	9	Estabilidad política en el Ecuador	x	
		10	Riesgo-país estable	x	
	Ética empresarial	11	Incremento de nivel de confianza empresarial del sector comercial	x	
Entorno Legal	Legislación tributaria	12	Reformas favorables sobre el impuesto a la renta	x	
		13	Supresión del anticipo del impuesto a la renta	x	
	Legislación sistema	14	Nuevo marco normativo para que banca internacional financie créditos de inversión	x	
Entorno Sociocultural	Condiciones demográficas	15	Aumenta de la tasa de crecimiento poblacional de la provincia Pastaza	x	
		16	Concentración de población en el cantón Pastaza	x	
		17	Escasa población económicamente activa en Pastaza		X
	Problemas sociales	18	Alto índice de prevalencia de delitos		X
Entorno Ecológico	Conciencia ambiental	19	Certificación ISO 14001 para gestión ambiental en empresas	x	
	Responsabilidad Social	20	Escaso interés de empresas en responsabilidad social con el medio ambiente		X
Entorno Tecnológico	Avances Tecnológicos	21	Reducción del índice de analfabetismo digital en Pastaza	x	

Elaborado por: Bryan Paredes

### 4.3.2 Micro entorno

El micro entorno también es conocido como clima organizacional y en él se analizan los datos más cercanos a la institución.

#### 4.3.2.1 Proveedores

Un proveedor es una persona natural o jurídica que abastece a la empresa Ferretería CONSTRUKASA, de productos y servicios, necesarios para su buen funcionamiento.

Los proveedores de la ferretería son:

- **Bancos.** - La institución posee cuentas bancarias en entidades financieras existentes en la localidad como el Banco del Pichincha, donde posee una cuenta corriente, para el resguardo de su circulante.
- **Servicio de seguridad y vigilancia.** - La empresa cuenta con video vigilancia en su local, además de la contratación del servicio de alarma y de dos guardias de seguridad. La empresa proveedora de este servicio es “Invin” Seguridad Privada.
- **Empresas de suministros y equipos de oficina.** - Son varias empresas a las que se adquiere el material de oficina necesario para el desempeño de funciones, así como también los equipos de oficina y de cómputo para brindar un servicio automatizado.
- **Inventario de materiales.** - La ferretería CONSTRUKASA cuenta con un inventario completo en varias ramas de la construcción, y es por ello que se provee de varias empresas nacionales como son: Unión Cementera Nacional, ECUAIMCO, Importador Ferretero Trujillo, Importadora Villacís, entre otras.

Existen varios requerimientos que la Ferretería CONSTRUKASA considera al momento de seleccionar un proveedor:

- La empresa no cuenta con un proceso de selección de proveedores, por lo que la contratación y/o renovación de contratos los realiza empíricamente.
- Los proveedores realizan las entregas de sus productos a destiempo.
- Los proveedores nacionales mantienen sus precios, por lo que se busca contactar con proveedores ecuatorianos en su mayoría.

- Los pagos a proveedores se los efectúa en los 5 días próximos a la entrega de la factura.
- Se busca convenios con instituciones extranjeras que ofrezcan productos de calidad a menor precio.
- Los proveedores remiten a la empresa un catálogo de producto con especificaciones en cuanto a precios y calidad.

#### **4.3.2.2 Clientes**

Los clientes de la ferretería son toda la población económicamente activa de la provincia de Pastaza. Los clientes también poseen requerimientos y comportamientos, que la ferretería debe tomar en cuenta:

- Los clientes buscan productos de calidad y a precios económicos.
- Un gran porcentaje de personas que residen en Pastaza, busca asesoría al momento de comprar en una ferretería.
- Los productos ofertados deben satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los clientes buscan comodidad por lo que también buscan ferreterías cercanas al lugar de domicilio.

#### **4.3.2.3 Competencia**

El sector ferretero en el cantón Pastaza no tiene un alto índice de competitividad, puesto que son cuatro las ferreterías que poseen la mayoría de artículos requeridos por la población, incluyendo la Ferretería CONSTRUKASA.

Las principales ferreterías que son competencia de la Ferretería CONSTRUKASA son:

- **Megacumbas Centro Ferretero**



**Gráfico 48:** Megacumbas Centro Ferretero  
**Fuente:** (Megacumbas Centro Ferretero, 2019, p. 1)  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

Es el principal proveedor de materiales para la construcción en el Puyo. Se encuentra ubicado en Palora y posee gran número de clientes por su amplio stock en productos de diversos tipos.

Posee materiales para la construcción, electricidad, plomería, actividades agrícolas, maquinarias, decoración de interiores y acabados, materiales para mascotas, y más. En sí, este es el local que lidera la actividad comercial en este sector.

- **Ferretería Toapanta Rivera**



**Gráfico 49:** Ferretería Toapanta Rivera  
**Fuente:** (Ferretería Toapanta Rivera, 2019)  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

Ferretería Toapanta Rivera con más de 15 años de historia, es una empresa que ha alcanzado una posición de liderazgo, su actividad se focaliza en proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, ofreciendo excelencia en el servicio y un fuerte compromiso con la comunidad. Se encuentra ubicada en C/ 27 de Febrero y Teniente Hugo Ortiz Cerca de la parada Reina Cumandá, Barrio: México, Puyo- Pastaza.

Ferretería Toapanta Rivera, se focaliza en proveer soluciones a los proyectos de construcción de sus clientes, ofreciendo excelencia en el servicio.

- **Ferretería Aldaz**



**Gráfico 50:** Ferretería Aldaz

**Fuente:** (Ferretería Aldaz, 2019, p. 1)

**Elaborado por:** Bryan Paredes

La ferretería Aldaz atiende desde el año de 1975. Se dedica a la venta al por mayor y menor de herramientas manuales, eléctricas, equipos industriales y demás accesorios para la industria y el hogar. Su lema es: Servimos no competimos. Se encuentra ubicada en Francisco de Orellana y 27 de febrero s/n – Puyo. Posee amplia gama de productos en materiales para la construcción, además de herramientas y accesorios de vehículos.

**Tabla 25: Análisis del micro entorno de la Ferretería CONSTRUKASA**

ANÁLISIS EXTERNO MICROAMBIENTE FERRETERÍA CONSTRUKASA							
NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	DIAGNÓSTICO	O	A
CLIENTES	Clientes	¿Los clientes de las ferreterías de Pastaza se encuentran totalmente satisfechos?		X	Demanda insatisfecha en el cantón Pastaza		x
		¿Las ferreterías de la localidad miden el nivel de satisfacción de sus clientes?		X			
		¿Todas las ferreterías poseen descuentos y ofertas dirigidas a los clientes?		X	Pocas ferreterías ofrecen descuentos y ofertas para clientes	x	
			1 25%	3 75%			
	Segmentación/ Caracterización	¿La población prefiere ferreterías de la localidad?		X	Ferreterías externas predominan en preferencias de clientes de Pastaza		x
		¿Los clientes conocen los grupos de productos que poseen las ferreterías locales?		X			
			0 0%	2 100%			
	Poder de negociación de usuarios	¿Los pobladores de Pastaza conocen sobre las formas de negociación de las ferreterías locales?		X	Bajo poder de negociación de usuarios		x
			0 0%	1 100%			
PROVEEDORES	Calificación y selección de proveedores	¿Se presentan las características de productos y servicios por parte de los proveedores?	x		Calidad en ofertas de proveedores	x	
		¿Proveedores ecuatorianos poseen precios estables?	x		Estabilidad en precios de proveedores ecuatorianos	x	
			2 100%	0 0%			
	Poder de negociación de proveedores	¿Existen suficientes proveedores para los diversos servicios y productos requeridos por instituciones financieras?		x	Poder de negociación de proveedores alta		x
			1 100%	0 0%			
COMPETIDORES	Amenaza de nuevos competidores	¿Existen ferreterías nuevas en la localidad?	x		Creación de nuevas ferreterías		x
		¿Los productos que ofertan son los mismos?	x		Stock de ferreterías semejante		
		¿Ofertan productos y servicios sustitutos?		X			
			2 67%	1 33%			

Elaborado por: Bryan Paredes

### **4.3.3 Análisis Interno**

Se realiza un análisis situacional interno para determinar las fortalezas y debilidades de la Ferretería CONSTRUKASA; entonces se empieza realizando un análisis financiero y un check list aplicado a la gerente del local en procesos de análisis.

Otro estudio previo al diagnóstico lo constituye el análisis interno de la empresa. Implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades.

Los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores; en tanto, los aspectos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente la competencia o las amenazas del entorno.

Para el análisis interno se propone aplicar la teoría de la organización basada en el análisis de los recursos y las capacidades. Este enfoque constituye una de las corrientes contemporáneas de la gestión estratégica con mayor aceptación, tanto en el nivel académico como en el ámbito empresarial. Esta teoría define a las organizaciones como conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades, en los que descansan las fortalezas y las debilidades internas de las organizaciones y sobre estos los procesos estratégicos que orientan su accionar hacia el logro de su visión y sus objetivos.

Las ventajas competitivas son las fortalezas máspreciadas en una empresa, se generan cuando la empresa es capaz de crear valor para el consumidor, ya sea porque permita diferenciar el producto de otros similares o sustitutos o porque permita ofrecerlo a precios más bajos que la competencia.

#### **4.3.3.1 Análisis de estados financieros**

CÓDIGO	Cuentas	AÑO 2017	AÑO 2018	ANÁLISIS HORIZONTAL		Variación	ANÁLISIS VERTICAL	
				VAR. ABS	VAR. PORC		POR GRUPO	POR COMPONENTE
<b>ACTIVO</b>								
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>								
<b>11</b>	<b>FONDO DISPONIBLES</b>	<b>\$ 101.002,80</b>	<b>\$ 100.058,86</b>	<b>\$ 943,94</b>	<b>0,93%</b>	Disminución	71%	87%
11101	Caja	\$ 57.752,80	\$ 58.750,89	-\$ 998,09	-1,73%	Incremento	41%	51%
11102	Banco	\$ 32.500,00	\$ 31.494,97	\$ 1.005,03	3,09%	Disminución	22%	28%
1110302	Pólizas de Acumulación	\$ 10.750,00	\$ 9.813,00	\$ 937,00	8,72%	Disminución	6,93%	8,57%
<b>112</b>	<b>Exigible</b>	<b>\$ 55.147,03</b>	<b>\$ 54.621,35</b>	<b>\$ 525,68</b>	<b>0,95%</b>	<b>Disminución</b>	39%	48%
11201	Cuentas por cobrar clientes	\$ 14.434,34	\$ 13.503,13	\$ 931,21	6,45%	Disminución	10%	12%
11202	Crédito Tributario de IVA	\$ 12.800,00	\$ 15.102,86	-\$ 2.302,86	-17,99%	Incremento	11%	13%
11203	Crédito Tributario Renta	\$ 9.921,65	\$ 8.921,32	\$ 1.000,33	10,08%	Disminución	6,30%	7,79%
11204	Cuentas por Cobrar Empresa	\$ 33,98	\$ 36,98	-\$ 3,00	-8,83%	Incremento	0,03%	0,03%
11205	Cuentas por Cobrar Empleados	\$ 1.167,53	\$ 1.267,53	-\$ 100,00	-8,57%	Incremento	0,89%	1,11%
11299	Otras Cuentas por Cobrar	\$ 16.789,53	\$ 15.789,53	\$ 1.000,00	5,96%	Disminución	11%	14%
<b>113</b>	<b>Realizable</b>	<b>-\$ 43.195,00</b>	<b>-\$ 40.196,28</b>	<b>-\$ 2.998,72</b>	<b>6,94%</b>	<b>Disminución</b>	-28%	-35%
11301	Inventarios	-\$ 43.195,00	-\$ 40.196,28	-\$ 2.998,72	6,94%	Disminución	-28%	-35%
<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 112.954,83</b>	<b>\$ 114.483,93</b>	<b>-\$ 1.529,10</b>	<b>-1,35%</b>	<b>Incremento</b>	81%	100%
<b>12</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 25.502,50</b>	<b>\$ 27.153,85</b>	<b>-\$ 1.651,35</b>	<b>-6,48%</b>	<b>Incremento</b>	19%	100%
12204	Equipo de Cómputo y Software	\$ 3.502,50	\$ 3.207,82	\$ 294,68	8,41%	Disminución	2,26%	12%
12205	Vehículos	\$ 22.000,00	\$ 23.946,03	-\$ 1.946,03	-8,85%	Incremento	17%	88%
<b>TOTAL, ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 25.502,50</b>	<b>\$ 27.153,85</b>	<b>-\$ 1.651,35</b>	<b>-6,48%</b>	<b>Incremento</b>	19%	100%
<b>TOTAL, ACTIVO</b>		<b>\$ 138.457,33</b>	<b>\$ 141.637,78</b>	<b>-\$ 3.180,45</b>	<b>-2,30%</b>	<b>Incremento</b>	100%	
<b>2 PASIVO</b>								
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE O CORTO PLAZO</b>	<b>-\$ 8.003,18</b>	<b>-\$ 9.672,36</b>	<b>\$ 1.669,18</b>	<b>-20,86%</b>	<b>Disminución</b>	6,83%	19%
21101	Proveedores	-\$ 6.650,00	-\$ 8.152,70	\$ 1.502,70	-22,60%	Disminución	5,76%	16%
21102	Cuentas por Pagar Empresa	-\$ 1.353,18	-\$ 1.519,66	\$ 166,48	-12,30%	Disminución	1,07%	3%
<b>214</b>	<b>ACREEDORES</b>	<b>-\$ 23.147,92</b>	<b>-\$ 22.424,86</b>	<b>-\$ 723,06</b>	<b>3,12%</b>	<b>Incremento</b>	15,83%	44%
21401	Acreeedores IESS	-\$ 648,00	-\$ 577,95	-\$ 70,05	10,81%	Incremento	0,41%	1,13%

21402	Acreeedores Laborales	-\$ 482,23	-\$ 480,93	-\$ 1,30	0,27%	Incremento	0,34%	0,94%
21403	Acreeedores Fiscales	-\$ 18.450,54	-\$ 17.946,34	-\$ 504,20	2,73%	Incremento	12,67%	35%
21404	Acreeedores Financieros	-\$ 3.567,15	-\$ 3.419,64	-\$ 147,51	4,14%	Incremento	2,41%	6,70%
<b>219</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-\$ 16.542,32</b>	<b>-\$ 18.961,00</b>	<b>\$ 2.418,68</b>	<b>-14,62%</b>	<b>Disminución</b>	13,39%	37%
21901	Otras Cuentas por Pagar	-\$ 16.542,32	-\$ 18.961,00	\$ 2.418,68	-14,62%	Disminución	13,39%	37%
	<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-\$ 47.693,42</b>	<b>-\$ 51.058,22</b>	<b>\$ 3.364,80</b>	<b>-7,06%</b>	<b>Disminución</b>	36,05%	100%
<b>22</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE O A LARGO PLAZO</b>	<b>-\$ 48.534,64</b>	<b>-\$ 45.768,98</b>	<b>-\$ 2.765,66</b>	<b>5,70%</b>	<b>Incremento</b>	32%	47%
22102	Acreeedores Financieros Largo Plazo	-\$ 48.534,64	-\$ 45.768,98	-\$ 2.765,66	5,70%	Incremento	32%	47%
	<b>TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-\$ 48.534,64</b>	<b>-\$ 45.768,98</b>	<b>-\$ 2.765,66</b>	<b>5,70%</b>	<b>Incremento</b>	32%	47%
	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>-\$ 96.228,06</b>	<b>-\$ 96.827,20</b>	<b>\$ 599,14</b>	<b>-0,62%</b>	<b>Disminución</b>	68%	
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>							
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-\$ 8.368,90</b>	<b>-\$ 12.180,58</b>	<b>\$ 3.811,68</b>	<b>-45,55%</b>	<b>Disminución</b>	9%	27%
31101	Capital Social Suscrito	-\$ 8.368,90	-\$ 12.180,58	\$ 3.811,68	-45,55%	Disminución	9%	27%
<b>33</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 33.860,37</b>	<b>-\$ 32.630,00</b>	<b>-\$ 1.230,37</b>	<b>3,63%</b>	<b>Incremento</b>	23%	73%
33101	Utilidades	-\$ 33.860,37	-\$ 32.630,00	-\$ 1.230,37	3,63%	Incremento	23%	73%
	<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 42.229,27</b>	<b>-\$ 44.810,58</b>	<b>\$ 2.581,31</b>	<b>-6,11%</b>	<b>Disminución</b>	32%	100%
	<b>TOTAL, PASITVO + PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 138.457,33</b>	<b>-\$ 141.637,78</b>	<b>\$ 3.180,45</b>	<b>-2,30%</b>	<b>Disminución</b>	100%	

Elaborado por: Bryan Paredes

CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	ANÁLISIS HORIZONTAL		VARIACIÓN	ANÁLISIS VERTICAL	
				VAR. ABS	VAR. PORC		POR GRUPO	POR COMPONENTE
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>							
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.126.342,40</b>	<b>\$ 1.014.463,30</b>	<b>\$ 111.879,10</b>	<b>10%</b>	<b>Disminución</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>411</b>	<b>VENTAS</b>	\$ 1.126.342,40	\$ 1.014.463,30	\$ 111.879,10	\$ 0,10	Disminución	100%	100%
41101	Ventas	\$ 1.126.342,40	\$ 1.014.463,30	\$ 111.879,10	\$ 0,10	Disminución	100%	100%
<b>42</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 65,90</b>	<b>\$ 73,65</b>	<b>-\$ 7,75</b>	<b>-12%</b>	<b>Incremento</b>	<b>0,007%</b>	<b>0,007%</b>
42101	Ingresos Financieros	\$ 65,00	\$ 73,05	-\$ 8,05	-\$ 0,12	Incremento	0,007%	99%
51102	Otros Ingresos no Operacionales	\$ 0,90	\$ 0,60	\$ 0,30	\$ 0,33	Disminución	0,0001%	0,815%
	<b>TOTAL, INGRESO</b>	<b>\$ 1.126.408,30</b>	<b>\$ 1.014.536,95</b>	<b>\$ 111.871,35</b>	<b>10%</b>	<b>Disminución</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>412</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 992.025,98</b>	<b>\$ 882.953,02</b>	<b>\$ 109.072,96</b>	<b>11%</b>	<b>Disminución</b>	<b>87%</b>	<b>100%</b>
<b>41201</b>	<b>Costo de ventas</b>	<b>\$ 992.025,98</b>	<b>\$ 882.953,02</b>	<b>\$ 109.072,96</b>	<b>11%</b>	<b>Disminución</b>	<b>87%</b>	<b>100%</b>
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>							
<b>51</b>	<b>GASTOS</b>							
<b>511</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 42.896,00</b>	<b>\$ 45.602,79</b>	<b>-\$ 2.706,79</b>	<b>-6%</b>	<b>Incremento</b>	<b>4%</b>	<b>46%</b>
51101	Gasto en Personal Administrativo	\$ 6.352,20	\$ 5.373,61	\$ 978,59	\$ 0,15	Disminución	0,53%	12%
	Gasto Local e Instalaciones							
51102	Administrativas	\$ 8.543,80	\$ 7.798,30	\$ 745,50	\$ 0,09	Disminución	0,77%	17%
51103	Gastos Generales Administrativos	\$ 28.000,00	\$ 32.430,88	-\$ 4.430,88	-\$ 0,16	Incremento	3,20%	71%
<b>512</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 21.674,75</b>	<b>\$ 22.403,42</b>	<b>-\$ 728,67</b>	<b>-3%</b>	<b>Incremento</b>	<b>2,21%</b>	<b>23%</b>
51201	Gasto en Personal de Ventas	\$ 6.945,75	\$ 6.855,75	\$ 90,00	\$ 0,01	Disminución	0,68%	31%
51202	Gasto Local e Instalaciones de Venta	\$ 860,00	\$ 976,04	-\$ 116,04	-\$ 0,13	Incremento	0,10%	4,36%
51203	Gastos Generales de Ventas	\$ 13.869,00	\$ 14.571,63	-\$ 702,63	-\$ 0,05	Incremento	1,44%	65%
<b>513</b>	<b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 3.250,75</b>	<b>\$ 2.076,75</b>	<b>\$ 1.174,00</b>	<b>36%</b>	<b>Disminución</b>	<b>0,20%</b>	<b>2,10%</b>
51201	Otros Gastos Operativos	\$ 3.250,75	\$ 2.076,75	\$ 1.174,00	\$ 0,36	Disminución	0,20%	100%
	<b>TOTAL, GASTOS</b>	<b>\$ 67.821,50</b>	<b>\$ 70.082,96</b>	<b>-\$ 2.261,46</b>	<b>-3%</b>	<b>Incremento</b>	<b>7%</b>	<b>71%</b>
<b>52</b>	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
<b>521</b>	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 32.675,15</b>	<b>\$ 28.850,09</b>	<b>\$ 3.825,06</b>	<b>12%</b>	<b>Disminución</b>	<b>2,84%</b>	<b>29%</b>
52101	Gastos Financieros	\$ 32.675,15	\$ 28.850,09	\$ 3.825,06	\$ 0,12	Disminución	2,84%	100%

<b>COSTOS Y GASTOS NO</b>								
<b>59 DEDUCIBLES</b>		<b>\$ 25,00</b>	<b>\$ 20,88</b>	<b>\$ 4,12</b>	<b>16%</b>	<b>Disminución</b>	0,002%	0,021%
59101	COSTOS Y GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 25,00	\$ 20,88	\$ 4,12	\$ 0,16	Disminución	0,002%	100%
<b>TOTAL, DE EGRESOS</b>		<b>\$ 100.521,65</b>	<b>\$ 98.953,93</b>	<b>\$ 1.567,72</b>	<b>2%</b>	<b>Disminución</b>	10%	100%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		<b>\$ 33.860,67</b>	<b>\$ 32.630,00</b>	<b>\$ 1.230,67</b>	<b>4%</b>	<b>Disminución</b>	3,22%	

Elaborado por: Bryan Paredes

### Análisis:

Como se puede observar en el Estado de Situación se puede observar que la empresa ha incrementado sus deudas con los proveedores, puesto que es el mayor porcentaje y que representación mayor variación monetaria. Al preguntar a la gerente, se nos manifestó que la entidad compró a crédito varios artículos que estaban agotándose en inventario.

De la misma manera al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias, es necesario señalar que las ventas operacionales de la ferretería han disminuido en un 10%, y que los ingresos no operacionales son los que han incrementado en un 12%. Se debe dar a notar que deberían ser los ingresos operacionales los que deben superar metas en tiempos determinados.

De estos análisis se determinan ciertas debilidades en al ámbito financiero de la Ferretería CONSTRUKASA.

### 4.3.3.2 Indicadores financieros

INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	INTERPRETACIÓN
Capital de Trabajo	$Activo\ circulante - Pasivo\ circulante$	$\$ 114.483,93 - \$ 51.058,22 = \$ 63.425,71$	Ferretería CONSTRUKASA posee un capital de trabajo positivo, lo que garantiza que la entidad pueda seguir con sus operaciones, así como que posea suficientes fondos para indemnizar tanto los gastos operativos como las deudas a corto plazo casi de inmediato.
Razón corriente	$\frac{Activo\ circulante}{Pasivo\ circulante}$	$\frac{\$ 114.483,93}{\$ 51.058,22} = 2.24$	La ferretería CONSTRUKASA cuenta con capacidad de pago a corto plazo ya que puede cubrir 2.24 veces sus deudas por cada dólar que obtiene. Se mantienen altos valores de efectivo o equivalentes a efectivos, activos que se afectan por la inflación y por tanto pierden poder adquisitivo.
Prueba ácida	$\frac{(Activo\ circulante - Inventarios)}{Pasivo\ circulante}$	$\frac{(\$ 114.483,93 - \$ 40.196,28)}{\$ 51.058,22} = 1,45$	Por cada dólar que la empresa debe, dispone de 1,45 para pagarlo. La ferretería CONSTRUKASA está experimentando un sólido crecimiento, convirtiendo rápidamente las cuentas por cobrar en efectivo y siendo capaz de pagar fácilmente sus obligaciones financieras. Entonces esta entidad posee ciclos de rotación de inventarios y de conversión de efectivo más rápidos.

Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivos financieros}}{\text{Activos corrientes y no corrientes}}$	$\frac{(\$ 3.419,64 + \$45.768,98)}{\$ 141.637,78} = 0,35$	El nivel de inversión a partir de deudas con entidades financieros es de 0.35, lo que indica que la ferretería no se ha sobre endeudado para hacer inversiones.
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}} * 100$	$\left( \frac{\$ 51.058,22}{\$ 44.810,58} - 1 \right) * 100 = 14\%$	El endeudamiento de la ferretería a corto plazo es de 14% de su patrimonio.
Endeudamiento a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}} * 100$	$\left( \frac{\$ 45.768,98}{\$ 44.810,58} - 1 \right) * 100 = 0.2\%$	El endeudamiento a largo plazo respecto del patrimonio es de 0,2% lo que significa que la entidad ha considerado endeudarse al mínimo.
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 32.630,00}{\$ 44.810,58} = 0,73$	El retorno sobre el capital propio es de 0,73.
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	$\frac{\$ 32.630,00}{\$ 141.637,78} = 0,23$	El retorno sobre los activos es de 0,23.
EBITDA	Ingresos de actividades ordinarias – Costo de ventas- Gastos de administración y ventas+Amortización+Depreciación	$\$1.014.463,30 - \$882.953,02 - \$70.082,96 = \$61.427,32$	La ferretería posee una eficiencia en sus ventas, y posee un beneficio para la empresa de \$61.427,32

Elaborado por: Bryan Paredes

### Check list Ferretería CONSTRUKASA- Cantón Pastaza

**Responsable:** Carmita Gamboa Liliana Recalde

**Cargo:** Gerente Propietaria

**Objetivo:** Determinar las fortalezas y debilidades de la Ferretería CONSTRUKASA Puyo, para definir la situación interna de la empresa.

ANÁLISIS INTERNO FERRETERÍA CONSTRUKASA PUYO							
PROCESO	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	DIAGNÓSTICO	F	D	
1	La empresa	¿La ferretería posee una misión definida?		x	La empresa no cuenta con una misión definida	X	
		¿Se ha socializado cuál es la actividad principal a los empleados y trabajadores?		x			
			0	2			
				0%	100%		
		¿Se ha definido la visión para la ferretería?		x	La ferretería no cuenta con una visión definida	X	
		¿Se conoce qué es lo que quiere alcanzar la ferretería?		x			
	0	2					
		0%	100%				
2	Administración	¿La ferretería cuenta con una planificación estratégica?		x	Ausencia de planificación estratégica	X	
		¿La ferretería ha definido estrategias de acuerdo a sus necesidades concretas?		x	No se han definido estrategias de negocio	X	
			0	2			
		0%	100%				
3	Proceso de planeación	¿Se han trazado objetivos de acuerdo a las aspiraciones de la ferretería?		x	Ausencia de objetivos institucionales	X	
		¿Existen políticas definidas en los diferentes procesos de la entidad?		x	Carencia de políticas para cada proceso	X	

		0	2			
		0%	100%			
4	Sistemas de apoyo para la toma de decisiones	¿Se ejecutan análisis antes de tomar decisiones en la empresa?		x	Toma de decisiones basado en experiencia	X
		¿Se comunican por escrito las decisiones tomadas?	x			
		1	1			
		50%	50%			
6	Gestión por cuadro de mando integral	¿La institución posee un cuadro de mando integral?		x	Ausencia de cuadro de mando integral	X
		¿Conoce cuáles son las perspectivas de un cuadro de mando integral?	x			
		¿Existen estrategias que se relacionen con el cuadro de mando integral?		x		
		1	2			
		33%	67%			
7	Estructura organizacional	¿Existe delegación de autoridad en la empresa?	x		Organigrama estructural define adecuadamente a la ferretería	x
		¿Se ha definido un organigrama estructural en la empresa?	x			
		¿El organigrama definido es adecuado para la ferretería?	x			
		¿Existe una adecuada distribución de puestos?	x			
		4	0			
		100%	0%			
8	Estructura comunicacional	¿Existe un sistema de comunicación eficaz dentro de la ferretería?	x		Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	x

		¿El sistema de comunicación se ajusta a las líneas de autoridad?	x		
		¿La información proporcionada es sistematizada a través de medios informáticos?	x		
			3	0	
			100%	0%	
10	Infraestructura	¿La edificación de la ferretería es adecuada para la ferretería?	x	Infraestructura amplia	x
		¿Su división física departamental es adecuada?	x		
			2	0	
			67%	0%	
11	Diagnóstico Tecnológico	¿La institución posee softwares informáticos actualizados?		x	Softwares informáticos desactualizados
		¿Se ha previsto la inversión en tecnología?		x	No se invierte en tecnología
			0	2	
			0%	100%	
12	Contabilidad y Finanzas	¿Se aplican indicadores financieros en la ferretería?	x	Información financiera confiable	x
		¿Los estados financieros se encuentran con sus firmas de responsabilidad?			
		¿La ferretería mantiene deudas con proveedores?	x	Deudas se han incrementado con proveedores	x
		¿Se han incrementado las ventas?		x	Disminución de ventas operacionales
			2	1	
			67%	33%	

13	Reclutamiento y selección	¿Se cuenta con personal que posea conocimientos y habilidades de la actividad de la ferretería?	x		Talento humano competente	x
		¿El personal ha asistido a capacitaciones?	x			
			2	0		
			100%	0%		
15	Clima Organizacional	¿Existe trabajo en equipo?	x		Trabajo en equipo	x
		¿El personal se encuentra comprometido y motivado?	x		Personal motivado y comprometido	x
		¿La publicidad y marketing es agresiva para diferenciarse de la competencia?		x	Falta Publicidad y marketing	x
			2	1		
			67%	33%		

**Elaborado por:** Bryan Paredes

#### 4.3.4 Análisis FODA

Una vez realizado el análisis externo del micro y macro entorno, y también el análisis situacional interno, se procede a crear la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de la Ferretería CONSTRUKASA del cantón Pastaza, provincia de Pastaza.

**Tabla 26:** *Matriz FODA Ferretería CONSTRUKASA*

MATRIZ FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento en importación de materiales de la construcción	Negocios del sector comercial en situación desfavorable
Estabilidad en precios de materiales de construcción	Disminución en volumen de actividades de construcción
Nivel de inventarios normal en sector comercial	Incremento de la tasa de inflación
Aumento de cartera de créditos al sector privado	Escasa población económicamente activa en Pastaza
Expansión de la economía del Ecuador	Alto índice de prevalencia de delitos
Estabilidad política en el Ecuador	Escaso interés de empresas en responsabilidad social con medio ambiente
Riesgo-país estable	Demanda insatisfecha en el cantón Pastaza
Incremento de nivel de confianza empresarial del sector comercial	Ferreterías externas predominan en preferencias de clientes de Pastaza
Reformas favorables sobre el impuesto a la renta	Bajo poder de negociación de usuarios
Supresión del anticipo del impuesto a la renta	Poder de negociación de proveedores alta
Nuevo marco normativo para que banca internacional financie créditos de inversión	Stock de ferreterías semejante
Aumenta de la tasa de crecimiento poblacional de la provincia Pastaza	
Concentración de población en el cantón Pastaza	
Certificación ISO 14001 para gestión ambiental en empresas	
Reducción del índice de analfabetismo digital en Pastaza	
Pocas ferreterías ofrecen descuentos y ofertas para clientes	
Calidad en ofertas de proveedores	

Estabilidad en precios de proveedores ecuatorianos	
Ausencia de ferreterías nuevas	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Organigrama estructural define adecuadamente a la ferretería	La empresa no cuenta con una misión definida
Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	La ferretería no cuenta con una visión definida
Infraestructura amplia	Ausencia de planificación estratégica
Información financiera confiable	No se han definido estrategias de negocio
Talento humano competente	Ausencia de objetivos institucionales
trabajo en equipo	Carencia de políticas para cada proceso
Personal motivado y comprometido	Toma de decisiones basado en experiencia
	Ausencia de cuadro de mando integral
	Softwares informáticos desactualizados
	No se invierte en tecnología
	Deudas se han incrementado con proveedores
	Disminución de ventas operacionales
	Falta Publicidad y marketing

**Elaborado por:** Bryan Paredes

A continuación, se procederá a priorizar las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas también.

A través de investigación, se encontró que para priorizar las fortalezas y oportunidades es más conveniente utilizar la matriz de priorización de Holmes, y para las debilidades y amenazas la matriz de priorización de Ishikawa. La forma de calificación de estas matrices es de acuerdo al grado de importancia y solo se ubicará dos valores uno o cero, dependiendo de que se le identifique como más importante a una u otra característica particular.

**Tabla 27: Priorización de fortalezas**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>SUMA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Organigrama estructural define adecuadamente a la ferretería	0,5	1	1	0	1	1	0	4,5	32,14%
2	Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	0	0,5	1	0	0	1	1	3,5	25,00%
3	Infraestructura amplia	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	3,57%
4	Información financiera confiable	1	1	1	0,5	1	0	1	5,5	39,29%
5	Talento humano competente	1	1	1	1	0,5	0	1	5,5	39,29%
6	Trabajo en equipo	1	1	1	0	0	0,5	1	4,5	32,14%
7	Personal motivado y comprometido	1	0	1	0	0	0	0,5	2,5	17,86%

**Análisis:**

Después de haber calificado la importancia de las fortalezas, se indica que la información financiera confiable es la principal fortaleza al obtener el 39,29%; y la menos importante es la infraestructura amplia debido a que solo obtuvo un 3.57%.

**Tabla 28: Priorización de oportunidades**

	Oportunidad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	SUMA	PORCENTAJE
1	Incremento en importación de materiales de la construcción	0,5	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13,5	56%
2	Estabilidad en precios de materiales de construcción	1	0,5	1	1	0	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	16,5	69%
3	Nivel de inventarios normal en sector comercial	1	0	0,5	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	8,5	35%
4	Aumento de cartera de créditos al sector privado	1	0	1	0,5	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	10,5	44%
5	Expansión de la economía del Ecuador	0	0	1	1	0,5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	12,5	52%
6	Estabilidad política en el Ecuador	1	0	1	0	0	0,5	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	9,5	40%
7	Riesgo-país estable	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	7,5	31%
8	Incremento de nivel de confianza empresarial del sector comercial	0	1	1	1	1	1	1	0,5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	13,5	56%
9	Reformas favorables sobre el impuesto a la renta	0	0	1	1	1	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	12,5	52%
10	Supresión del anticipo del impuesto a la renta	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0,5	1	1	1	0	1	1	1	0	0	11,5	48%
11	Nuevo marco normativo para que banca internacional financie créditos de inversión	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0,5	1	1	0	1	1	0	0	0	10,5	44%
12	Aumenta de la tasa de crecimiento poblacional de la provincia Pastaza	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0,5	1	0	1	1	0	0	0	6,5	27%

13	Concentración de población en el cantón Pastaza	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0,5	0	1	1	0	0	0	7,5	31%
14	Certificación ISO 14001 para gestión ambiental en empresas	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0	0	1	14,5	60%	
15	Reducción del índice de analfabetismo digital en Pastaza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0,5	1	0	0	0	4,5	19%	
16	Pocas ferreterías ofrecen descuentos y ofertas para clientes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0,5	1	0	0	5,5	23%	
17	Calidad en ofertas de proveedores	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0,5	0	1	13,5	56%
18	Estabilidad en precios de proveedores ecuatorianos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	16,5	69%
19	Ausencia de ferreterías nuevas	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0,5	11,5	48%

Elaborado por: Bryan Paredes

**Análisis:**

Luego de haber calificado las oportunidades más importantes, se obtuvo que la estabilidad en precios de materiales para la construcción y estabilidad en precios de proveedores ecuatorianos son las principales oportunidades al alcanzar 69% de importancia, mientras que la reducción del índice de analfabetismo digital es la que obtuvo el porcentaje mínimo que fue del 19%.

**Tabla 29: Priorización de debilidades**

	<b>DEBILIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
1	La empresa no cuenta con una misión definida	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	9	4
2	La ferretería no cuenta con una visión definida	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	5
3	Ausencia de planificación estratégica	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	1
4	No se han definido estrategias de negocio	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	8	5
5	Ausencia de objetivos institucionales	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	9	4
6	Carencia de políticas para cada proceso	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	7
7	Toma de decisiones basado en experiencia	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	6	7
8	Ausencia de cuadro de mando integral	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	9	4
9	Software informáticos desactualizados	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3	10
10	No se invierte en tecnología	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	4	9
11	Deudas se han incrementado con proveedores	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	5	8
12	Disminución de ventas operacionales	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	10	3
13	Falta Publicidad y marketing	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	4	9

**Elaborado por:** Bryan Paredes

**Tabla 30: Priorización de amenazas**

	<b>Amenazas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
1	Negocios del sector comercial en situación desfavorable	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	9	2
2	Disminución en volumen de actividades de construcción	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	1
3	Incremento de la tasa de inflación	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8	3
4	Escasa población económicamente activa en Pastaza	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	6	5
5	Alto índice de prevalencia de delitos	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	8	3
6	Escaso interés de empresas en responsabilidad social com medio ambiente	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3	8
7	Demanda insatisfecha en el cantón Pastaza	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	4	7
8	Ferreterías externas predominan en preferencias de clientes de Pastaza	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	8	3
9	Bajo poder de negociación de usuarios	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	9
10	Poder de negociación de proveedores alta	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	9
11	Stock de ferreterías semejante	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	9	2

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## Análisis:

Tras haber calificado con el puntaje de uno las debilidades y amenazas que son causas de otras, se observa que existe una debilidad principal que es la ausencia de una planificación estratégica y de ella se desencadenan otras más. La debilidad de menos impacto es la existencia de software informáticos desactualizados.

Así también, tenemos amenazas que requieren de atención inmediata como es el caso de la disminución del volumen de actividades de construcción, y la menos importante que es el bajo poder de negociación de los usuarios.

Una vez terminada la priorización, se obtiene una segunda matriz FODA, en la cual se escogerán seis debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, a través de muestra por conveniencia.

**Tabla 31:** *Matriz FODA priorizado*

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Estabilidad en precios de materiales de construcción	Disminución en volumen de actividades de construcción
Estabilidad en precios de proveedores ecuatorianos	Negocios del sector comercial en situación desfavorable
Certificación ISO 14001 para gestión ambiental en empresas	Stock de ferreterías semejante
Incremento en importación de materiales de la construcción	Incremento de la tasa de inflación
Incremento de nivel de confianza empresarial del sector comercial	Alto índice de prevalencia de delitos
Calidad en ofertas de proveedores	Ferreterías externas predominan en preferencias de clientes de Pastaza
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Información financiera confiable	Ausencia de planificación estratégica
Talento humano competente	Disminución de ventas operacionales
Organigrama estructural define adecuadamente a la ferretería	La empresa no cuenta con una misión definida
trabajo en equipo	Ausencia de objetivos institucionales

Comunicación eficaz y eficiente dentro de la entidad	Ausencia de cuadro de mando integral
Personal motivado y comprometido	La ferretería no cuenta con una visión definida

Elaborado por: Bryan Paredes

#### 4.4 Direccionamiento Estratégico

##### 4.4.1 Formulación de misión y visión

###### 4.4.1.1 Misión

La ferretería no posee una misión definida.

**Tabla 32:** Misión en base a matriz de componentes

COMPONENTES	MISIÓN		MISIÓN ABREVIADA
	DEFINICIÓN	REDACCIÓN	
Negocio	Ferretería CONSTRUKASA	Ferretería CONSTRUKASA, es	Ferretería CONSTRUKASA es una empresa que brinda diversidad de materiales para la construcción, que busca la plena satisfacción del cliente a través de la calidad, asesoría y servicio.
Razón de ser	Brindar diversidad de productos	una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de materiales,	
Productos	Venta al por mayor y menor materiales, piezas y accesorios para la construcción	piezas y accesorios para la construcción, brindando diversidad de productos a la población de la provincia de Pastaza,	
Clientes	Población de la provincia de Pastaza	respetando sus preferencias y brindando un servicio de calidad a través de un equipo de talento humano altamente capacitado con el fin de la plena satisfacción del cliente.	
Principios organizacionales	Respetar preferencias para satisfacción del cliente		
Valores	Calidad		
Ventaja competitiva	Talento humano capacitado		

Elaborado por: Bryan Paredes

#### 4.4.1.2 Visión

No se cuenta con una visión definida y socializada.

**Tabla 33:** *Visión en base a matriz de componentes*

VISIÓN			
COMPONENTES	DEFINICIÓN	REDACCIÓN DE VISIÓN	VISIÓN ABREVIADA INSPIRADORA
¿Qué queremos ser o crear?	Ser líder en el sector Ferretero	En el 2022, queremos ser líder en el sector ferretero a nivel nacional, comprometidos con los clientes a través de la prestación de un servicio rápido, eficiente y de calidad, al momento de la venta de sus productos, comprometiéndose a innovar continuamente para la ser los mejores en el mercado.	Ser líder en el sector ferretero a nivel nacional, comprometidos con la población a través de la prestación de servicios rápidos, eficientes y de calidad
Horizonte de tiempo	En 5 años, en el 2024		
Ámbito de acción	Nivel nacional		
Principios organizacionales	Servicio rápido, eficiente y calidad		
Valores	Compromiso		
Ventaja competitiva	Innovación continua		

Elaborado por: Bryan Paredes

#### 4.4.2 Valores

La institución ferretera CONSTRUKASA ha definido los siguientes valores para delimitar un comportamiento ético entre sus trabajadores:

- **Honestidad.** – Esta cualidad humana se aplica dentro de la empresa al momento que sus empleados actúan con sinceridad y coherencia, en un apego a la verdad que va más de las intenciones.

- **Integridad.** – Los empleados y trabajadores de la Ferretería CONSTRUKASA tienen derecho a actuar desde sus valores y de acuerdo a sus ideas. Actúan firmes en sus principios como persona y lo reflejan en el desempeño de sus labores.
- **Innovación.** – Dentro de la Ferretería CONSTRUKASA, la innovación se entiende como la generación de valor en la prestación del servicio a sus clientes. Desarrolla soluciones para resolver un problema o aprovechar una oportunidad en beneficio del negocio.
- **Compromiso.** – Los empleados y trabajadores de Ferretería CONSTRUKASA conoce las obligaciones que tiene con los clientes y todas las partes interesadas dentro de espacio de trabajo. Además, que deben recordar el compromiso consigo mismo de superarse a ellos mismos.
- **Trabajo en equipo.** - Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados.

#### 4.4.3 Políticas de calidad

Ferretería CONSTRUKASA, ha empezado a direccionarse estratégicamente, y por ello en base a su misión y visión se establecen las principales políticas de calidad del negocio que beneficiarán y contribuirán a la exitosa implementación de estos parámetros en estudio:



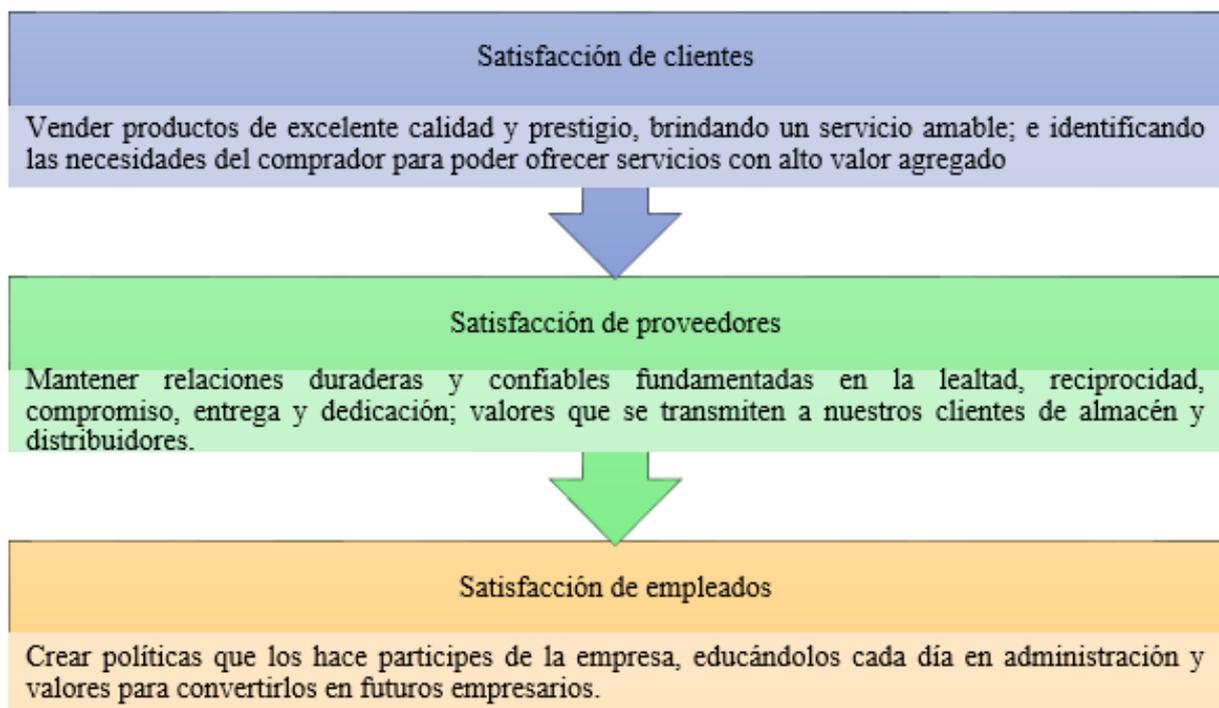
**Gráfico 51:** Políticas de calidad de Ferretería CONSTRUKASA  
Elaborado por: Bryan Paredes

Para asegurar el cumplimiento de esta política la gerente se compromete a:

- Buscar con nuestros proveedores nacionales y extranjeros, trabajar en equipo con una excelente comunicación y haciéndolos parte de la gestión. Todos los miembros de la organización están comprometidos con la calidad, la capacitación y la formación para el trabajo con excelencia e involucrados en un proceso planeado de mejoramiento continuo en todas las actividades.
- Para cumplir con esta política de calidad se procura seguir y aplicar las certificaciones relevantes a nivel internacional. Desde las normas ISO para nuestros procesos internos, hasta el seguimiento de normas técnicas. Aplicar y seguir toda la reglamentación vigente. Así mismo mantener al cliente informado de manera adecuada de toda la hoja de vida de los materiales adquiridos para que, de esta manera, pueda conocer y verificar que estos cumplen con los estándares requeridos.

#### 4.4.4 Objetivo Institucional

Ferretería CONSTRUKASA trabaja por un bienestar colectivo y por ello define los objetivos para cumplir con sus principales actores:



**Gráfico 52:** Objetivos institucionales Ferretería CONSTRUKASA

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## 4.5 Mapa Estratégico

Conociendo que un mapa estratégico es una completa representación gráfica y visual de las estrategias definidas para el negocio, se procede en primer lugar a definir cuáles son los campos estratégicos para la Ferretería CONSTRUKASA:

**Tabla 34:** *Campos estratégicos Ferretería CONSTRUKASA*

CAMPOS DE ACCIÓN ESTRATÉGICO		
1	Gestión Administrativa	Conformado por la gerencia de la ferretería, que tiene a su cargo la ejecución del proceso administrativo en ella, para asegurar un adecuado desempeño.
2	Procesos de Organización Interna	Son todas las actividades que realiza la ferretería, para lo cual deben dividirla en procesos, mismos que deben estar formalmente plasmaos en documentos de tal manera que se puedan socializar adecuadamente a quienes los ejecutan.
3	Talento Humano	El capital humano es el principal recurso de la ferretería CONSTRUKASA, debido a que es gracias a ellos que la institución puede llegar a los clientes; es por ello que se requiere de personal altamente calificado con conocimientos y habilidades sobre los cargos que desempeñan y que se comprometan a trabajar en unidad para cumplir tanto sus objetivos personales como los institucionales.
4	Imagen Corporativa	Los grupos de interés de la ferretería, son los más allegados a este campo estratégico, puesto que su imagen debe perdurar en la mente de todos aquellos que se relacionan directa o indirectamente con la institución.
5	Clientes	Son las personas naturales o jurídicas, que requieren de los productos y materiales para la construcción, y que depositan la confianza en la Ferretería CONSTRUKASA para adquirirlos. La Ferretería CONSTRUKASA existe por ellos y para ellos.
6	Competencia	La conforman todas aquellas instituciones que comercializan los mismos productos y dirigidos para el mismo grupo de interés.
9	Infraestructura	Es el lugar donde se encuentra ubicada la ferrería, y que es un sitio estratégico, puesto que a el tiene acceso toda la población. Además de que sus instalaciones y espacios físicos se encuentran distribuidos adecuadamente para brindar servicios de excelencia.
11	Rentabilidad	Es la utilidad, ganancia o beneficio que genera en la entidad ya que depende de cada periodo a considerar en la cantidad de ingresos y gastos que posee la entidad.

**Elaborado por:** Bryan Paredes

## 4.5.1 Desarrollo de objetivos, metas y actividades estratégicas

### 4.5.1.1 Perspectiva Aprendizaje y conocimiento

**Tabla 35: Objetivos y metas Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento**

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
	Promover el compromiso de los empleados para lograr un adecuado desempeño laboral.	Incrementar el 30% del nivel de identificación del personal con la institución.	Socializar a los empleados la misión de la entidad. Informar a los empleados sobre la visión institucional. Evaluar el nivel de cumplimiento y responsabilidad de los empleados.
• Talento humano	Mejorar el ambiente laboral a través de la práctica de los valores institucionales	Reducir un 5% los llamados de atención a los empleados de la entidad por conductas anti-éticas	Elaborar un Código de ética dentro de la ferretería. Socializar a los empleados el código creado. Mantener en un lugar visible los valores corporativos de la ferretería. Evaluar el cumplimiento de los valores establecidos.
	Capacitar al personal de la ferretería en atención al cliente y comercialización de productos ferreteros.	Realizar dos capacitaciones en el año.	Elaborar plan de capacitaciones. Buscar conferencistas sobre los temas designados. Capacitación al personal en fechas programadas. Evaluar la capacitación dada. Entregar certificados de aprobación de las capacitaciones efectuadas.

**Elaborado por:** Bryan Paredes

#### 4.5.1.2 Perspectiva de procesos internos

**Tabla 36:** *Objetivos y metas Perspectiva de procesos internos*

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
			Designar comisión encargada de la elaboración de la planificación.
	Mejorar el proceso administrativo de la ferretería CONSTRUKASA, a través de la aplicación de las fases del mismo para garantizar un adecuado desempeño.	Presentar la planificación de la ferretería de forma anual.	Elaborar Planificación Estratégica de la ferretería. Presentar planes operativos anuales dentro de la entidad. Evaluar cumplimiento de actividades y asignación de recursos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de organización interna</li> <li>Gestión Administrativa</li> </ul>	Establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad, a través de la definición de diversas estrategias para alcanzar los objetivos previstos.	Presentar informes semestrales de los indicadores establecidos para la evaluación de la gestión de la entidad.	Elaborar e implementar la herramienta Balanced Scorecard (BSC). Comunicar al personal las estrategias establecidas en el BSC. Identificar actividades e indicadores que midan el impacto del BSC.

Elaborado por: Bryan Paredes

## 4.5.2 Perspectiva Clientes

**Tabla 37:** *Objetivos y metas perspectiva clientes*

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> </ul>	Satisfacer las expectativas de los clientes para posicionar la ferretería a nivel provincial.	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 15%	<p>Aplicar encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por el servicio brindado por los empleados de la ferretería.</p> <p>Brindar asesoría al momento de la compra en los artículos que requiera el cliente.</p> <p>Asegurar la calidad en los productos entregados a los clientes.</p>
	Ampliar la cartera de clientes que posee la ferretería para cumplir con sus expectativas organizacionales.	Incrementar el 10% de clientes en forma anual.	<p>Elaborar Plan de marketing.</p> <p>Ampliar stock de productos para atraer nuevos clientes.</p> <p>Otorgar descuentos y ofertas en productos seleccionados.</p>

**Elaborado por:** Bryan Paredes

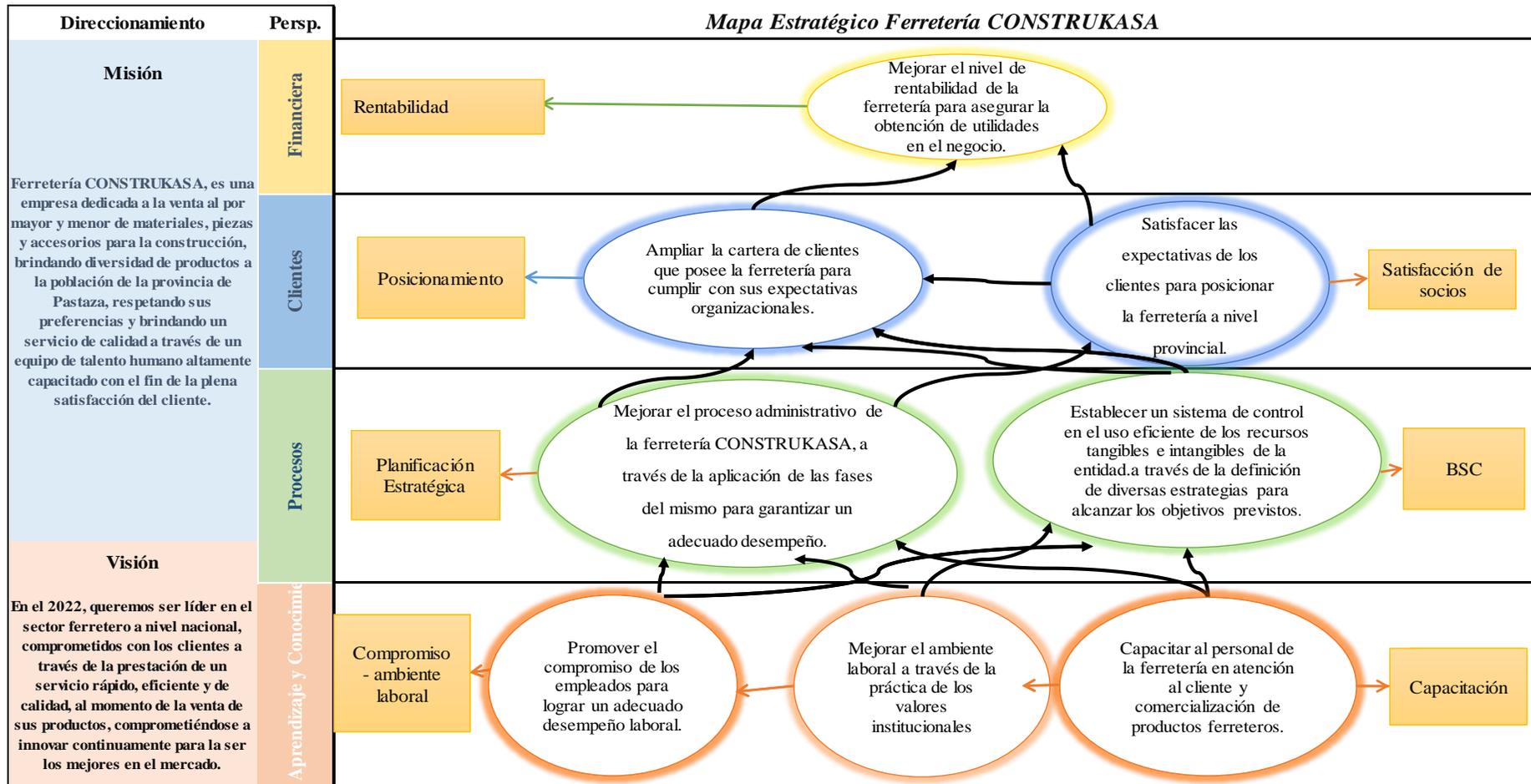
### 4.5.3 Perspectiva Financiera

**Tabla 38:** *Objetivos y metas de la perspectiva financiera*

CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA
			Participación en ferias locales y nacionales para dar a conocer el stock con el que cuenta la ferretería,
			Establecer convenios con instituciones privadas y públicas para suministrar productos y materiales ferreteros y de construcción.
		Incrementar el volumen de ventas en 10% cada año.	
• Rentabilidad	Mejorar el nivel de rentabilidad de la ferretería para asegurar la obtención de utilidades en el negocio.		Ejecutar campañas de promoción de la ferretería en diversas instituciones.
			Implementar servicio de venta on line para compra ágil y segura.
			Elaborar e implementar un plan de cobro inmediato.
		Reducir el 5% de las deudas de clientes.	Capacitar al personal en técnicas de cobranza.
			Incentivar al pago de las deudas más antiguas

**Elaborado por:** Bryan Paredes

#### 4.5.4 Mapa estratégico



Elaborado por: Bryan Paredes

#### 4.5.5 Establecimiento de indicadores

PERSP.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Financiera	Incrementar el volumen de ventas en 10% cada año.	Eficiencia	$(\text{Ventas actuales} / \text{Ventas año anterior}) * 100$	Porcentual	Anual	10.00%	> = 10	Mide la variación del volumen de ventas en un año
							4 < > 9	
							< = 4	
	Reducir el 5% de las deudas de clientes.	Eficiencia	$(\text{Saldo clientes año actual} / \text{Saldo clientes año anterior}) * 100$	Porcentual	Anual	(-5%)	< = (-5%)	Mide el porcentaje de reducción del saldo de clientes en forma anual
(-1%) < > (-4 %)								
> 0%								
Clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 15%	Calidad	$(\% \text{ de clientes satisfechos} / \text{Total clientes satisfechos}) * 100$	Porcentual	Anual	15%	> = 15%	Mide la satisfacción de los clientes
							1 < > 14	
							< 1	
	Incrementar el 10% de clientes en forma anual.	Eficiencia	$(\# \text{ de socios año actual} / \# \text{ de socios año anterior}) * 100$	Porcentual	Anual	10%	> = 10	Mide el incremento de la cartera de clientes
1 < > 9								
< 1								

PERSP.	ACTIVIDAD ESTRATÉGICA	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	CRITERIO ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Procesos Internos	Presentar la planificación de la ferretería de forma anual.	Eficiencia	(Planificación entregada/Planificación esperada) *100	Porcentaje	Anual	100%	100%	Establece el cumplimiento respecto a la planificación de la ferretería
							-	
							0%	
Procesos Internos	Presentar informes semestrales de los indicadores establecidos para la evaluación de la gestión de la entidad.	Eficiencia	(# de informes presentados -# de informes requeridos) *100	Porcentaje	Semestral	100%	100%	Determina el cumplimiento en la presentación de informes sobre la aplicación de indicadores para la evaluación de la gestión e implementación del BSC
							50%	
							0%	
Aprendizaje y Conocimiento	Incrementar el 30% del nivel de identificación del personal con la institución. .	Eficacia	(# de personas identificadas con la entidad/# total de personal) *100	Porcentual	Anual	40%	> = 40%	Mide el incremento del nivel de identificación personal e institucional de los empleados.
							10 <> 39	
							< 10	
Aprendizaje y Conocimiento	Reducir un 5% los llamados de atención a los empleados de la entidad por conductas anti- éticas	Eficiencia	(# de llamadas de atención año actual/# de llamados de atención año anterior) *100	Porcentual	Anual	-5%	> = 5	Mide la variación anual de los llamados de atención por conductas anti-éticas
							2 <> 4	
							< 2	
Aprendizaje y Conocimiento	Realizar dos capacitaciones en el año.	Eficiencia	(Capacitaciones realizadas/Capacitaciones esperadas) *100	Porcentual	Semestral	5%	100%	Mide la ejecución real de las capacitaciones planeadas
							50%	

#### 4.6 Plan de acción Ferretería CONSTRUKASA

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov					
Financiera	Rentabilidad	Mejorar el nivel de rentabilidad de la ferretería para asegurar la obtención de utilidades en el negocio.	Incrementar el volumen de ventas en 10% cada año	(Ventas actuales/ Ventas año anterior)*100	Elaborar e implementar un Plan para captaciones. Incrementar convenios para captaciones con Unidades Educativas del cantón Salcedo, y otras instituciones públicas y privadas. Ejecutar campañas de promoción de la cooperativa en diversas instituciones. Participación en ferias locales y nacionales para dar a conocer el stock con el que cuenta la ferretería. Establecer convenios con instituciones privadas y públicas para suministrar productos y materiales ferreteros y de construcción.															Gerente Genral Contador	\$500,00
			Reducir el 5% de las deudas de clientes	(Saldo clientes año actual/ Saldo clientes año anterior)*100	un plan de cobro inmediato. Capacitar al personal en técnicas de cobranza. Incentivar al pago de las deudas más antiguas																Gerente Contador General

FEHSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov					
CLIENTES	CLIENTES	Satisfacer las expectativas de los clientes para posicionar la ferretería a nivel provincial.	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 15%	(%de clientes satisfechos/Total clientes satisfechos)*100	Aplicar encuestas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por el servicio brindado por los empleados de la ferretería. Brindar asesoría al momento de la compra en los artículos que requiera el cliente. Asegurar la calidad en los productos entregados a los clientes.															Gerente general	\$1000,00
		Ampliar la cartera de clientes que posee la ferretería para cumplir con sus expectativas organizacionales.	Incrementar el 10% de clientes en forma anual	(# de socios año actual/# de socios año anterior)*100	Elaborar e implementar la herramienta Balanced Scorecard (BSC). Comunicar al personal las estrategias establecidas en el BSC. Identificar actividades e indicadores que midan el impacto del BSC.																Gerente general

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov					
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de organización interna</li> <li>Gestión Administrativa</li> </ul>	Mejorar el proceso administrativo de la ferretería CONSTRUKASA, a través de la aplicación de las fases del mismo para garantizar un adecuado desempeño.	Presentar la planificación de la ferretería de forma anual.	(Planificación entregada/Planificación esperada)*100	Designar comisión encargada de la elaboración de la planificación. Elaborar Planificación Estratégica de la ferretería. Presentar planes operativos anuales dentro de la entidad. Evaluar cumplimiento de actividades y asignación de recursos.															Gerente general	\$1000,00
		Establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad, a través de la definición de diversas estrategias para alcanzar los objetivos previstos	Presentar informes semestrales de los indicadores establecidos para la evaluación de la gestión de la entidad	(# de informes presentados - # de informes requeridos)*100	Elaborar e implementar la herramienta Balanced Scorecard (BSC). Comunicar al personal las estrategias establecidas en el BSC. Identificar actividades e indicadores que midan el impacto del BSC																

PERSP.	CAMPO DE ACCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov				
Aprendizaje y Conocimiento	Talento humano	Establecer un sistema	Presentar informes	(# de informes presentados)	Elaborar e implementar													Gerente general	\$100,00	
		Promover el compromiso de los empleados para lograr un adecuado desempeño laboral.	Incrementar el 30% del nivel de identificación del personal con la institución.	(# de personas identificadas con la entidad/# total de personal)*100	Designar comisión encargada de la elaboración de la planificación. Elaborar Planificación Estratégica de la ferretería. Presentar planes operativos anuales dentro de la entidad. Evaluar cumplimiento de actividades y asignación de recursos.													Recursos Humanos	\$250,00	
		Mejorar el ambiente laboral a través de la práctica de los valores institucionales	Reducir un 5% los llamados de atención a los empleados de la entidad por conductas anti-éticas	(# de llamadas de atención año actual/# de llamados de atención año anterior)*100	Elaborar un Código de ética dentro de la ferretería. Socializar a los empleados el código creado. Mantener en un lugar visible los valores corporativos de la ferretería. Evaluar el cumplimiento de los valores establecidos.														Recursos Humanos	\$100
		Capacitar al personal de la ferretería en atención al cliente y comercialización de productos ferreteros.	Realizar dos capacitaciones en el año.	(Capacitaciones reañizadas/Capacitaciones esperadas)*100	Elaborar plan de capacitaciones. Buscar conferencistas sobre los temas designados. Capacitación al personal en fechas programadas. Evaluar la capacitación dada. Entregar certificados de aprobación de las capacitaciones efectuadas.														Recursos Humanos	\$400,00

Elaborado por: Bryan Paredes

#### 4.7 Impacto de la implementación del Balanced Scorecard

##### *Estado de situación financiera proyectado 2019-2023*

CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
	<b>ACTIVO</b>							
	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
<b>11</b>	<b>FONDO DISPONIBLES</b>	\$ 101,002.80	\$ 100,058.86	\$ 101,192.75	\$ 102,448.91	\$ 103,822.08	\$ 105,307.56	\$ 106,901.26
11101	Caja	\$ 57,752.80	\$ 58,750.89	\$ 59,767.28	\$ 60,801.25	\$ 61,853.12	\$ 62,923.17	\$ 64,011.75
11102	Banco	\$ 32,500.00	\$ 31,494.97	\$ 32,468.16	\$ 33,471.43	\$ 34,505.70	\$ 35,571.92	\$ 36,671.10
1110302	Pólizas de Acumulación	\$ 10,750.00	\$ 9,813.00	\$ 8,957.31	\$ 8,176.23	\$ 7,463.26	\$ 6,812.47	\$ 6,218.42
<b>112</b>	<b>Exigible</b>	<b>\$ 55,147.03</b>	<b>\$ 54,621.35</b>	<b>\$ 54,682.65</b>	<b>\$ 55,361.18</b>	<b>\$ 56,717.00</b>	<b>\$ 58,823.97</b>	<b>\$ 61,771.83</b>
11201	Cuentas por cobrar clientes	\$ 14,434.34	\$ 13,503.13	\$ 12,827.97	\$ 12,186.57	\$ 11,577.25	\$ 10,998.38	\$ 10,448.46
11202	Crédito Tributario de IVA	\$ 12,800.00	\$ 15,102.86	\$ 17,670.35	\$ 20,674.31	\$ 24,188.94	\$ 28,301.06	\$ 33,112.24
11203	Crédito Tributario Renta	\$ 9,921.65	\$ 8,921.32	\$ 8,022.05	\$ 7,213.43	\$ 6,486.31	\$ 5,832.49	\$ 5,244.58
11204	Cuentas por Cobrar Empresa	\$ 33.98	\$ 36.98	\$ 39.94	\$ 43.13	\$ 46.58	\$ 50.31	\$ 54.34
11205	Cuentas por Cobrar Empleados	\$ 1,167.53	\$ 1,267.53	\$ 1,273.87	\$ 1,280.24	\$ 1,286.64	\$ 1,293.07	\$ 1,299.54
11299	Otras Cuentas por Cobrar	\$ 16,789.53	\$ 15,789.53	\$ 14,848.47	\$ 13,963.50	\$ 13,131.28	\$ 12,348.66	\$ 11,612.68
<b>113</b>	<b>Realizable</b>	<b>-\$ 43,195.00</b>	<b>-\$ 40,196.28</b>	<b>-\$ 40,172.16</b>	<b>-\$ 39,931.13</b>	<b>-\$ 39,691.54</b>	<b>-\$ 39,453.39</b>	<b>-\$ 39,216.67</b>
11301	Inventarios	-\$ 43,195.00	-\$ 40,196.28	-\$ 40,172.16	-\$ 39,931.13	-\$ 39,691.54	-\$ 39,453.39	-\$ 39,216.67
	<b>TOTAL, ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 112,954.83</b>	<b>\$ 114,483.93</b>	<b>\$ 115,703.24</b>	<b>\$ 117,878.97</b>	<b>\$ 120,847.53</b>	<b>\$ 124,678.14</b>	<b>\$ 129,456.42</b>
<b>12</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 25,502.50</b>	<b>\$ 27,153.85</b>	<b>\$ 24,489.47</b>	<b>\$ 22,087.24</b>	<b>\$ 19,921.30</b>	<b>\$ 17,968.36</b>	<b>\$ 16,207.41</b>
12204	Equipo de Cómputo y Software	\$ 3,502.50	\$ 3,207.82	\$ 2,938.04	\$ 2,690.95	\$ 2,464.64	\$ 2,257.37	\$ 2,067.52
12205	Vehículos	\$ 22,000.00	\$ 23,946.03	\$ 21,551.43	\$ 19,396.28	\$ 17,456.66	\$ 15,710.99	\$ 14,139.89
	<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 25,502.50</b>	<b>\$ 27,153.85</b>	<b>\$ 24,489.47</b>	<b>\$ 22,087.24</b>	<b>\$ 19,921.30</b>	<b>\$ 17,968.36</b>	<b>\$ 16,207.41</b>

	<b>TOTAL, ACTIVO</b>	<b>\$ 138,457.33</b>	<b>\$ 141,637.78</b>	<b>\$ 140,192.71</b>	<b>\$ 139,966.21</b>	<b>\$ 140,768.83</b>	<b>\$ 142,646.50</b>	<b>\$ 145,663.83</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>							
<b>21</b>	<b>PASIVO CORRIENTE O CORTO PLAZO</b>	<b>-\$ 8,003.18</b>	<b>-\$ 9,672.36</b>	<b>-\$ 7,642.93</b>	<b>-\$ 7,322.42</b>	<b>-\$ 7,017.69</b>	<b>-\$ 6,727.94</b>	<b>-\$ 6,452.43</b>
21101	Proveedores	-\$ 6,650.00	-\$ 8,152.70	-\$ 6,310.19	-\$ 5,994.68	-\$ 5,694.95	-\$ 5,410.20	-\$ 5,139.69
21102	Cuentas por Pagar Empresa	-\$ 1,353.18	-\$ 1,519.66	-\$ 1,332.74	-\$ 1,327.74	-\$ 1,322.74	-\$ 1,317.74	-\$ 1,312.74
<b>214</b>	<b>ACREEDORES</b>	<b>-\$ 23,147.92</b>	<b>-\$ 22,424.86</b>	<b>-\$ 21,868.81</b>	<b>-\$ 21,339.11</b>	<b>-\$ 20,835.87</b>	<b>-\$ 20,359.34</b>	<b>-\$ 19,909.85</b>
21401	Acreeedores IESS	-\$ 648.00	-\$ 577.95	-\$ 640.43	-\$ 709.66	-\$ 786.37	-\$ 871.38	-\$ 965.57
21402	Acreeedores Laborales	-\$ 482.23	-\$ 480.93	-\$ 493.92	-\$ 507.25	-\$ 520.95	-\$ 535.01	-\$ 549.46
21403	Acreeedores Fiscales	-\$ 18,450.54	-\$ 17,946.34	-\$ 17,456.40	-\$ 16,979.85	-\$ 16,516.30	-\$ 16,065.40	-\$ 15,626.82
21404	Acreeedores Financieros	-\$ 3,567.15	-\$ 3,419.64	-\$ 3,278.07	-\$ 3,142.35	-\$ 3,012.26	-\$ 2,887.55	-\$ 2,768.01
<b>219</b>	<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-\$ 16,542.32</b>	<b>-\$ 18,961.00</b>	<b>-\$ 16,188.90</b>	<b>-\$ 15,379.46</b>	<b>-\$ 14,610.48</b>	<b>-\$ 13,879.96</b>	<b>-\$ 13,185.96</b>
21901	Otras Cuentas por Pagar	-\$ 16,542.32	-\$ 18,961.00	-\$ 16,188.90	-\$ 15,379.46	-\$ 14,610.48	-\$ 13,879.96	-\$ 13,185.96
	<b>TOTAL, PASIVO CORRIENTE</b>	<b>-\$ 47,693.42</b>	<b>-\$ 51,058.22</b>	<b>-\$ 45,700.65</b>	<b>-\$ 44,040.99</b>	<b>-\$ 42,464.05</b>	<b>-\$ 40,967.24</b>	<b>-\$ 39,548.25</b>
<b>22</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE O A LARGO PLAZO</b>	<b>-\$ 48,534.64</b>	<b>-\$ 45,768.98</b>	<b>-\$ 43,160.15</b>	<b>-\$ 40,700.02</b>	<b>-\$ 38,380.12</b>	<b>-\$ 36,192.45</b>	<b>-\$ 34,129.48</b>
22102	Acreeedores Financieros Largo Plazo	-\$ 48,534.64	-\$ 45,768.98	-\$ 43,160.15	-\$ 40,700.02	-\$ 38,380.12	-\$ 36,192.45	-\$ 34,129.48
	<b>TOTAL, PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-\$ 48,534.64</b>	<b>-\$ 45,768.98</b>	<b>-\$ 43,160.15</b>	<b>-\$ 40,700.02</b>	<b>-\$ 38,380.12</b>	<b>-\$ 36,192.45</b>	<b>-\$ 34,129.48</b>
	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>-\$ 96,228.06</b>	<b>-\$ 96,827.20</b>	<b>-\$ 88,860.79</b>	<b>-\$ 84,741.01</b>	<b>-\$ 80,844.16</b>	<b>-\$ 77,159.70</b>	<b>-\$ 73,677.73</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>							
<b>31</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-\$ 8,368.90</b>	<b>-\$ 12,180.58</b>	<b>-\$ 19,894.72</b>	<b>-\$ 13,949.50</b>	<b>-\$ 4,804.71</b>	<b>\$ 8,525.53</b>	<b>\$ 13,860.99</b>
31101	Capital Social Suscrito	-\$ 8,368.90	-\$ 12,180.58	-\$ 19,894.72	-\$ 13,949.50	-\$ 4,804.71	\$ 8,525.53	\$ 13,860.99
<b>33</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>-\$ 33,860.37</b>	<b>-\$ 32,630.00</b>	<b>-\$ 31,437.19</b>	<b>-\$ 41,275.70</b>	<b>-\$ 55,119.96</b>	<b>-\$ 74,012.34</b>	<b>-\$ 85,847.09</b>
33101	Utilidades	-\$ 33,860.37	-\$ 32,630.00	-\$ 31,437.19	-\$ 41,275.70	-\$ 55,119.96	-\$ 74,012.34	-\$ 85,847.09
	<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 42,229.27</b>	<b>-\$ 44,810.58</b>	<b>-\$ 51,331.91</b>	<b>-\$ 55,225.20</b>	<b>-\$ 59,924.67</b>	<b>-\$ 65,486.81</b>	<b>-\$ 71,986.10</b>
	<b>TOTAL PASITVO + PATRIMONIO</b>	<b>-\$ 138,457.33</b>	<b>-\$ 141,637.78</b>	<b>-\$ 140,192.71</b>	<b>-\$ 139,966.21</b>	<b>-\$ 140,768.83</b>	<b>-\$ 142,646.50</b>	<b>-\$ 145,663.83</b>

Elaborado por: Bryan Paredes

*Estado de pérdidas y ganancias proyectado 2019-2023*

CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>							
<b>41</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1,126,342.40</b>	<b>\$ 1,014,463.30</b>	<b>\$ 1,115,909.63</b>	<b>\$ 1,227,500.59</b>	<b>\$ 1,350,250.65</b>	<b>\$ 1,485,275.72</b>	<b>\$ 1,633,803.29</b>
<b>411</b>	<b>VENTAS</b>	<b>\$ 1,126,342.40</b>	<b>\$ 1,014,463.30</b>	<b>\$ 1,115,909.63</b>	<b>\$ 1,227,500.59</b>	<b>\$ 1,350,250.65</b>	<b>\$ 1,485,275.72</b>	<b>\$ 1,633,803.29</b>
41101	Ventas	\$ 1,126,342.40	\$ 1,014,463.30	\$ 1,115,909.63	\$ 1,227,500.59	\$ 1,350,250.65	\$ 1,485,275.72	\$ 1,633,803.29
<b>42</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 65.90</b>	<b>\$ 73.65</b>	<b>\$ 82.95</b>	<b>\$ 93.55</b>	<b>\$ 105.58</b>	<b>\$ 119.23</b>	<b>\$ 134.67</b>
42101	Ingresos Financieros	\$ 65.00	\$ 73.05	\$ 82.55	\$ 93.28	\$ 105.40	\$ 119.11	\$ 134.59
51102	Otros Ingresos no Operacionales	\$ 0.90	\$ 0.60	\$ 0.40	\$ 0.27	\$ 0.18	\$ 0.12	\$ 0.08
<b>TOTAL INGRESO</b>		<b>\$ 1,126,408.30</b>	<b>\$ 1,014,536.95</b>	<b>\$ 1,115,992.58</b>	<b>\$ 1,227,594.14</b>	<b>\$ 1,350,356.24</b>	<b>\$ 1,485,394.94</b>	<b>\$ 1,633,937.96</b>
<b>412</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 992,025.98</b>	<b>\$ 882,953.02</b>	<b>\$ 982,000.47</b>	<b>\$ 1,080,200.52</b>	<b>\$ 1,188,220.57</b>	<b>\$ 1,307,042.63</b>	<b>\$ 1,437,746.89</b>
<b>41201</b>	Costo de ventas	\$ 992,025.98	\$ 882,953.02	\$ 982,000.47	\$ 1,080,200.52	\$ 1,188,220.57	\$ 1,307,042.63	\$ 1,437,746.89
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>							
<b>51</b>	<b>GASTOS</b>							
<b>511</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 42,896.00</b>	<b>\$ 45,602.79</b>	<b>\$ 51,042.65</b>	<b>\$ 55,923.00</b>	<b>\$ 57,670.98</b>	<b>\$ 55,425.01</b>	<b>\$ 61,478.17</b>
51101	Gasto en Personal Administrativo	\$ 6,352.20	\$ 5,373.61	\$ 7,623.61	\$ 9,873.61	\$ 12,123.61	\$ 14,373.61	\$ 16,623.61
51102	Gasto Local e Instalaciones Administrativas	\$ 8,543.80	\$ 7,798.30	\$ 7,096.45	\$ 6,457.77	\$ 5,876.57	\$ 5,347.68	\$ 4,866.39
51103	Gastos Generales Administrativos	\$ 28,000.00	\$ 32,430.88	\$ 36,322.59	\$ 39,591.62	\$ 39,670.80	\$ 35,703.72	\$ 39,988.17
<b>512</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$ 21,674.75</b>	<b>\$ 22,403.42</b>	<b>\$ 24,358.89</b>	<b>\$ 26,367.28</b>	<b>\$ 28,432.56</b>	<b>\$ 30,559.06</b>	<b>\$ 32,751.54</b>
51201	Gasto en Personal de Ventas	\$ 6,945.75	\$ 6,855.75	\$ 7,955.75	\$ 9,055.75	\$ 10,155.75	\$ 11,255.75	\$ 12,355.75
51202	Gasto Local e Instalaciones de Venta	\$ 860.00	\$ 976.04	\$ 1,102.93	\$ 1,246.31	\$ 1,408.33	\$ 1,591.41	\$ 1,798.29
51203	Gastos Generales de Ventas	\$ 13,869.00	\$ 14,571.63	\$ 15,300.21	\$ 16,065.22	\$ 16,868.48	\$ 17,711.91	\$ 18,597.50
<b>513</b>	<b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 3,250.75</b>	<b>\$ 2,076.75</b>	<b>\$ 1,744.47</b>	<b>\$ 1,465.35</b>	<b>\$ 1,230.90</b>	<b>\$ 1,033.95</b>	<b>\$ 868.52</b>

51201	Otros Gastos Operativos	\$ 3,250.75	\$ 2,076.75	\$ 1,744.47	\$ 1,465.35	\$ 1,230.90	\$ 1,033.95	\$ 868.52
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$ 67,821.50</b>	<b>\$ 70,082.96</b>	<b>\$ 77,146.01</b>	<b>\$ 83,755.63</b>	<b>\$ 87,334.44</b>	<b>\$ 87,018.03</b>	<b>\$ 95,098.23</b>
<b>52</b>	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
<b>521</b>	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 32,675.15</b>	<b>\$ 28,850.09</b>	<b>\$ 25,388.08</b>	<b>\$ 22,341.51</b>	<b>\$ 19,660.53</b>	<b>\$ 17,301.27</b>	<b>\$ 15,225.11</b>
52101	Gastos Financieros	\$ 32,675.15	\$ 28,850.09	\$ 25,388.08	\$ 22,341.51	\$ 19,660.53	\$ 17,301.27	\$ 15,225.11
<b>59</b>	<b>COSTOS Y GASTOS NO DEDUCIBLES</b>	<b>\$ 25.00</b>	<b>\$ 20.88</b>	<b>\$ 20.83</b>	<b>\$ 20.78</b>	<b>\$ 20.73</b>	<b>\$ 20.68</b>	<b>\$ 20.63</b>
59101	COSTOS Y GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 25.00	\$ 20.88	\$ 20.83	\$ 20.78	\$ 20.73	\$ 20.68	\$ 20.63
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>\$ 100,521.65</b>	<b>\$ 98,953.93</b>	<b>\$ 102,554.91</b>	<b>\$ 106,117.92</b>	<b>\$ 107,015.70</b>	<b>\$ 104,339.98</b>	<b>\$ 110,343.98</b>
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>		<b>\$ 33,860.67</b>	<b>\$ 32,630.00</b>	<b>\$ 31,437.19</b>	<b>\$ 41,275.70</b>	<b>\$ 55,119.96</b>	<b>\$ 74,012.34</b>	<b>\$ 85,847.09</b>

Elaborado por: Bryan Paredes

**Estado de flujo de efectivo 2018-2023**

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
Efectivo recibido de clientes	\$ 1,000,960.17	\$ 1,103,081.66	\$ 1,215,314.02	\$ 1,338,673.41	\$ 1,474,277.33	\$ 1,623,354.82
Efectivo recibido en otras cuentas por cobrar	\$ 897.00	\$ 931.76	\$ 875.40	\$ 822.37	\$ 772.46	\$ 725.49
Efectivo pagado a proveedores y gastos	\$ (954,515.22)	\$ (1,055,105.39)	\$ (1,176,404.31)	\$ (1,311,658.78)	\$ (1,463,016.33)	\$ (1,619,564.65)
Pago de intereses	\$ (28,850.09)	\$ (25,388.08)	\$ (22,341.51)	\$ (19,660.53)	\$ (17,301.27)	\$ (15,225.11)
<b>EFFECTIVO NETO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	\$ 18,491.86	\$ 23,519.95	\$ 17,443.60	\$ 8,176.47	\$ (5,267.80)	\$ (10,709.45)
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Compra de propiedad, planta y equipo	\$ (2,547.53)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EFFECTIVO NETO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	\$ (2,547.53)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
Préstamos bancarios a largo plazo	\$ (2,765.66)	\$ (2,608.83)	\$ (2,460.13)	\$ (2,319.90)	\$ (2,187.67)	\$ (2,062.97)
Capital	\$ (12,180.58)	\$ (19,894.72)	\$ (13,949.50)	\$ (4,804.71)	\$ 8,525.53	\$ 13,860.99
<b>EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	\$ (14,946.24)	\$ (22,503.56)	\$ (16,409.63)	\$ (7,124.61)	\$ 6,337.86	\$ 11,798.02
Flujo neto de efectivo y equivalente al efectivo	\$ 998.09	\$ 1,016.39	\$ 1,033.97	\$ 1,051.86	\$ 1,070.06	\$ 1,088.57
Saldo inicial de efectivo y equivalente al efectivo	\$ 57,752.80	\$ 58,750.89	\$ 59,767.28	\$ 60,801.25	\$ 61,853.12	\$ 62,923.17
<b>Saldo final de efectivo y equivalente al efectivo</b>	\$ <b>58,750.89</b>	\$ <b>59,767.28</b>	\$ <b>60,801.25</b>	\$ <b>61,853.12</b>	\$ <b>62,923.18</b>	\$ <b>64,011.74</b>

**Análisis:**

Luego de haber reunido la información suficiente para el diseño e implementación del Balanced Scorecard, se ha efectuado una proyección de los principales estados financieros considerando que la implementación de esta herramienta es para cinco años, tiempo después del cual se necesita hacer una evaluación y reformular las estrategias.

Se han considerado los valores ubicados dentro del presupuesto señalado en el Plan de Acción para la implementación del Balanced Scorecard, y la aplicación de las estrategias, que desembocan en la mejora de la rentabilidad de la entidad ferretera.

Al observar dentro del Estado de Situación se aprecia que las deudas que tenía la institución van disminuyendo, así como también se recupera la cartera de créditos que otorga la institución a sus clientes.

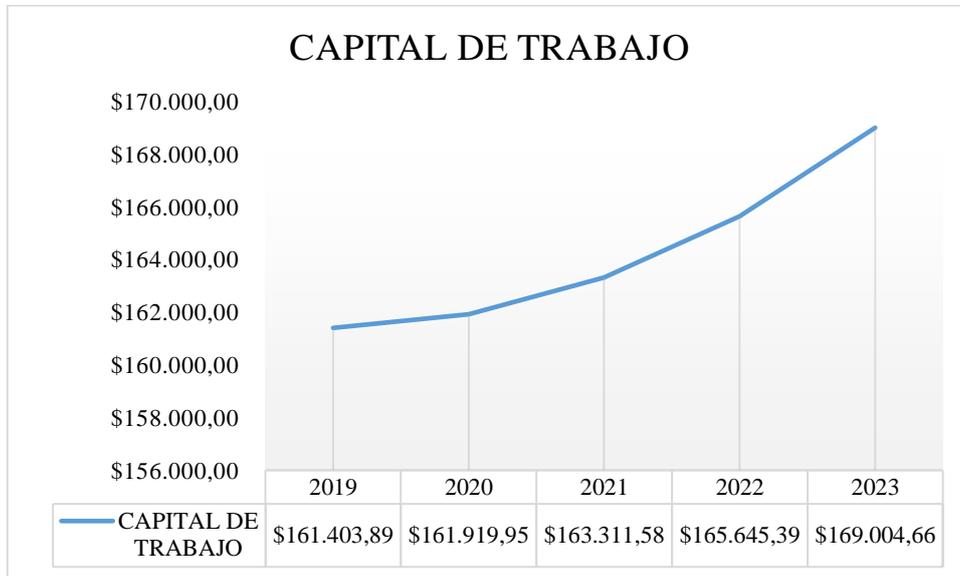
En cambio, dentro del Estado de Pérdidas y Ganancias se ve reflejado el incremento de las ventas por ende también de los socios, y con ello el aumento de la utilidad en la ferretería, lo que generaría un beneficio a la institución y también considerar la oportunidad de ampliación para abarcar otros mercados.

De esta manera se refleja la posibilidad de alcanzar la visión de la entidad, y de cumplir con la misión generada para la Ferretería CONTRUKASA.

INDICADORES FINANCIEROS	FÓRMULA	RESULTADOS				
		2019	2020	2021	2022	2023
Capital de trabajo	<i>Activo circulante – Pasivo circulante</i>	\$ 161,403.89	\$ 161,919.95	\$ 163,311.58	\$ 165,645.39	\$ 169,004.66
Razón corriente	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	-2.53	-2.68	-2.85	-3.04	-3.27
Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo circulante}}$	1.65	1.77	1.91	2.08	2.28
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivos financieros}}{\text{Activos corrientes y no corrientes}}$	0.33	0.31	0.29	0.27	0.25
Endeudamiento a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}} * 100$	-10.97	-20.25	-29.14	-37.44	-45.06
Endeudamiento a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}} * 100$	-15.92	-26.30	-35.95	-44.73	-52.59
Roe	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	0.61	0.75	0.92	1.13	1.19
Roa	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	0.22	0.29	0.39	0.52	0.59
EBITDA	Ingresos de actividades ordinarias – Costo de ventas- Gastos de administración y ventas+Amortización+Depreciación	\$ 56,763.15	\$ 63,544.44	\$ 74,695.64	\$ 91,215.05	\$ 100,958.16

## ANÁLISIS INDICADORES:

### Capital de trabajo

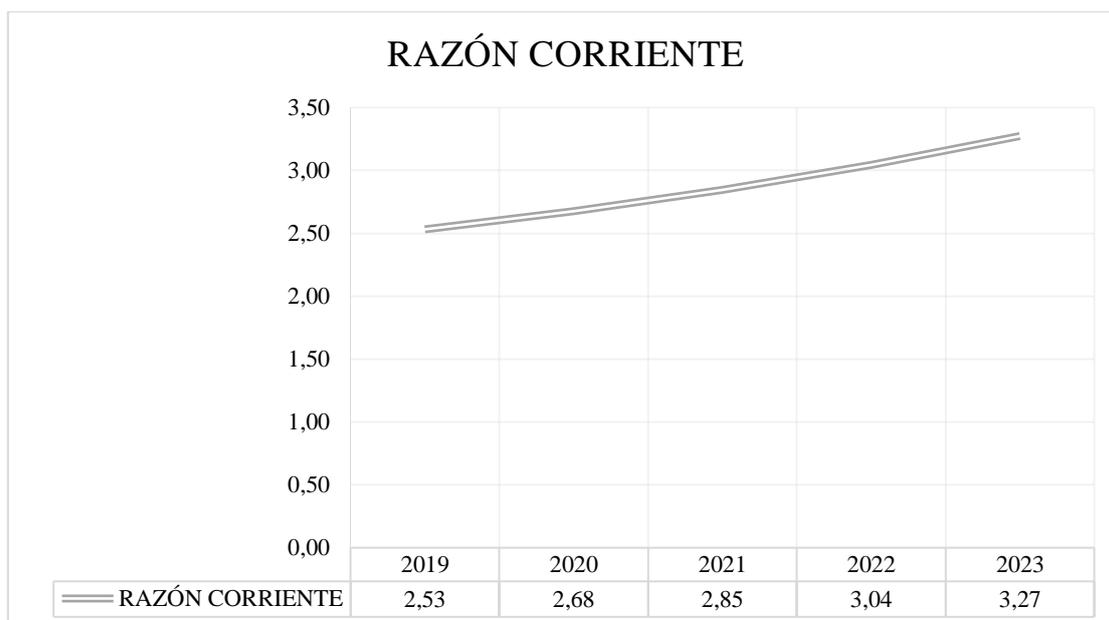


**Gráfico 53:** Capital de trabajo

**Elaborado por:** Bryan Paredes

Como se puede apreciar en la gráfica en los años proyectados el capital de trabajo incrementa, donde posiblemente al evaluar a la implementación de esta investigación tendrá dentro de capital de trabajo \$ 169,004.66. Esto indica que la entidad podría continuar normalmente con sus operaciones y que puede hacer frente también a las obligaciones contraídas con sus grupos de interés.

## Razón corriente



**Gráfico 54:** Razón corriente

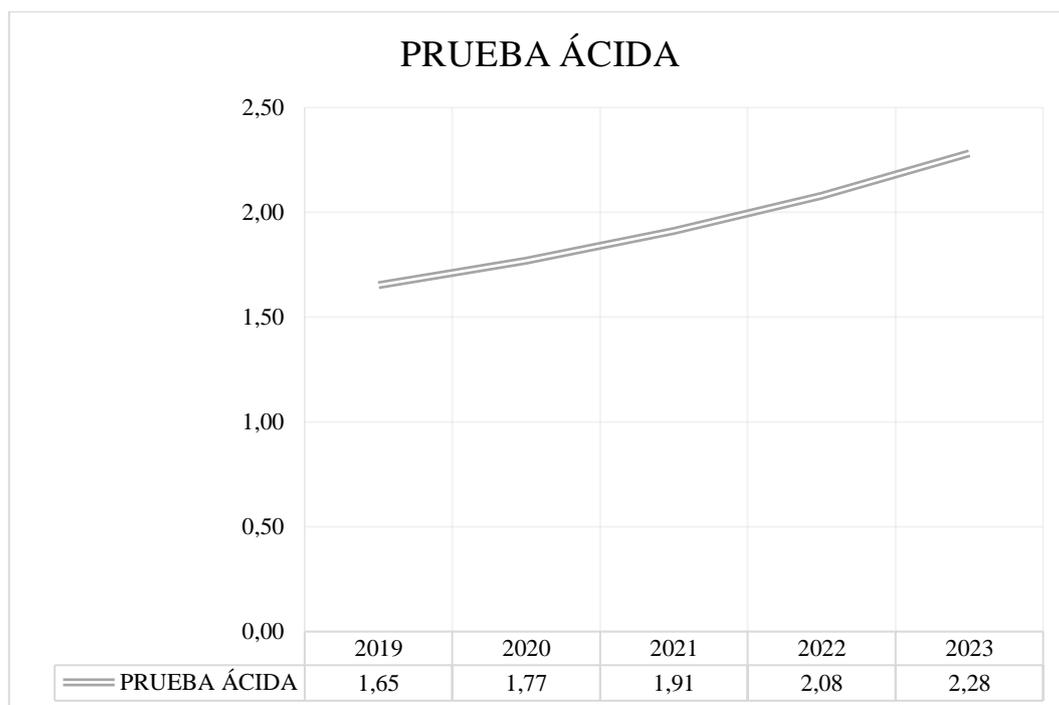
**Elaborado por:** Bryan Paredes

Este indicador nos muestra cuantas veces la institución ferretera puede cubrir sus deudas por cada dólar que obtiene.

Al observar el comportamiento de la gráfica se aprecia que la razón corriente también aumenta debido a que las deudas a corto plazo disminuyen, por lo que la ferretería va disminuyendo el impacto de la inflación y por tanto sus productos ya no pierden poder adquisitivo.

Por lo cual se sintetiza que la entidad posiblemente mejorará esta razón considerablemente.

## Prueba ácida

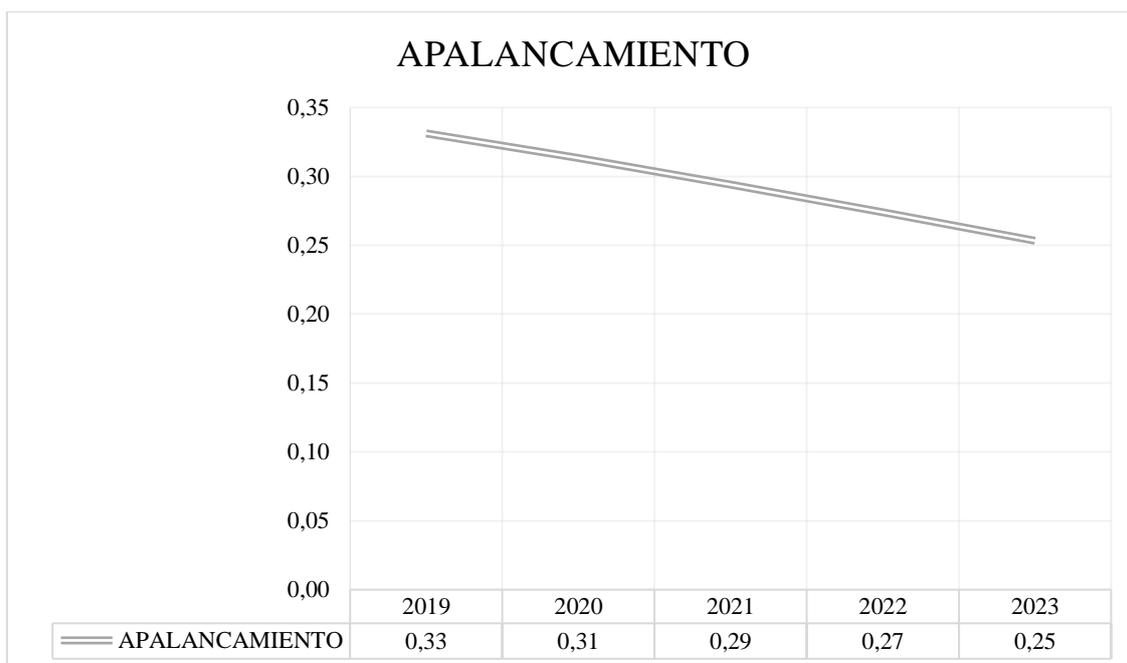


**Gráfico 55: Prueba ácida**

**Elaborado por:** Bryan Paredes

La prueba ácida por su parte indica cuál es la capacidad de pago que posee la ferretería. Como se ha mencionado anteriormente las deudas de la entidad se presumen tiendan a la baja, por lo tanto, este indicador también subirá. Con esto se pretende favorecer a los ciclos de inventarios y a los tiempos de conversión del efectivo para que los mismos sean mucho más rápidos y se asegure la disponibilidad de efectivo.

## Apalancamiento



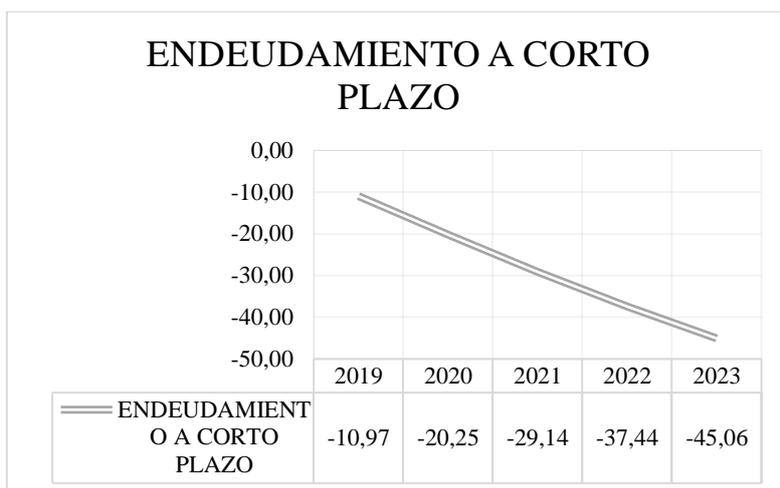
**Gráfico 56:** *Apalancamiento*

**Elaborado por:** Bryan Paredes

El nivel de inversión a partir de deudas con las entidades financieras ha ido decreciendo lo que implica que la entidad no se ha sobre endeudado, y que además está cumpliendo con el pago de algunos créditos otorgados en beneficio de la entidad.

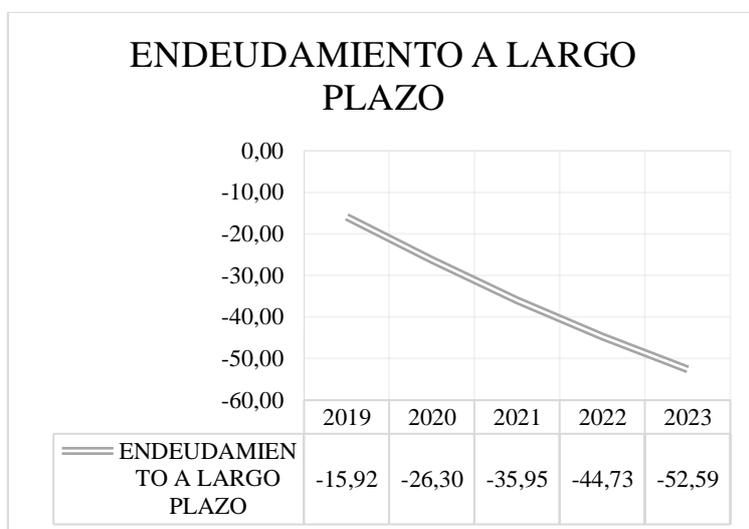
Esto disminuye considerablemente sus pasivos y el dinero que recibe por los ingresos puede ser empleado en inversiones o también en la compra de mercadería para la aplicación de la estrategia en la que se busca el incremento de las ventas.

## Endeudamiento a corto y largo plazo



**Gráfico 57:** Endeudamiento a corto plazo

Elaborado por: Bryan Paredes

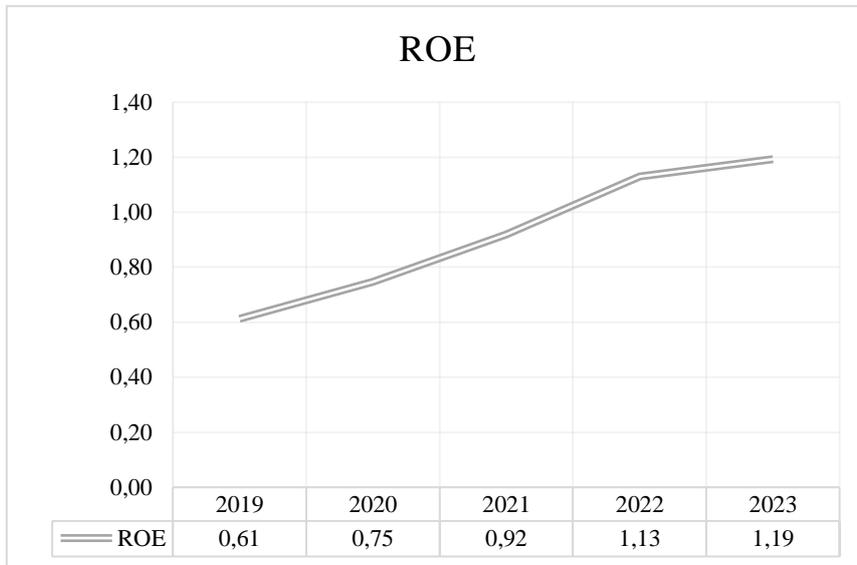


**Gráfico 58:** Endeudamiento a largo plazo

Elaborado por: Bryan Paredes

El endeudamiento a corto y largo plazo respecto del patrimonio que posee la ferretería, está decreciendo lo que es favorable mientras se implementan las estrategias propuestas. Además, que, con el dinero en efectivo recibido por las ventas de los productos, se solventan los costos de ventas y los gastos, por lo que no sería urgente recibir financiamiento de entidades financieras públicas o privadas, aunque existen nuevas oportunidades para recibir créditos.

## ROE



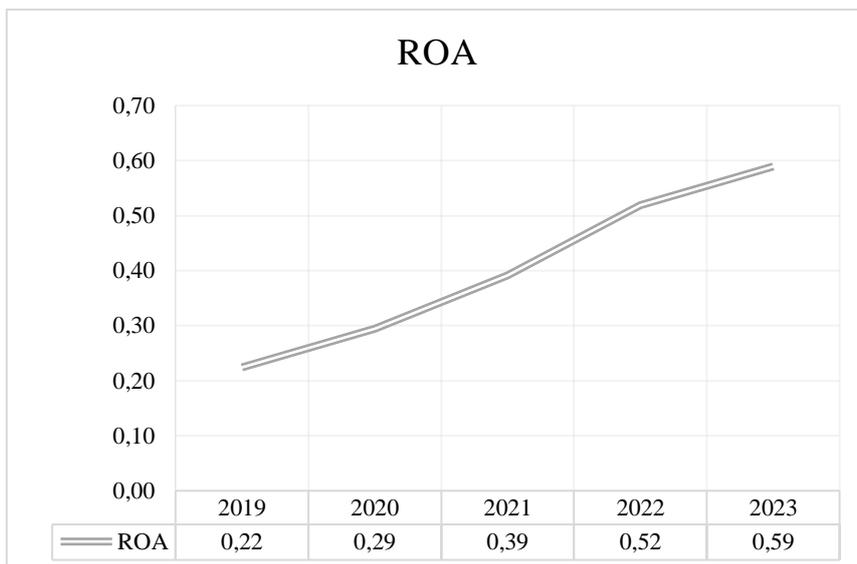
**Gráfico 59:** ROE

Elaborado por: Bryan Paredes

El retorno sobre el capital propio es tendiente a incrementarse. Es decir, la ferretería obtendrá una rentabilidad de su inversión inicial superior a la que podría obtener en cualquier otro producto con menor riesgo; de cualquier otra forma, al propietario se le compensará el mantener sus capitales líquidos o bien en productos financieros de menor o, incluso, nulo riesgo.

Por este motivo, es necesario medir de manera precisa el rendimiento del capital empleado en una inversión. El indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital es el Retorno on Equity (ROE). Esta ratio mide el rendimiento que obtiene el propietario de los fondos invertidos en el local comercial; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.

## ROA

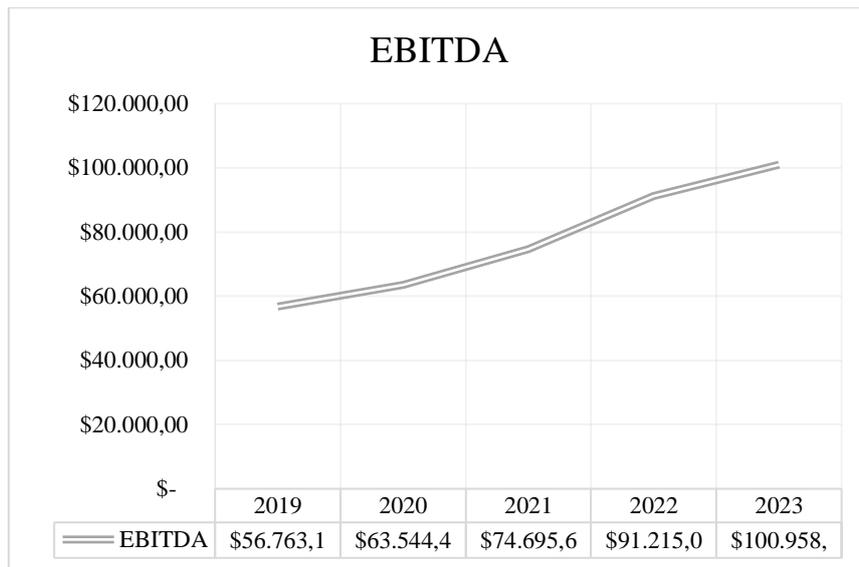


**Gráfico 60:** ROA  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

Como se conoce el ROA es la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa. Se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de la misma independientemente de las fuentes de financiación utilizadas y de la carga fiscal del país en el que la empresa desarrolla su actividad principal.

Dicho de otro modo, el ROA mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos, y al observar los índices obtenidos se puede concluir diciendo que el ROA de las proyecciones es exitoso debido a que va incrementándose año a año.

## EBITDA



**Gráfico 61:** EBITDA  
**Elaborado por:** Bryan Paredes

El EBITDA es uno de los indicadores financieros más conocidos y empleados para llevar a cabo los análisis de rentabilidad de una empresa a fin de obtener una medida aproximada de la operatividad de la misma. Es decir, tener el conocimiento real de lo que se está ganando o perdiendo en el negocio. Por ello, el EBITDA se aplica para medir la capacidad que tiene la ferretería para generar beneficios de su actividad productiva sin tomar en cuenta en sus cálculos la totalidad de los gastos. Por ende, el resultado que arroja el indicador muestra solidez económica y financiera de la entidad.

## CONCLUSIONES

- El diseño de la herramienta Balanced Scorecard para la ferretería CONTRUKASA-Puyo, permitió establecer un sistema de control en el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles de la entidad. a través de la definición de diversas estrategias para alcanzar los objetivos previstos.
- La investigación bibliográfica y linkográfica, permitieron crear un marco teórico y conceptual, para tener una guía del proceso a seguir para la definición del cuadro de mando integral de acuerdo a las necesidades de la ferretería objeto de análisis.
- La aplicación del análisis situacional, permitió tener una visión holística de los factores del ambiente interno y externo, que envuelven al centro ferretero y que inciden en sus actividades desempeñadas.
- La definición de estrategias permitió dar a conocer a la gerente propietaria de la ferretería, los lineamientos a seguir para que la institución enrumbe su accionar de acuerdo a una planificación y direccionamiento estratégico, y se convierta en una entidad referente en gestión dentro de la localidad.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la Ferretería CONSTRUKASA la implementación del Balanced Scorecard, para contar con una herramienta de control estratégico para el uso adecuado de los recursos y garantizar el crecimiento competitivo de la entidad.
- Efectuar un diagnóstico situacional de la empresa en forma anual, para detectar los puntos favorables que permitan a la institución aprovechar las oportunidades, y también contrarrestar las debilidades y amenazas de la institución.
- Evaluar el cumplimiento de las estrategias de negocio definidas para cada perspectiva del Balanced Scorecard, con el propósito de determinar el nivel de gestión en la entidad en forma continua.
- Implementar el Plan de acción, con el propósito de dar seguimiento al direccionamiento estratégico con el que se pretende cumplir las actividades organizacionales de manera eficiente, eficaz y efectiva.

## Bibliografía

- Badillo, M., & Cepeda, P. (2013). *Implementación del Balanced Scorecard, como modelo de gestión en la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, de la Facultad de Administración de Empresas, de la ESPOCH*. (Tesis de pregrado) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
- Bueno, E. (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid: Pirámide.
- Brizuela, M. (2007). *Gestión*. Recuperado el 07 de octubre de 2018. <https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>
- Catalina, J. (2012). *La historia del balanced scorecard*. Recuperado el 05 de noviembre de 2018. [http://www.eoi.es/wiki/ind.ph/La\\_historia\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/ind.ph/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas)
- Ceballos, C., & Romero, A. (2009). *Planeación estratégica*. Recuperado el 28 de noviembre de 2018. <https://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estrategica>
- Dominguez, G. (2014). *Indicadores de gestión y resultados*. México: McGraw-Hill
- Dueñas, C. (2014). *Balanced scorecard y la importancia de la estrategia*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018. <http://blog.acsendo.com/el-balanced-scorecard-la-importancia-estrategica/>
- Departamento. Estadístico. (2013). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Recuperado el 07 de octubre de 2018. <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: McGraw-Hill
- Leiro, R. (2008). *Diseño, estrategia y gestión*. Buenos aires: Ediciones Infinito.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Salgado, J. (2013). *Plan Estratégico de Marketing para la comercialización del producto "besame" lencería en las ciudades de Quito, Latacunga y Ambato" en la Escuela de Finanzas, de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la ESPE*. (Tesis de pregrado) Escuela Politécnica del Ejército
- Whitten, J. (1996). *Análisis y diseño de sistemas de información*. Madrid: McGraw-Hill.

