



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO  
FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS, UBICADA  
EN EL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO PARA LOS PERÍODOS 2021-2025”**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTOR: GUAMÁN PADILLA NATALY EMPERATRIZ**

**DIRECTOR: Ing. MAURO ANDRADE ROMERO**

Riobamba - Ecuador

2022

**©2022, Nataly Emperatriz Guamán Padilla**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando el Derecho de Autor.

Yo, Nataly Emperatriz Guamán Padilla, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de este 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. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 19 de enero de 2022



Nataly Emperatriz Guamán Padilla  
C.I. 060518169-2

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA FINANZAS**

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto Investigativo, **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS, UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA LOS PERÍODOS 2021-2025”**, realizado por la señorita: **NATALY EMPERATRIZ GUAMÁN PADILLA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Dr.C Andrade Merino Raúl Vicente <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 RAUL VICENTE ANDRADE MERINO Firmado digitalmente por RAUL VICENTE ANDRADE MERINO Fecha: 2022.04.08 10:03:08 -05'00'	<hr/> 2022-01-19
Ing.Mgs. Andrade Romero Mauro Patricio <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 Firmado electrónicamente por: MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO	<hr/> 2022-01-19
Ing.Mgs. Barriga Fray Luis Fernando <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	 LUIS FERNANDO BARRIGA FRAY Firmado digitalmente por LUIS FERNANDO BARRIGA FRAY Fecha: 2022.04.19 11:48:27 -05'00'	<hr/> 2022-01-19

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por ser inspirador y darnos fuerza para continuar con este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

Con todo mi corazón a mis Padres José y Martha quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

Y a mis hermanas; Cristy gracias a su cariño y gran apoyo en esta fuerte etapa de mi vida.

A mi hermana Greys por siempre estar a mi lado y apoyarme como una amiga, gracias no sólo por ser parte fundamental de este gran logro, sino también por todos aquellos momentos bonitos que pasamos a lo largo de toda mi vida universitaria.

Finalmente quiero agradecer a mi angelito enviado por Dios, Lucrecia, que vino a acompañarme en los momentos difíciles.

-Nataly

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres: José y Martha, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Asimismo, agradezco infinitamente a mis Hermanas que con sus palabras me hacían sentir orgullosa del esfuerzo realizado en este duro trabajo de titulación.

Nataly.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Antecedentes de investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.1. <i>Primer tema de tesis</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2. <i>Segundo tema de tesis</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3. <i>Tercer tema de tesis</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. <i>Planificación</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.1. <i>Clasificación de planificación</i>.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.2. <i>Importancia de la Planificación</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2. <i>Estrategias</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.2.1 <i>Importancia de la estratégica</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2.2. <i>Características de la estratégica</i>.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3 <i>Planificación estratégica</i> .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3.1 <i>Importancia de la planificación estratégica</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3.2 <i>Ventajas de la planificación estratégica</i>.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3.3 <i>Etapas de la planificación estratégica</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.4 <i>Plan estratégico</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.5 <i>Contenido del Plan Estratégico</i>.....</b>	<b>14</b>

1.2.5.1	<i>Misión</i> .....	14
1.2.5.2	<i>Visión</i> .....	15
1.2.5.3	<i>Valores corporativos</i> .....	15
1.2.6	<i>Análisis de la situación actual (FODA)</i> .....	15
1.2.7	<i>Análisis interno</i> .....	16
1.2.7.1	<i>Elementos de análisis interno</i> .....	16
1.2.8	<i>La Cadena de Valor de Michael Porter</i> .....	18
1.2.9	<i>Análisis externo</i> .....	20
1.2.10	<i>FODA, DOFA O SWOT</i> .....	24
1.2.11	<i>Estrategias genéricas</i> .....	26
1.2.12	<i>Cuadro de mando integral (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	27

## CAPÍTULO II

2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	30
2.1	<b>Enfoque de investigación</b> .....	30
2.2	<b>Nivel de Investigación</b> .....	30
2.2.1.	<i>Investigación Exploratoria</i> .....	30
2.3	<b>Diseño de investigación</b> .....	31
2.3.1.	<i>Investigación de campo</i> .....	31
2.4	<b>Según las intervenciones en el trabajo de campo</b> .....	32
2.5	<b>Tipo de estudio</b> .....	32
2.6	<b>Métodos de la técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	33
2.6.1.	<i>Método de Investigación</i> .....	33
2.6.2.	<i>Técnicas de Investigación</i> .....	34

## CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	35
3.1	<b>Resultados</b> .....	35



3.1.1.	<i>Análisis de la entrevista</i> .....	35
3.1.2.	<i>Análisis e interpretación de las encuestas</i> .....	36
3.2	<b>Discusión de los resultados</b> .....	46
3.3	<b>Marco propositivo</b> .....	47
3.3.1.	<i>Título</i> .....	47
3.3.2.	<i>Diagnóstico Estratégico</i> .....	47
3.3.3.	<i>Identificación de la Empresa</i> .....	47
3.3.4.	<i>Reseña Histórica</i> .....	48
3.3.5.	<i>Giro del negocio</i> .....	48
3.3.6.	<i>Diagnóstico estratégico de la empresa</i> .....	49
3.3.7.	<i>Matriz DAFO</i> .....	65
3.3.8.	<i>Perfil estratégico de la empresa</i> .....	67
3.3.9.	<i>Formulación estratégica de la empresa</i> .....	68
3.3.10.	<i>Objetivos del direccionamiento estratégicos</i> .....	71
3.3.11.	<i>Plan operativo</i> .....	73
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	80
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	81
	<b>GLOSARIO</b>	
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Matriz de Evaluación de factor interno .....	20
<b>Tabla 2-1:</b> Matriz de Evaluación de factor Externo.....	24
<b>Tabla 3-1:</b> MATRIZ FODA .....	25
<b>Tabla 4-1:</b> MATRIZ DAFO .....	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Clasificación de la planificación estratégica .....	7
<b>Figura 2-1:</b>	Tipos de estrategias organizacionales .....	9
<b>Figura 3-1:</b>	Etapa de la planificación .....	12
<b>Figura 4-1:</b>	Proceso del plan estratégico .....	14
<b>Figura 5-1:</b>	Cadena de valor .....	18
<b>Figura 6-1:</b>	PESTEL.....	23
<b>Figura 7-1:</b>	FODA .....	25
<b>Figura 8-1:</b>	Cuatro ejes para una coordinación integral .....	28

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENTREVISTA AL LIC. RAFAEL NOBOA GERENTE DEL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS

**ANEXO B:** ENCUESTA REALIZADA A LOS SEÑORES TRABAJADORES DEL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS.

## RESUMEN

El objetivo de este estudio fue obtener un rumbo, es decir, saber hacia dónde se quiere ir en el futuro, se contempló la visualización de oportunidades para aprovecharlas, enfrentar amenazas, reforzar fortalezas, deshabilitar o eliminar debilidades por tal motivo en el presente trabajo se establece el tipo, nivel de investigación realizado, las diferentes técnicas y herramientas de investigación utilizadas para el desarrollo de la presente investigación. En el capítulo III, se tiene los resultados y discusión de resultados que serán indispensables para realizar la propuesta, dentro de este capítulo también está el desarrollo de la propuesta, en el cual se observa el diagnóstico situacional bajo las matrices de Porter, Cadena de Valor, cruce de variables, el direccionamiento estratégico donde se originó misión, visión, valores, objetivos estratégicos con sus respectivos responsable, actividad y tiempo. Finalmente, se presentaron una serie de conclusiones y recomendaciones obtenidas en el transcurso de este trabajo, que bien pueden convertirse en una importante herramienta de gestión para que el gerente del centro ferretero pueda mejorar la toma de decisiones y logren alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz. Se concluye que la falta de una matriz FODA impide la correcta toma de decisiones sobre las variables que esta herramienta contiene, en esta empresa no ha existido un plan estratégico que ayude al cumplimiento de metas y objetivos impidiendo el desarrollo del centro ferretero. Cabe recalcar que la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos, estrategias claramente definidas porque no se ha realizado planificación anteriormente.

**Palabras clave:** <PLANIFICACIÓN ESTREATÉGICA>, <DESARROLLO>, <TOMA DE DECISIONES>, <CENTRO FERRETERO>, <MISIÒN>, <VISIÒN>



24-03-2022

0521-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The objective of this study was to obtain a direction, that is, to know where to go in the future, the visualization of opportunities was contemplated to take advantage of them, face threats, reinforce strengths, disable or eliminate weaknesses. For this reason, the present study establishes the type, level of research carried out, the different research techniques and tools used for the development of this research. Chapter III, shows the results and discussion of results that will be essential to carry out the proposal, within this chapter there is also the development of the proposal, in which the situational diagnosis is observed under the Porter matrices, value chain , crossing of variables, the strategic direction where mission, vision, values, strategic objectives with the respective responsables, activity and time. Finally, a series of conclusions and recommendations obtained during this study were presented, which may become an important management tool so that the manager of the hardware center can improve decision-making and achieve the objectives efficiently and efficiently. It is concluded that the lack of a SWOT matrix prevents the correct decision making on the variables that this tool contains. This company lacks of a strategic plan that helps the fulfillment of goals and objectives, preventing the development of the hardware center. It should be noted that the company does not have a clearly defined mission, vision, objectives, strategies due to planning has not been carried out previously.

Keywords: <STRATEGIC PLANNING>, <DEVELOPMENT>, <DECISION MAKING>, <HARDWARE CENTER>, <MISSION>, <VISION>

LUIS  
FERNANDO  
BARRIGA FRAY

Firmado digitalmente  
por LUIS FERNANDO  
BARRIGA FRAY  
Fecha: 2022.03.28  
10:51:10 -05'00'

## **INTRODUCCIÓN**

Un plan estratégico es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, se ha constituido como una de las herramientas fundamentales de gestión en las organizaciones y empresas, tanto del sector público como del privado. Un plan estratégico es de vital importancia para tener direccionamiento, es decir saber hacia dónde quiere llegar en un futuro, además debemos tomar en cuenta que se debe visualizar las oportunidades para aprovecharlas, hacer frente a las amenazas, reforzar las fortalezas, neutralizar o eliminar las debilidades, es fundamental para conocer las necesidades de los consumidores y como tal tomar las decisiones más convenientes para poder cumplir con los objetivos y metas estratégicas, gracias al apoyo y trabajo conjunto de todos los integrantes de la empresa.

El centro ferretero se estableció en 1999 naciendo del continuo trabajo del Sr. Wilson Noboa y la Sra. Teresa Silva dedica a la compra y venta de artículos para la construcción, permitiendo así que su actividad económica vaya en ascenso y sea una de las empresas reconocidas en el sector. El principal problema es el no contar con un plan estratégico para un período determinado ya que es manejado por una administración empírica, es por ello el motivo de investigación, para ello es necesario realizar un diagnóstico situacional mediante el análisis interno y externo, donde ayude al crecimiento, obtener éxito dentro del centro ferretero, se plantea estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

El siguiente trabajo de titulación consta de tres capítulos donde se detalla a continuación: En el capítulo I encontraremos el marco teórico referencial la misma que es la base para la elaboración del presente trabajo de titulación, tiene autores destacados que en su momento trataron en forma amplia estos temas que son parte del presente estudio.

En el capítulo II contiene el marco metodológico donde se establece el tipo y nivel de investigación realizado y, las diferentes técnicas y herramientas de investigación utilizadas para el desarrollo de la presente investigación

En el capítulo III, se tiene los resultados y discusión de resultados que serán indispensables para realizar la propuesta, dentro de este capítulo también está el desarrollo de la propuesta, en el cual se observa el diagnóstico situacional bajo las matrices de Porter, PESTEL, Cadena de Valor, matriz BSC, cruce de las variables EFE-EFI, el direccionamiento estratégico donde se originó misión, visión, valores, objetivos estratégicos con sus respectivos responsable, actividad y tiempo.

Finalmente se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones obtenidas en el transcurso de este trabajo, que bien pueden convertirse en una importante herramienta de gestión para que el gerente del centro ferretero pueda mejorar la toma de decisiones y logren alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Según la revista (Caribeña de Ciencias Sociales ISSN:2254-7630) “En Ecuador el ciclo de vida de las PYMES tiene un promedio bajo por tanto la incidencia de un plan estratégico en ellas, se vuelve imperativo a tal punto que en su mayoría no formulan presupuestos, no realizan análisis financieros, no cuentan con una misión, visión y valores empresariales, no hay una planificación adecuada en realizar las compras todo esto por el desconocimiento de una correcta planeación estratégica la misma que impide el cumplimiento de los objetivos” Este es el caso a estudiar, ya que la empresa no sabe cuál es su razón de ser y a dónde quiere llegar a un futuro, ejerciendo de manera empírica a su propia manera de pensar sin darse cuenta que esto afecta a la situación económica financiera; por ende, también a la utilidad de la empresa al no dar correctivos necesarios a su debido tiempo.

La falta de una matriz FODA impide la correcta toma de decisiones sobre las variables que esta herramienta contiene, en esta empresa no ha existido un plan estratégico que ayude al cumplimiento de metas y objetivos impidiendo el desarrollo del centro ferretero. Cabe recalcar que la empresa no cuenta con misión, visión, objetivos, estrategias claramente definidas porque no se ha realizado planificación anteriormente.

EL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS es una empresa de tipo familiar, la cual se dedica a la compra y venta de artículos para la construcción siendo los principales materiales hierro, cemento, mallas, mangueras, duchas, alambres, grifería, etc. Lleva en el mercado más de dos décadas tiempo en el cual lleva destacándose por la calidad de los materiales y la atención al cliente, esta característica hace que la empresa sea competitiva.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la elaboración de un Planificación estratégica contribuirá al mejoramiento de la gestión administrativa del CENTRO FERRETERO NOBOITAS, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo del período 2021-2025?



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para el centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS que permita obtener una identidad, un mejor funcionamiento organizacional contribuyendo en el desarrollo del sector dedicado a la construcción ubicado en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **Objetivo Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS
- Definir la misión, visión y valores para el centro Ferretero “EL DESCUENTO-NOBOITAS”
- Determinar el FODA de la empresa.
- Desarrollar estrategias que sirva para la correcta gestión de la empresa.

## **JUSTIFICACIÓN**

La falta de conocimiento del gerente para realizar una adecuada administración de las diferentes actividades los cuales generan problemas administrativos, logísticos y operativos, por lo mismo se plantea la necesidad de proponer una Planificación Estratégica para el centro ferretero. “EL DESCUENTO-NOBOITAS” y así conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Esta herramienta administrativa le facilitara estrategias en las diferentes áreas y estas a su vez le permitirán a la empresa contar con una ventaja significativa con respecto a su competencia.

### **Justificación Teórica**

El presente proyecto de investigación se sustenta en la parte teórica debido a que se basará en fuentes directas e indirectas de información a partir de libros, artículos, revistas, otras investigaciones similares, páginas web, enciclopedias, etc., tomando como fuentes bibliográficas, las cuales ayudarán a tener una noción más clara, amplia, con el fin de desarrollar un modelo de gestión financiera debido a su carencia de estrategias fundamentales y apropiadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Para la cual, es importante realizar un diagnóstico situacional de la empresa mediante la identificación y análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Contribuyendo y aportando nuevos antecedentes que den soluciones oportunas a los problemas antes descritos, de tal forma que permita utilidades a la empresa.

### **Justificación Metodología**

El Centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS está en un mercado ampliamente competitivo, debido a su ubicación en una zona comercial por lo cual, con la ayuda de métodos como: deductivo, inductivo y analítico; técnicas como: observación, entrevista y encuesta; instrumentos como: observación directa, guía de entrevista, test o cuestionario, obtendremos información clara, concisa, confiable, pertinente, suficiente y competente que ayude a la elaboración del dicho trabajo de investigación. poniendo en práctica con el plan propuesto, la empresa desarrollara sus actividades de una amañera más eficiente.

### **Justificación Practica-Social**

Al desarrollar y poner en práctica este trabajo tendrá un aspecto positivo tanto para el personal que labora en la empresa desde la gerencia hasta los empleados, para crear estrategias es importante planificarlos acorde a la situación que se encuentre la empresa y a los requerimientos del mercado competitivo y con ello obtener óptimos resultados. De acorde al trabajo investigativo, como beneficiario directo del mismo es el Centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS y como beneficiario indirecto se encuentra la población de la ciudad de Riobamba.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Antecedentes de investigación

En el marco del Word Business Forum Latinoamérica (2019), que se desarrolló en la ciudad de Quito, el ministro de Economía y Finanzas, Richard Martínez, expuso la visión estratégica que ha desarrollado. En este contexto, destacó que el país necesita tener una estrategia de desarrollo basada en la planeación estratégica para alcanzar un crecimiento sólido y sostenido en el tiempo y dejar de depender de medios empíricos administrativos. Según (AMALUIZA, 2010) En su tema de investigación “Plan Estratégico de Marketing” manifiesta los canales de comunicación son primordiales para la difusión de la empresa, ya que se da a conocer a los clientes los productos que ofrece, mediante el planteamiento de estrategias de mercado.

Esto nos ayudara de manera positiva ya que al conocer las necesidades de nuestro cliente nos da un plus para nuestra entidad y así posesionarnos en el mercado.

#### 1.1.1. *Primer tema de tesis*

**Tema:** “La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la Empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato”.

**Autor:** Bombón Samaniego, Carla Virginia

**Universidad:** Técnica de Ambato

#### **Conclusión**

La planificación estratégica busca mejorar las competencias de las empresas, agregando y combinando valores, para con esto ser más competitivos. Siendo la razón que motivó a realizar un estudio de Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato, a fin de administrarla técnicamente a través de la aplicación de la planificación correcta. (Bombon, 2010)

#### 1.1.2. *Segundo tema de tesis*

**Tema:** “Planificación estratégica y diseño de un sistema de control de gestión para una empresa que brinda soluciones tecnológicas, ubicada en la ciudad de Guayaquil”

**Autor:** Israel Moisés Guarderas Holguín; Evelinn Yilma Peñafiel Murillo

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica del Litoral

### **Conclusión**

Las empresas tienen la idea de que es lo que quieren ofrecer en el mercado, al poco tiempo se dan cuenta que es necesario encontrar una dirección y planificación, debido a los cambios que se desarrollan en los negocios a nivel mundial, las empresas en la actualidad observan la importancia de valorar la satisfacción al 100% de los clientes ya no solo en los rendimientos financieros, por lo cual se debe afianzar todas y cada una de las perspectivas significativas que mantiene una organización que son sus empleados, procesos y productos, sus clientes y su rentabilidad, por lo que se plantea elaborar una planificación estratégica y diseñar un sistema de control de gestión que les consienta a los líderes de la organización medir y controlar su gestión. (Guarderas & Peñafiel, 2017)

#### ***1.1.3. Tercer tema de tesis***

**Tema:** “Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planificación estratégica a una empresa de Servicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil Año 2009”.

**Autor:** Katty Susana Peralta Cedeño; Mayra Paola Lindao Chilán

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica del Litoral.

### **Conclusión**

La planificación estratégica que comprende la definición del negocio, para un análisis de la competencia, realizando un análisis FODA, así como su misión, visión para identificar los stakeholders, determinando así los temas trascendentales. Se definirá la propuesta de valor para los clientes, los accionistas, proveedores y empleados, procesos internos y capital intangible del negocio y en base a esta propuesta se realizará una matriz de cobertura.

Así mismo determinaremos la ruta causa-efecto y realizaremos indicadores para cada objetivo, para medir el desempeño del negocio y obtener iniciativas esenciales que nos dan a conocer lo que realmente se tiene que hacer a fin de lograr los objetivos planteados. Haremos uso de un sistema que muestre si los objetivos del hotel se cumplen eficientemente, lo podremos visualizar a través de semáforos y niveles de tendencias. (Peralta & Lindao, 2010)

## 1.2. Marco teórico

En la presente sección, se expondrá la teoría más relevante relacionada a la planificación estratégica.

### 1.2.1. Planificación

Fernández (R, 2009) La planificación es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

Planificación es pensar a futuro, para poder lograr eficientemente un objetivo esperado por medio de herramientas y estrategias que nos permitan conseguir lo postulado constantemente y cuando tenga un direccionamiento confiable que evite un fracaso.

#### 1.2.1.1. Clasificación de planificación

Según (Chiavenato I, 2004). La planificación se clasifica en:

**Figura 1-1.** Clasificación de la planificación estratégica



Elaborado por: Guamán Nataly (2021)

### ***1.2.1.2. Importancia de la Planificación***

(Gerencia & Negocios., 2009) indica que:

En el proceso de administración es de suma importancia porque ayuda a establecer diferentes estrategias para así poner las mejores alternativas de solución y poder alcanzar los objetivos de la organización, al igual que ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos y materiales, especialmente cuando son insuficientes.

La planificación es muy importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organización ya que permite establecer el rumbo de las actividades para aprovechar las oportunidades que existen dentro del mercado y alcanzar así el futuro ansiado de dicha empresa.

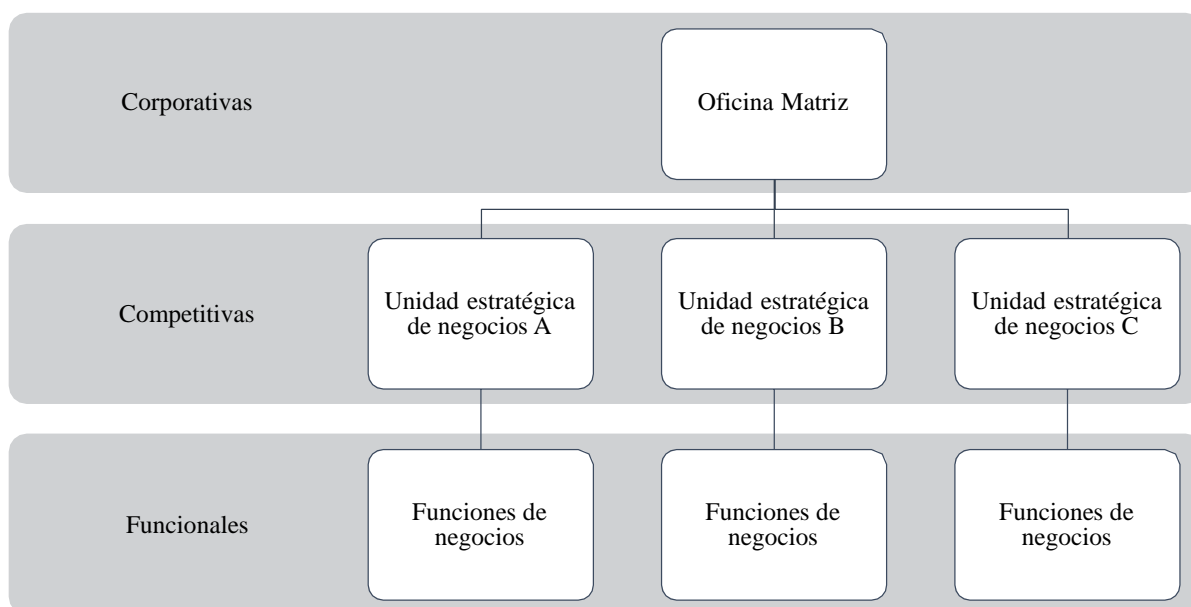
Si la empresa ya cuenta con una planificación estructurada y bien planteada en donde ya haya objetivos y metas, dicha empresa tendrá una ventaja competitiva, porque cuenta con la herramienta necesaria para alcanzar sus objetivos de manera eficaz.

### ***1.2.2. Estrategias***

Para los autores Hill & Jone (2009) una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.

Por otro lado, según Robbins, Decenzo, & Coulter (2013) las estrategias son los planes sobre cómo logrará la organización hacer lo que debe hacer en su negocio, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr sus metas. En base a ello, las estrategias necesitan ser formuladas en los diferentes niveles de la organización; teniendo como resultado tres tipos de estrategia o niveles estratégicos como se muestra en la Figura 1: corporativo, competitivas o de negocios y funcional.

**Figura 2-1.** Tipos de estrategias organizacionales



Fuente: Hill & Jones (2009) y Robbins, Decenzo, & Coulter (2013)

Elaborado por: Guamán Nataly (2021)

De acuerdo a Hill & Jones (2009) dentro del nivel estratégico corporativo se encuentran el director general, la junta directiva y demás ejecutivos de altos mandos. Por lo cual, su principal función es definir los objetivos de la compañía, el sector a operar, asignar recursos e implementar estrategias que abarquen cada una de las unidades de negocios. En esta misma línea, Robbins, Decenzo, & Coulter (2013) indican que son los encargados de especificar en qué tipo de negocio está una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio. Está basada en la misión y en las metas de la organización y en los roles que cada una de sus unidades de negocio desempeñará.

Por otro lado, una estrategia competitiva es una estrategia sobre cómo competirá una organización en su(s) área(s) de negocio(s). Cuando una empresa tiene varios negocios, cada uno de ellos recibe el nombre de unidad estratégica de negocio (UEN) y, dentro de cada negocio el administrador es el responsable de conectar las estrategias generales impuestas por el nivel corporativo con estrategias concretas del negocio a su cargo. Sin embargo, para una pequeña organización ubicada en sólo una línea de negocio o para una organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, su estrategia competitiva describe cómo competirá en su mercado principal o primario (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013).

Las estrategias de tipo funcionales son aquellas que utilizan los diferentes departamentos funcionales de la organización para apoyar su estrategia competitiva (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013). Dentro de este nivel estratégico es fundamental desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio (Hill & Jones, Administración estratégica, 2009).

### *1.2.2.1 Importancia de la estratégica*

Según (Wheelen & Hunder, 2007) señala las siguientes:

- La falta de estrategia puede originar que no se cumplan los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.
- La mejora de calidad en todos los ámbitos educativos.
- Contar con docentes de perfil idóneo para el mejor desarrollo en la acreditación.
- Fortalecer los servicios educativos para los estudiantes.
- Mejorar el prestigio institucional ofreciendo un servicio de calidad.
- Mejorar la malla curricular de acuerdo a las necesidades de la sociedad para que de esta manera cada uno de los egresados de la institución se encuentre ubicados en su área de competencia.

### *1.2.2.2. Características de la estratégica*

Entre la característica que (Rojas & Medina, 2011) presenta las siguientes:

- **Sustentabilidad.** - una estrategia tiene poder por su duración. Sus efectos deben mantenerse durante un horizonte temporal largo.
- **Mejorar el rendimiento.** - la estrategia crea un valor significativo por encima de lo que ya existía antes de. Una estrategia entrega influencia sobre a incertidumbre y la resistencia. Una estrategia de manera importante realiza mejoras en los rendimientos de los indicadores de éxito. Por lo que una sólida estrategia tiene mayores probabilidades de impacto sobre indicadores de calidad y satisfacción.
- **Calidad.** - algunas estrategias son mejores que otras, y la planificación de estas no siempre asegura el éxito.



- **Dirección.** - hay una linealidad para la estrategia, una dirección, un camino. Estos están en función de la incertidumbre, la resistencia, y oportunidades encontradas.
- **Focus.** - centra la estrategia. De todas las cosas que podrían hacerse, algunos son más importantes y deben llevarse a cabo incluso a costa de comprometer otras, menos importantes.
- **Conexión.** - a menudo, es difícil de discernir claramente cuando una estrategia termina y cuando comienza otra. Un conjunto de estrategias es saludable cuando muestran un nivel alto de interdependencia y sinergia.
- **Importancia.** - la estrategia trata de la importante resistencia y la incertidumbre con el fin de lograr un importante plan. La importancia, es subjetiva, debido que lo que es importante en una situación puede no ser importante en otra.

### ***1.2.3 Planificación estratégica***

La planificación estratégica es el proceso que nos ayuda a formular y ejecutar las estrategias de la organización, con el objetivo de implantarla, teniendo en consideración la misión y el contexto en que se encuentra la empresa. Se basa en el conocimiento adquirido y en la estimación del futuro, el cual se emplea para poder tomar decisiones en el presente, estas decisiones implican riesgos futuros teniendo en consideración los resultados que se desean obtener. (Chiavenato. & Sapiro, 2011)

#### ***1.2.3.1 Importancia de la planificación estratégica***

La planificación estratégica se traduce en un proceso que implica un enfoque sistemático que tiene como objetivo identificar los factores externos a una empresa y compararlos con la capacidad de la misma. (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M., 2012)

#### ***1.2.3.2 Ventajas de la planificación estratégica***

##### **Ventajas**

Para González (2017) un plan estratégico es beneficioso para las empresas por qué.

- La planificación estratégica contribuye a la disminución de la incertidumbre en la toma de decisiones, con el menor riesgo posible.
- Sirve como una guía para las operaciones de la empresa en sus distintas áreas.
- Provee información de valor para la organización en diferentes temas de interés para la misma.
- Permite identificar las distintas oportunidades y amenazas que afectan a la empresa.

### 1.2.3.3 Etapas de la planificación estratégica

**Figura 3-1.** Etapa de la planificación



Fuente: (Chiavenato I, 2004)

Elaborado por: Guamán Nataly (2021)

### 1.2.4 Plan estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz, 2018)

#### *1.2.4.1. ¿Para qué realizar un plan estratégico?*

Todas estas apreciaciones iban encaminadas a mitigar los principales prejuicios que habitualmente tienen los directivos en relación a la planificación, y a presentar sus principales beneficios. Llegado a este punto, lo deseable sería que el lector se hubiera convencido de la importancia de planificar. Sin embargo, ¿por qué decantarse por un determinado tipo de planificación como es el plan estratégico? Este es precisamente el tema que abordamos en este apartado. (Sainz, 2018)

#### **Preparación del plan estratégico**

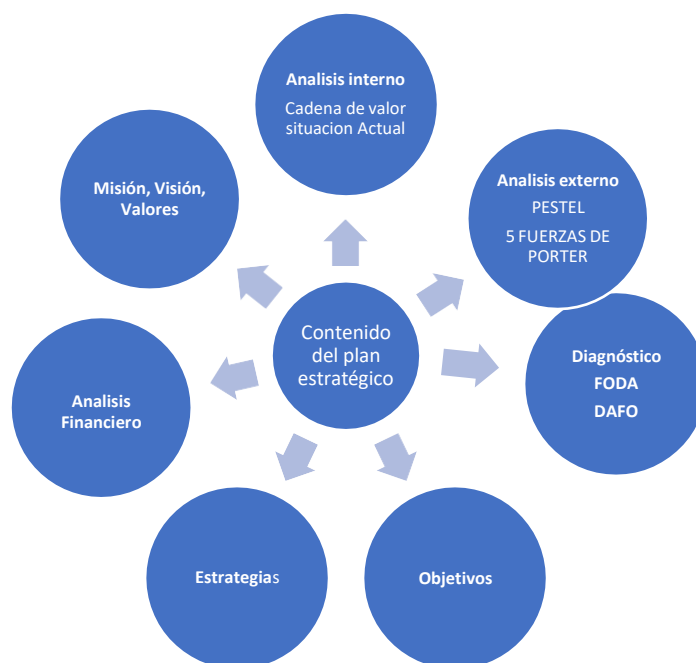
Un plan estratégico contiene varios elementos, entre ellos:

- La misión y los objetivos organizacionales.
- La oferta de bienes, servicios o ambos.
- Un análisis y estrategias de mercado, incluyendo oportunidades y amenazas, y planes de contingencia.
- Las estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, fabriles, de marketing, financieros y humanos.
- Las estrategias para emplear y desarrollar las competencias organizacionales y de los
- empleados.
- Informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias.
- Indicadores financieros, de producción, de ventas, de desempeño de los trabajadores que ayuden a medir las metas alcanzadas. (Morales, 2014)

#### *1.2.4.2 Objetivos del plan estratégico*

- Definir lo que debería ser la organización en el futuro.
  - Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
  - Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
  - Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con la que debería ser en el futuro.
  - Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes.
  - Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas.
- (Ortega, 2014)

**Figura 4-1.** Proceso del plan estratégico



Fuente: (Trenza, 2018)

Elaborado por : Guamán, Nataly 2021

### ***1.2.5 Contenido del Plan Estratégico***

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias
- Programas

#### ***1.2.5.1 Misión***

La misión consiste en la formulación de los propósitos de una organización que la hace diferente a otros negocios en lo que concierne al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos. (Serna Gomez, 2014)

### **1.2.5.2 Visión**

“La visión sirve de guía a la empresa en la formulación de las estrategias, además le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe manifestarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.” (Serna Gomez, 2014).

Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la visión integral. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por cuantos gerentes sea posible” (David, 2003, pág. 11)

### **1.2.5.3 Valores corporativos**

Es indispensable establecer los valores corporativos de una compañía, en otros términos, definir cuáles son los principios que como organización conforman la base de la cultura organizacional.

Según el portal “Retos para ser directivo” existen 5 pasos para definir los valores corporativos (Retos Directivos, 2016), los mismo que son:

1. Definir los aspectos importantes para la empresa
2. Establecer prioridades
3. Eliminar las contradicciones
4. Generar hábitos que respaldan las prioridades
5. Identificar los rasgos distintivos de la organización

### **1.2.6 Análisis de la situación actual (FODA)**

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (corporativas y funcionales). Todo plan estratégico está tan interrelacionado que carecería de sentido analizarlas por separado. En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni estos pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrir estos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos rodean. La elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un puzzle en el que nosotros creamos las piezas que luego vamos colocando de forma que tengan sentido y coherencia.

Cada una de ellas representa una realidad y posee una función específica, pero necesita integrarse con otras piezas para adquirir todo el sentido y, de este modo, poder establecer un plan consistente. (Sainz, 2018)

### ***1.2.7 Análisis interno***

Según (Campoy, 2010) indica que:

Este análisis consiste en identificar los puntos estratégicos fuertes y débiles de la empresa, las fortalezas son elementos favorables para el prestigio de la empresa, es decir las actividades que se desempeñan bien, en cambio las debilidades son las capacidades, recursos que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades por lo que las organizaciones de una u otra manera tienen que evitarlas.

Mientras que el análisis de la situación externa trata de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Así, se trata de realizar. (Sainz, 2018)

Utilizando el modelo de la matriz FODA es posible determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M., 2012)

- Fortalezas: Son las características propias de una organización que se presentan como una ventaja en relación a sus competidores. (Muñoz A, 2014)
- Debilidades: Son las características que representan una desventaja en una organización en relación a sus competidores. (Muñoz A, 2014)

La siguiente información proviene de la siguiente fuente. (Sainz, 2018)

#### ***1.2.7.1 Elementos de análisis interno***

##### **Comercial y Marketing**

- Imagen de empresa y de los productos y marcas principales.
- Calidad y aceptación de los productos.
- Política de precios y nivel de competitividad.
- Eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.

- Red de ventas y cobertura de distribución. Atención a clientes y servicio posventa.
- Cartera de clientes.
- Cumplimiento de plazos y nivel de calidad de servicio.
- Capacidad de distribución.
- Sistema de información de mercado.

### **Producción**

- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Antigüedad de la planta y equipos de fabricación.
- Proceso de fabricación (Control de calidad).
- Suministros de material y de producto terminado.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Relaciones laborales y clima de trabajo.
- Seguridad en el trabajo.
- Control de existencias.

### **Organización y Recursos Humanos**

- Estructura interna, calidad del equipo directivo.
- Experiencia de las personas que ocupan puestos clave.
- Formación, motivación y rotación del personal.
- Comunicación interna.
- Sistema de información y de gestión.
- Capacidad para cumplir planes.
- Aptitud para formular propuestas de mejora.
- Competencias, polivalencia y compatibilidad de las personas, etc.

### **Económico-Financiero**

- Inversión
- Apalancamiento
- Rentabilidad

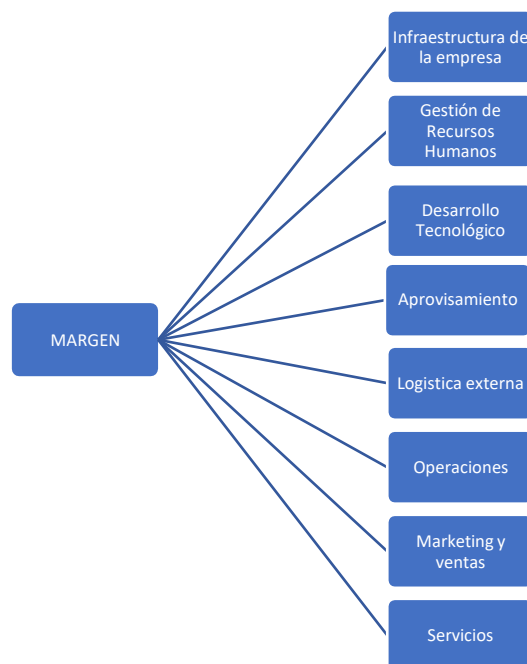
### **Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)**

- Estado de nuestra tecnología.
- Capacidad de innovación.

- Patentes.
- Ingeniería.
- Éxito de los nuevos productos lanzados.
- Capacidad de adopción de las nuevas tecnologías.
- Experiencia versátil.
- Aptitud para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos, etc.

### 1.2.8 La Cadena de Valor de Michael Porter

**Figura 5-1.** Cadena de valor



Fuente: (Riquelme, 2019 )

Realizado por: Guamán, Nataly (2021)

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen. Aquí se dan algunas definiciones claves para el entendimiento del concepto. (Riquelme, 2019 )

- **Margen:** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.
- **Actividades de Valor:** Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:
- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al



comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen. (Riquelme, 2019 )

La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Riquelme, 2019 )

**Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

**Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

**Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

**Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

**Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto.

**Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa

## **Matriz de evaluaciones del factor interno**

### **Factor interno**

Consiste en constituir una matriz EFI. Estos instrumentos para formular estrategias resumen y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia, se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- a) Haga una lista de los factores de tanto fuerzas como debilidades.
- b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores.
- c) Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 4)
- d) Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evaluación ponderada para cada variable. e) Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. (Ortega, 2014)

**Tabla 1-1** Matriz de Evaluación de factor interno

<b>Factor crítico para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderación</b>
Fuerza			
Debilidades			
Total			

Fuente: (Ortega, 2014)

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### **1.2.9 Análisis externo**

Consiste en ver como se relaciona tu empresa con el entorno, es decir cómo te afecta las relaciones con el exterior, tanto agente más cercano (proveedores, clientes y competidores) hasta los agentes de ámbito más globales (político, económico, social, tecnológico ecológico y legal).

Según (Campoy, 2010) . Este análisis consiste en examinar los elementos externos de la organización como su palabra mismo lo indica para así poder identificar las oportunidades y las amenazas. Una oportunidad es un suceso del entorno que puede favorecer a la empresa, pero al contrario una amenaza es una situación que perjudica a la organización. Estos factores que tiene la empresa no se los pueden controlar porque pueden ser una barrera o también una limitación que afecta a los beneficios de la misma.

Con la implementación del modelo de la matriz FODA es posible determinar las oportunidades y amenazas externas de la organización. (Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M., 2012)

- **Oportunidades:** Son las acciones de agentes externos a la empresa que podrían representar un beneficio para la empresa en caso de ser detectadas a tiempo y aprovechadas de forma oportuna. (Muñoz A, 2014)
- **Amenazas:** Son las acciones de agentes externos a la empresa que podrían tener afectar de forma negativa a las operaciones de la misma. (Muñoz A, 2014).

#### **Aspectos que analizar:**

Entorno general: variables y factores que afectan indirectamente a la organización. Entorno específico: aquellos que la afectan de forma directa, entre ellos la competencia potencial (amenaza de competidores y/o productos sustitutos), la competencia actual (esto es, en el sector, analizando número de competidores, diferenciación, etc.), poder negociador de los clientes y de los proveedores (por ejemplo, presión sobre precios según haya o no alternativas), acciones de los poderes públicos, etc. Algunas preguntas: (González, 2017)

#### **Amenazas:**

- ¿Qué cambios tecnológicos están sucediendo en el mercado?
- ¿Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector?
- ¿Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias?
- ¿Se prevén cambios en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado?
- ¿Cuál es el contexto en relación con las administraciones locales o estatales?

#### **Oportunidades:**

- ¿Qué tendencias favorables presenta el mercado?
- ¿Qué cambios legislativos se han producido o se prevén, que puedan favorecer al sector?
- ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?
- ¿Qué hábitos de vida se han modificado o se prevén, que puedan favorecer al sector? La siguiente información proviene de la siguiente fuente (Van, 2014 )

### **Las 5 Fuerzas de Porter**

- Amenaza de nuevos competidores en el mercado
- Barreras contra la entrada, barreras culturales.
- Inversiones iniciales necesarias, boletos de ingreso.
- Regulaciones ya vigentes.
- Normas, medidas proteccionistas.
- Extensión del mercado, imagen de la industria y compañías ya instaladas

### **Poder de negociación de los proveedores**

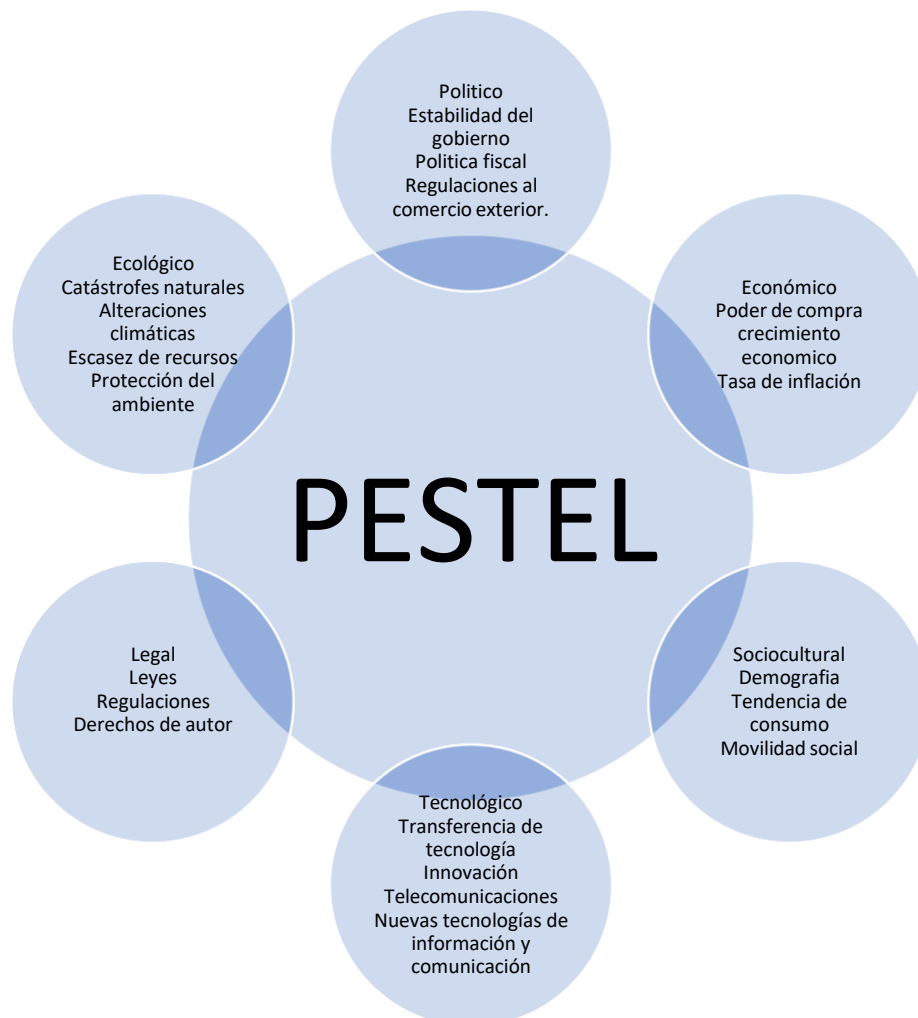
- Número de proveedores, costo del cambio de proveedor.
- Importancia de la marca (marca sólida).
- Diferenciación de productos.
- Presencia de productos sustitutos y sus diferencias.
- Poder de negociación de los clientes
- Nivel de concentración de los clientes y tamaño de las empresas que los atienden.
- Número de clientes.
- Imagen de la marca entre los clientes.
- Diferenciación de productos (o estandarización de los mismos).
- Número de productos sustitutos.

### **Productos sustitutos**

- Capacidad de los compradores para cambiar de proveedor y de producto, así como el costo.
- Elasticidad.
- Impacto del volumen en el mercado (producto nuevo, aumento de la cantidad global vendida para satisfacer una misma necesidad si el producto es muy diferente).
- Rivalidad de los competidores actuales
- Sector: ¿estratégico?, mercado atractivo.
- Número de competidores.
- Crecimiento del mercado.
- Posibilidad de conseguir economías de escala.
- Diferenciación de productos

## PESTEL

Figura 6-1. PESTEL



Fuente: (Van, Lebo, & Durand, 2014)

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### Matriz de evaluación externo

La elaboración de la matriz EFE consta de cinco pasos:

- 1 Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito. Incluyen las oportunidades y las amenazas que inciden en la empresa y su industria.
- 2 Asigna un peso relativo a cada factor, de 0,0 (no es importante) a 1.0 (muy importante)
- 3 Asigne una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, a fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una mala respuesta. La calificación se basa en la eficacia de las estrategias de la empresa.

- 4 Multiplique el paso de cada factor por su evaluación para obtener una calificación ponderada.
- 5 Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. (Ortega, 2014)

**Tabla 2-1 Matriz de Evaluación de factor Externo**

<b>Factor crítico para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total, ponderación</b>
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fuente: (Ortega, 2014)

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

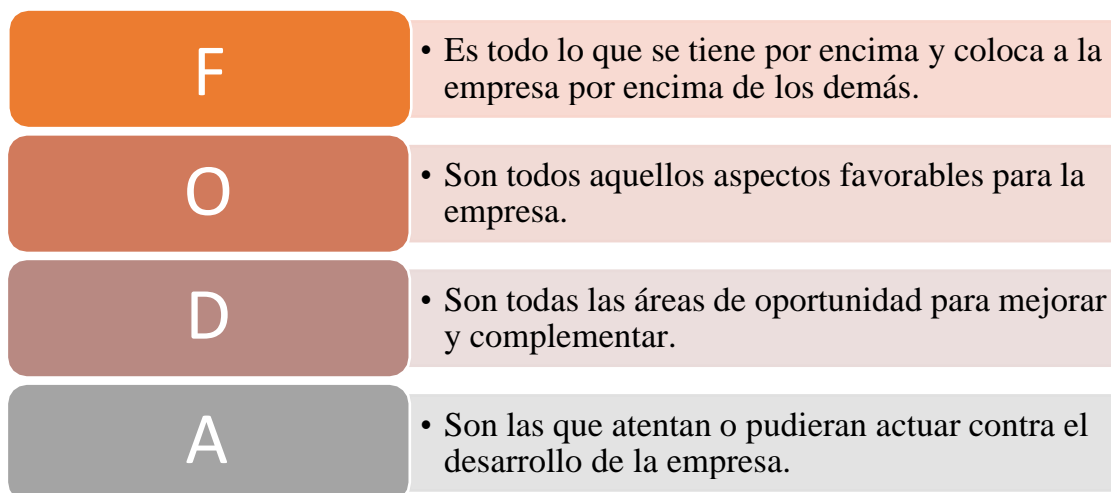
### **1.2.10 FODA, DOFA O SWOT**

#### **1.2.10.1 FODA**

La matriz FODA, es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones en la organización. (Alcaraz, 2011 )

Se denomina FODA por las cuatro iniciales las cuales son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas la cual es de gran ayuda para analizar la situación de una empresa, detectar los puntos fuertes y débiles de la misma para así poder establecer estrategias oportunas y mejorar en el futuro.

**Figura 7-1. FODA**



Fuente: (Alcaraz, 2011 ) Emprendedor del Éxito.

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Tabla 3-1 MATRIZ FODA**

Frente interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Frente externo		
OPORTUNIDADES	Fácil	Difícil
AMENAZAS	Desafiante	Imposible

Fuente: (Ortega, 2014)

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### **1.2.10.2 Matriz para la formulación de objetivos**

El establecimiento de las estrategias de negocios (mejor conocidas como objetivos estratégicos) exige un proceso de síntesis (conclusiones) basados en las herramientas de análisis previos.

Dada la revisión del FODA ahora lo importante es poder observar la manera en que estos factores se pueden interrelacionarse para utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Los objetivos que resultan de esta revisión deben ser revisados sobre el marco de referencias de las bases estructurales de la organización, como se muestra en la tabla. Todos los objetivos deben ser congruentes con la misión, visión y valores para evitar desviarse del propósito fundamental que le da sentido a la empresa.

**Tabla 4-1 MATRIZ DAFO**

Objetivos FO: Maxi-Max Potencialmente es la estrategia de más éxito en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.	Mini-Max Es una estrategia de desarrollo que ayudara a superar las debilidades de la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades
Objetivos FA: Maxi-Mini Es una estrategia que pretende aprovechar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	Objetivos DA: Mini-Mini Pretende establecer una estrategia para disminuir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: (Gallardo, 2014)

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### **1.2.11 Estrategias genéricas**

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado: (Escalante, 2014)

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

#### **Liderazgo total en costos**

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa



obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. (Escalante, 2014)

### **Diferenciación**

Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones. Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. (Escalante, 2014)

### **Enfoque o alta segmentación**

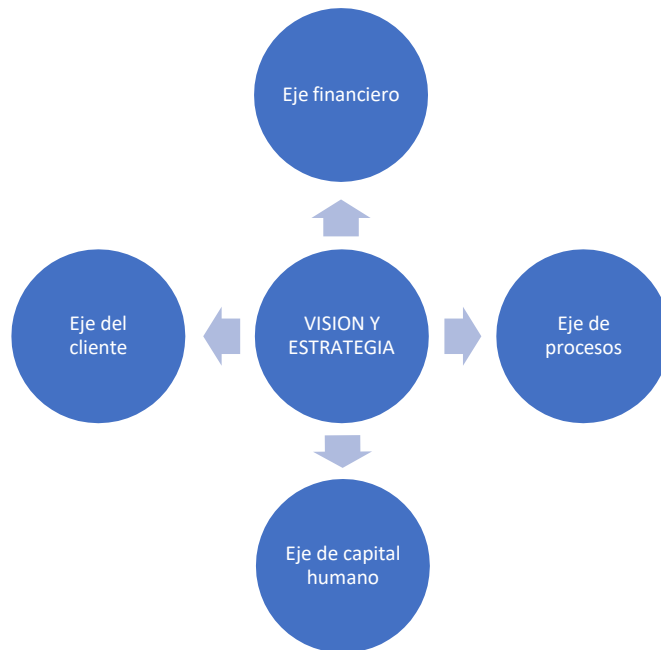
Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Está construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. (Escalante, 2014)

### ***1.2.12 Cuadro de mando integral (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)***

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos –como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño–, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial. (Fernández, 2001)

**Figura 8-1.** Cuatro ejes para una coordinación integral



Fuente: (Gillet, 2014)

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un conjunto de indicadores de dirección estratégica. Su elaboración considera el desempeño de la empresa en lo que concierne:

- Clientes
- Finanzas
- Procesos internos
- Capital humano

Por esta razón este cuadro de mando se considera “integral”.

### **Perspectiva Financiera**

Incorpora la visión de las partes interesadas y mide la creación de valor de la organización. Responde a la pregunta ¿Qué indicadores tienen que desempeñarse correctamente para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Sirven de foco para el resto de los objetivos en las otras perspectivas. Si las estrategias son ejecutadas exitosamente la organización generará valor que se traducirá en mayores beneficios y menores costos. (Gallardo, 2014)

### **Perspectiva cliente**

Se muestra los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del cliente, incrementar la participación de mercado y mejorar los niveles de servicio. Estos objetivos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas comparen sus indicadores claves (satisfacción, lealtad, retención, adquisición y rentabilidad con el mercado en el que participa. Aquí se responde a la pregunta ¿cuál es la oferta del valor al cliente que generara los ingresos financieros planteados? (Gallardo, 2014)

### **Perspectiva de procesos internos**

Cuando se desarrollan objetivos e indicadores bajo esta perspectiva la pregunta que se responde es: ¿cuáles son los procesos internos clave en los que se debe ser excelente para entregar valor a los clientes.

### **Perspectiva capital humano**

Disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos para apoyar las estrategias. Lo más importante que se debe tener en cuenta que la organización basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar impulsarse y crecer en sus recursos estratégicos de primer orden que, consecuentemente, serán un elemento importante para la ejecución de la estrategia. (Gallardo, 2014)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación tendrá un enfoque cuantitativo ya que se manejó datos estadísticos para la asociación de variables y cualitativo porque se describió las características de los procesos de Control que maneja el Centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS; además de un análisis de su situación actual y las decisiones que toman sus administradores.

Cuando hablamos de una investigación cuantitativa nos referimos al ámbito estadístico, este enfoque se fundamenta en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos de tal manera determinar posibles situaciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Este tipo de investigación utiliza la recolección de datos para comprobar teorías o hipótesis planteadas con antelación al proceso metodológico; con un enfoque cuantitativo se plantea un problema y preguntas concretas de las cuales surge la hipótesis.

Al hablar del enfoque Cualitativo nos referimos al uso inductivo, contextualizado en un ambiente real, esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías de un instrumento de medición predeterminado.

#### 2.2 Nivel de Investigación

El trabajo investigativo tendrá una modalidad de campo porque el estudio se realizó en el Centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS. Además, es una investigación aplicada y documental porque se aplicó el conocimiento teórico basado en las conceptualizaciones, libros, informes, procesos y otras publicaciones en lo práctico, utilizando las técnicas que permitan obtener datos y resultados para correlacionar las variables en estudio.

##### 2.2.1. Investigación Exploratoria

Usaremos la encuesta como método exploratorio para conocer la realidad de la empresa, disipar dudas y estructurar una correcta planificación en base a las preguntas resueltas y a los objetivos establecidos en este trabajo.

La entrevista “mediante esta una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado)” (Eloisa & Jhoana, 2017-2021)

“La investigación exploratoria, se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, 2006)

Las encuestas se realizarán a los trabajadores del centro ferretero “EL DESCUENTO-NOBOITAS” con el propósito de obtener las fortalezas y debilidades de la misma.

### **2.3 Diseño de investigación**

De acuerdo con los requisitos de la indagación a realizar, durante el desarrollo de la misma se procedió a la utilización del siguiente tipo de investigación;

#### **2.3.1. Investigación de campo**

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. (Hernández R., Fernández C. & Baptista P, 2014)

La investigación busca realizar un modelo para mejorar la planeación estratégica del centro ferretero NOBOITAS ubicado en cantón Riobamba fue de suma importancia ejecutar en el lugar de los hechos donde se conocerá toda la información necesaria para el fiel cumplimiento de la investigación con la finalidad de conocer la situación real de la empresa.

Variable independiente Planeación estratégica

Variable dependiente Gestión administrativa.

##### **2.3.1.1 Según la manipulación de la variable independiente**

“La Planificación Estratégica crea un plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas” (Sainz de Vicuña, 2017 )

El plan estratégico es un instrumento que se basa en buscar diferentes ventajas competitivas para las empresas, por medio de la formulación de tácticas y planes de acción, todo lo mencionado en funcionalidad de la misión y de objetivos de la empresa.

Cada una de las organizaciones u empresas diseñan tácticas y ocupaciones encaminadas al cumplimiento de las objetivos, pero muchas de estas tácticas no son las correctas para la consecución de las metas, por esa razón es de suma trascendencia que los administradores

de organizaciones direcciones bien sus fines, asignando todos los recursos necesarios para el cumplimiento de las mismas, debido a que la planeación estratégica es un instrumento que posibilita a las empresas entrenarse para afrontar situaciones que se muestran en el futuro, ayudando con ello a orientar todos sus recursos y esfuerzos necesarios para cumplirlos.

### *2.3.1.2 Según la manipulación de la variable dependiente*

“La gestión administrativa es el conjunto de formas, acciones y mecanismos que permiten utilizar los recursos humanos, materiales y financieros de una empresa, a fin de alcanzar el objetivo propuesto.” (Quiroga, 2020)

Las empresas ponen en práctica cada uno de los procesos de la Administración siendo estos: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos que establece la organización los mismos que se basan en procesos.

## **2.4 Según las intervenciones en el trabajo de campo**

El plan estratégico es la acción que se basa en formular, llevar a cabo y evaluar las elecciones como su ambiente interno y externo que permitan a la organización completar con sus fines a corto o largo plazo, ya que es un instrumento poderosa de diagnóstico, estudio, reflexión y toma de elecciones, alrededor del que hacer de hoy y al camino que debe recorrer en el futuro, para acoplarse a los cambios y a la demanda que le ordena el ámbito y conseguir al máximo eficacia y eficiencia y ser una compañía competitiva en el mercado aprovechando todos sus bienes y las oportunidades que le ofrece el mercado.

## **2.5 Tipo de estudio**

El estudio se ejecutará en un tiempo y lugar específico en este caso será en el CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS, con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa.

## **Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

### **Población**

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes. (Muñoz, 2018)

La población de la investigación constituye al gerente propietario y empleados que está conformado “El centro ferretero el Descuento-Noboitas”. Por tratarse de una población muy reducida se trabajó con todo el universo, con el objeto de tener una mejor y amplia apreciación de la problemática institucional, el cual se detalla a continuación.

**Tabla 1-2 : Población que conforma el Centro Ferretero el Descuento-Noboitas**

<b>DIGNIDAD</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>
Gerente	1
Empleados	4
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: Nomina de gerente y empleados NOBOITAS, 2021

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

## **2.6 Métodos de la técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Método de Investigación**

#### *2.6.1.1. Método Deductivo*

También es conocido como “método descendente” pues de una premisa mayor llegamos a una conclusión. Comprende los pasos siguientes:

- Aplicación
- Comprensión
- Demostración

La modalidad deductiva Menciona (Carrasco, 2015) “Es aquel que va de lo general a lo particular, del todo de sus partes”.

Con la ayuda de este método iremos estudiando paso a paso el desarrollo del proyecto, profundizando en el conocimiento encontrando las causas que provocan errores, llevando a la mala toma de decisiones en el centro Ferretero EL DESCUENTO – NOBOITAS.

#### *2.6.1.2. Método Inductivo*

Este método consistió en ordenar las ideas de lo particular a lo general. Aplicando a la verificación de la idea a defender del tema de investigación.

Analizando cual es el punto crítico del centro Ferretero EL DESCUENTO – NOBOITAS, cuál es su situación actual y de qué manera podemos ayudar a que esta empresa no siga incurriendo en malas decisiones y que las mismas generen un servicio de mala calidad.

#### *2.6.1.3. Método Analítico*

La aplicación de este método nos permitirá saber todas las circunstancias por la que la empresa está atravesando mediante el análisis de factores internos y externos para la obtención de las causas y efectos que genera.

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. (Jiménez, 2017)

### **2.6.2. Técnicas de Investigación**

#### *2.6.2.1. Entrevista*

Se realizaron entrevistas al Gerente de la empresa, que permitieron recopilar información cualitativa para identificar las razones de la falta de una planificación financiera. Se realizó previamente una guía de entrevista, con el objetivo de optimizar el tiempo de los individuos y en la ejecución surgieron datos relevantes que no estaban contemplados. Esta información es parte del diagnóstico situacional.

#### *2.6.2.2. Encuestas*

Esta técnica fue aplicada a los colaboradores del centro ferretero, con un total de cuatro personas, mediante preguntas de base estructurada sobre el diagnóstico situacional de la organización, con el objetivo de obtener información de aspectos como: capacitaciones, distribución de funciones y responsabilidades con el fin de reunir información que sustente esta investigación.



## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

Se aplicó la encuesta al personal que labora en el CENTRO FERRETERO NOBOITAS., y la entrevista al Lic. Wilson Rafael Noboa Gerente General de la empresa, con el propósito de conocer los errores que existen en la gestión administrativa, por lo que este diagnóstico nos permitirá definir estrategias para desarrollar una correcta gestión administrativa.

##### 3.1.1. *Análisis de la entrevista*

#### **Entrevista al Lic. Rafael Noboa Gerente del centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS**

##### **1. ¿Cómo considera la gestión administrativa de la organización?**

Considero que mi administración ha sido buena ya que he logrado establecer mi empresa en el mercado y ser reconocido en mi ciudad, más sin embargo me gustaría que mi negocio tenga una planificación ya que me ayudaría a cumplir todos los objetivos planteados como empresa.

##### **2. ¿Considera usted que el centro ferretero necesita un plan estratégico?**

Si porque de esta manera mejorarían las actividades realizadas de la empresa y permitirán plantear estrategias que permitan obtener un crecimiento empresarial frente a la competencia.

##### **3. ¿Cree usted que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la empresa?**

Sin duda alguna ya que nos ayudará a marcar las pautas a seguir dentro de la empresa, ayudando a cumplir con los objetivos y de esa manera tener direccionamiento.

##### **4. ¿El personal conoce los objetivos del centro ferretero?**

No debido a que no tiene objetivos planteados.

##### **5. ¿El personal conoce los valores del centro ferretero?**

El personal desconoce de los valores de la empresa ya que no se ha establecido los mismos.

## 6. ¿El personal cumple con las tareas designadas?

En su mayoría el personal de la empresa cumple con las actividades designadas, pero todos realizan lo que se les indica en su momento, no existe tareas específicas a cada trabajador.

## 7. ¿Considera que la formulación de estrategias forma parte importante del crecimiento empresarial?

Formular estrategias es una tarea de máxima importancia para la empresa. La estrategia va de la mano con planificar, la cual se apoya y complementa mediante las estrategias, en virtud de que con el conjunto de acciones y recursos asignados permite llevar a cabo los objetivos planteados.

## 8. ¿La compañía cuenta con un plan de capacitación al personal?

Considero que es indispensable realizar capacitaciones a los trabajadores la misma que ayuda a formar líderes, incrementa la productividad y calidad de trabajo, con ello se llega al éxito como empresa, pero en el último año no se ha podido realizar por motivos de pandemia.

### 3.1.2. Análisis e interpretación de las encuestas

#### ENCUESTA REALIZADA A LOS SEÑORES TRABAJADORES DEL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS.

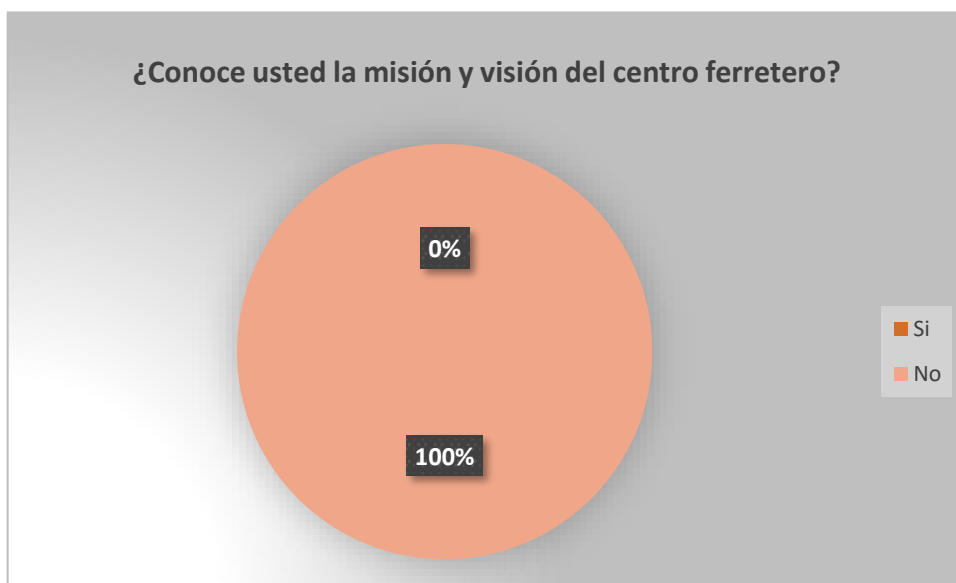
##### 1. ¿Conoce usted la misión y visión del centro ferretero?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro del centro ferretero el descuento-Noboitas.

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 1-3 DESCUENTO-NOBOITAS conoce la misión y visión**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** Mediante la encuesta aplicada los resultados muestran que en un 100% los trabajadores que no conocen la misión y visión de la empresa ya que esta, no las tiene establecidas lo que impide conocer los objetivos de la compañía y las estrategias de desarrollo a largo plazo.

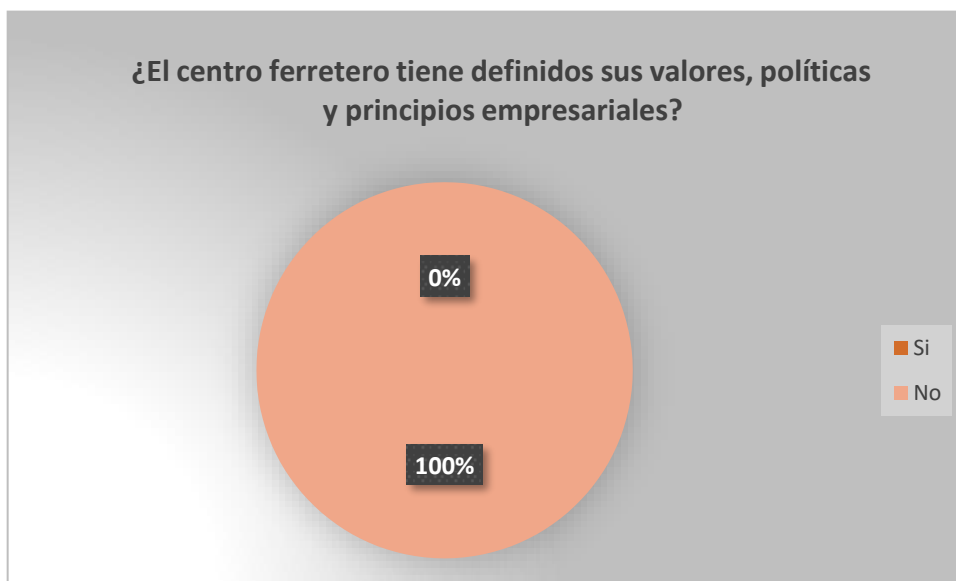
**2. ¿El centro ferretero tiene definidos sus valores, políticas y principios empresariales?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Trabajadores de la empresa Centro del centro ferretero el descuento-Noboitas.

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 2-3 DESCUENTO-NOBOITAS tiene definidos sus valores, políticas y principios empresariales.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** El 100% de trabajadores encuestados manifestaron que la compañía no tiene definidos sus valores, políticas y principios empresariales. Los valores son reglas que guían u orientan las acciones y conductas de sus colaboradores, pero también, sirven como fuente de inspiración y motivación, dándole identidad propia a la empresa.

El centro ferretero al no tener definidos estos componentes importantes le impide poder reaccionar ante situaciones con sus clientes, proveedores o sus trabajadores debido a que se crea un problema y no se consigue tomar decisiones que beneficien a las partes implicadas lo cual puede generar una incorrecta imagen comercial y posibles pérdidas económicas los mismos que son puntos en contra para la empresa.

**3. ¿El personal del centro ferretero conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?**

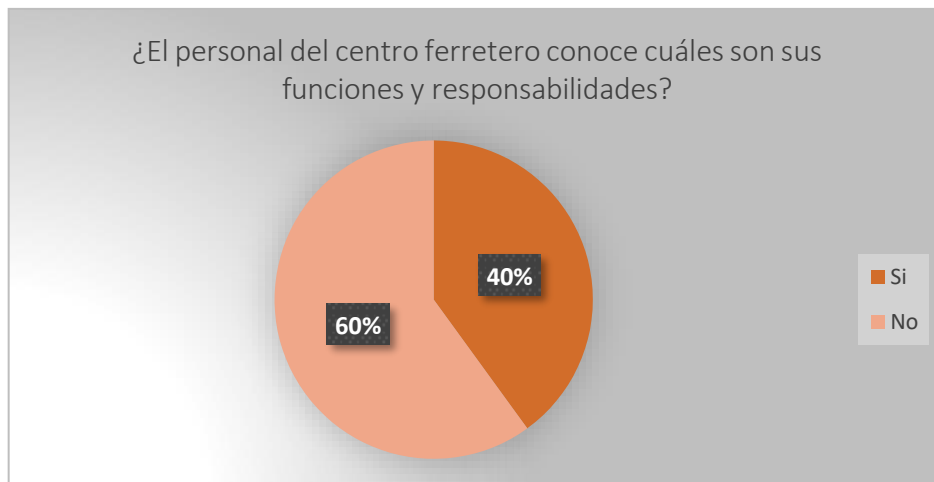
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

Gráfico 3-3: El centro ferretero conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades.

**Gráfico 3-3 El centro ferretero conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** Un 60% de los trabajadores encuestados manifestaron que no conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades, mientras que un 40% dijo si conocer sus funciones y responsabilidades permitiéndoles así conocer sus funciones de forma general pero sus actividades específicas en la empresa no están establecidas lo que influye en el desempeño y la productividad en las actividades que se realizan en cada una de las áreas funcionales.

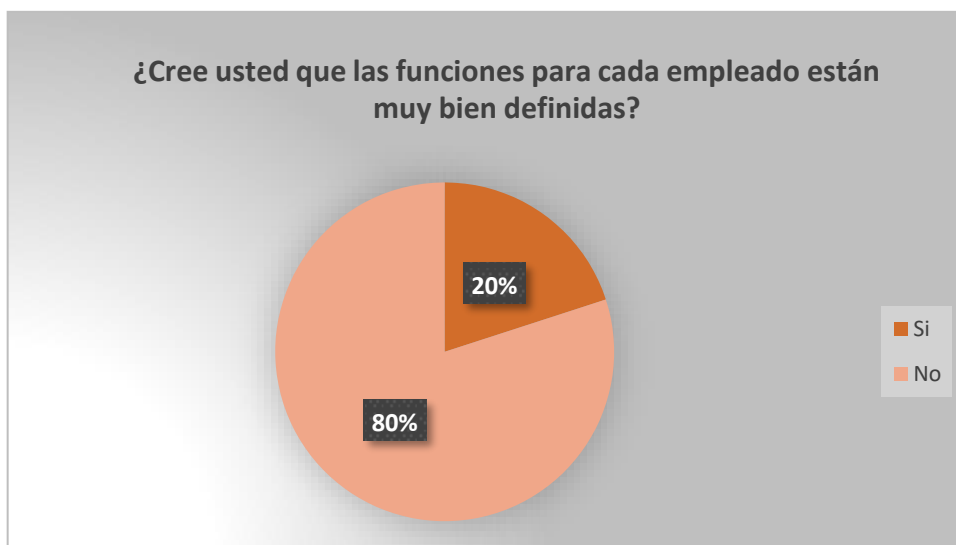
**4. ¿Cree usted que las funciones para cada empleado están muy bien definidas?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 4-3** Cree usted que las funciones para cada empleado están muy bien definidas.



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** El 80% de los encuestados manifestaron que las funciones para cada empleado no están bien definidas, lo que hace que los empleados no tengan conocimiento de sus funciones principales y tareas necesarias para lograr un apropiado desempeño. Una adecuada descripción de los puestos de trabajo permite a los colaboradores tener una guía para el autodesarrollo, mientras que el 20% conoce las funciones que debe cumplir dentro de la empresa.

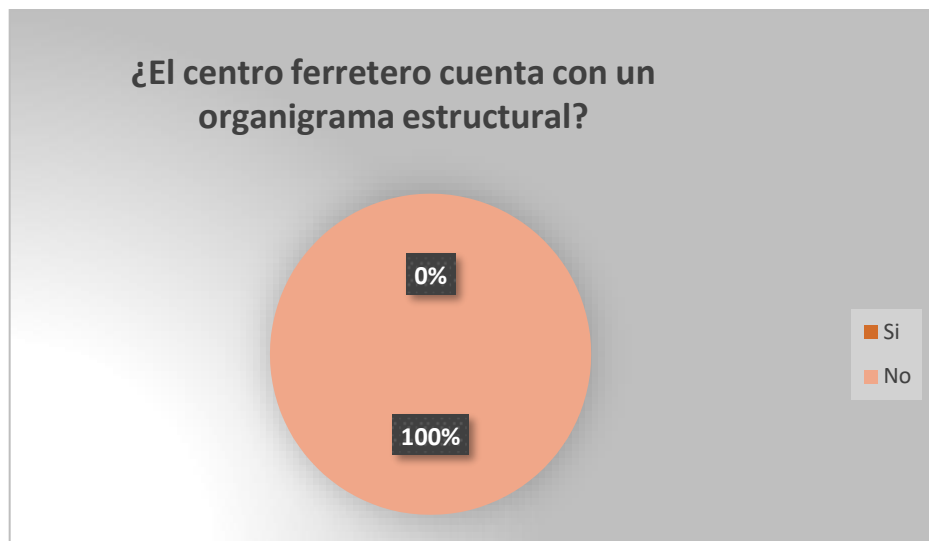
#### 5. ¿El centro ferretero cuenta con un organigrama estructural?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 5-3 La empresa tiene definidos sus valores, políticas y principios empresariales.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** El 100% de los encuestados manifestaron que el centro ferretero no cuenta con un organigrama estructural, el organigrama tiene como objetivo presentar todas las áreas funcionales que conforman el centro ferretero con sus respectivas jerarquías, agilitando así las tareas que deben desarrollar cada trabajador.

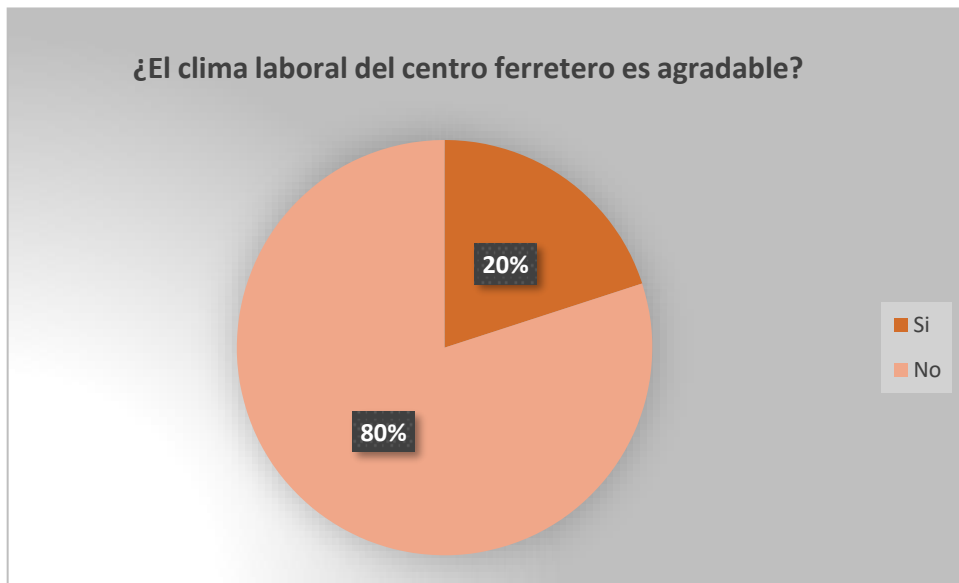
**6. ¿El clima laboral del centro ferretero es agradable?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	1	20%
No	4	80%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 6-3 El clima laboral del centro ferretero es agradable.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** Se puede observar que un 80% de los encuestados manifestaron que el clima organizacional en la compañía no es agradable mientras que un 20% dijo que sí lo es. La mala comunicación entre compañeros afecta a un correcto desempeño retrasa el cumplimiento de objetivos, funciones y procesos.

#### 7. ¿El centro ferretero realiza planificación estratégica?

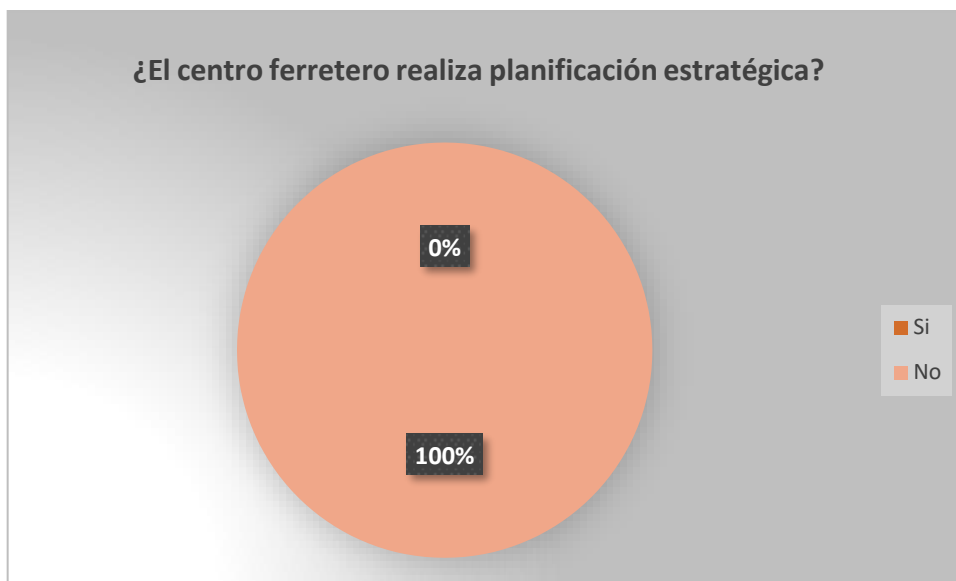
Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)



**Gráfico 7-3 El centro ferretero realiza planificación estratégica.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** En las encuestas realizadas al personal del centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS, se puede observar que respondieron en un 100% que no se realizan un plan estratégico.

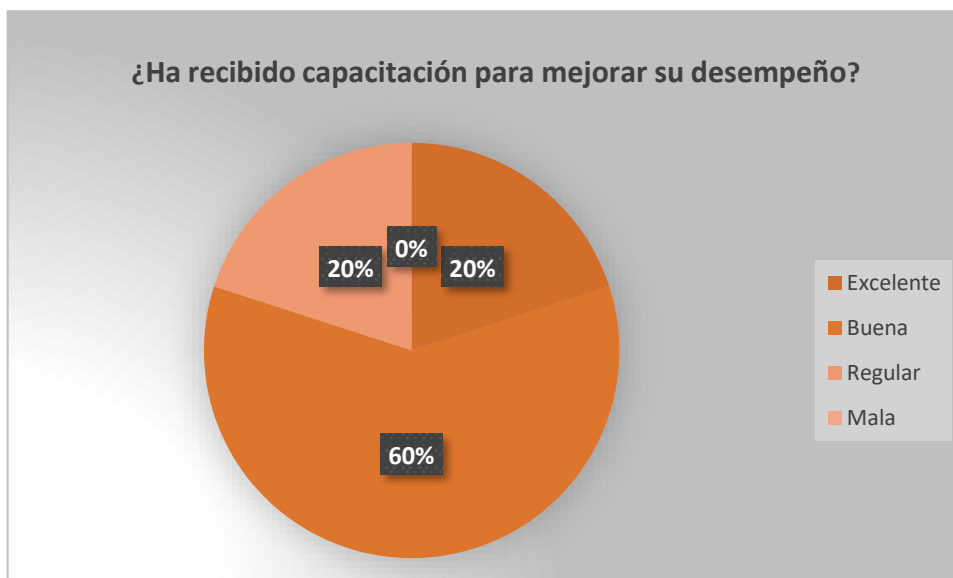
**8. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su desempeño?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 8-3 El centro ferretero realiza planificación estratégica.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** Un 20% de los trabajadores manifestaron que la compañía si capacita al personal de seguridad, mientras que el otro 80% manifestó que no se les brinda capacitación, se realizó varias capacitaciones meses anteriores a la pandemia por motivos de seguridad se suspendieron toda clase de aglomeración y reuniones laborales. Cuando no existe una pertinente y correcta capacitación a los trabajadores se les dificulta entender claramente las responsabilidades y tareas que deben cumplir en el centro ferretero, ocasionando así pérdidas económicas debido a que se incurren errores que representan tiempo y dinero.

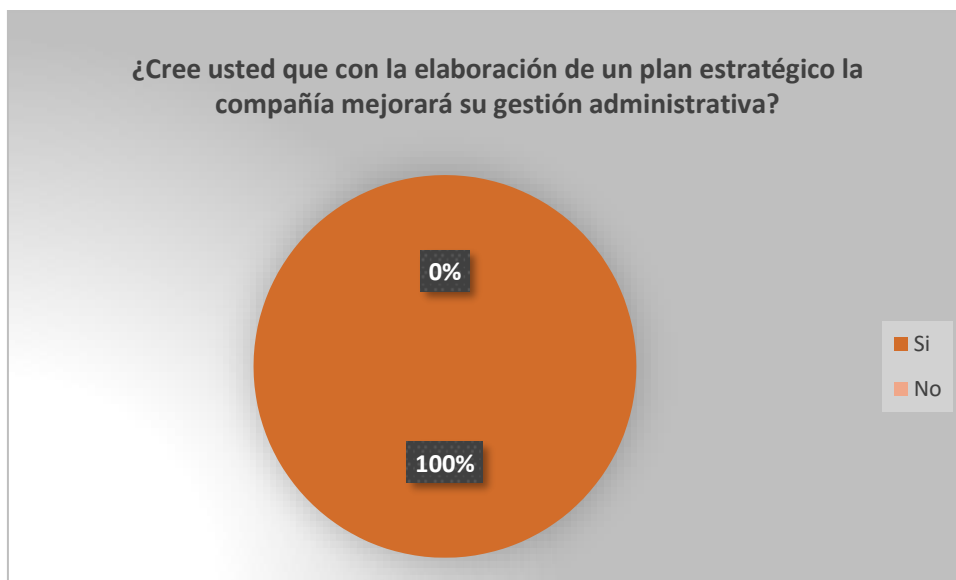
**9. ¿Cree usted que con la elaboración de un plan estratégico la compañía mejorará su gestión administrativa?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 9-3 Cree usted que con la elaboración de un plan estratégico la compañía mejorará su gestión administrativa.**



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** Los empleados consideran en un 100% que la elaboración de un plan estratégico para el centro ferretero mejorará su gestión administrativa ya que ejerce como guía para facilitar el establecimiento de objetivos con la visión del centro ferretero, facilitando al propietario las tareas y actividades que son necesarias para alcanzar los objetivos, fluyendo una buena comunicación entre áreas funcionales creando un compromiso con la empresa, por parte de todos los trabajadores ejecutando todo lo establecido.

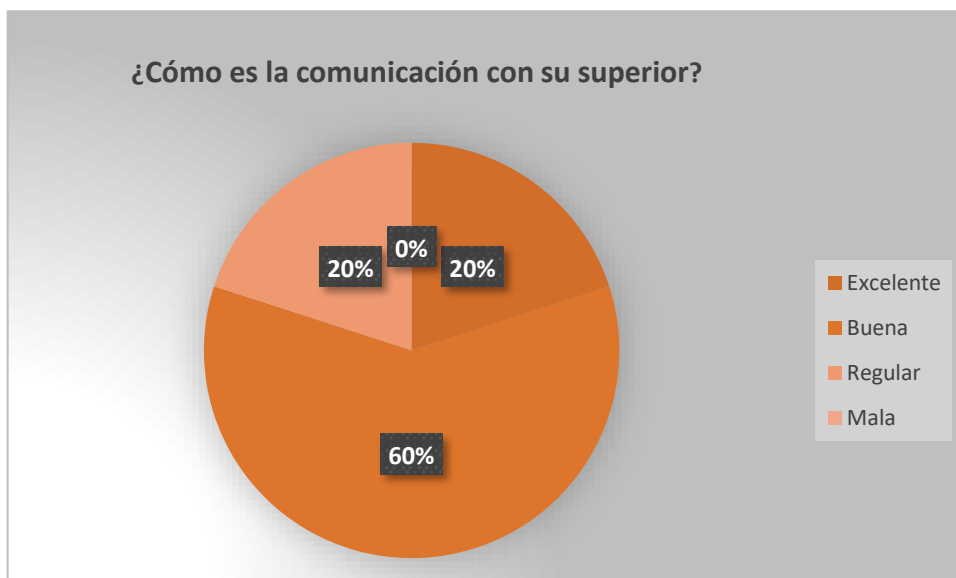
#### 10. ¿Cómo es la comunicación con su superior?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	1	20%
Buena	3	60%
Regular	1	20%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Gráfico 10-3** Cómo es la comunicación con su superior.



Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Análisis:** El 60% de los encuestados manifiestan que mantienen una buena relación con su superior, el 20% respondieron que su comunicación con el propietario es buena y regular. La comunicación interna de la empresa es una estrategia a perseguir para alcanzar lo deseado, integrando a los empleados, conocer las inquietudes de cada uno de ellos, escucharlos y hacerles partícipes de los logros y retos de la empresa es primordial para que el centro ferretero avance apropiadamente. De esta manera los trabajadores se sentirán valorados y parte de la empresa por lo que aumentará las ventas y mejorará la atención al cliente.

### 3.2 Discusión de los resultados

Se puede demostrar luego de la aplicación de las correspondientes encuestas y entrevista tanto al gerente como a los colaboradores que la trabajan en el centro ferretero EL DESCUENTO- NOBOITAS los resultados conseguidos son: el centro ferretero no tiene definida su misión y visión, no cuenta con un manual de funciones en donde se dé a conocer las funciones y responsabilidades que con lleva cada cargo, así como la carencia de un plan estratégico como herramienta gerencial y de gestión que ayudará al gerente a tomar decisiones y mejorar su gestión administrativa, para obtener sus objetivos y metas propuestas.

### **3.3 Marco propositivo**

#### **3.3.1. *Título***

Planificación estratégica para el centro ferretero el descuento-noboitas, ubicada en el cantón Riobamba provincia de Chimborazo para los períodos 2021-2025.

#### **3.3.2. *Diagnóstico Estratégico***

El diagnóstico estratégico hace referencia al análisis de factores externos como son las oportunidades y amenazas, así como los factores internos tales como fortalezas y debilidades del centro ferretero que nos permite hacer la identificación de los factores claves y estratégicos que incurren en el negocio, capacidad de respuesta de la ferretería ante la incidencia de los factores estratégicos y pronóstico de su posible desarrollo. El mismo que es fundamental para toda empresa, ya que le dará una ruta, con la cual sabe que debe hacer y que priorizar. Evitando que gaste tiempo y recursos en estrategias innecesarias para su sector de mercado.

El diagnóstico estratégico ejercerá como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la ferretería, lo que le permitirá a la misma, determinar estrategias para aprovechar sus fortalezas, verificar y evitar el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Con el diagnóstico estratégico, el centro ferretero es capaz de conocer cuáles son los desafíos a los que se ha de confrontar en un futuro próximo planteando estrategias que posibilite conseguir los objetivos planteados exitosamente.

#### **3.3.3. *Identificación de la Empresa***

**Sector:**

- **Por su actividad:** Comercial
- **Por su naturaleza:** Privada
- **Por su tamaño:** Pequeña

**Razón social:** Wilson Rafael Noboa

**Nombre de fantasía:** CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS

**RUC:** 0602528549001

**Persona natural:** Si

**Obligado a llevar contabilidad:** Si

**Agente de retención:** Si

**Contribuyente que pertenece al régimen:** Microempresa

**Ubicación geográfica:**

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Parroquia:** Juan de Velasco

**Dirección:** Av. Alfonso Chávez y Plácido Caamaño

#### **3.3.4. *Reseña Histórica***

Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de dos décadas en el mercado nacional (25 años), iniciando sus actividades comerciales desde el año 1999 hasta la actualidad. Fue constituida con la finalidad de comercializar artículos para la construcción ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, parroquia Juan de Velasco, en las calles Alfonso Chaves y Placido Camaño.

A lo largo de su trayectoria, el centro ferretero ha logrado posicionarse en el mercado como una de las empresas reconocidas en el sector.

En la actualidad el Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS cuenta con 5 trabajadores quienes cumplen sus diferentes roles dentro del almacén.

#### **3.3.5. *Giro del negocio***

El Centro Ferretero El Descuento- Noboitas se dedica a la compra y venta de materiales de ferretería en la ciudad de Riobamba, cuenta con un stock de (1500) artículos en inventario para satisfacer la demanda de todo tipo de materiales para la industria de la construcción y el comercio masivo de artículos de ferretería.

De los cuales podemos mencionar algunos de los productos que la ferretería oferta al público, como son:

- Cemento
- Hierro
- Zinc
- Clavos
- Pernos
- Tubería
- Granito, etc.

### **3.3.6.        *Diagnóstico estratégico de la empresa***

#### **3.3.6.1      *Análisis interno***

##### **a) Análisis de elementos internos**

Principales líneas comerciales

- Cemento
- Hierro
- Pintura y esmaltes
- Tubería
- Porcelanato
- Tanques de almacenamiento de agua
- Granito, etc.

Los productos ofertados por la ferretería se presentan en diferentes materiales, tamaños y se oferta en exhibición dentro del almacén.

#### **Distribución**

La comercialización que la ferretería implementa es ser distribuidores directos en la mayoría de sus productos, dedicados a la compra y venta de artículos dirigido la construcción, por lo cual se convierte en una empresa dedicada a la intermediación con fines comerciales.

#### **Publicidad y promoción**

La empresa ha realizado radiodifusión desde años posteriores con emisoras locales siendo estas las más populares y con buena sintonía. En la actualidad ha elaborado poca publicidad

mediante el uso de las redes sociales (Facebook) incentivando a sus clientes en sus compras con precios bajos aptos para el bolsillo de la ciudadanía riobambeña.

### **Control de existencias**

En este proceso el centro ferretero realiza de manera física para luego comparar con el sistema del inventario que maneja la ferretería. Esto les ha permitido llevar un respaldo la existencia de los materiales que ellos ofertan.

### **Cumplimiento de pedidos.**

Con el cumplimiento de los pedidos el centro ferretero siempre trata de tener el menos fallo posible para entregar a tiempo el producto si la misma se encuentra dentro y fuera de la ciudad, de esa manera la ferretería busca fidelizar a los clientes con un buen servicio.

### **Capacidad de almacenamiento**

El centro ferretero cuenta con el espacio necesario para cada uno de los productos como tubos, hierro, zinc, cemento, tanques de almacenamiento de agua, etc. Lo que garantiza que los productos ofertados a los clientes se encuentran en excelente estado.

### **Estructura interna**

La ferretería está dividida por un departamento y una gerencia: departamento administrativo y comercial teniendo 5 funcionarios incluido el gerente, donde el gerente es el encargado de tomar las decisiones de suma importancia y los trabajadores en el área de venta de los materiales para la construcción.

### **Experiencia de las personas que colaboran en la empresa**

Una de las políticas que utiliza el centro ferretero de manera empírica es que sus trabajadores deben tener aptitud en sus actividades con ello no se recluta a varios empleados, se quedan los mismos que han trabajado por años, por lo tanto, no cuenta con el área de talento humano.

### **Formación y motivación**

Dentro del área de formación la ferretería no ha realizado capacitaciones a sus trabajadores siendo esto uno de los factores que más deficiencia tiene, de manera que es primordial la formación de sus trabajadores. Dentro de la ferretería realizan algunos procesos de motivación en las fechas más importantes del año, por ejemplo, en navidad se entrega presentes a sus trabajadores.



### Comunicación interna

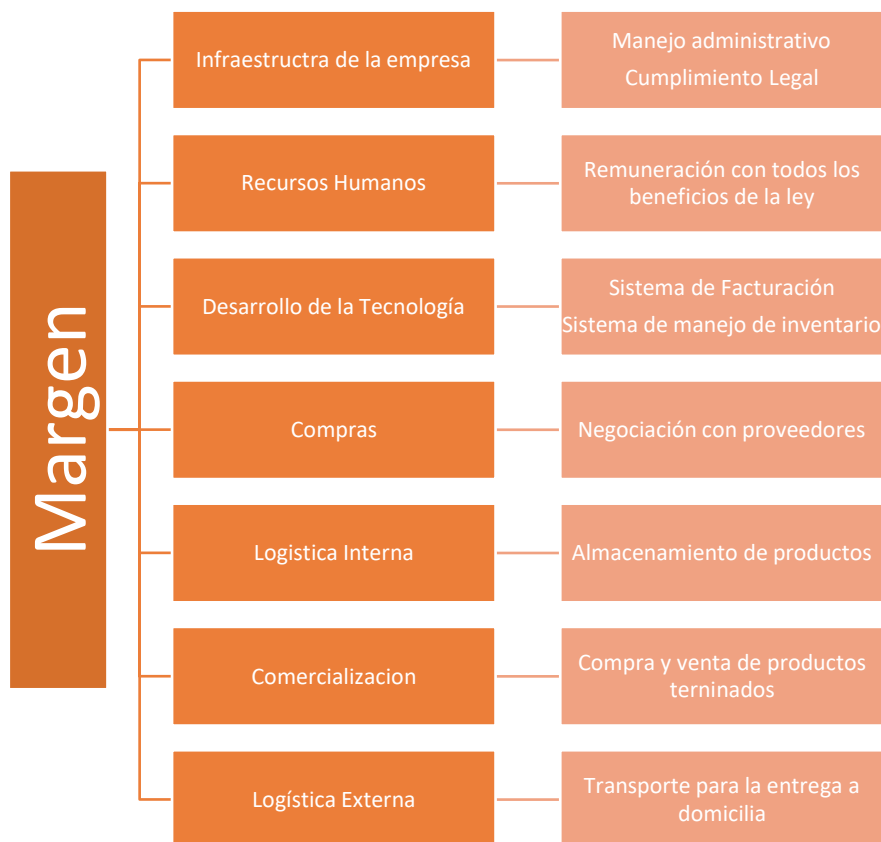
El gerente realiza reuniones cada cierto tiempo con los trabajadores para percibir las necesidades y de igual forma dar soluciones a ciertos problemas que se hayan presentado, donde entran a un diálogo y se procede a escuchar el criterio de cada integrante y colectivamente llegar a un acuerdo que favorezca a los trabajadores y a la ferretería.

### Tecnología

El centro ferretero El descuento-noboitas cuenta con tecnología para salvaguardar el bienestar del mismo, para lo cual tienen cámaras de seguridad que sirven de apoyo a la custodia de los productos. Además, tienen un sistema llamado “MICROPLUS SQL” que ayuda tanto a contabilizar el inventario y para la elaboración de la facturación electrónica.

### a) La cadena de valor de Michael Porter Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Figura 1-3 Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Actividad primaria:**

**Logística interna**

**Almacenamiento de productos:** El centro ferretero cuenta con bodegas de almacenamiento para cada uno de los materiales. El almacenamiento que llevan es cubierto, en el cubierto están todos los materiales ya que se pueden ver afectados por los efectos atmosféricos por ejemplo el cemento, zinc, tubos, tanques de almacenamiento de agua, etc.

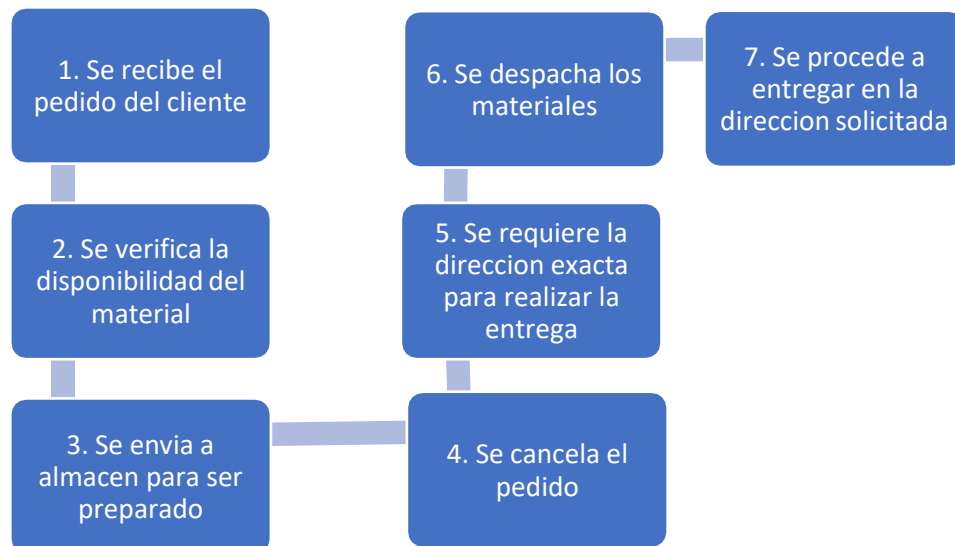
**Comercialización**

**Compra y venta de productos terminados:** El centro ferretero se dedica a comercializar mediante la compra y venta, siendo esto la actividad socioeconómica el cual consiste en el intercambio de productos que son libres en el mercado, con la más amplia gama de productos que se pueda encontrar de las mejores marcas y excelente calidad, además cumplimos con el horario de atención completo.

**Logística externa**

**Transporte para entregar a domicilio:** Los pedidos que realizan los clientes fijos del centro ferretero se los hace llegar al punto requerido dentro de la ciudad.

**Figura 2-3 Flujograma de transporte entregas a domicilio**



Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS  
Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### Actividades de apoyo:

**Infraestructura de la empresa:** Manejo administrativo de manera empírica, cumplimiento legal.

**Gestión de recursos humanos:** Remuneración con todo el beneficio de la ley para todos los trabajadores de la empresa. El mismo que consta de afiliación al seguro, vacaciones y pago de fondos de reserva.

**Tecnología:** La empresa cuenta con un sistema para la facturación electrónica como también para el manejo de inventarios llamado (Microplus SQL). Esto permite ejercer un control contable eficiente en todo el centro ferretero.

**Compras:** Realizan negociación con proveedores que se encuentran ubicados en las provincias de Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay. Hacen transacciones con más frecuencia con la empresa Cemento Chimborazo ya que la misma es empresa local, Rialto, Intaco, Novacero.

**Tabla 1-3 Fortalezas y debilidades**

<b>Factor</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Producto</b>	<b>F1.</b> Variedad de productos <b>F2.</b> Mercadería ordenada y clasificada correctamente.	<b>D1.</b> Ineficiencia en el manejo de inventarios. <b>D2.</b> Toma física no frecuente en inventarios.
<b>Talento Humano</b>	<b>F3.</b> Excelente servicio al cliente. <b>F4.</b> Grupo de trabajo enfocado a una buena relación laboral.	<b>D3.</b> Falta de una clara dirección estratégica. <b>D4.</b> Carencia de capacitaciones a sus trabajadores.
<b>Financiero</b>	<b>F5.</b> Cuenta con capital propio.	<b>D5.</b> No diversifican inversiones.
<b>Tecnológico</b>	<b>F6.</b> Facturación electrónica y sistema para	<b>D6.</b> Carencia de una página web de servicio

	el manejo de inventarios “Microplus SQL”.	al cliente, no existe un plan de marketing.
<b>Operativo</b>	<b>F7.</b> Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos.	<b>D7.</b> Existe deterioro en el lugar de almacenamiento de hierro.

Fuente: Centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Tabla 2-3 Matriz de Evaluación de factor interno (EFI)**

<b>Factor decisivo para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total de ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>F1.</b> Variedad de productos	0.06	4	0.24
<b>F2.</b> Gestión de inventario	0.07	3	0.21
<b>F3.</b> Cumplimiento de objetivos financiero.	0.08	3	0.24
<b>F4.</b> Contacto con los clientes es directo y eficiente.	0.07	3	0.21
<b>F5.</b> Cuenta con capital propio	0.09	4	0.36
<b>F6.</b> Facturación electrónica y sistema para el manejo de inventarios “ ”.	0.07	4	0.28
<b>F7.</b> Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos.	0.05	3	0.15
<b>Total de fortalezas</b>	<b>0.49</b>		<b>1.69</b>
<b>Debilidades</b>			
<b>D1.</b> Incrementa el costo de mantener el inventario.	0.07	2	0.14
<b>D2.</b> Toma física no frecuente en inventarios	0.07	3	0.21

<b>D3.</b> Dirección empírica estratégica.	0.08	4	0.32
<b>D4.</b> Carencia de capacitaciones a sus trabajadores.	0.09	4	0.36
<b>D5.</b> Diversificación de inversiones.	0.09	3	0.27
<b>D6.</b> Carencia de una página web de servicio al cliente, no existe un plan de marketing.	0.06	2	0.12
<b>D7.</b> Existe deterioro en el lugar de almacenamiento de hierro	0.05	2	0.10
<b>Total de debilidades</b>	<b>0.51</b>		<b>1.52</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.21</b>

Fuente: Empresa Centro Ferretero NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

Tras realizar la ponderación de los factores internos podemos decir que existe mayor nivel de ponderación del total de fortalezas con 1,69 con relación a las debilidades que es de 1,52 de manera que es necesario realizar estrategias en base a las necesidades para contrarrestar estas falencias.

### 3.3.6.2 Análisis externo

#### a) Fuerzas de Porter

##### Poder de negociación de los clientes

Centro Ferretero “El Descuento-Noboitas” tiene una buena posición en el mercado ferretero de la ciudad de Riobamba y trabaja constantemente por mejorar su atención y ofrecer buen servicio a sus clientes ya que los clientes son la razón de ser de la empresa brindar un servicio de calidad, con buenos productos, por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes.

Los principales clientes de la empresa son los constructores en general y los propietarios de viviendas de la ciudad y fuera de la ciudad.

La empresa cuenta con 150 clientes fijos la cual se le ofrece precios bajos y con una gran variedad en stock. Sin embargo, en la actualidad la amenaza del ingreso de competidores externos (mayoristas) puede afectar la relación que se tiene con los clientes.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la empresa Centro de Ferretero el Descuento-Noboitas son:

- Rialto
- Intaco
- Novacero
- Megakongs
- Prometin
- Promesa

### **Amenazas de nuevos competidores entrantes**

En el mercado existen varias ferreterías posesionadas como son Ferretería Económicas, Ferretería El Ahorro, Ferretería Galápagos. Estos competidores son fuertes en el mercado. Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Por lo tanto, se puede afirmar que existe una alta rivalidad entre competidores del sector, sin embargo, El centro Ferretero El Descuento-Noboitas tiene ciertas ventajas competitivas que le ayudan a mantenerse en un buen lugar en el mercado cuenta con infraestructura propia, políticas de precios, publicidad en medios de comunicación conocidos en la ciudad, es decir buscar una estrategia competitiva adecuada.

### **Amenazas de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad, pero se distinguen por su calidad. En el negocio ferretero los productos sustitutos existen entre las diferentes marcas como son: Plastigama, Rival, Plastidor. Edesa, Franz Viegener. Adelca, Ideal. Lo que se puede hacer es tener un stock suficiente de cada uno de los productos para que el cliente pueda encontrar los productos sustitutos dentro de la misma ferretería y no tener que ir a buscarlos en otras ferreterías.

### **Rivalidad entre competidores**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Esto se refiere a la rivalidad que se da entre competidores existentes que son un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un mismo mercado, esta rivalidad provoca que las empresas sigan esforzándose para conseguir ganar mercado.

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para “EL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS” son las siguientes:

- Ferretería SAN FRANCISCO
- Ferretería EL DESCUENTO
- Ferretería EL COSTO
- Ferretería LA BAHIA

Para contrarrestar esta fuerza la empresa puede enfocarse en la percepción de calidad de sus servicios a través de la atención al cliente.

### **b) Análisis PESTEL**

**Tabla 3-3 Pestel**

<b>FACTORES</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>
<b>Económico</b>	<b>Recesión económica</b> El crecimiento del PIB del Ecuador lleva varios años de contracción. Durante 2020 según del FMI la Económica Ecuatoriana decreció un 7.8%.	Aumento de Desempleo y disminución de la capacidad adquisitiva de la población. Por lo que, los individuos y los hogares contraen las adquisiciones priorizando lo que consideren más necesario. Excluyendo en muchos casos a la adquisición de equipos, suministros y

		materiales de construcción.
	<p><b>Inflación</b></p> <p>La inflación existente hasta diciembre del 2020 en el Ecuador es negativa de -0,03%. Es decir, existe un proceso deflacionario.</p>	<p>La deflación virtualmente implica la disminución de los precios de los bienes y servicios de un estado. Sin embargo, los costos de compra de los importados no se ven afectados por esta condición. Provocando la caída de las ventas de los productos de origen extranjero.</p>
	<p><b>Déficit presupuestario.</b></p> <p>El Ecuador mantiene un gobierno con déficit presupuestario, que ha declarado que únicamente se atenderán las necesidades de infraestructura más urgente.</p>	<p>El estado es un ente impulsor de la construcción, cuando este no actúa el sector se contrae al perder un cliente de grandes volúmenes. Bienestar empresarial. Aporta al crecimiento empresarial.</p>
<b>Político</b>	<p><b>Anuncio de reforma tributaria. (Incluye el impuesto al régimen microempresarial 2%)</b></p>	<p>La carga fiscal que actualmente se fija sobre las ventas y no sobre la renta como tal genera optimismo entre la ciudadanía.</p>
	<p><b>Anuncio de reforma laboral que flexibilice la contratación.</b></p>	<p>Actualmente el régimen laboral no permite la contratación por horas que incluya beneficios sociales. El anuncio generó</p>



		<p>expectativa en el sector ferretero pues estos comercios tienen horas picos de ventas y se esperan realizar contrataciones para esos lapsos de tiempo.</p>
	<p><b>Anuncio de tratados de comercio internacional.</b></p>	<p>El impuesto a la salida de divisas, las tasas y aranceles encarecen los productos. Por lo que, un tratado ayuda a la disminución de los mismos. Permitiendo mejorar las ventas.</p>
<p><b>Social</b></p>	<p><b>Elevados índices de inseguridad.</b></p>	<p>Varias ciudades del país han incrementado notablemente el nivel de inseguridad ciudadana. Provocando que comercios tengan que cerrar horas antes de lo acostumbrado. Reduciendo el horario de atención y por tanto las ventas al consumidor final.</p>
	<p><b>Riesgo de cuarentenas.</b></p>	<p>El inminente riesgo de cuarentena genera temor en los comerciantes. Pues las restricciones de horario de operación generan pérdidas millonarias para el sector.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Tecnológico</b></p>	<p><b>Llegada de transnacionales al mercado ecuatoriano a través de aplicativos tecnológicos.</b></p>	<p>Cada vez es más usual que los ciudadanos ecuatorianos puedan adquirir todo tipo de productos directamente a grandes comercios transnacionales como E-bay, Amazon, Costco, y otros. Que por volumen y capacidad depredan al mercado nacional.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Ecológico</b></p>	<p><b>Existe alto nivel de producción y utilización de artículos plásticos.</b></p>	<p>Calentamiento global. Provoca conciencia en los clientes con el medio ambiente. Por eso muchos consumidores especialmente los grupos menores de 40 años preferimos productos amigables con el medio ambiente.</p>
	<p><b>Pandemia (Virus COVID-19) y enfermedades</b></p>	<p>Afectó al comercio local, nacional y mundial sin embargo la economía ecuatoriana ya estaba en crisis cuando la pandemia dio un nuevo golpe a la economía popular cerrando negocios de manera abrupta.</p>

<b>Legal</b>	<b>Código de trabajo</b>	Bienestar social para los colaboradores de la empresa.
	<b>Reforma al código del trabajo.</b>	De acuerdo a los anuncios de gobierno del presidente Guillermo Lasso, se espera que la reforma al código de trabajo permita la contratación por horas, permitiendo así al empresario ser más competitivo y eficiente. Oportunidad de trabajo por

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Tabla 4-3 Amenazas y Oportunidades**

<b>Factor</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Económico	<b>O1.</b> Crecimiento empresarial <b>O2.</b> Bienestar empresarial.	<b>A1.</b> Inflación <b>A2.</b> Aumento de desempleo.
Tecnológico	<b>O3.</b> Transnacionales que utilizan aplicativos tecnológicos para el mercado.	<b>A3.</b> Desconocimiento de existencia de aplicativos tecnológicos.
Ecológico	<b>O4.</b> Conciencia en los clientes con el medio ambiente	<b>A4.</b> Pandemia (Virus COVID-19) y enfermedades
Político	<b>O5.</b> Reformas tributarias microempresarial favorables.	<b>A5.</b> Inestabilidad política

Social	<b>O6.</b> Mano de obra calificado barata para la producción. <b>O7.</b> Clientes leales.	<b>A6.</b> Restricción de horarios (Cuarentena). <b>A7.</b> Sector en crecimiento, incremento de la competencia
Legal	<b>O8.</b> Reforma al Código de trabajo.	<b>A8.</b> Subida desproporcionada del salario básico.

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Tabla 5-3 Matriz de Evaluación de factor Externo**

Factor crítico para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1.</b> Crecimiento empresarial	0.07	4	0.28
<b>O2.</b> Bienestar empresarial.	0.08	4	0.32
<b>O3.</b> Transnacionales que utilizan aplicativos tecnológicos para el mercado.	0.07	2	0.14
<b>O4.</b> Conciencia en los clientes con el medio ambiente	0.07	3	0.21
<b>O5.</b> Reformas tributarias microempresarial favorables.	0.08	4	0.32
<b>O6.</b> Mano de obra calificado para desempeñar diferentes roles.	0.06	3	0.18
<b>O7.</b> Clientes leales	0.05	2	0.10
<b>O8.</b> Reforma al Código de trabajo.	0.07	4	0.28
<b>Total Oportunidades</b>	0.55		1.55
<b>Amenazas</b>			
<b>A1.</b> Inflación	0.06	3	0.18
<b>A2.</b> Aumento de desempleo.	0.06	3	0.18

<b>A3.</b> Desconocimiento de existencia de aplicativos tecnológicos.	0.05	2	0.10
<b>A4.</b> Pandemia (Virus COVID-19) y enfermedades	0.07	3	0.21
<b>A5.</b> Inestabilidad política	0.05	3	0.15
<b>A6.</b> Restricción de horarios (Cuarentena)	0.06	3	0.18
<b>A7.</b> Sector en crecimiento, incremento de la competencia.	0.05	2	0.10
<b>A8.</b> Subida desproporcionada del salario básico.	0.05	2	0.10
<b>Total amenazas</b>	0.45		1.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.75</b>

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

Al realizar la ponderación de los factores externos del centro ferretero se pudo percibir que existe mayor peso de ponderación de las oportunidades que es de 1,55 en relación a las amenazas que es de 1,2 claramente tenemos mayor ventaja para enfrentar a las amenazas que se presenta en el entorno externo de la empresa.

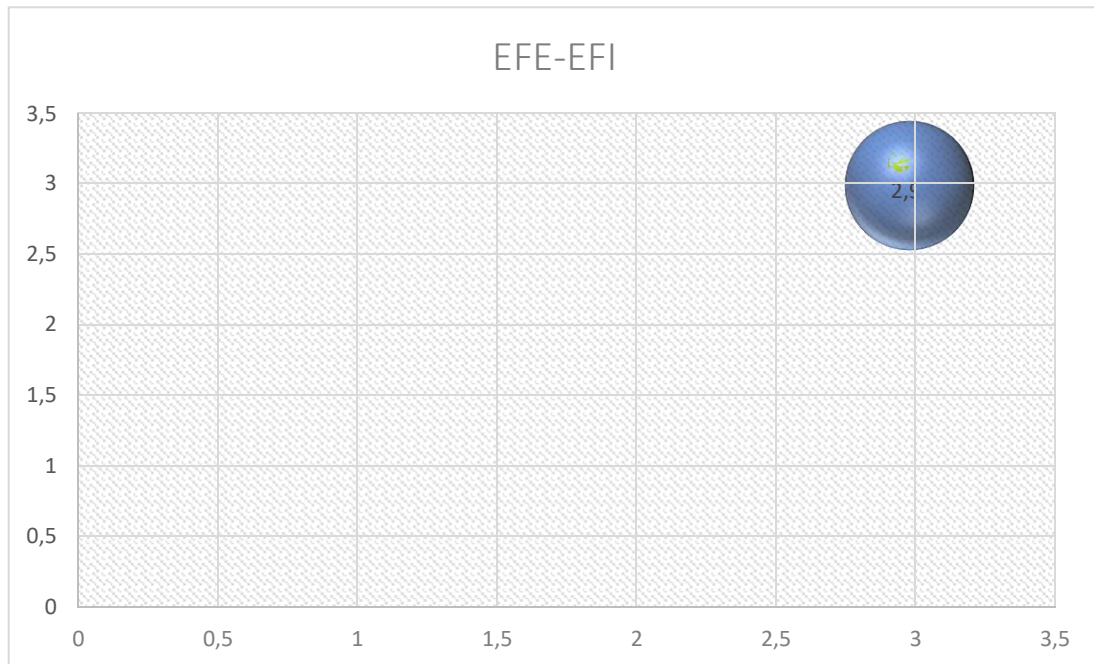
**Tabla 6-3 EFI-EFE**

<b>Factor interno EFI</b>	<b>3.21</b>
<b>Factor externo EFE</b>	<b>2.75</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.98</b>

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**Figura 3-3 EFE, EFI**



Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

La presente gráfica tiene un promedio de 2,98 la cual nos ayuda para la toma de decisiones estratégicas. El centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS debe centralizar estrategias de mejoramiento de gestión administrativa financiera y comercial.

**Tabla 7-3 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Variedad de productos</p> <p><b>F2.</b> Gestión de inventario</p> <p><b>F3.</b> Cumplimiento de objetivos financiero.</p> <p><b>F4.</b> Contacto con los clientes es directo y eficiente.</p> <p><b>F5.</b> Cuenta con capital propio</p> <p><b>F6.</b> Facturación electrónica y sistema para el manejo de inventarios “MICROPLUS SQL”.</p> <p><b>F7.</b> Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos.</p>	<p><b>D1.</b> Incrementa el costo de mantener el inventario.</p> <p><b>D2.</b> Toma física no frecuente en inventarios.</p> <p><b>D3.</b> Dirección empírica estratégica.</p> <p><b>D4.</b> Carencia de capacitaciones a sus trabajadores.</p> <p><b>D5.</b> Diversificación de inversiones.</p> <p><b>D6.</b> Carencia de una página web de servicio al cliente, no existe un plan de marketing.</p> <p><b>D7.</b> Existe deterioro en el lugar de almacenamiento de hierro</p>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Crecimiento empresarial</p> <p><b>O2.</b> Bienestar empresarial.</p> <p><b>O3.</b> Transnacionales que utilizan aplicativos tecnológicos para el mercado.</p> <p><b>O4.</b> Conciencia en los clientes con el medio ambiente.</p> <p><b>O5.</b> Reformas tributarias microempresarial favorables.</p> <p><b>O6.</b> Mano de obra calificado para desempeñar diferentes roles.</p> <p><b>O7.</b> Clientes leales y fidelizados.</p> <p><b>O8.</b> Reforma al Código de trabajo.</p>	<p><b>A1.</b> Inflación</p> <p><b>A2.</b> Aumento de desempleo.</p> <p><b>A3.</b> Desconocimiento de existencia de aplicativos tecnológicos.</p> <p><b>A4.</b> Pandemia (Virus COVID-19) y enfermedades.</p> <p><b>A5.</b> Inestabilidad política</p> <p><b>A6.</b> Restricción de horarios (Cuarentena)</p> <p><b>A7.</b> Sector en crecimiento, incremento de la competencia.</p> <p><b>A8.</b> Subida desproporcionada del salario básico.</p>

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### **3.3.7. Matriz DAFO**

Para la elaboración de la matriz DAFO se tomará como base los factores internos que consta de las fortalezas y debilidades y los factores externos oportunidades y amenazas siendo estos los principales componentes de los objetivos estratégicos.

**Tabla 8-3 Matriz de estrategias**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>F1.</b> Variedad de productos</p> <p><b>F2.</b> Gestión de inventario</p> <p><b>F3.</b> Cumplimiento de objetivos financiero.</p> <p><b>F4.</b> Contacto con los clientes es directo y eficiente.</p> <p><b>F5.</b> Cuenta con capital propio</p> <p><b>F6.</b> Facturación electrónica y sistema para el manejo de inventarios “Microplus SQL”.</p> <p><b>F7.</b> Cuentan con capacidad de almacenamiento de productos.</p>	<p><b>D1.</b> Incrementa el costo de mantener el inventario.</p> <p><b>D2.</b> Toma física no frecuente en inventarios.</p> <p><b>D3.</b> Dirección empírica estratégica.</p> <p><b>D4.</b> Carencia de capacitaciones a sus trabajadores.</p> <p><b>D5.</b> Diversificación de inversiones.</p> <p><b>D6.</b> Carencia de una página web de servicio al cliente, no existe un plan de marketing.</p> <p><b>D7.</b> Existe deterioro en el lugar de almacenamiento de hierro</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Crecimiento empresarial</p> <p>O2. Bienestar empresarial.</p> <p>O3. Transnacionales que utilizan aplicativos tecnológicos para el mercado.</p> <p>O4. Conciencia en los clientes con el medio ambiente.</p> <p>O5. Reformas tributarias microempresarial favorables.</p> <p>O6. Mano de obra calificado para desempeñar diferentes roles.</p> <p>O7. Clientes leales.</p> <p>O8. Reforma al Código de trabajo.</p>	<p><b>F7, O1</b> Incrementar el segmento de mercado, asegurar nuestro mercado actual.</p> <p><b>F1,O1</b> Diversificación de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p><b>F4</b> Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad con el centro ferretero.</p>	<p><b>D6, O2</b> Aplicación de métodos publicitarios (redes sociales, afiches, etc).</p> <p><b>D3,O2</b> Delegar funciones y responsabilidades específicas a cada integrante de la organización.</p> <p><b>D3, O6</b> Contratar personal capacitado en el área administrativa.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1.</b> Inflación</p> <p><b>A2.</b> Aumento de desempleo.</p> <p><b>A3.</b> Desconocimiento de existencia de aplicativos tecnológicos.</p> <p><b>A4.</b> Pandemia (Virus COVID-19) y enfermedades.</p> <p><b>A5.</b> Inestabilidad política</p> <p><b>A6.</b> Restricción de horarios (Cuarentena)</p>	<p><b>F1, A7</b> Programa de incentivos para atraer nuevos clientes y mantener los ya existentes.</p> <p><b>F1,F2,A7</b> Establecer políticas con los clientes para acceder a descuentos, políticas de pago.</p> <p><b>F4, F7, A6.</b> Mejorar nuestro sistema de entrega de productos.</p>	<p><b>A8, D4</b> Invertir en la capacitación periódica del Talento Humano de la empresa a fin de incrementar las ventas.</p>



<p><b>A7.</b> Sector en crecimiento, incremento de la competencia.</p> <p><b>A8.</b> Subida desproporcionada del salario básico</p>		
---	--	--

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### 3.3.8. Perfil estratégico de la empresa

**Tabla 9-3 Estrategias genéricas del centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS**

DESARROLLO	Diferenciación	La empresa tiene una estrategia de diferenciación principalmente es intermediadora de la empresa Cemento Chimborazo C.A. la misma que se dedica a ofrecer un producto de calidad generando valor y busca satisfacer las necesidades del sector de la construcción.
CRECIMIENTO	Crecimiento	El centro ferretero adquiere productos de otras empresas y oferta al público, sus proveedores Cemento Chimborazo C.A, Andec, Intaco, Adelca son marcas conocidas y confiables que aprovecha el posicionamiento de estas marcas para poder llegar a los clientes.
COMPETITIVA	Seguidor	La empresa toma como modelo para poder seguir progresando en el mercado a empresas con más trayectoria que ellos, que brindan el mismo servicio de manera que sus estrategias usadas de manera empírica siempre están relacionadas con estrategias que algunas empresas con más experiencia han logrado ser competitivos en el mercado.

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### 3.3.9. Formulación estratégica de la empresa

**Tabla 10-3 Cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)**

Eje financiero	Dentro del eje financiero el centro ferretero hasta la actualidad, para generar más ingresos a optado por crear otra sucursal el cual ha permitido captar más clientes.
Eje del cliente	-Satisfacer las necesidades de los clientes, brindándoles productos de calidad a precios competitivos con una atención personalizada.
Eje de procesos internos	El centro ferretero busca mejorar los procesos administrativos, de atención al cliente debido a que estos son los componentes principales que permitirá que la empresa obtenga mayor número de clientes, donde se busca estimular los procesos de entrega de los materiales de construcción, pronta respuesta a reclamos y peticiones
Eje de aprendizaje y crecimiento (I+D)	La empresa considera significativo dentro de las competencias la capacitación para sus colaboradores, pero aún no se han realizado ninguna capacitación formal solo se han realizado reuniones periódicas para exponer sus necesidades y problemas existentes.

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### 3.3.9.1. *Misión*

La misión no es más que la razón de ser de la empresa, uno de los papeles de la declaración de la misión es proporcionar a la organización tenga su propia identidad especial, énfasis en los negocios y el rumbo para su desarrollo, que la diferencia de otras empresas que están situadas de manera similar.

#### **MISION PROPUESTA**

Somos una empresa orgullosamente riobambeña dedicada a servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una extensa línea de artículos de ferretería de la mejor calidad a precios competitivos brindando siempre un trato amable y con la predisposición al servicio.

### 3.3.9.2. *Visión*

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente, pero también implica una proyección, una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea; cuando hablamos de visión nos referimos a la organización que deseamos en el futuro.

#### **VISION PROPUESTA**

Ser un centro de distribución de materiales para la construcción reconocida por los clientes a través de un servicio, atención personalizada y eficiente buscando siempre la excelencia y mejoramiento constante para estar a la vanguardia de los cambios y exigencias del mercado.

### 3.3.9.3. *Principios y valores propuestos*

#### **PRINCIPIOS**

**Puntualidad.** - Cumplimiento de sus obligaciones laborales.

**Trabajo en equipo.** - Unión de fuerzas y conocimientos, que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y solución a los problemas de los clientes.

**Comunicación.** - Intercambio de nuevas ideas, para el mejoramiento en la operación de la empresa.

**Compromiso.** - Participar en el cumplimiento de los objetivos y metas que la empresa se ha propuesto en toda su trayectoria.

**Satisfacción al cliente.** - Emplear métodos y estrategias empresariales que ayuden a satisfacer las necesidades más complejas de los clientes brindando una atención personalizada.

## VALORES

**Integridad.** - Respetar y valorar a los clientes tratando a los demás como queremos que se nos trate.

**Responsabilidad.** – Somos responsables de nuestros cargos enfocados en nuestros clientes, que son la razón de ser del centro ferretero.

**Honestidad-** Sentido crítico y constructivo para realizar observaciones o sugerencias que permitan mejorar el desempeño colectivo.

**Respeto.** - Valorar y mantener relaciones cordiales con los compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

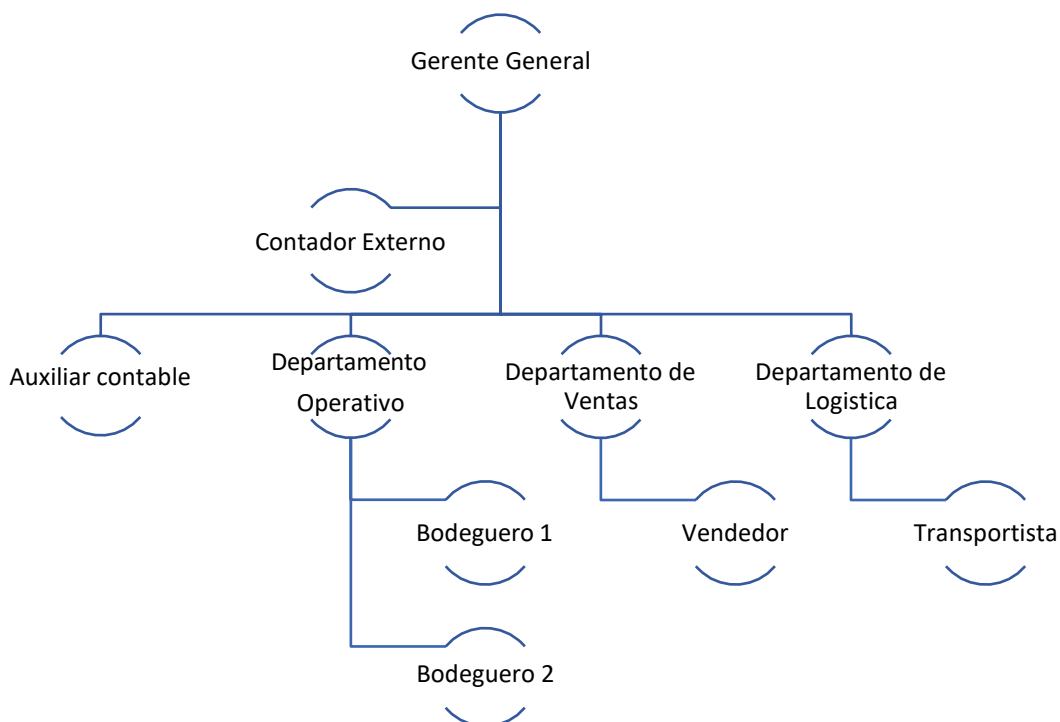
**Calidad.** - Ofrecer productos que presenten condiciones óptimas de calidad.

**Motivación.** - Incentivar al personal de la empresa mediante conferencias internas y dar reconocimientos al trabajo realizado por cada miembro de la organización.

**Compañerismo:** Crear lazos entre las personas que trabajan en una misma empresa es importante para generar un buen ambiente laboral y poder ayudarse mutuamente.

### 3.3.9.4. Organigrama funcional propuesto

**Figura 4-3 Organigrama propuesto**



Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS  
Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

### 3.3.10. *Objetivos del direccionamiento estratégicos*

1. Incrementar la utilidad neta del CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS.

E1	Adquirir nuevos clientes.
E2	Ofrecer productos según las necesidades del cliente.
E3	Conseguir lealtad de los clientes convirtiéndose en la fuente de atracción de los nuevos clientes.
E4	Realizar ventas al por mayor con más eficiencia.
E5	Incrementar la participación en el mercado.

2. Establecer políticas de ventas adecuadas, buscando alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

E1	Definir políticas de ventas a través de un plan de mercadeo.
E2	Monitorear el desempeño en forma constante.

3. Implementar un apto proceso para la selección, evaluación y control del personal del centro ferretero hasta el año

E1	Diseñar un manual de responsabilidades que definan a cada puesto y las cualidades que debe tener el colaborador que lo ocupe.
E2	Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular al cliente.
E3	Capacitar y desarrollar programas, cursos que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos de los colaboradores.
E4	Evaluar el desempeño de los colaboradores, promocionando el desarrollo del liderazgo.

4. Implementar nuevos sistemas de información y de comunicación que brinden información oportuna de los datos de mayor relevancia en el centro ferretero.

E1	Incrementar la eficiencia en el servicio, a través de pagos con tarjetas magnéticas.
E2	Invertir en la optimización del sistema contable de la empresa.
E3	Capacitación a los colaboradores sobre el sistema que maneja la empresa.

5. Fijar políticas administrativas efectivas a fin de alcanzar las metas del centro ferretero.

E1	Estrategia de calidad y productividad.
E2	Fidelidad del talento humano y de los clientes
E3	Incentivos y bonos a los colaboradores
E4	Invertir en el marketing virtual a fin de promocionar los artículos y el centro ferretero para llegar con mayor facilidad al cliente.
E5	Realizar promociones de los artículos en periodos mensuales.

### 3.3.11. Plan operativo

No1. Incrementar la utilidad neta del CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS en un 5% durante el periodo fiscal.

No	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Adquirir nuevos clientes	Fortalecer la imagen de calidad del centro ferretero frente a la competencia	Departamento de Ventas	Efectivo	4 meses	# de clientes nuevos.
2	Ofrecer productos según las necesidades del cliente.	Realizar una investigación de mercado, a fin de conocer los gustos y preferencias de los clientes.	Departamento de ventas	Efectivo	Mensual	# de clientes satisfechos
3	Conseguir lealtad de los clientes convirtiéndose en la fuente de atracción de nuevos clientes.	Realizar encuestas a nuestros clientes ofertando nuevos productos y asesorándoles posventa.	Departamento de ventas	Efectivo Encuestas panfletos	3 meses	# de clientes satisfechos
4	Realizar las ventas al por mayor con más eficiencia	Elaborar trípticos, panfletos, crear una pagina web del centro ferretero donde los	Gerencia Departamento de ventas	Efectivo	Mensual	# clientes satisfechos / #clientes atendidos.

		clientes puedan informarse a cerca de los productos, promociones.				
5	Incrementar la participación en el mercado.	Alcanzar un nivel óptimo en la distribución del producto.	Gerencia Departamento de ventas	Efectivo	6 meses	% Participación lograda Vs. Participación esperada.

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

OBJETIVO No2. Establecer políticas de ventas adecuadas, buscando alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

No.	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Definir políticas de ventas a través de un plan de mercadeo	-Contratar gente experta en mercadeo. -Elaborar políticas de ventas. - Formar círculos de calidad para concientizar a los colaboradores acerca de la misión, visión, principios y los	Gerente General	Efectivo  Suministros de oficina	6 meses	# clientes satisfechos / # clientes atendidos



		objetivos que persigue la empresa.				
2	Monitorear el desempeño en forma constante	-Evaluación del desempeño. -Cursos de capacitación al equipo de ventas -Contratar un equipo de motivación para los trabajadores.	Gerente General Departamento de ventas	Efectivo  Suministro de oficina	6 meses	# clientes satisfechos / # clientes atendidos

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

OBJETIVO No.3. Implementar un adecuado proceso para la selección, evaluación y control del personal del centro ferretero

No.	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Diseñar un manual de responsabilidades que definan a cada puesto y las cualidades que debe tener el	-Diseño de los puestos de trabajo según las necesidades del centro ferretero. -Asignación de funciones y	Gerente General	Humano	4 meses	% de eficiencia de los colaboradores

	colaborador que lo ocupe.	responsabilidades que debe cumplir cada colaborados.				
2	Iniciar programas de evaluación del desempeño para estimular al cliente.	-Evaluar el rendimiento de los colaboradores	Gerente General	Humanos	4 meses	% de eficiencia de los colaboradores
3	Capacitar y desarrollar programas, cursos que vayan en función del mejoramiento de los conocimientos de los colaboradores.	-Contratar capacitadores externos cada 6 meses que actualicen los conocimientos y habilidades de los colaboradores.	Gerente General	Suministros de oficina	4 meses	# de cursos impartidos

4	Evaluar el desempeño de los colaboradores, promocionando el desarrollo del liderazgo.	-Contratar capacitadores externos cada 6 meses que actualicen los conocimientos y habilidades de los colaboradores.	Gerente General	Suministros de oficina	6 meses	# de cursos impartidos
---	---	---	-----------------	------------------------	---------	------------------------

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

No 4. Implementar nuevos sistemas de información y de comunicación que brinden información oportuna de los datos de mayor relevancia en el centro ferretero.

No	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Incrementar la eficiencia en el servicio, a través de pagos con tarjetas magnéticas	Implementar el servicio de data fast para tarjetas de crédito y debito	Gerente general	Financiero	12 meses	Tiempo real de información financiera para la toma de decisiones.
2	Invertir en la optimización del sistema contable del centro ferretero.	Cotización del software en el mercado local a fin de adquirir el más adecuado	Gerente General Ayudante de contabilidad	Financiero	6 meses	Tiempo real de información financiera para la toma de decisiones.

		para el centro ferretero.				
3	Capacitación a los colaboradores sobre el sistema que maneja el centro ferretero.	Contratar un paquete de capacitación con el proveedor del sistema que se implemente en el centro ferretero.	Gerente general	Financiero	6 meses	Tiempo real de información financiera para la toma de decisiones.

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Elaborado por: Guamán, Nataly (2021)

**OBJETIVO No 5. Fijar políticas administrativas efectivas a fin de alcanzar las metas del centro ferretero.**

No	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
1	Estrategia de calidad y productividad.	Ofrecer a los clientes un servicio personalizado y de calidad.  -Los colaboradores impulsan la calidad en todos los niveles del centro ferretero	Gerente General Departamento de ventas	Suministro de oficina	1 año	\$ Valor en dólares

2	Fidelidad del talento humano y de los clientes	Los trabajadores promueven la calidad en la organización	Gerente General Departamento de ventas	Efectivo	6 meses	% fidelidad y satisfacción del cliente.
3	Incentivos y bonos a los colaboradores	Nominar al empleado del mes y premiar monetariamente por su esfuerzo.	Gerente general Departamento de ventas	Humano	Mensual	% de eficiencia y satisfacción de los empleados
4	Invertir en el marketing virtual a fin de promocionar los artículos y el centro ferretero para llegar con mayor facilidad al cliente.	Contratar un diseñador de paginas web para enlazar al centro ferretero con el mundo.	Gerente General Departamento de ventas	Humano	3 meses	# de clientes nuevos.
	Realizar promociones de los artículos en periodos mensuales.	Analizar los productos de menos rotación y fijar promociones para generar venta del producto.	Departamento de logista	Kardex de inventarios	Cada vez que el centro ferretero necesite vender los productos estáticos	Rotación de inventarios

Fuente: Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS

Realizado por: Guamán, Nataly (2021)

## CONCLUSIONES

El centro ferretero el DESCUENTO-NOBOITAS es una empresa que se encuentra en el mercado, desde hace 22 años tiempo que se ha dedicado a la comercialización de materiales para la construcción, ofreciendo al público una extensa gama de productos los mismo que ayudan a satisfacer las necesidades.

- El integrar un modelo de planificación estratégica para el Centro Ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS logra que se tomen decisiones acertadas. Este proyecto permitirá al gerente tomar una postura activa, visualizando el futuro de la empresa, igualmente se debe trabajar en las estrategias y tácticas para enfrentar las exigencias en donde se desenvuelve la empresa.
- Al realizar un análisis situacional de la empresa mediante la investigación de los factores internos como externos se utilizó como técnica e instrumento la entrevista y encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, se analizó externamente mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter y Pestel, las amenazas están estructuradas en base a factores económicos, políticos, mercado ,ecológico y tecnológico de la empresa, internamente se obtuvo las fortalezas, debilidades, el cual está estructurado en base a factores relacionados al producto, talento humano, financiero, operativo y marketing y también se utilizó la cadena de valor, obteniendo como resultado de la matriz EFI de 3,21 y la matriz EFE de 2,75 con un promedio de 2,98 el cual sirvió como base principal para el desarrollo de las estrategias para el centro ferretero.
- Bajo la obtención de la información se formuló el plan estratégico para contrarrestar las falencias del centro ferretero las mismas que constan de la misión, visión, políticas y un organigrama funcional también se estableció objetivos estratégicos y el plan operativo los cuales están relacionados con las siguientes áreas: administrativo, ventas, talento humano, marketing y responsabilidad social los mismos que constan de estrategias, tácticas y se asignó los responsables para su cumplimiento.

## **RECOMENDACIONES**

- El gerente del centro ferretero debe tener en cuenta que no debe alejarse de las ventajas competitivas que tiene la empresa, deben considerar la evaluación, el seguimiento y el control de las estrategias las cuales permiten a la empresa optimizar su rendimiento y crecimiento dentro del mercado. Es necesario cerciorarse el cumplimiento de las estrategias en los tiempos establecidos.
- El centro ferretero siempre debe estar actualizando su información estratégica para lo cual es indispensable realizar análisis interno y externo de manera anual para estar prevenidos de problemas a futuro, de esa manera tener estrategias en base a las fortalezas y oportunidades para equilibrar las falencias que se pueden suscitar.
- Se recomienda que se implemente el plan estratégico establecido el cual será de gran ayuda para la empresa porque sirve de base para el direccionamiento empresarial mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos juntamente con el plan operativo.

## **GLOSARIO**

**Planificación.** - Es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define. (R, 2009)

**Estrategia.** - Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. (Hill & Jones, 2009)

**Estrategias genéricas.** - Es el éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en un sector determinado: (Escalante, 2014)

**Plan estratégico.** - Es la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz, 2018)

**Misión.** - Consiste en la formulación de los propósitos de una organización que la hace diferente a otros negocios en lo que concierne al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de los propósitos. (Serna Gomez, 2014)

**Visión.** - Es una guía a la empresa en la formulación de las estrategias, además le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe manifestarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa." (Serna Gomez, 2014).

**Valores corporativos.** - Es indispensable establecer los valores corporativos de una compañía, en otros términos, definir cuáles son los principios que como organización conforman la base de la cultura organizacional. (Retos Directivos, 2016)

**FODA.** - Es de gran ayuda para analizar la situación de una empresa, detectar los puntos fuertes y débiles de la misma para así poder establecer estrategias oportunas y mejorar en el futuro. (Alcaraz, 2011 )



**Balanced Scorecard.** - Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (Fernández, 2001)

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011 ). *Emprendedor de Exito*. México: McGraw-Hill.
- AMALUIZA, C. (2010). Como diseñar un plan de negocios. Primera Edición. . BUENOS AIRES.
- Arguero M. (2013 ). *Zona Elementos de la Planificación*. Obtenido de Zona Economica: <https://www.zonaeconomica.com/respuestas/511/componente-elementos-planificacion-estructura-dinamica>
- Bombon, C. (2010). La planificacion estrategica y su incidencia en las ventas de la empresa Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato. (*Tesis de Ingenieria*). Universidad Tecnica de Ambato, Ambato.
- Campoy, D. (2010). *Gestión emprendedora estrategias y habilidades para el emprendedor*. México: Ediciones de la U.
- Carrasco, M. (2015). Diseño de un modelo Administrativo.
- Chiavenato I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato. & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica,. México: Pearson Educación.
- Eisner, D. (2011 ). *Administración estratégica textos y casos*. México : McGraw-Hill.
- Eloisa, C. M., & Jhoana, E. L. (2017-2021). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CAMIONES Y CAMIONETAS "TRACACEM S.A" UBICADA EN LA PARROQUIA DE CALACALÍ*.
- Enrique, O. (1992). Manual de la Planeación Estratégica. 1992: Tercer Mundo Editores.
- Escalante, K. (2014). Estrategias competitivas. Bogota: El Cid Editor apunte.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a Implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE* , 32.
- Gallardo, J. (2014). Administración estratégica de la visión a la ejecución. Mexico: Alfaomega.
- Gerencia & Negocios. (2009). *Planeación Estratégica*. Obtenido de Gerencia y negocios: [https://gerenciaynegocios.com/canales/planecion\\_estrategica/conceptos\\_planeacio](https://gerenciaynegocios.com/canales/planecion_estrategica/conceptos_planeacio)

- Gillet, F. (2014). *La caja de herramientas: control de calidad*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- González. (2017). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases*. Barcelona: UOC.
- González, A. (1 de Mayo de 2017). *Planificación estratégica es vital para la pequeña empresa*. . Obtenido de <https://magentaig.com/planificacion-empresarial/>
- Guarderas, I., & Peñafiel, Y. (2017). “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL. *Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, Guayaquil.
- Hernan. (2008). *VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA*. Obtenido de Sofa del gerente: <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
- Hernández. (2006). Obtenido de Metodología de la Investigación: <https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/>
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2014). Obtenido de Metodología de la investigación: <https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion.php>
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8va edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.
- Jiménez, A. R. (2017). Obtenido de Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento: <http://www.scielo.org.co/pdf/eand/n82/0120-8160-eand-82-00179.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Kume A. (2014). *Los objetivos de una empresa*. Obtenido de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/objetivos-de-una-empresa/>
- Lerma & Barcena. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- Morales, J. &. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Muñoz A. (2014). *Análisis del ambiente externo de una organización*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>

- Muñoz, P. (2018). *Concepto de población y muestra en estadística*. Obtenido de <https://prezi.com/xqbfk9xlciiq/concepto-de-poblacion-y-muestra-en-estadistica/>
- Ogliastri. (1992). *Manuel de la Planeación Estratégica*. Tercer Mundo de Editores.
- Ogliastri, E. (1992). *Manual de la Planeación Estratégica*. Santa Fé de Bogota: Tercer Mundo de Editores.
- Ortega, A. (2014). *Planeación Financiera Estratégico*. México: McGraw-HILL.
- Peralta, K., & Lindao, M. (2010). *Diseño de un sistema de gestión basado en el Balanced Scorecard y planeación estratégica a una empresa de servicios dedicada al hospedaje, al norte de Guayaquil. Tesis de ingeniería*. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
- Quiroga, F. (2020). *Gestión Administrativa: Concepto y Beneficios*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/gestion-administrativa-concepto-y-beneficios/>
- R, F. (2009). <https://es.slideshare.net/>. Obtenido de [https://es.slideshare.net/rosilfer/planificacin-1965280?qid=8b912513-bcab-4213-99ee-a038bb0f6e6f&v=&b=&from\\_search=8](https://es.slideshare.net/rosilfer/planificacin-1965280?qid=8b912513-bcab-4213-99ee-a038bb0f6e6f&v=&b=&from_search=8)
- Retos Directivos. (2016). *Valores corporativos de tu empresa, ¿cómo definirlos?* Obtenido de Retos Directivos: <https://retos-directivos.eae.es/valores-corporativos-de-tu-empresa-como-definirlos/>
- Riquelme, M. (2019 ). *La cadena de valor de Michael Porter*. . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12da edición ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Person Educación.
- Rojas & Medina. (2011). *Planeación Estratégica* . Bogota: Ediciones de la U.
- Sainz de Vicuña, J. (2017 ). *El plan estratégico en la práctica*. México: 5ª ed.
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 1-17.
- Serna Gomez, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Panamá: Panamerica Editorial.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. Bogota: 3R Editores.
- Superintendencia de Compañías. (2006). *Planeación Estratégica*. Quito : Imprenta de Superintendencias de compañías.

- Trenza, A. (2018). *Plan estratégico para empresas*. Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Van, L. &. (2014 ). *La caja de herramientas...* Mercadotecnia. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Wheelen & Hunder. (2007). *Administración estratégica y políticas de negocios*. Mexico: Pearson Education.
- Zapata, M. I., & Brito, A. E. (2013). LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA ES UN PILAR EN LA GESTION EMPRESARIAL. *EL BUZON DE PACIOLI*, 11.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: Entrevista al Lic. Rafael Noboa Gerente del centro ferretero EL DESCUENTO-NOBOITAS**

#### **EL DESCUENTO-NOBOITAS**

1. ¿Cómo considera la gestión administrativa de la organización?
2. ¿Considera usted que el centro ferretero necesita un plan estratégico?
3. ¿Cree usted que el plan estratégico mejorará la gestión administrativa de la compañía?
4. ¿El personal conoce los objetivos del centro ferretero?
5. ¿El personal conoce los valores del centro ferretero?
6. ¿El personal cumple con las tareas designadas?
7. ¿El centro ferretero cuenta con un organigrama estructural?

**ANEXO B:** Encuesta realizada a los señores trabajadores del centro ferretero el Descuento-Noboitas.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS SEÑORES TRABAJADORES DEL CENTRO FERRETERO  
EL DESCUENTO-NOBOITAS.**



1. **¿Conoce usted la misión y visión del centro ferretero?**  
Si  
No
2. **¿El centro ferretero tiene definidos sus valores, políticas y principios empresariales?**  
Si  
No
3. **¿El personal del centro ferretero conoce cuáles son sus funciones y responsabilidades?**  
Si  
No
4. **¿Cree usted que las funciones para cada empleado están muy bien definidas?**  
Si  
No
5. **¿El centro ferretero cuenta con un organigrama estructural?**  
Si  
No
6. **¿El clima laboral del centro ferretero es agradable?**  
Si  
No
7. **¿El centro ferretero realiza planificación estratégica?**  
si  
no

**3 CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA**

<p><b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b></p> <p><b>DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA</b></p> <p><b>EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS</b></p> <p><b>REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA</b></p>
<p><b>Fecha de entrega:</b> 00 / Febrero/ 2022</p>
<p><b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b></p>
<p><b>Nombres – Apellidos:</b></p> <p><b>Nataly Emperatriz Guamán Padilla</b></p>
<p><b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b></p>
<p><b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</p>
<p><b>Carrera:</b> INGENIERÍA EN FINANZAS</p>
<p><b>Título a optar:</b> “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO FERRETERO EL DESCUENTO-NOBOITAS, UBICADA EN EL CANTÓN RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA LOS PERÍODOS 2021-2025”</p>
<p><b>f. Documentalista responsable:</b></p>