



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA MADERERA Y
FERRETERÍA VILLALVA EN LA CIUDAD DE AMBATO
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación.

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: LISSETTE PAOLA NUÑEZ MANZANO

DIRECTOR: Ing. JUAN CARLOS ALARCÓN GAVILANES. Ph.D

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Lissette Paola Nuñez Manzano

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

Yo, Lissette Paola Núñez Manzano declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría, y los resultados des mismo son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora 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 26 de mayo de 2022

Lissette Paola Núñez Manzano

CI. 180472520-6

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

El Tribunal de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA**, realizado por la señorita: **LISSETTE PAOLA NUÑEZ MANZANO**, 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.

	FIRMA	FECHA
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo Ph.D. PRESIDENTE DE TRIBUNAL		2022-05-26
Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes. Ph.D. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-05-26
Licdo. Leonardo Efraín Cabezas Arévalo MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-05-26

DEDICATORIA

Este logro va dirigido en primer lugar a Dios quien me ha cuidado, guiado en cada paso transcurrido durante todo este tiempo para forjar este camino de formación profesional permitiendo culminar de manera exitosa mis estudios.

A mis amados padres Ángel y Gladys por el apoyo incondicional, quienes, con su infinito amor, paciencia, comprensión y con todos sus esfuerzos me han ayudado a cumplir una meta más trazada en mi vida profesional, agradeciéndoles por haberme inculcado valores fundamentales y la valentía al no temer a las distintas adversidades y luchar hasta lograr obtener la carrera anhelada, agradecida infinitamente por este logro.

A mi hermano Paul quien es mi motivación, a toda mi familia que siempre me han estado respaldando y finalmente a mis amigos por el apoyo constante.

Lisette

AGRADECIMIENTO

Agradecerle infinitamente a Dios por la vida, por darnos sabiduría y guiarnos en este camino de preparación profesional en la cual estamos por culminarla.

A mis padres por ser los pilares fundamentales y estar dispuestos en todo momento con el apoyo incondicional en nuestra vida estudiantil, por los sabios consejos oportunos frente a las circunstancias que nos han mantenido en el camino correcto.

A los docentes de la carrera quienes no dudaron en compartir sus conocimientos por inculcarnos y convertirnos en grandes profesionales transmitiéndonos la información necesaria para culminar este trabajo de titulación.

Lisette

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1 Antecedentes de Investigación	3
1.2 Marco teórico.....	5
1.2.1 Plan	5
1.2.2 Planeación.....	5
<i>1.2.2.1 Importancia de la planeación.....</i>	<i>5</i>
<i>1.2.2.2 Características.....</i>	<i>5</i>
1.2.3 Estrategia	6
1.2.4 Tipos de estrategia	6
1.2.5 Planeación estratégica	6
1.2.6 Tipos de Planes	7
1.2.7 Ciclo De Planificación Estratégica	7
1.2.8 Los Niveles de Planeación Estratégica	7
<i>1.2.8.1 Nivel estratégico.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.8.2 Nivel táctico/funcional.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.8.3 Nivel operacional</i>	<i>8</i>
<i>1.2.8.4 Características de la Planeación Estratégica</i>	<i>9</i>
<i>1.2.8.5 Importancia de la planeación estratégica</i>	<i>10</i>
1.2.9 Beneficios de la planeación estratégica	10
1.2.10 Elementos de la Planeación Estratégica	11
<i>1.2.10.1 Misión.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.10.2 Visión.....</i>	<i>11</i>
1.2.10.3 Objetivos Estratégicos.....	11
1.2.11 Balanced Scorecard	17
<i>1.2.11.1 Definición</i>	<i>17</i>
<i>1.2.11.2 Perspectiva financiera.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.11.3 Perspectiva procesos internos</i>	<i>18</i>

1.2.11.4	<i>Perspectiva clientes</i>	18
1.2.11.5	<i>Perspectiva de aprendizaje</i>	18
1.2.11.6	<i>Las cuatro fases para la implementación del Balanced Scorecard</i>	19
1.2.12	Diagnostico estratégico	20
1.2.12.1	<i>Análisis situacional</i>	20
1.2.12.2	<i>Matriz FODA</i>	20
1.3	Marco conceptual	20

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1	Enfoque de investigación	23
2.2	Nivel de Investigación	23
2.2.1	<i>Exploratorio</i>	23
2.2.2	<i>Descriptivo</i>	24
2.2.3	<i>Documental</i>	24
2.2.4	<i>De campo</i>	24
2.3	Diseño de investigación	24
2.4	Tipo de estudio	24
2.5	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	25
2.6	Métodos técnicas e instrumentos de investigación	26
2.6.1	<i>Técnicas de investigación</i>	26
2.6.2	<i>Instrumentos de investigación</i>	27

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	28
3.1	Resultados	28
3.1.1.	<i>Entrevista al Gerente</i>	28
3.1.2	<i>Encuesta al Personal o Colaboradores</i>	31
3.1.3	<i>Encuesta a los clientes</i>	41
3.2	Discusión de Resultados	51
3.3	Propuesta	53

CONCLUSIONES	81
---------------------------	----

RECOMENDACIONES	82
------------------------------	----

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Objetivos Estratégicos	13
Tabla 2-1: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos.....	14
Tabla 3-1: Pasos para la Elaboración de una matriz FODA	16
Tabla 1-3: Conocimiento de Planeación Estratégica	31
Tabla 2-3: Identificación de Actividades	32
Tabla 3-3: Responsabilidades de la Ferretería Villalva	33
Tabla 4-3: Personal Adecuado de la Ferretería Villalva	34
Tabla 5-3: Ejecución de Estrategias de la Ferretería Villalva.....	35
Tabla 6-3: Estrategia Corporativa de la Ferretería Villalva	36
Tabla 7-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva.....	37
Tabla 8-3: Documentación del Organigrama de la Ferretería Villalva.....	38
Tabla 9-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva.....	39
Tabla 10-3: Desempeño Laboral de la Ferretería Villalva.....	40
Tabla 11-3: Genero Clientes	41
Tabla 12-3: Edad Clientes.....	42
Tabla 13-3: Tiempo compra clientes	43
Tabla 14-3: Estrategia Clientes	44
Tabla 15-3: Atención de Cliente	45
Tabla 16-3: Expectativas de Cliente	46
Tabla 17-3: Atención de Cliente	47
Tabla 18-3: Precios	48
Tabla 19-3: Estrategias de Venta	49
Tabla 20-3: Medios	50
Tabla 21-3: Análisis Interno	55
Tabla 22-3: Análisis Externo	55
Tabla 23-3: Matriz EFI	55
Tabla 24-3: Matriz EFE	56
Tabla 25-3: FODA PONDERADO.....	57
Tabla 26-3: Análisis del Micro entorno	57
Tabla 27-3: Mercado Meta.....	58
Tabla 28-3: Matriz Axiológica.....	59
Tabla 29-3: Matriz Axiológica.....	61
Tabla 30-3: Misión Propuesta.....	62
Tabla 31-3: ADN de la Misión	62
Tabla 32-3: Visión Propuesta.....	63

Tabla 33-3: ADN de la Visión	63
Tabla 34-3: Perspectiva Financiera.....	64
Tabla 35-3: Perspectiva de Clientes.....	64
Tabla 36-3: Perspectiva Interna	65
Tabla 37-3: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	66
Tabla 38-3: Objetivos Estratégicos Claves	67
Tabla 39-3: Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves.....	69
Tabla 40-3: Indicadores Financieros.....	71
Tabla 41-3: Indicadores Clientes	71
Tabla 42-3: Indicadores Interno.....	72
Tabla 43-3: Indicadores de Aprendizaje	72
Tabla 44-3: Elaborar un Cuadro Integral o BSC.....	73
Tabla 45-3: Visual Merchadising.....	77
Tabla 46-3: Ampliación del Producto.....	77
Tabla 47-3: Promoción de Ventas.....	78
Tabla 48-3: Socialización de los Objetivos Propuestos	78
Tabla 49-3: Capacitación para el Servicio al Cliente.....	78
Tabla 50-3: Gestionar las Redes Sociales	79
Tabla 51-3: Eficiencia.....	79
Tabla 52-3: Presupuesto General	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Planeación estratégica.....	6
Figura 2-1: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos	15
Figura 3-1: Niveles de planeación	17
Figura 1-3: Fases para la implementación del Balanced ScoreCard.....	19
Figura 2-3: Colores Corporativos	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3: Conocimiento de Planeación Estratégica	31
Gráfico 2-3: Identificación de Actividades	32
Gráfico 3-3: Responsabilidades de la Ferretería Villalva	33
Gráfico 4-3: Personal Adecuado de la Ferretería Villalva	34
Gráfico 5-3: Estrategias de la Ferretería Villalva	35
Gráfico 6-3: Estrategia Corporativa de la Ferretería Villalva	36
Gráfico 7-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva.....	37
Gráfico 8-3: Documentación del Organigrama de la Ferretería Villalva.....	38
Gráfico 9-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva.....	39
Gráfico 10-3: Desempeño laboral de la Ferretería Villalva	40
Gráfico 11-3: Genero Clientes	41
Gráfico 12-3: Edad Clientes.....	42
Gráfico 13-3: Tiempo Compra Clientes.....	43
Gráfico 14-3: Estrategia Clientes.....	44
Gráfico 15-3: Atención de Cliente	45
Gráfico 16-3: Expectativas de Cliente	46
Gráfico 17-3: Atención de Cliente	47
Gráfico 18-3: Precios	48
Gráfico 19-3: Estrategias de Venta	49
Gráfico 20- 3: Medios	50
Gráfico 21-3: Organigrama Estructural de la Ferretería y Maderera Villalva	54
Gráfico 22-3: Organigrama Funcional de la Ferretería y Maderera Villalva.....	54

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA MADERERA Y
FERRETERÍA VILLALVA

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA MADERERA Y FERRETERÍA
VILLALVA

ANEXO D: FERRETERÍA VILLALVA

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como objetivo Diseñar una Planeación Estratégica para la empresa Maderera y Ferretería Villalva en el periodo 2021- 2022 con la finalidad de un incremento de la gestión administrativa, dicha investigación se la lleva a cabo en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, la cual orienta en las diferentes áreas de la empresa por lo que se utilizó la metodología con un enfoque: exploratorio, descriptivo, documental con un nivel de investigación no experimental y tipo de estudio transversal en el cual sirve para examinar los aspectos de la problemática propuesta, servirá para medir el impacto de la aplicación de un plan estratégico y los posibles resultados que obtendrán al momento de aplicarlo en el cual conseguiría ventajas beneficiosas. Mediante encuestas al personal administrativo y trabajadores incluyendo una entrevista a la Gerente General, además se ejecutó la matriz FODA el que nos permite diagnosticar la situación actual de la empresa. Según los resultados obtenidos, se encontró; deficiente atención al cliente, carencia de políticas externas, falta de estrategias para incrementar el número de clientes y posicionamiento de marca. A través del diagnóstico situacional se analizó las oportunidades y amenazas actuales para direccionar a la empresa a estrategias claras y eficaces según el diagnóstico en la matriz EFI y EFE determinando un puntaje promedio es decir que posee en su mayoría debilidades: limitada comunicación, baja presencia en redes sociales, nivel bajo de ventas por lo que es necesario la creación e implementación de estrategias con los que se pretende conseguir nuevos clientes y la rentabilidad del negocio. La falta de planeación estratégica impide la toma de decisiones a corto y largo plazo por lo que se recomienda difundir, implementar y evaluar el Plan Estratégico.

Palabras clave: <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA>
<ESTRATEGIAS>, < AMBATO (CANTÓN)>, <BALANCED SCORD CAD>

REVISADO

01 JUL 2022



Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, MBA
(ANALISTA DE BIBLIOTECA 1)

09-06-2022

1159-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of the research work was to design a Strategic Planning for the Villalva Wood and Hardware company in the period 2021-2022 with the purpose of increasing administrative management, said research is carried out in the city of Ambato province of Tungurahua , which guides the different areas of the company, so the methodology was produced with an approach: exploratory, descriptive, documentary with a non-experimental level of research and type of cross-sectional study in which it serves to examine the aspects of the problem. proposal, it will serve to measure the impact of the application of a strategic plan and the possible results that will be obtained at the moment of applying it in which it would obtain benefits and advantages. Through surveys of administrative staff and workers, including an interview with the General Manager, the SWOT matrix was also executed, which allows us to detect the current situation of the company. According to the results obtained, it was found; poor customer service, lack of external policies, lack of strategies to increase the number of customers and brand positioning. Through the situational diagnosis, the current opportunities and threats were analyzed to direct the company to clear and effective strategies according to the diagnosis in the EFI and EFE matrix, determining an average score, that is, it has mostly weaknesses: limited communication, low presence in social networks, low level of sales, so it is necessary to create and implement strategies with which it is intended to obtain new clients and the profitability of the business. The lack of strategic planning prevents decision-making in the short and long term, so it is recommended to disseminate, implement and evaluate the Strategic Plan.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <STRATEGIC PLANNING>
<STRATEGIES>, <AMBATO (CANTON)>, <BALANCED SCORD CAD>

MONICA
ALEJANDRA
LOGROÑO
BECERRA

Firmado
digitalmente por
MONICA ALEJANDRA
LOGROÑO BECERRA

Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra
Mgs. en Lingüística y Didáctica
de la enseñanza de Idiomas Extranjeros
C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. (Quiroa, 2020)

El presente trabajo de titulación trata sobre la Planeación Estratégica para la empresa Maderera y Ferretería Villalva trabajo que se lo realiza en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua donde se evidencia una carencia de metodología estratégica en ventas, falta de atención personalizada a los clientes, falta de publicidad mediante redes sociales y una escasa diversificación de productos.

Esta investigación tiene como objetivo determinar las principales estrategias para crear una empresa de comercialización y producción de materiales, herramientas de construcción para el hogar u oficina con un posicionamiento de marca, excelentes en productos y servicios. Promover a la empresa una contribución al desarrollo eficiente y eficaz para que en un futuro no sufrir las consecuencias del mercado, con la finalidad de generar desarrollo y competitividad en el mercado local existente.

Para el desarrollo de este estudio se determinó el uso de una muestra probabilística con nivel de investigación no experimental donde se observará los fenómenos de manera natural para proceder con un análisis donde será de manera transversal porque se recolecta datos una sola vez con manera descriptiva que describe las variables y la incidencia en un momento dado con un estudio de campo recolección de información directamente al personal de la empresa y los clientes que servirá para medir el impacto de la aplicación de un plan estratégico y los posibles resultados que obtendrán al momento de aplicarlo en el cual conseguiría ventajas beneficiosas.

En los procesos administrativos en la empresa, es decir cada concepto que lo sustentan para un desempeño en la empresa. Es así que el contenido de la presente investigación consta de tres capítulos los cuales se han dividido de la siguiente manera:

En el capítulo I inicia con el desarrollo del marco teórico en el cual se determina los conceptos con el tema de la investigación es decir se detalla características, las etapas, importancia y los beneficios de la Planeación Estratégica, considerando los términos conceptuales tales como: misión, visión, estrategia, políticas, objetivos y valores que se utiliza en la elaboración, implementación y evaluación de las estrategias para enfrentar situaciones críticas de cambios.

En el capítulo II contempla el marco metodológico para determinar la situación actual de la empresa, mediante el uso de métodos e instrumentos de investigación con los enfoques requeridos

tales como una muestra de la población, de encuestas dirigidas a clientes y externos en el que identifica los problemas que afectan e inciden en el desempeño del personal y calidad del servicio. Esta información es utilizada de referencia para la identificación y construcción de las matrices EFI y EFE y posteriormente determinamos el orden de importancia de los objetivos Estratégicos en la que le permitirá al representante de la empresa seguir un orden lógico en la implementación y ejecución de planes de acción considerando la disponibilidad de los recursos humanos y económicos.

Finalmente, en el capítulo III se presenta la discusión de los resultados en el que se analiza de una manera exhaustiva de los resultados alcanzados de las encuestas realizadas al gerente, clientes y colaboradores con detalles específicos de cómo se encuentra la empresa con la administración actual y como funcionaria de mejor manera con la implementación del plan estratégico para direccionar a la empresa al cumplimiento de los objetivos corporativo con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

- **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FERRETERÍA SOLÍS UBICADA EN EL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2014-2018**

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación como son la encuesta y la entrevista a los directivos, personal administrativo de la organización, tuvo conocimiento del verdadero problema que existe en la empresa; por lo que es necesario tomar medidas, acciones, estrategias adecuadas para el desarrollo de la organización. Los directivos de la empresa Ferretería Solís tienen bien en claro que para lograr desarrollo esperado hay que basarse en una mejor posición estratégica en el mercado, es necesario que diversifique los artículos o materiales de ferretería, así como también incorporar la nueva línea de producto como son materiales para la construcción, realizar campañas publicitarias para difundir las nuevas líneas de productos; también brindar talleres de capacitación al personal administrativos de la empresa como al personal operativo de la misma y por último fortalecer cada una de las áreas de la organización adquiriendo todos los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan en la organización. (TOMALÁ, 2013)

En la presente investigación sirve como guía para poder sustentar cada información que requiera en cada ítem donde se basa en tener una mejor posición estratégica además da a conocer una nueva línea de productos en la construcción donde se brinda capacitaciones a los colaboradores donde podrán tener un manejo de las actividades en la empresa.

- **PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EMPERADOR BROASTER, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

Se estableció un esquema científico técnico de la estructura de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, utilizado por tener gran relevancia y nivel de impacto por el tipo de empresa y el enfoque que da en la toma de decisiones. Al realizar el estudio de mercado tanto en el área de cliente interno como externo, se encontró información de gran relevancia la misma que se explica con métodos estadísticos, esto se tomara en cuenta para la justificación de la idea a defender y el planteamiento de la propuesta. Se elaboró el plan estratégico basado en las 4 áreas de la empresa como son: la administrativa, financiera, cliente, crecimiento y capacitación; determinando de esta manera la realidad esquemática y de funcionamiento de EMPERADOR

POLLO BROASTER, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de la estrategia específica se establece 8 posibilidades técnicas para contrarrestar y potenciar el área comercial y el tipo de posicionamiento basado en los objetivos empresariales. (Fuentes, 2019)

En la presente tesis se puede evidenciar la aplicación de técnicas verifica el impacto de la empresa en la toma de decisiones explica la existencia de 8 técnicas en las áreas más críticas o conflictivas para tener mejor posicionamiento con los competidores.

- **PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE FERRETERÍA SU CASA CONSTRUCTORA 2012 – 2015**

La formulación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado. Con base en el análisis externo realizado se pudo determinar que Ferretería Su Casa Constructora cuenta con oportunidades claves que facilitaran su crecimiento económico como lo son la creciente demanda de productos ferreteros y el crecimiento del PIB. Uno de los aspectos claves a resaltar dentro del análisis externo es la ubicación de departamento en zona de frontera lo que puede posibilitar alianzas tanto con clientes como con proveedores extranjeros. De acuerdo con el análisis interno realizado se encontraron mayores fortalezas que debilidades, la empresa desarrolla actividades a nivel de marketing que les facilitaran el acceso a nuevos clientes. Un factor importante para resaltar es la fortaleza a nivel financiero que le brinda a la empresa la posibilidad de continuar con su estrategia de crecimiento y desarrollo de mercado. (López Eraso, 2011)

En la investigación citada tomare en cuenta la información donde basada en alianzas con los clientes como los proveedores donde se define las fortalezas donde permite un nuevo acceso de clientes con un continuo crecimiento y desarrollo mercado.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Plan

Según (Ayala, 2006) define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

Definen como el conjunto de decisiones explícitas y coherentes para asignar recursos a propósitos determinados. También se describe como el resultado de un proceso de planificación. Estas posiciones conceptuales, además de concederle al plan de la denominación de documento rector de la intervención estatal social y privada en la economía, le adjudican al documento facultades que corresponden al proceso de planificación, más que de planeación. (Ortega, 2000)

1.2.2 Planeación

“Planeación es la fijación de objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo”. (Luna Gonzalez, 2015, p. 65)

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”. (Terry, 2017, p. 15)

1.2.2.1 Importancia de la planeación

“La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”. (Massie, 2016, p. 32)

1.2.2.2 Características

- Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes. (Chiavenato, 2013)

1.2.3 Estrategia

Según (Garrido, 2006) la estrategia constituye un elemento dentro de una estructura de cuatro partes: En primer lugar, están los fines a alcanzar, en segundo lugar, están las actividades en las que los recursos se utilizarán, en tercer lugar las tácticas y en cuarto lugar los recursos a ser empleados.

1.2.4 Tipos de estrategia

Para (Contreras & Emigdio, 2013), La estrategia trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto. Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado. En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas.

1.2.5 Planeación estratégica

“Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como entidad total”. (Luna Gonzalez, 2015, p. 250)

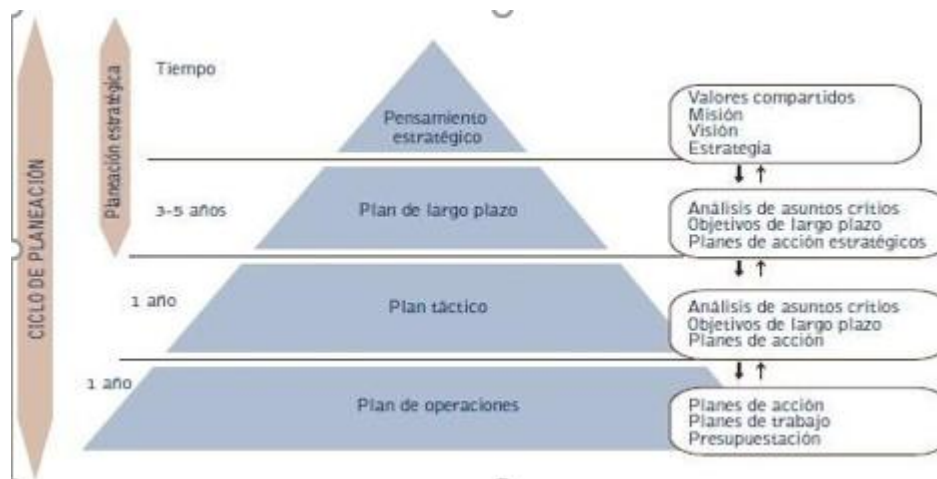


Figura 1-1: Planeación estratégica

Elaborado por: Lissette Nuñez, 2021

1.2.6 Tipos de Planes

“Un administrador debe reconocer la existencia de una gran variedad de planes para no tropezar con dificultades en la realización de planes efectivos. La clasificación de los planes viene dada de la siguiente manera”: (Gallardo Cosio, 2015)

a) En función a la amplitud

- **Estratégicos** Son formulados por los niveles superiores de la empresa, cubren a toda la organización, son a largo plazo por lo que buscan colocar a la organización de acuerdo con su visión y buscan establecer el origen y la asignación de los recursos de la empresa.
- **Tácticos** Son utilizados en los departamentos de la empresa y formulados por los administradores de segundo nivel, en el nivel medio, estos planes son a mediano plazo.
- **Operativos** Los cuales tienen por objetivo apoyar a los planes estratégicos, ya que ayudan a su aplicación en el corto plazo. Son utilizados por las unidades de cada empresa; se refieren a actividades específicas asignando recursos y definiendo estándares de actuación. (Gallardo Cosio, 2015)

1.2.7 Ciclo De Planificación Estratégica

La menciona que el ciclo de planificación institucional comprende tres fases:

- **Formulación del plan**

Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad y la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas y necesidades identificadas.

- **Implementación del plan**

Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaborados.

- **Seguimiento y Evaluación**

Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden

1.2.8 Los Niveles de Planeación Estratégica

La planeación estratégica requiere el máximo de información y conocimiento del presente, del pasado y de la construcción de escenarios respecto del futuro. La inteligencia organizacional permite minimizar las incertidumbres y los riesgos en las decisiones tomadas en el presente,

teniendo en mente las inferencias de las consecuencias para el futuro. Los tres niveles de planeación el estratégico, el táctico funcional y el operacional establecen el tipo de información que debe utilizarse.

1.2.8.1 Nivel estratégico

Es responsabilidad de los primeros escalones de la organización, los cuales deben trabajar con la información del contexto de los negocios (base para formular el diagnóstico estratégico) y con la información inferida para el futuro (base para elaborar pronósticos estratégicos). Asimismo, la visión de los negocios, la misión de la organización y sus valores son información fundamental, que serán siempre referencia a lo largo del desarrollo de la planeación estratégica. En este nivel se trata de identificar las amenazas del entorno que deben ser administradas y las oportunidades del entorno que deben ser aprovechadas o descartadas, de acuerdo con el análisis que se ha hecho de los recursos y las competencias de la organización que definen sus fortalezas y debilidades.

1.2.8.2 Nivel táctico/funcional

Está asociado con las funciones ejecutivas clásicas, como finanzas, marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos y administración. En este nivel, la cuestión fundamental pasa por la integración de la información de las diferentes áreas funcionales de la organización. Los programas de administración integrados, conocidos como ERP (Enterprise Resource Management), sirven para hacer posible y facilitar esa tarea.

1.2.8.3 Nivel operacional

Para (Chiavenato, 2013). En este nivel, las informaciones tienen, sobre todo, el propósito de controlar y corregir las desviaciones en la ejecución. Por tanto, están asociadas con el desarrollo de indicadores del desempeño y la medición, y proporcionan información para la retroalimentación (feedback). Se debe medir el error, la desviación, o sea la diferencia entre el valor planeado para el indicador y el valor real medido.

El resultado indica la necesidad de aplicar medidas correctivas. Las organizaciones deben reunir datos sobre su entorno para transformarlos en información inteligente y, posteriormente, en conocimiento y sabiduría para poder adaptarse mejor a las circunstancias externas cambiantes. Cuanto más abundante sea el conocimiento sobre el medio, tanto mejor será el ajuste del comportamiento de las organizaciones, impulsarán su inteligencia y ampliarán su capacidad de maniobra en un contexto de negocios repleto de contingencias e imposiciones. El desempeño organizacional depende directamente de este conocimiento. (Chiavenato, 2013)

1.2.8.4 Características de la Planeación Estratégica

“La planificación sirve para analizar la situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los recursos, seleccionando entre determinadas alternativas la más adecuada. Así la planificación tiene las siguientes características más relevantes”: (Interarts, 2013)

- Establecer el orden de importancia de los objetivos, de acuerdo con los recursos de los que se dispone.
 - Prever las variables que pueden intervenir para anticipar las condiciones futuras.
 - Escoger entre acciones alternativas las más convenientes para los objetivos en base a situación actual y a la prevista para el futuro.
 - Decidir el orden de las acciones en el tiempo y su orden.
 - Seleccionar los recursos de entre disponibles en función de las acciones en cada momento.
 - Prever plazos en la consecución de objetivos.
 - Presupuestar costes.
 - Asignar tareas y responsabilidades para la ejecución.
 - Establecer un sistema de control y seguimiento de las acciones y la consecución de objetivos.
- (Interarts, 2013)

1.2.8.5 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Por lo tanto, la planeación estratégica se puede decir que es aquella que marca el rumbo en que se deben desplazar las organizaciones e impulsa la energía para comenzar ese desplazamiento.

Un proceso de planificación estratégica la esencia consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, lo cual permite prepararse con el fin de responder a estas para desarrollar ventajas competitivas, lo cual conlleva a la capacidad que adquiera la organización para adecuarse a los cambios del entorno y los factores que inciden en él.

La planificación estratégica exige creatividad, análisis, honestidad y un criterio en el cual no sólo se relaciona ésta con decisiones futuras sino, por el contrario, trata con el porvenir de las decisiones actuales. Por lo que este tipo de planificación no desecha en su totalidad los imprevistos o riesgos, sino que permite a los que guían la organización observar posibles alternativas de acción en el futuro y seleccionar aquellas que se conviertan en la base para la toma de decisiones presentes. (Gamboa Conejo, 2016)

1.2.9 Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo. (Chiavenato, 2013)

1.2.10 Elementos de la Planeación Estratégica

1.2.10.1 Misión

“La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito u objetivo máximo, estrategia, patrones de comportamiento y valores”. (Bustamante, 2018)

El propósito nos lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas:

- El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización.
- El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar. (Bustamante, 2018)

1.2.10.2 Visión

“La palabra visión sin separar los dos conceptos. La visión es válida porque los objetivos lo son, pero es la claridad del concepto de misión la que nosotros creemos que constituye la fortaleza de un gran líder”. (Bustamante, 2018)

Llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión” El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad. (Bustamante, 2018)

1.2.10.3 Objetivos Estratégicos

“Son logros que la organización persigue en un plazo determinado. Estos deben ser coherentes con la misión y orientaciones de las políticas ministeriales”. (Bello, 2016)

La definición de los objetivos permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento de la organización y aprovechar las ventajas.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para tener un accionar coherente con la misión? (Bello, 2016)

Herramientas utilizadas en la Planeación Estratégica

Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

(Fred.R., 2015), indica que la matriz de evaluación de factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva

Adicionalmente el autor indica que la elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

Tabla 1-1: Objetivos Estratégicos

PASOS	ACTIVIDADES
1	<ul style="list-style-type: none">• Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afecta la empresa y la industria.• En esta lista primero se debe anotar las oportunidades luego las amenazas.
2	<ul style="list-style-type: none">• Asignar un peso relativo a cada factor relativo de 0,0 no es importante a 1,0 muy importante. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa.• Las oportunidades suelen tener más pesos que las amenazas, pero estas a su vez puede tener pesos altos si son especialmente graves o amenazas.• La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0.
3	<ul style="list-style-type: none">• Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor donde 4 una respuesta superior,3 una respuesta a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.• Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa
4	<ul style="list-style-type: none">• Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener calificación ponderada• Sumar calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar del total ponderado de la empresa independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible 1,0. El valor promedio ponderado es 2,5• Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.
5	<ul style="list-style-type: none">• En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1,0 indica las estrategias de la empresa no están capitalizados las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Fuente: Conceptos de administración estratégica (Fred R, 2013, pp.62-64)

Elaborado por: Lissette Nuñez,2021

Matriz De Evaluación De Los Factores Internos

(Fred.R., 2015) manifiesta que:

La matriz de evaluación de los factores internos EFI es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos por lo que el hecho de esta

técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Adicionalmente el autor indica la matriz EFI, similar a la matriz EFE de perfil de la competencia se desarrolla siguiendo cinco pasos:

Tabla 2-1: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos

PASOS	ACTIVIDADES
1	<ul style="list-style-type: none"> Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2	<ul style="list-style-type: none"> Asigne un peso entre 0.0 no importante a 1.0 absolutamente importante. El peso adjudicado a un factor dado indicado a la importancia relativa del mismo alcanzar el éxito en la empresa. Independiente de que el factor clave represente una fuerza o debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3	<ul style="list-style-type: none"> Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor calificación 1 una debilidad menor , calificación 2 una fuerza menor ,calificación 3 o fuerza mayor calificación 4 .Así las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que lo pesos del paso 2 se refiere a la industria
4	<ul style="list-style-type: none"> Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.
5	<ul style="list-style-type: none"> Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo 4.0 siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, igual que la matriz EFE, debe incluir 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EEFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Fuente: Conceptos de administración estratégica (Fred R, 2013, p. 65-65)

Elaborado por: Lissette Nuñez,2021

Matriz FODA

	Fortalezas Fortaleza 1. Fortaleza 2. Fortaleza 3. Sucesivamente...	Debilidades Debilidad 1. Debilidad 2. Debilidad 3. Sucesivamente...
Oportunidades Oportunidad 1. Oportunidad 2. Oportunidad 3. Sucesivamente...	Estrategias de integración	Estrategias intensivas
Amenazas Amenaza 1. Amenaza 2. Amenaza 3. Sucesivamente...	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas

Figura 2-1: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos

Fuente: Conceptos de administración estratégica (Fred R, 2013, p. 65-65)

(Fred.R., 2015) manifiesta que es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

El termino FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde pueda aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

La estrategia DO pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar la disminución de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar la liquidación.

Tabla 3-1: Pasos para la Elaboración de una matriz FODA

PASOS	ACTIVIDADES
1	Hacer una lista de oportunidades externas claves de la empresa
2	Hacer una lista de amenazas externas clave de la empresa
3	Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa
4	Hacer una lista de debilidades internas clave de la empresa
5	Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6	Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7	Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8	Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada

Fuente: Conceptos de administración estratégica (Fred R, 2013, p. 65-65)

Elaborado por: Lisette Nuñez, 2021

1.2.11 *Balanced Scorecard*

1.2.11.1 *Definición*

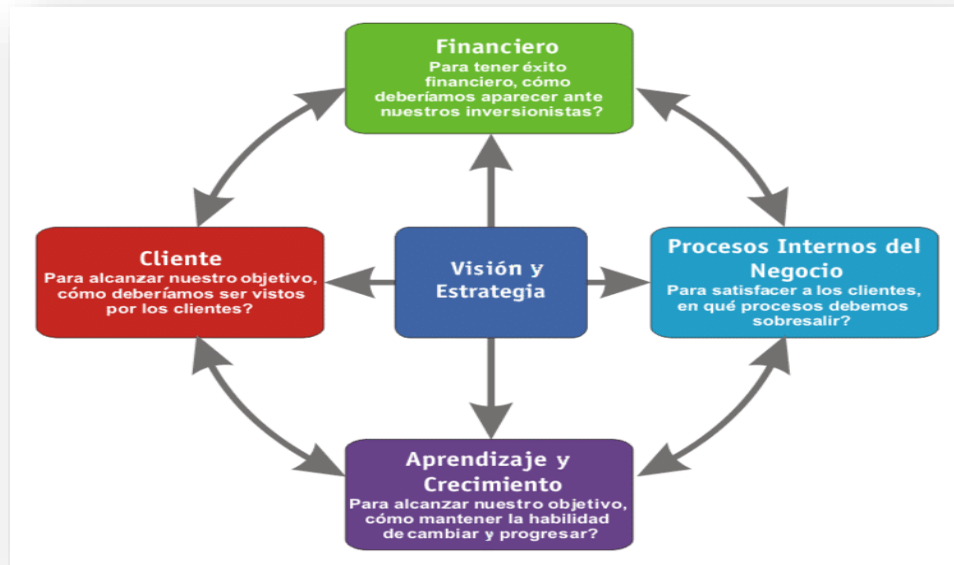


Figura 3-1: Niveles de planeación

Fuente: Tomado de la teoría de Olarte, J., & García, A, 2021

Para (Olarte, 2017), El Balanced Scorecard es una herramienta útil que facilita y estructura el proceso de planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo, su implantación en muchas ocasiones no se traduce en los resultados esperados inicialmente y es necesario tomar en consideración factores claves de éxito y mejores prácticas utilizadas en casos exitosos de implantación.

Aquí se presenta una recopilación de las principales recomendaciones hechas por autores reconocidos en el tema, las compara con las acciones realizadas en casos exitosos publicados en revistas arbitradas, las consolida en nueve factores claves de éxito del proceso de implantación, los cuales son validados a la luz de experiencias positivas y negativas de once casos de organizaciones colombianas por medio de entrevistas. Se presenta un análisis de la discriminación de cada factor en el resultado final y los consolida en tres grupos de importancia. (Olarte, 2017)

1.2.11.2 *Perspectiva financiera*

Según (Kaplan R. , 2009), Perspectiva financiera esta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que

respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

1.2.11.3 Perspectiva procesos internos

(Kaplan R. , 2009). Con esta perspectiva pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Por lo general, esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. Tal secuencia permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas

1.2.11.4 Perspectiva clientes

Para (Kaplan R. , PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA, 2009), Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de el objetivo planteado en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente, es decir en la financiera. El entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. La medición de estos dos últimos aspectos da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados.

1.2.11.5 Perspectiva de aprendizaje

(Kaplan R. , 2009), La cuarta y última perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio.

1.2.11.6 Las cuatro fases para la implementación del Balanced Scorecard

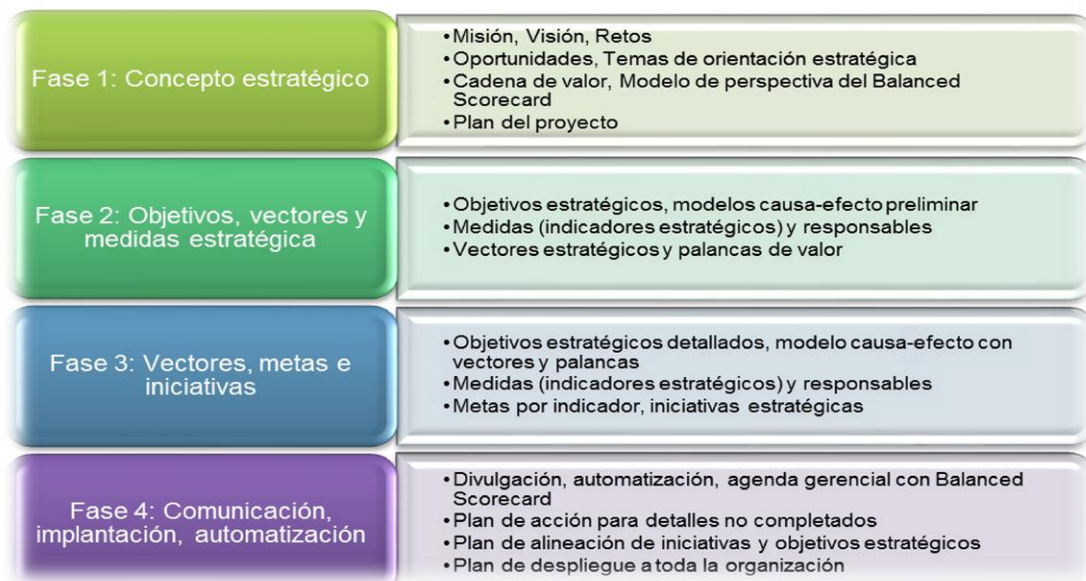


Figura 1-3: Fases para la implementación del Balanced ScoreCard

Fuente: Tomado de estrategias y táctica en la dirección s de Amendola L.J (2006)

Fase 1: Definición de la estrategia

Las estrategias reflejadas por el Balanced Scorecard, son el resultado de la traducción de la visión en esos objetivos estratégicos organizacionales entrelazados en los modelos de causa-efecto. Los temas estratégicos de la organización son comprendidos en esta fase y tienen una vinculación directa a las cuatro perspectivas definidas. Ahora bien, algunas empresas con fines de lucro pueden hacer uso de las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton. Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro, gubernamentales o no, generalmente pueden adoptar un modelo similar según sus propias características y por tal pueden hacer uso de tres a cinco perspectivas

Fase 2: Los objetivos estratégicos

Esta segunda fase tiene como fundamento la consolidación del equipo ejecutivo y el apoyo del gerencial para el desarrollo de los objetivos estratégicos y los indicadores claves presentados según en el Balanced Scorecard, con cada perspectiva. En la propuesta a presentarse frente a los indicadores y los objetivos.

Fase 3: Mapa estratégico y metas

En esta fase se concluye el diseño del Balanced Scorecard y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante constituir con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de

valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional. Es posible que se haga necesario realizar ajustes en la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización.

Fase 4: Comunicación, implantación, despliegue y automatización

De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Scorecard sino lo potencia, por lo cual está incluida en la agenda estratégica de la organización, lo que se traduce que el Balanced Scorecard sea esa parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello tener claridad del estado de desempeño del negocio.

1.2.12 Diagnostico estratégico

1.2.12.1 Análisis situacional

“El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno”. (Salgado, 2003, p. 156)

Para facilitar el análisis se consideran un conjunto de escenarios, los cuales a su vez contemplan un conjunto de factores que deben ser estudiados sistemáticamente. (Salgado, 2003, p. 156)

1.2.12.2 Matriz FODA

(Ponce Talancón, 1998), El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

1.3 Marco conceptual

Balanced Scorecard

“Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición”. (Fuentes, 2019)

Cuadro de Mando

“Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico”. (Fuentes, 2019)

Diagnóstico

“Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas”. (Fuentes, 2019)

Eficacia

“Capacidad de cumplir los objetivos marcados”. (Fuentes, 2019)

Eficiencia

“Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos”. (Fuentes, 2019)

Gestionar

“Acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo”. (Fuentes, 2019)

Misión

“Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe”. (Fuentes, 2019)

Plan Estratégico

“Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia para seguir por su compañía para alcanzar sus objetivos”. (Fuentes, 2019)

Principios

Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa”. (Fuentes, 2019)

Visión

“Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Entorno: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este, se le conoce también como ambiente”. (Fuentes, 2019)

Estrategia

“Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas”. (Fuentes, 2019)

Estructura organizativa

“Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas”. (Fuentes, 2019)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

Enfoque cualitativo

Para (Cauas, 2018), La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación acción, investigación acción participativa, investigación etnográfica, estudio de casos.

Enfoque cuantitativo

Según (Cauas, 2018), La investigación cuantitativa, en cambio, es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Algunos ejemplos de investigaciones cuantitativas son: diseños experimentales, diseños cuasi - experimentales, investigaciones basadas en la encuesta social, entre otras; siendo uno de las más usadas la encuesta social.

La presente investigación tiene un enfoque de investigación mixto en el cual el método cualitativo sirve para examinar los aspectos de la problemática propuesta servirá para medir el impacto de la aplicación de un plan estratégico y los posibles resultados que obtendría al momento de aplicarlo donde obtendría ventajas beneficiosas.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 Exploratorio

“El valor es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (Cauas, 2018)

Constituye en un fin en sí mismos, generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables o establecen el tono de investigación posteriores más elaboradas y rigurosas. (Cauas, 2018)

La presente investigación tiene nivel exploratorio porque recolectamos datos necesarios entre encuestas, estadísticas para la información verídica evitando futuras contradicciones a lo largo del estudio donde determinamos una visión general cuando ha sido poco explorado y reconocido podría tener una compleja generalidad.

2.2.2 Descriptivo

Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. Útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

El nivel descriptivo analiza la incidencia de los factores de la organización antes y después de la planeación estratégica en conjuntos homogéneos donde se utilizarán criterios sistemáticos donde permite tener la estructura o comportamiento y caracterizar la realidad estudiada.

2.2.3 Documental

Investigación documental este es un paso primordial para una investigación donde se realiza de una manera exhaustiva con selección de fuentes de información y además de la revisión de cada material bibliográfico que permita sustentar de forma técnica la aplicación del proyecto.

2.2.4 De campo

Investigación de campo hace referencia en la recolección de información y datos primarios de los sujetos de estudio puesto en práctica es decir al personal de la organización y así como los de los clientes que conforman el mercado meta.

2.3 Diseño de investigación

Investigación no experimental

Para (Cauas, 2018), Se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en contexto natural, para posteriormente analizarlos.

En la presente investigación tomando los datos tal cual se encuentre en el mercado es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo.

2.4 Tipo de estudio

Transversal

“Recolectan datos en un solo momento, un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Cauas, 2018)

Es transversal en la presente investigación porque se procede a realizar un solo levantamiento de datos sobre una muestra o un subconjunto en un periodo de tiempo determinado con análisis de datos de variables recopiladas

2.5 Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Población

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es preferible establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros”. (Cauas, 2018)

Para realizar el cálculo de la muestra el universo escogido fue 329.856 habitantes del Cantón Ambato, según el INEC del 2010, considerando nuestra población objetivo que son las mujeres con un total dicho las personas económicamente activas (PEA) a partir de los 18 años hasta los 65 años de sexo femenino y masculino de clase media baja, media y media alta. (Inec, 2020)

Muestra

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”. (Cauas, 2018, p. 327)

Para seleccionar una muestra, lo primero que se debe de hacer es definir la unidad de análisis. Luego se delimita la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados.

N.º es el tamaño de la población o universo	329.856 (habitantes mujeres y hombres)
K: es una constante que depende del nivel de confianza	(1,96)
E: es el error muestral deseado	(0,05)
P: es la proporción de individuos que posee	
Esa característica, es decir, es 1-p.	(0,50)
N: es el tamaño de la muestra	(384)

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 329,856 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (329,856 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n=384 encuestas

2.6 Métodos técnicas e instrumentos de investigación

“Método Inductivo mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general”. (Abreu, 2015)

El método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo.

Método Deductivo

(Abreu, 2015) , El método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.

En resumen, el método deductivo permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas con objetos de estudio, parecidos a los recopilados en la formulación científica general que se ha inducido, podrán ser entendidos, explicados y pronosticados sin que aun ocurran, y, además, serán susceptibles de ser estudiados analítica o comparativamente. (Abreu, 2015)

Considerando estos dos métodos, en el presente estudio se evidencio su aplicación al realizar un análisis de cada problema que ha sido identificado en la Maderera y Ferretería Villalba a partir de ello tener una visión integral del objeto de estudio.

2.6.1 Técnicas de investigación

Encuesta

(Lopez & Facheli, 2015) , La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto.

Se utilizó esta técnica para recopilar información directa de todo el personal administrativo como al gerente de la empresa además del sector empresarial existente de la ciudad de Ambato.

2.6.2 Instrumentos de investigación

Cuestionario

El cuestionario ha sido la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta. Con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan la investigación por encuesta mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador. Esto, en encuestas sociales, es de una gran complejidad por la dificultad que entraña expresar en indicadores concretos los aspectos de la realidad que interesan investigar. Esta dificultad puede disminuirse si se cuenta con un equipo de personas para su elaboración y, antes de comenzar realmente a construirlo, se dedican algunas jornadas a delimitar el campo de estudio y a definir claramente los indicadores que interesan en dicho campo. (Buendía Eisman, 1998)

El cuestionario el cual se aplicó a los trabajadores de la empresa él y a los clientes, para determinar la situación y objetivos empresariales con un enfoque de mercado

Entrevista

De acuerdo a (Murillo, 2016, pp. 1-20) la entrevista permite un acercamiento directo a los individuos de la realidad. Se considera una técnica muy completa. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

Este instrumento se aplicó a la principal autoridad de la Ferretera Villalva al gerente mediante el instrumento que es la guía de entrevista consta de un formato que contiene preguntas abiertas.

Observación

La observación es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración. Esta recogida implica una actividad de codificación: la información bruta seleccionada se traduce mediante un código para ser transmitida a alguien (uno mismo u otros). (Fabri, 2020)

Este instrumento se aplicó de primera instancia en el trabajo de investigación para recopilar información inicial de la situación actual de la empresa, del mismo modo de todos y cada uno de los departamentos que la conforman, permitiendo obtener una perspectiva clara sobre la institución.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1. Entrevista al Gerente

1. ¿Se están cumpliendo con los objetivos planteados?, Si la respuesta es afirmativa o negativa. Indique el ¿Por qué?

No, debido a la crisis sanitaria que estamos atravesando los objetivos planteados por la empresa no se están cumpliendo lo planificado.

Análisis e Interpretación

Como el resultado de la entrevista es negativa, se considera que, debido a la crisis sanitaria a nivel nacional, la empresa no logra cumplir sus objetivos planteados dentro de la planificación propuesta.

2. ¿Se están canalizando los recursos financieros y humanos en el área que los necesita y en las cantidades necesarias?

Los recursos financieros se encuentran enfocados adecuadamente pero no son suficientes porque nos encontramos en una crisis de ventas, y los recursos humanos están distribuidos de acuerdo con el área de trabajo.

Análisis e Interpretación

Se concluye que los recursos financieros están siendo enfocados como se esperaba, pero no son suficientes debido a que existe un nivel mínimo de ventas pese a que recurso humano se encuentra establecidos en cada área de la empresa.

3. ¿Conoce usted si los procesos administrativos son adecuados o necesitan redefinirse?

Se necesita un nuevo diseño de los procesos administrativos para mantener la empresa a flote.

Análisis e Interpretación

Podemos decir que existe una necesidad de diseñar los procesos administrativos en el que cada uno tenga una finalidad específica de tal manera que la empresa pueda adaptarse a las nuevas necesidades constantemente y pueda seguir funcionando en óptimas condiciones.

¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?

Estamos bajo el estándar de otras empresas de la misma categoría necesitamos tener mayor logística para proporcionar un servicio adecuado.

Análisis e Interpretación

En la respuesta de la entrevistada nos indica que la empresa se guía bajo los estándares de empresas de igual rango o categoría en el que recalca tener un énfasis en la logística con la finalidad de tener un servicio adecuado en la empresa.

4. ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

Los usuarios requieren que las entregas de los productos sean más ágiles.

Análisis e Interpretación

Podemos entender que la empresa requiere que un sistema de atención al cliente perfeccionado con entregas eficientes y despachos rápidos.

5. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

Local comercial, camión de despacho y maquinaria para preparar madera.

Análisis e Interpretación

Podemos decir que la empresa cuenta con recursos y maquinarias básicas que permiten que el giro del negocio se efectúe con calidad y optimizado.

6. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?

Tienen un nivel de preparación entre primaria y secundaria y el trabajo lo han aprendido en la empresa mediante la observación.

Análisis e Interpretación

Podemos deducir que a la empresa Maderera y Ferretería Villalva cuenta con talento humano con un nivel de preparación entre primaria y secundaria en el cual se puede evidenciar que hace falta la implementación de capacitación al personal para un desarrollo y crecimiento empresarial.

7. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus Fortalezas? ¿Cuáles son sus Debilidades?

La estructura organizacional está conformada por la cabeza que es la propietaria de ahí el área contable y por último ventas y despachos.

La fortaleza sería los años de experiencia y ubicación estratégica y la debilidad sería falta de liquidez para competir con otras empresas del mismo rango.

Análisis e Interpretación

De acuerdo a lo expuesto se establece que está plenamente identificada a la estructura organizacional en el en torno a 3 áreas específicas que lo nombra como son; área contable, área de ventas y área de despacho en la cual existe una jerarquía en una secuencia ordenada y sistemática. En las que consideran como una fortaleza a los años de experiencia y a la ubicación estratégica de la empresa, y como una debilidad el bajo nivel de ventas el que les impide ser una empresa altamente competitiva.

8. ¿Cómo aprecia usted los niveles de rentabilidad de la empresa?

Son bajos debido al aumento de competencia.

Análisis e Interpretación

Como resultado de la entrevista facilita entender cada nivel de rentabilidad de la empresa Maderera y Ferretería Villalva son bajos debido a un crecimiento de la competencia con precios inferiores al mercado de tal manera que se evidencia un desequilibrio de precios en el mercado.

.

3.1.2 Encuesta al Personal o Colaboradores

1. ¿Conoce usted si la empresa tiene una planeación estratégica?

Tabla 1-3: Conocimiento de Planeación Estratégica

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	66,7%	2
NO	33,3%	1
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

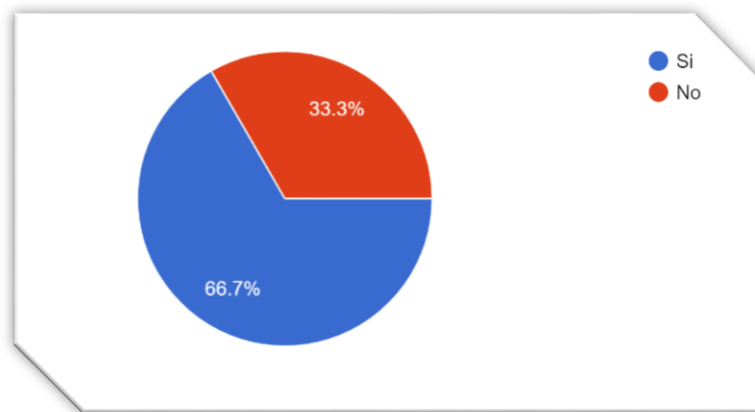


Gráfico 1-3: Conocimiento de Planeación Estratégica

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

Como resultados de la encuesta realizada nos encontramos que un 66,7% de los empleados de la empresa afirman que tiene una planeación estratégica y que cumplen con las normas y principios señalados, siendo solamente un 33,3 % de los integrantes de la empresa que expresa lo contrario.

Interpretación

De acuerdo con la aplicación de la técnica de observación nos percatamos que la empresa Maderera y Ferretería Villalva carece de un plan Estratégico a pesar de que la mayoría del personal afirma conocer de algún plan al momento de realizar la encuesta.

2. ¿Usted identifica claramente sus actividades en la Maderera y Ferretería Villalva?

Tabla 2-3: Identificación de Actividades

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	66,7 %	2
NO	33,3%	1
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

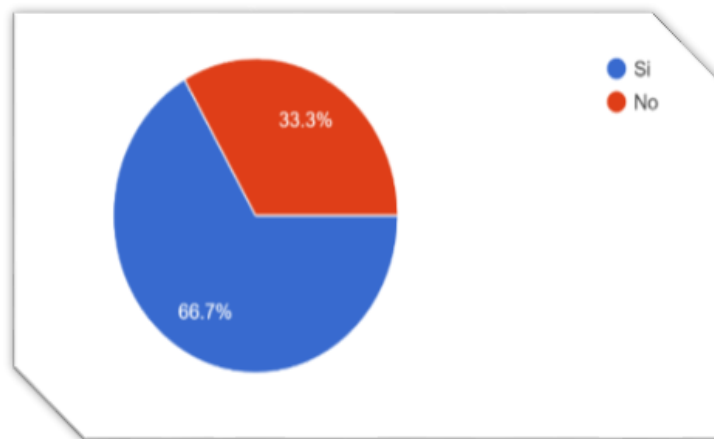


Gráfico 2-3: Identificación de Actividades

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

Como respuesta a la interrogante que se realizó a los empleados de la Empresa Villalva para saber si conocen cuál es su trabajo dentro de la empresa un 66,7% de los trabajadores afirman que conocen sus labores y un 33,3% manifiestan no conocer cuáles son sus actividades dentro de la empresa.

Interpretación

De acuerdo con el análisis realizado se determinó que la mayoría de los empleados conocen cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de sus áreas de trabajo, además manifiestan que es necesaria la aplicación de la planeación estratégica para que la empresa para que alcance sus objetivos y metas.

3. ¿Cuándo usted ingreso a la empresa se les indicó sus responsabilidades, actividades y su jefe inmediato?

Tabla 3-3: Responsabilidades de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	100%

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

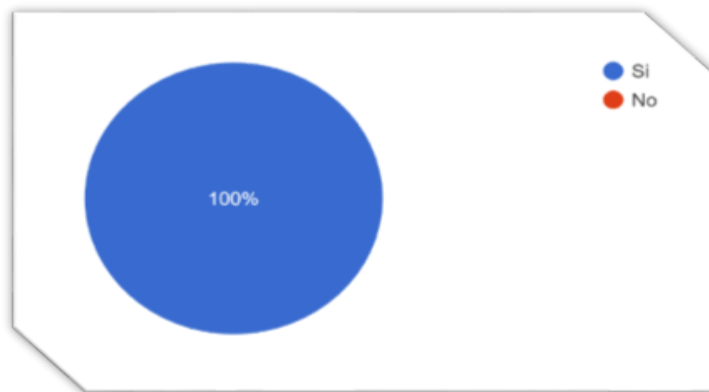


Gráfico 3-3: Responsabilidades de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

De acuerdo con la pregunta realizada a los principales colaboradores de la empresa Maderera y Ferretera Villalva se obtuvo como respuesta del 100 % que a cada uno de los colaboradores se les dio a entender quién era su jefe inmediato y cuáles eran sus funciones que debían realizar dentro de la empresa.

Interpretación

Se puede entender que la propietaria o encargados del reclutamiento laboral, brindaron el proceso de inducción para cada uno de los colaboradores de la empresa al momento de formar parte del equipo de trabajo en la cual se determinó funciones y responsabilidades a desempeñar.

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para el desarrollo de las actividades?

Tabla 4-3: Personal Adecuado de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	66,7%	2
NO	33,3%	1
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

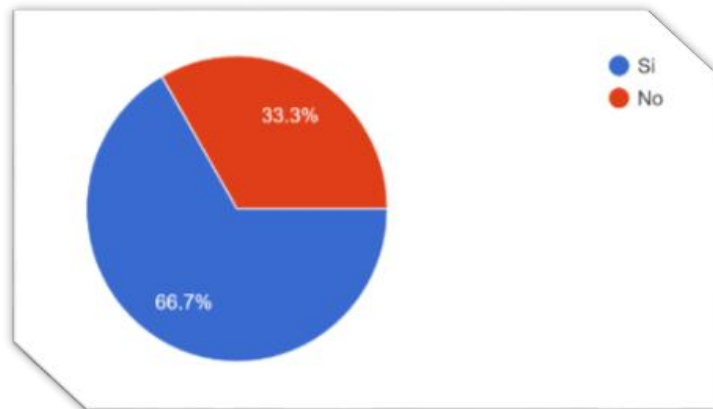


Gráfico 4-3: Personal Adecuado de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

De acuerdo con la indagación a los colaboradores se puede constatar que un 66,7% dice que, si cuenta con el personal adecuado y suficiente, mientras que un 33,3% responde que no cuenta con dicho personal.

Interpretación

La empresa en su mayoría cuenta con personal capacitado y con alto nivel de respuesta para cada una de sus funciones y responsabilidades a desempeñar, alcanzando resultados favorables para la organización.

5. ¿Piensa usted que la estructura organizacional facilita la ejecución de las estrategias?

Tabla 5-3: Ejecución de Estrategias de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	0%	100%

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

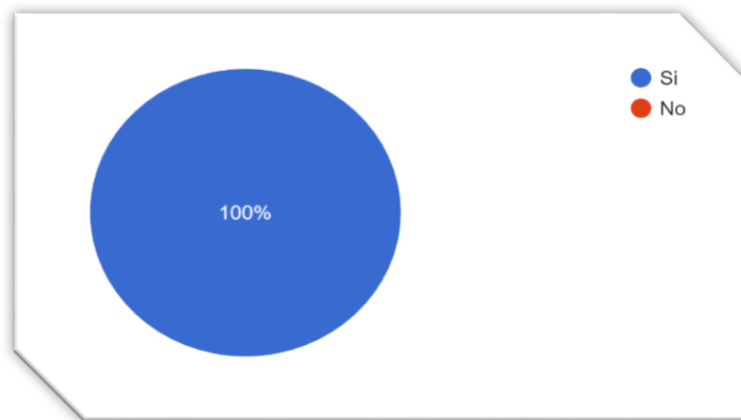


Gráfico 5-3: Estrategias de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

En su totalidad, los encuestados concuerdan que existe una buena estructura organizacional, lo cual ayuda al cumplimiento de estrategias y planificaciones de la empresa.

Interpretación

La empresa al contar con buena estructura organizacional le ayuda al cumplimiento de sus objetivos y metas previamente planificados en su plan estratégico, el cual está encaminado a la obtención de mejores resultados y una mayor competitividad en el mercado

6. Considera usted que las estrategias corporativas se han desarrollado de acuerdo con la misión de la empresa

Tabla 6-3: Estrategia Corporativa de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	66,7%	2
NO	33,3%	1
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

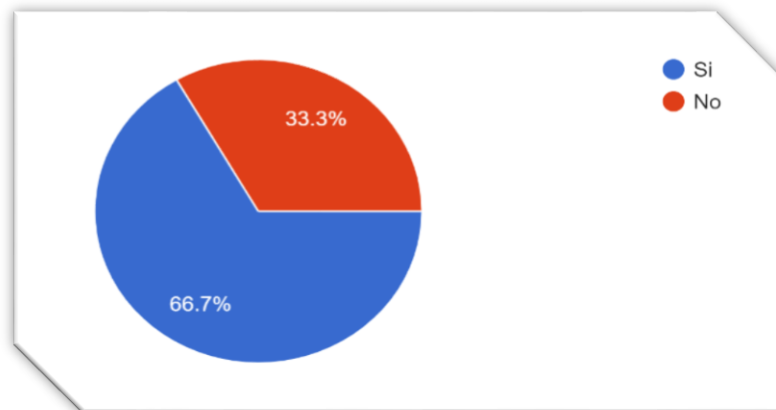


Gráfico 6-3: Estrategia Corporativa de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores se puede constatar que un 66,7% afirman que se han desarrollado las estrategias corporativas de acuerdo con la misión de la empresa mientras que un 33,3% de los encuestados manifiesta lo contrario.

Interpretación

En su mayoría la respuesta fue un sí, donde se puede determinar que la empresa tiene un control adecuado a las estrategias corporativas acorde a la misión actual de la empresa.

7. Cree usted que se utilizan herramientas para planificar las políticas y estrategias de la empresa

Tabla 7-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	66,7%	2
NO	33,3%	1
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

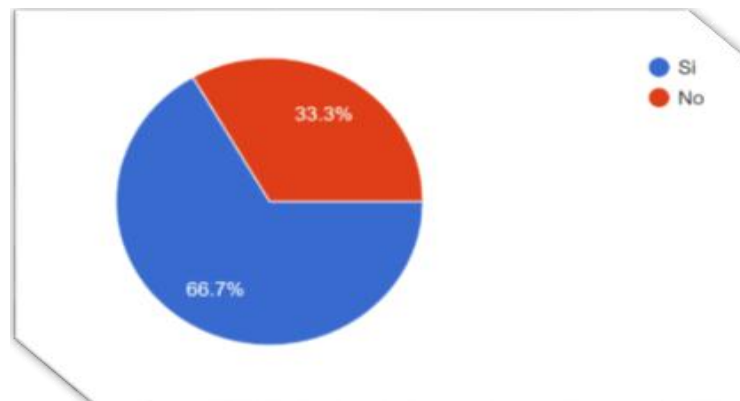


Gráfico 7-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

De igual manera en un 66,7% los colaboradores manifiestan que si utilizan herramientas para planificar las políticas y estrategias mientras que el 33,3% dice que no utilizan las herramientas necesarias para que la empresa este un nivel alto entre los competidores.

Interpretación

En la respuesta recibida por parte de los colaboradores existe una mayoría que considera un adecuado manejo de las herramientas requeridas este es punto esencial y necesario para planificar las políticas y estrategias de la empresa.

8. Conoce usted si la empresa tiene documentado el organigrama y a la descripción de puestos

Tabla 8-3: Documentación del Organigrama de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	100%	3
NO	0	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

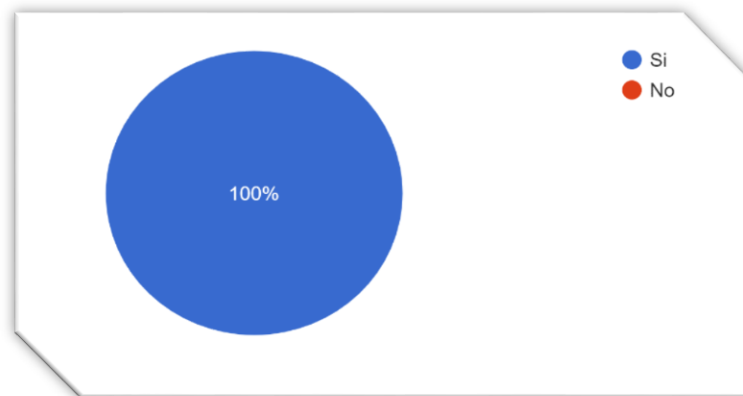


Gráfico 8-3: Documentación del Organigrama de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

Conforme a los resultados, la totalidad de los encuestados revelaron una respuesta positiva que la empresa tiene documentado el organigrama y la descripción de puestos de las áreas establecidas para conocimiento de todos.

Interpretación

La documentación del organigrama y su descripción funcional es importante dentro de la organización accesible para todo el personal y quien lo requiera, la misma que contempla información jerárquica y funcional de la estructura organizacional de la empresa.

9. Cree usted que la empresa tiene definido su mercado y el segmento de la misma

Tabla 9-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	66,7%	2
NO	33,3%	1
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

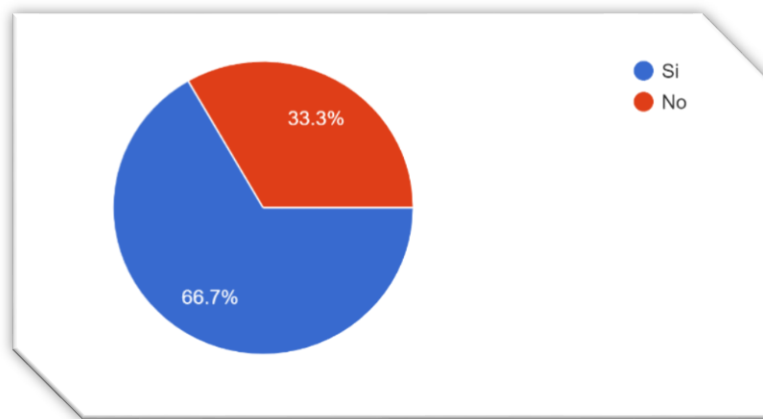


Gráfico 9-3: Políticas y Estrategias de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

De acuerdo con la encuesta realizada a los colaboradores se puede constatar que un 66,7% afirman que tiene definido su mercado y el segmento, mientras que un 33,3% responde que no tiene mercado y segmento en la empresa.

Interpretacion

En las respuestas obtenida existe un mercado definido de la misma y así nuestra competitividad en la empresa, al expandir nuestros segmentos en otros mercados nos ayudara a marcar la diferencia de acuerdo a su implementación.

10. Piensa usted que el desempeño laboral mejoraría con una planeación estratégica de la Maderera y Ferretería Villalva

Tabla 10-3: Desempeño Laboral de la Ferretería Villalva

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	100%	3
NO	0%	0
TOTAL	100%	3

Fuente: Empleados Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

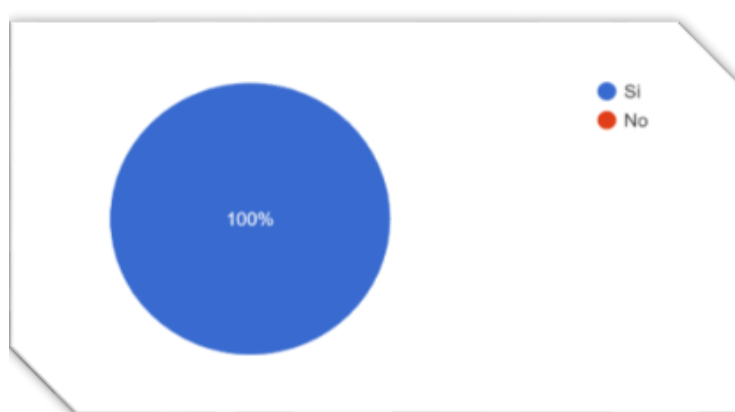


Gráfico 10-3: Desempeño laboral de la Ferretería Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

De lo expuesto se infiere una respuesta del 100% que el desempeño laboral ayudara en beneficio de la empresa al cumplir con la finalidad de la planeación estratégica dispuesta por la empresa.

Interpretación

De acuerdo a lo expuesto por parte de los colaboradores, explican que si es necesario la planeación estratégica para que la empresa obtenga un mejor desempeño laboral de sus empleados.

3.1.3 Encuesta a los clientes

1. Genero

Tabla 11-3: Genero Clientes

ITEM	ITEM	ENCUESTADOS
Femenino	60,8%	233
Masculino	39,2%	151
TOTAL	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

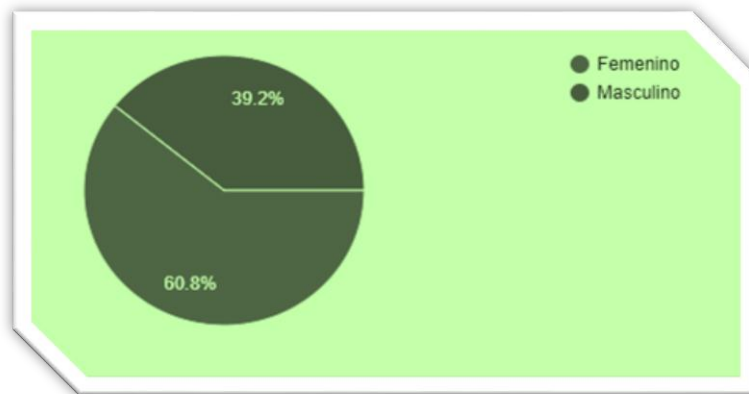


Gráfico 11-3: Genero Clientes

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

Acorde con las encuestas de los clientes de la Maderera y ferretería Villalva el 60,8% son de género femenino y un 39,2 % de género masculino dando un total de 100% de clientes.

Interpretación

De estos datos se deduce que la población de clientes la mayoría pertenecen a género femenino sin embargo deben enfocarse en los dos segmentos de mercado para beneficios de la organización.

2. Edad

Tabla 12-3: Edad Clientes

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
16 - 25 años	86,3%	331
25 -35 años	13,7%	53
35 años en adelante	0%	0
TOTAL	100%	384

Fuente: Clientes Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

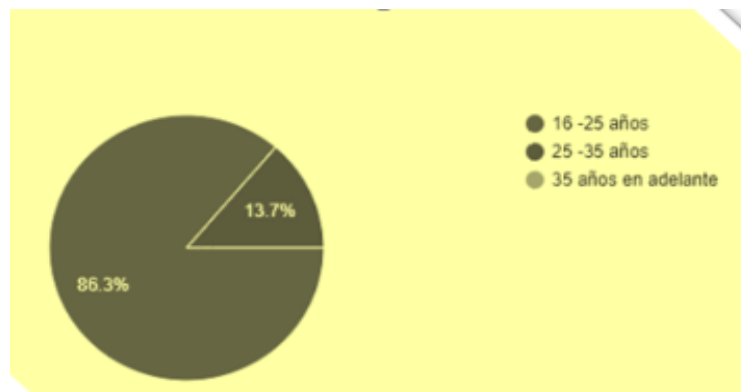


Gráfico 12-3: Edad Clientes

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

Conforme a las encuestas realizadas a los clientes el 86,3% tiene entre las edades de 16 hasta 25 años mientras que un 13,7% corresponde a edades entre 25 a 35 años mientras que desde los 35 años en adelante no obtuvimos respuestas.

Interpretación

De acuerdo con los resultados obtenidos se debe enfocar en clientes que sus edades están entre los 16 hasta 25 años, sin dejar de lado a los demás clientes.

3. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos que ofrece Maderera y Ferretería Villalva?

Tabla 13-3: Tiempo compra clientes

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Una semana	43,1%	166
Quince días	15,7%	60
Un mes	15,7%	60
Seis meses	9,8%	38
Un año	15,7%	60
TOTAL	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

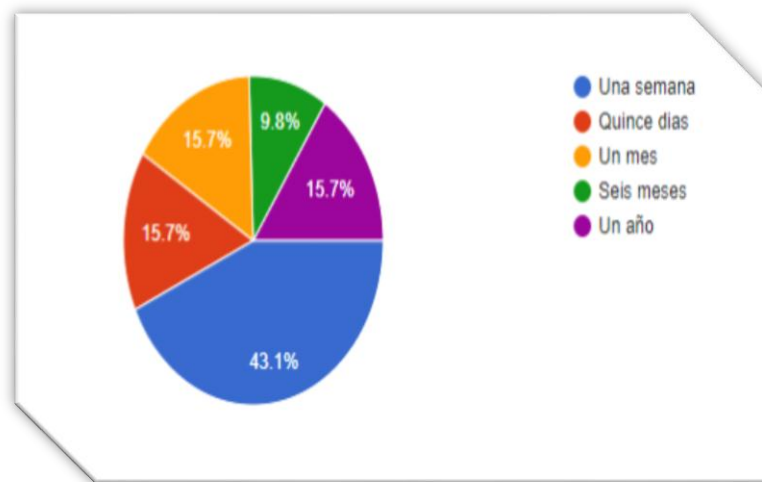


Gráfico 13-3: Tiempo Compra Clientes

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Análisis

De acuerdo con los encuestados compra productos en la Maderera y Ferretería Villalva el 43,1% en una semana, el 15,7% en quince días, 15,7% un mes, el 9,8% en seis meses y en un año el 15,7%.

Interpretación

En los resultados obtenidos nos indica que las compras los realiza de forma semanal por lo cual se determina que la empresa debe enfocar más estrategias de venta y publicidad en este segmento.

4. ¿Cuál estrategia cree usted que utiliza la Maderera y Ferretería Villalva?

Tabla 14-3: Estrategia Clientes

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Producto	36%	138
Precio	20%	77
Publicidad	26%	100
Promocion	18%	69
Total	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

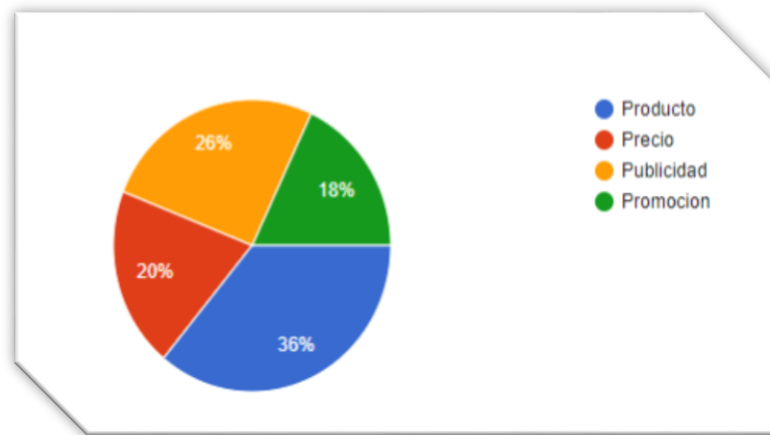


Gráfico 14-3: Estrategia Clientes

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

En la encuesta realizada hemos encontrado que la estrategia más utilizada por la Maderera y Ferreteria Villalva es el producto, con un 36%, la publicidad con un 26% el precio con un 20% y el 18% en promoción.

Interpretacion

Se analizó los resultados la estrategia mas utilizada es el producto que se promociona en manera constante pero tambien debemos tomar en cuenta el precio, promocion y publicidad para tener más rentabilidad para la empresa.

5. ¿Cómo considera la calidad de atención al cliente que ofrece la Maderera y Ferrería Villalva?

Tabla 15-3: Atención de Cliente

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Excelente	39,2%	151
Muy Buena	39,2%	151
Buena	17,6%	67
Regular	3,9%	15
Mala	0%	0
Total	100%	384

Fuente: Clientes Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

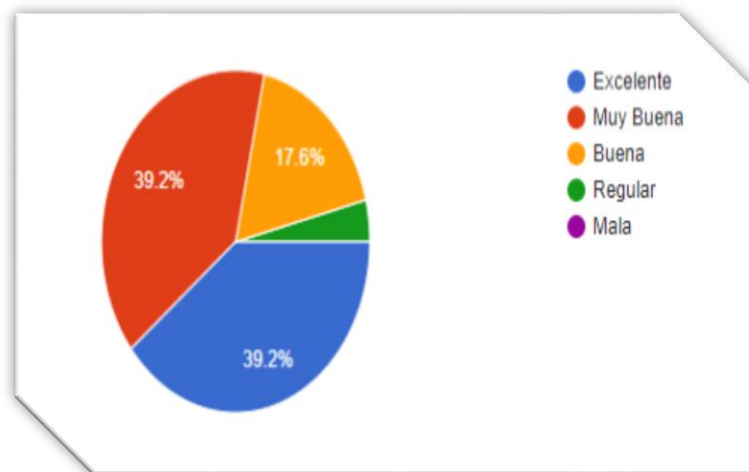


Gráfico 15-3: Atención de Cliente

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

Al haber realizado la encuesta se obtuvo como respuesta la calidad de atención al cliente en un 39,2%, en excelente, mientras la opción muy buena, el 17,6 % con la opción buena, el 3,9% con la opción regular y un 0% de la mala.

Interpretacion

Conforme a los resultados existen porcentajes iguales en la ponderación entre excelente y muy buena, es decir la atención al cliente cumple con los estándares de calidad requeridos .

6. ¿Cree usted que los productos ofrecidos en la Maderera y Ferretería Villalva cumplen con sus expectativas?

Tabla 16-3: Expectativas de Cliente

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	88%	338
NO	12%	46
Total	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

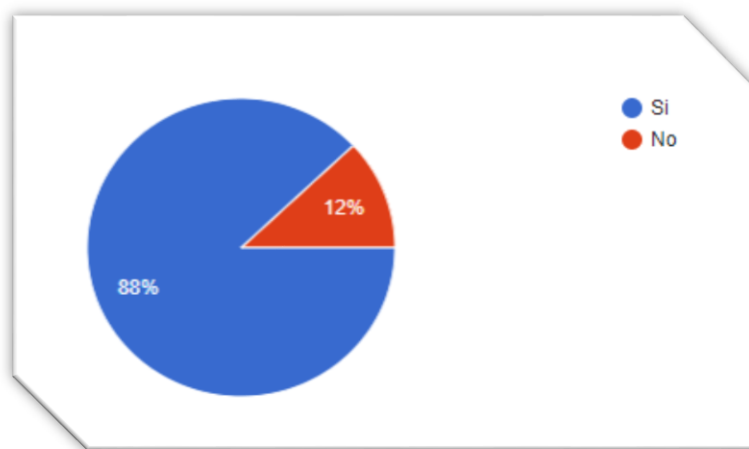


Gráfico 16-3: Expectativas de Cliente

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

En el gráfico expuesto nos indica que un 88% de las personas encuestadas si cumple con las expectativas de los clientes de los productos ofrecidos, mientras que para el 12% de los encuestados no cumple con las expectativas del mismo.

Interpretacion

Al analizar la encuesta en su mayoría existe un cumplimiento de expectativas de los clientes con los productos ofrecidos, se debe enfocar estrategias que ayuden a mejorar la satisfacion del cliente.

7. ¿Conoce usted de las promociones que ofrece la Maderera y Ferretería Villalva?

Tabla 17-3: Atención de Cliente

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
SI	58,8%	226
NO	41,2%	158
TOTAL	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

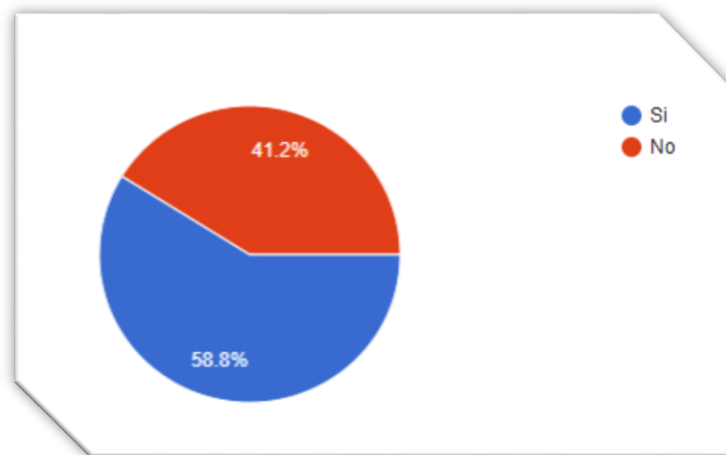


Gráfico 17-3: Atención de Cliente

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

De acuerdo a los encuestados un 58,8% si conoce las promociones que ofrece la Maderera y Ferretería Villalva mientras que un 41,2% no conoce las promociones.

Interpretacion

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que los clientes si conocen las promociones que ofrece la empresa ,se debe mejorar en cuanto estrategias de promocion para que sus productos sean mas conocidos y apreciados por los consumidores.

8. ¿Cómo considera que son los precios que ofrece la Maderera y Ferretería Villalva?

Tabla 18-3: Precios

ITEM	PORCENTAJE	ENCUESTADOS
Altos	15,7%	60
Accesibles	76,5%	294
Bajos	7,8%	30
Total	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

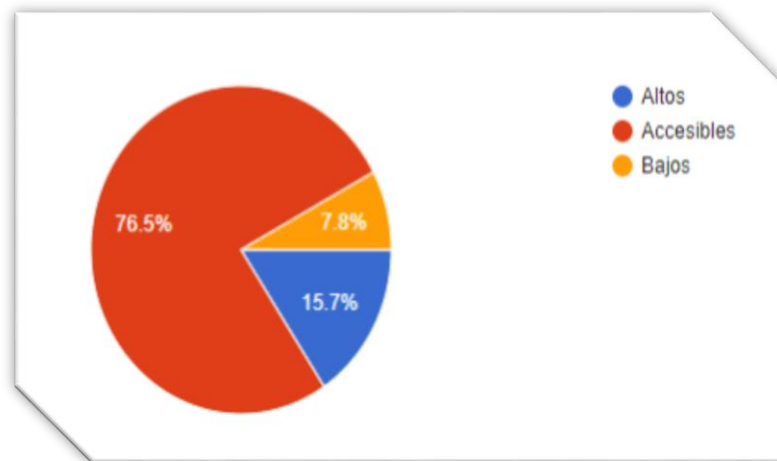


Gráfico 18-3: Precios

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

En los datos se obtiene que el 15,7% de la gente encuestada manifiesta que los precios son altos, mientras que un 76,5% manifiesta que los precios son accesibles y un 7,8% manifiesta que los precios son bajos en la Maderera y Ferretería Villalva.

Interpretacion

Podemos determinar que obtuvimos una respuesta clara en consideración a que sus precios son accesibles siendo una ventaja para satisfacción del cliente y aumentar la probabilidad de ventas.

9. ¿Cree usted que debería mejorar un poco más las estrategias de venta que utiliza la ferretería?

Tabla 19-3: Estrategias de Venta

ITEM	ITEM	TOTAL
SI	85,7%	329
NO	14,3%	55
Total	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

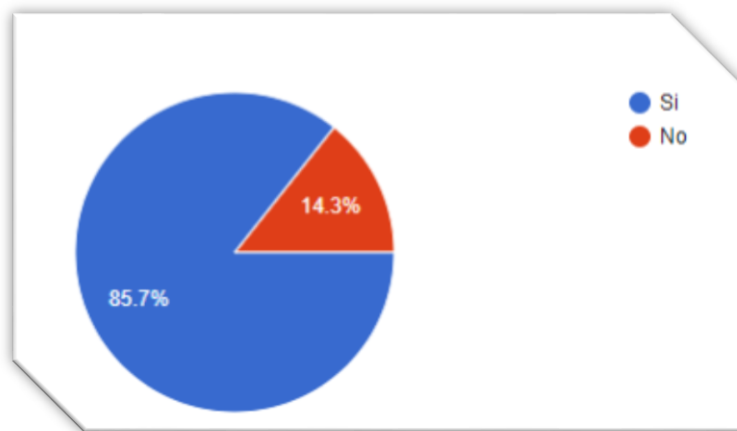


Gráfico 19-3: Estrategias de Venta

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

En los resultados dados de los encuestados un 85,7% cree que si deben mejorar las estrategias de venta en la Maderera y Ferretería Villalva mientras que un 14,3% piensan lo contrario.

Interpretación

De acuerdo con los encuestados se afirma que se debe mejorar las estrategias de ventas para aumentar su cartera de clientes adquiriendo productos de una manera más eficiente y eficaz para alcanzar una armonía entre la empresa y los clientes que son un pilar fundamental.

10. ¿A través de que medio llego a conocer usted de la existencia de la Maderera y Ferretería Villalva?

Tabla 20-3: Medios

ITEM	ITEM	ITEM
Radio	5,9%	23
Amigos,colegas o contacto	74,5%	286
Pagina web	11,8%	44
Volantes	5,9%	23
Redes Sociales	2%	8
Total	100%	384

Fuente: Clientes Ferretería Villalva, 2021

E laborado por: Nuñez Lissette, 2021

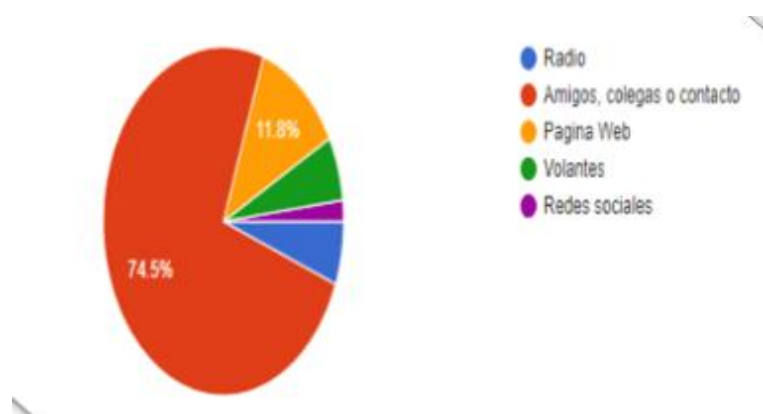


Gráfico 20- 3: Medios

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Analisis

En los datos recolectados se obtuvo que por el medio que se llego a conocer la existencia de la Maderera y Ferreteria Villalva es en un 5,9% en radio, el 74,5% en amigos, colegas o contacto, el 11,8% en página web, el 5,9% en volantes y un 2% en redes sociales.

Interpretacion

En los datos propuestos hay un considerable porcentaje que el medio que se da a conocer la empresa es amigos, colegas o contactos donde se debe reforzar mucho más las redes sociales y la página web donde el mundo se encuentra mucho más digitalizado por la pandemia.

3.2 Discusión de Resultados

Según el objetivo de la presente investigación, diseñar la planeación estratégica en la Maderera y Ferretería Villalva en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Una vez analizado los resultados de las encuestas y mediante la aplicación de la técnica de observación se puede decir que no evidencia una planeación estratégica pero existe directrices que lo hacen de manera verbal más no diseñada o planificada en documentos, para tener un respaldo con el cual identificarse ante sus colaboradores para tener un óptimo rendimiento de su empresa, con los datos comparados por (Fuentes, 2019) en su tesis titulada Propuesta De Planeación Estratégica Para La Empresa Emperador Broaster En La Ciudad De Riobamba Provincia De Chimborazo concluyo que se elaboró el plan estratégico basado en las 4 áreas de la empresa como son: la administrativa, financiera, cliente, y crecimiento y capacitación; determinando de esta manera la realidad esquemática y de funcionamiento, al aplicar el cuadro de mando integral y ponderando el peso específico de impacto de la estrategia específica se establece 8 posibilidades técnicas para contrarrestar y potenciar el área comercial y el tipo de posicionamiento basado en los objetivos empresariales, con estos resultados se afirma que la implementación de un planeación estratégica es importantes la toma de decisiones y la optimización de los procesos de cada área según lo afirma (Luna Gonzalez, 2015) que la planeación estratégica requiere el máximo de información y conocimiento del presente, del pasado y construcción con datos adicionales se puede evidenciar que las estrategias no están planteadas donde no cuenta con recursos suficientes para ingresar a la competencia directa con negocios de diferente entidad se debe implementar un diseño administrativo acorde a las necesidades de las empresas ,los clientes requieren de un servicio personalizado y rápido además a la empresa debe generar o definir un mercado objetivo con calidad del producto.

Según el objetivo específico, Diagnosticar la situación actual mediante un enfoque participativo aplicando diferentes técnicas, métodos e instrumentos investigativos, según los datos obtenidos en la entrevista a la gerente general en la pregunta número 8 manifiesta que la empresa se encuentra con una baja rentabilidad debido a la alta competencia existente en el mercado, datos al ser comparados con (López Eraso, 2011) en su tesis titulada Planeación Estratégica De Ferretería Su Casa Constructora se concluyó la formulación del plan estratégico propuesto en el presente trabajo contribuirá a mejorar la posición de la empresa en el mercado. Con base en el análisis externo realizado se pudo determinar que Ferretería Su Casa Constructora cuenta con oportunidades claves que facilitaran su crecimiento económico como lo son la creciente demanda de productos ferreteros y el crecimiento del PIB, con estos datos se afirma que la planeación estratégica es necesaria para el diagnóstico administrativo, operativo de la situación actual por la cual está atravesando la empresa ,además ayudara a una correcta toma de decisiones según sea necesaria ,según afirmación de (Gamboa Conejo, 2016). La esencia de la planificación estratégica es

la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro, lo cual permite prepararse con el fin de responder a estas para desarrollar ventajas competitivas, lo cual conlleva a la capacidad que adquiere la organización para adecuarse a los cambios del entorno con los factores que inciden en tener una aceptación y posicionamiento en el mercado.

Según el objetivo específico, Diseñar estrategias utilizando el Balance Score Card de acuerdo con sus componentes de actuación, según los datos obtenidos en la entrevista al gerente en la pregunta número 3 se pudo constatar que la empresa carece de adecuados procesos administrativos, es decir su gestión administrativa es deficiente por esa razón no han logrado alcanzar sus metas y objetivos, además que la competencia con otras empresas de la misma línea han perjudicado sus ingresos al reducir sus ventas. datos que al ser comparados con lo encontrado por (TOMALÁ, 2013) en su tesis titulada Plan Estratégico Para La Ferretería Solís Ubicada En El Cantón La Libertad, Provincia De Santa Elena en el cual se concluye que los directivos de la empresa tienen claro que para lograr el desarrollo esperado hay que basarse en una mejor posición estratégica en el mercado, es necesario que se varíe los artículos o materiales de ferretería, así como también incorporar la nueva línea de producto como son materiales para la construcción, preparando campañas publicitarias para difundir las nuevas líneas de productos; también brindar talleres de capacitación al personal administrativo de la empresa como al personal operativo y por último fortalecer cada una de las áreas de la organización adquiriendo todos los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades que se desarrollan según con estos datos se afirma que el Balance Score Card ayuda a enlazar estrategias y objetivos clave con el cumplimiento de metas de cada área de trabajo de la empresa corrigiendo los errores, según afirma (Olarte, 2017) el Balanced Scorecard es una herramienta útil que facilita y estructura el proceso de planeación estratégica de las organizaciones, sin embargo, su implantación en muchas ocasiones no se traduce en los resultados esperados inicialmente y es necesario tomar en consideración factores claves de éxito y mejores prácticas utilizadas en casos exitosos de implantación.

3.3 Propuesta

Título

Diseño de la Planeación Estratégica en la Maderera y Ferretería Villalva en la ciudad de Ambato
Provincia de Tungurahua

Objetivo

- Presentar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para lograr la información y proponer un cambio necesario.
- Identificar el direccionamiento estratégico para saber dónde está y hacia dónde dirigirse en la empresa.

Antecedentes Históricos

La Maderera y Ferretería Villalva la creación fue desde 1981 en el cantón de Ambato actualmente 40 años lo iniciaron como un negocio familiar de tejas y pingos el señor Jorge Villalva Camino y la esposa Magdalena Pérez Portero donde compraban e invertían en bosques donde aserraban la madera para su comercialización y distribución con la finalidad de aumentar ingresos y crecimiento así surgió día a día con el esfuerzo y dedicación la ampliación de la empresa donde paso a manos de la hija la gerente Georgina Villalva Pérez y actualmente 40 años de la Maderera y Ferretería Villalva ubicada en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua con un aproximado de 1000 clientes y con la presencia de tres colaboradores en cada área.

Alcance

Los trabajadores en general de la Maderera y Ferretería Villalva

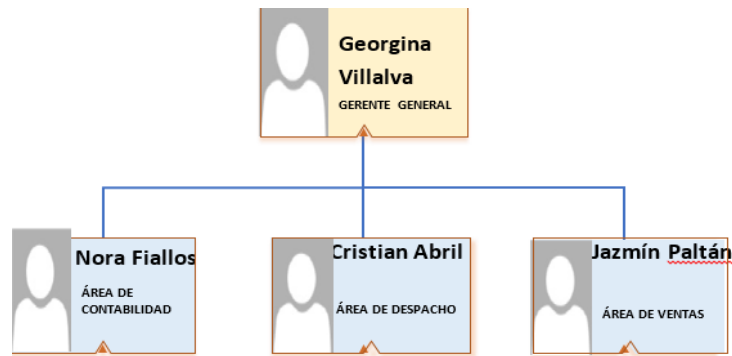


Gráfico 21-3: Organigrama Estructural de la Ferretería y Maderera Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Como podemos observar, el organigrama estructural de la Maderera y Ferretería Villalva sirve para ver, de forma clara y concisa, los niveles de jerarquía y responsabilidad en la empresa. De esta forma, los empleados tienen claro de quién dependen y a quién dirigirse en su caso.

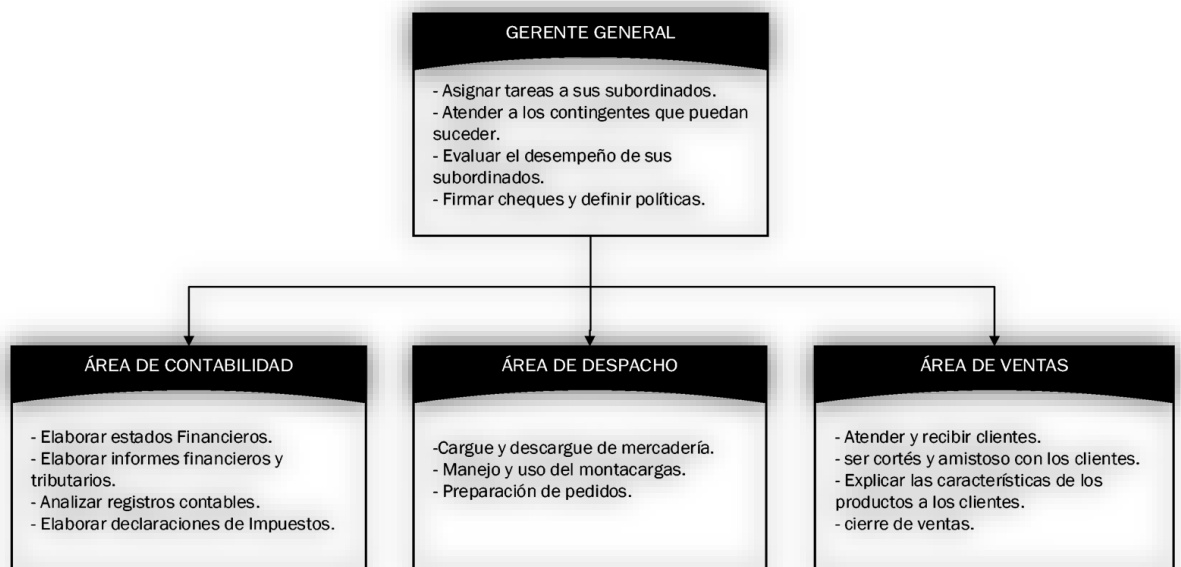


Gráfico 22-3: Organigrama Funcional de la Ferretería y Maderera Villalva

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

El organigrama propuesto a continuación indica todas las funciones detalladamente que el personal realiza en la empresa donde el gerente general coordina el desempeño de los subordinados, define las políticas y principios, el área de ventas capta los clientes y la información necesaria de los productos por consiguiente el área contabilidad donde elabora informes financieros y tributarios y por último el área de despacho se encarga de los pedidos y entregar al tiempo requerido.

Análisis FODA con el Personal de la Empresa Maderera y Ferretería Villalva

Tabla 21-3: Análisis Interno

○ FORTALEZAS	○ DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Precios económicos • Productos de calidad • Personal comprometido con la empresa • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee un personal capacitado constantemente • No existe planeación estratégica • La marca no está posicionada en la mente del consumidor • No cuenta con una misión y visión

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 22-3: Análisis Externo

○ OPORTUNIDADES	○ AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de comportamiento del consumidor • Acceso a nuevos mercados • Creación de sucursales • Beneficios e incentivos al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nueva competencia • Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores • Poder adquisitivo de los clientes • Inflación

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 23-3: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Precios económicos	0,11	3	0,33
Diversificación de productos	0,14	4	0,56
Personal comprometido con la empresa	0,14	4	0,56
Trabajo en equipo	0,11	3	0,33
DEBILIDADES			
No posee un personal capacitado constantemente	0,14	3	0,42
No existe planeación estratégica	0,11	1	0,11
La marca no está posicionada en la mente del consumidor	0,11	2	0,22
Crecimiento reducido en el área de ventas	0,14	3	0,42
TOTAL	1		2,95

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

En virtud de los resultados obtenidos en la matriz EFI se evidencio un total ponderado 2,95 siendo un valor por encima es decir que las fortalezas están siendo aplicadas sobre las debilidades que posee la empresa.

Tabla 24-3: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Cambios de comportamiento del consumidor	0,11	2	0,22
Acceso a nuevos mercados	0,15	3	0,45
Creación de sucursales	0,10	1	0,10
Beneficios e incentivos al personal	0,12	2	0,24
AMENAZAS			
Entrada de nueva competencia	0,15	3	0,45
Poder adquisitivo de los clientes	0,10	2	0,20
Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores	0,15	2	0,30
Inflación	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,08

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Según los resultados obtenidos en la matriz EFE se obtuvo un total ponderado 2,08 siendo un resultado negativo se encuentra por debajo de la media lo cual implica que las amenazas están prevaleciendo antes que las oportunidades.

FODA PONDERADO

Tabla 25-3: FODA PONDERADO

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Cambios de comportamiento del consumidor O2 Acceso de nuevos mercados O3 Creación de sucursales O4 Beneficios e incentivos al personal	A1 Alto nivel de competencia A2 Poder adquisitivo de los clientes A3 A4 Inflación
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
F1 Precios Económicos F2 Diversificación de Productos F3 Personal comprometido con la empresa F4 Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de líneas de productos • Potenciar la imagen y buenas relaciones con los clientes • Desarrollar y posicionar productos novedosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración continua de planes estratégicos • Servicio ágil y profesional • Optimizar los procesos operativos 	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
D1 No posee un personal capacitado D2 No existe planeación estratégica D3 La marca no está posicionada en la mente del consumidor D4 Crecimiento reducido en el área de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar acciones que eviten la deserción de clientes • Potenciar elementos diferenciadores con la competencia • Brindar de servicio de valor agregado para el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones constantes al personal • Elaborar investigaciones de mercadeo • Disminuir el tiempo de entrega de los productos solicitados. 	

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva

Elaborado por: Lissette Nuñez, 2021

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Definir Clientes

Tabla 26-3: Análisis del Micro entorno

VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICOS	VARIABLES CONDUCTUALES
Provincia	Edad	Clase Social	Frecuencia de consumo
Cantón	Genero		Incentivación de compra
			Beneficios

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Mercado Meta

El segmento de mercado referencial hombre y mujeres 15 a 60 años en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua donde adquieran los materiales y herramientas de construcción.

Direccionamiento Estratégica

El direccionamiento identifica las políticas y el funcionamiento de manera correcta y eficiente donde permite la optimización de recursos en las áreas de la empresa con finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Definición

Definir del negocio es la forma técnica y el área que se desarrolla en la empresa y tomar en cuenta algunos factores e interrogantes presentadas a continuación

Tabla 27-3: Mercado Meta

INTERROGANTES	FACTORES	MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Distribuir a nuestros clientes los materiales y herramientas para la construcción de hogar u oficina.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es el mercado objetivo?	A las personas que tenga la necesidad de materiales y herramientas de calidad donde la finalidad un servicio óptimo y excelente. .
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas?	Una gama amplia de productos y herramientas de construcción con un personal altamente capacitado para el bienestar y crecimiento de la empresa.

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

La empresa Maderera y Ferrería Villalva se desarrolla en la ciudad de Ambato donde se dedica a la producción y comercialización de herramientas para la construcción de hogar u oficinas los mismo que son con calidad y marca con un personal capacitado para un servicio óptimo para el bienestar y crecimiento de la empresa.

Principios

Los principios son elementos éticos donde se aplica en las buenas prácticas de la empresa Maderera y Ferretería Villalva que trabaja conjuntamente con la responsabilidad y liderazgo para el servicio de calidad.

Fidelización de los Clientes

En nuestra empresa la satisfacción del cliente es lo más importante donde esto hará que nos sugieran y tomar en cuenta la mejor opción para lograr lo propuesto.

Satisfacción del Personal

El personal de la empresa el factor primordial es el servicio y constante cambios con un ambiente laboral sea óptimo.

Disciplina y Perseverancia

La empresa Maderera y Ferretería Villalva tiene políticas y normas donde se establecen horarios con las normas de seguridad requeridas con la finalidad de que el personal este motivado y una mejora de los procesos tanto laboral y económico.

Nivel de Calidad

El existente nivel de calidad con exigencias en el mercado y la competencia constante donde está basado en la posición del mercado para una garantía del producto.

Tabla 28-3: Matriz Axiológica

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	EMPLEADOS	MERCADO
Fidelización de los Clientes	X	–
Satisfacción del Personal	X	–
Disciplina y Perseverancia	X	X
Nivel de Calidad	X	X

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva

Elaborado por: Lissette Nuñez, 2021

La empresa MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA tiene los siguientes principios establecidos donde desarrollan en las diferentes actividades y son los siguientes:

Disciplina y Perseverancia y Nivel de Calidad

Valores Corporativos

- **Excelencia**

Este valor hace que la empresa con el giro de negocio donde el mercado es cambiante en la calidad de los productos o servicios y precios altamente competitivos.

- **Igualdad**

A los clientes tanto externos e internos donde se crea una normativa de respeto de raza, cultura y genero donde la equidad es un factor primordial en la organización

- **Solidaridad**

En la empresa tiene la capacidad de desarrollo y crecimiento donde hace énfasis en ayudar los grupos vulnerables y necesitados tanto a los empleados en el ámbito laboral y personal.

- **Responsabilidad**

Con los empleados con un trato servicial para que la empresa tenga desarrollo y bienestar de la misma.

Con los clientes el ofrece nuestro producto con respeto y puntualidad con las normas de calidad.

- **Trabajo en Equipo**

El trabajo conjunto en la empresa donde se dispone a cumplir con las normas y funciones distribuidas con la finalidad de cumplir los objetivos empresariales al momento de adquirir los productos y servicio.

- **Competitividad**

En la competitividad en cada proceso deben realizarse de manera perfeccionista y evaluada de manera constante y así detectar los procedimientos fallidos.

- **Compromiso**

En la empresa el valor está vinculado con los empleados y los administrativos es una obligación de un servicio óptimo y adecuado a los clientes tanto internos como externos para el bienestar de la empresa

Matriz Axiológica

Tabla 29-3: Matriz Axiológica

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	EMPLEADOS	MERCADO
Excelencia	X	X
Igualdad	X	X
Solidaridad	X	X
Responsabilidad	X	X
Trabajo en Equipo	X	-
Competitividad	X	X
Compromiso	X	X

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Políticas Generales

Mediante los métodos de investigación se determinó que la empresa no posee políticas a continuación propongo las siguientes que ajusten a la empresa

Propuesta de las Políticas de la Empresa

- Atención cordial y oportuna a los clientes
- Trabajo con excelencia
- Comportamiento ético dentro y fuera de la empresa
- Cumplir las obligaciones tributarias
- Constante innovación de productos e infraestructura
- El entorno medioambiental en base a la sociedad
- Remuneraciones a tiempo para personal y proveedores

Misión

La misión es el conjunto de objetivos generales y principios para un desarrollo de la empresa u organización mediante una declaración de la razón de la existencia de la empresa, dentro de la propuesta estratégica de la empresa MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA para un enfoque organizativo.

Misión Propuesta

Para realizar la misión propuesta analizaremos la siguiente secuencia:

Tabla 30-3: Misión Propuesta

PREGUNTAS	ELEMENTOS	MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA
¿Que?	Razón del Negocio	Proveer de herramientas y materiales para la construcción, arreglos e instalaciones del hogar u oficina
¿Como?	Estrategia que marca la diferencia	Mejores marcas, estándar de calidad y precios competitivos
¿Con quién?	Personal del que se dispone	Personal altamente capacitado comprometido para un servicio óptimo
¿Para qué?	A quien va a satisfacer	Clientes del Cantón Ambato
¿Por qué?	Explique y justifique su presencia	Una empresa que aporta el desarrollo de la sociedad a través de un equipo capacitado para ser líderes en los mercados y estabilidad laboral.
¿Donde?	Lugar y ubicación	Al Sur y Este de la ciudad

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

La empresa MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA ofrece un amplio portafolio de herramientas y materiales de construcción con las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos a través de un equipo altamente capacitado para ser líder en el mercado y sociedad.

ADN de la Misión

Tabla 31-3: ADN de la Misión

ORDEN	VARIABLE	KPI
1	Productos de calidad	Satisfacción de las necesidades de los clientes
2	Precios competitivos	Margen de utilidad beneficioso
3	Asesoramiento con personal altamente capacitado	Personal capacitado constantemente con conocimientos requeridos

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Visión

La visión basada en anticipar el futuro de un negocio y pronosticar cómo funciona el mercado a partir de una percepción y los recursos de la empresa.

Visión Propuesta

De acuerdo donde utilizaremos elementos claves para formular la visión en la secuencia:

Tabla 32-3: Visión Propuesta

PREGUNTAS	ELEMENTOS	MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA
¿Cuanto?	Para cuantos años	2021 hasta 2024
¿Que?	A qué se dedica primordialmente la actividad	Elaboración y comercialización de materiales para la construcción
¿Como?		Productos de marca y calidad
¿Con quién?	Que competencias tendrá	Personal altamente capacitado con un compromiso solido
¿Para qué?	Cuál es la filosofía de su presencia	Una empresa líder con énfasis en superación y crecimiento
¿Por qué?	Cuál es la razón de su permanencia	Desarrollo del cantón
¿Donde?	Lugar del planeta	Provincia de Tungurahua

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de materiales para la construcción del hogar u oficina obteniendo productos de marca y calidad contando con un personal altamente capacitado con un establecimiento estratégicamente ubicado en la ciudad de Ambato.

ADN de la Visión

Tabla 33-3: ADN de la Visión

ORDEN	VARIABLE	KPI
1	Empresa competitiva	Posicionamiento en el mercado
2	Establecimiento estratégicamente ubicado	Crecimiento en ventas
3	Superación y Crecimiento	Rentabilidad de sus empleados

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Propuesta de Valor por cada Perspectiva

La propuesta de valor propuesta para la empresa Maderera y Ferretería Villalva donde cada objetivo debe ser claro y conciso donde se ejecutan las estrategias de forma ordena y organizada.

Los objetivos con respectivos autores y con las perspectivas siguientes:

- Financiera
- Clientes
- Interna
- Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 34-3: Perspectiva Financiera

EMPRESA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA			
PERSPECTIVA FINANCIERA			
	FODA	ÁREA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
1	Fuerte Capital de Inversión	Crecimiento	Participación en el mercado
2	Comportamiento del consumidor	Segmento de mercado	Aumento de clientes
3	Existencia de competencia a precios más económicos	Programación	Creación de política de ventajas competitivas para participación en el mercado
4	Acceso a nuevos mercados	Segmento de Mercado	Analizar la ampliación de un nuevo local

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Perspectiva de Clientes

Al desarrollar la perspectiva de clientes la desarrollaremos identificando los segmentos de clientes y mercado.

Tabla 35-3: Perspectiva de Clientes

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Perspectiva Interna

Se complementa la actividad de la empresa MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA tomando en cuenta los objetivos principales para una empresa líder.

EMPRESA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA				
PERSPECTIVA CLIENTES				
FODA	ATRIBUTO	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
1	Visual Merchandising	X		Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución creando un espacio confortable y satisfacción del cliente.
2	Ampliación del Producto		X	Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la cartera de productos.
3	Promoción de Ventas		X	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra

Tabla 36-3: Perspectiva Interna

EMPRESA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA			
PERSPECTIVA INTERNA			
	FODA	ÁREA ADMINISTRATIVA	PROPUESTA DE VALOR
1	La Planeación Estratégica no es una actividad específica de la empresa	Gestión Administrativa	La implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización
2	Falta de Objetivos Estratégicos	Gestión Administrativa	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento
3	Capacitación para servicio al cliente	Procesos	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño óptimo
4	Gestionar y controlar las redes sociales	Procesos	Actualizar y publicar constantemente las paginas o cuentas en las redes sociales para mantener niveles de respuesta de los clientes.

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se utiliza de manera práctica para que el cliente es decir los empleados se sientan incentivados en lo laboral y personal y cumpliendo las metas establecidas en la empresa MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA.

Tabla 37-3: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

EMPRESA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
FODA	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
1	Talento Humano	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos
2	Estructura Organizacional	Generar políticas organizacionales que al implementar demuestre un eje direccionado y enfocado.
3	Procesos	Elaborar cronogramas de capacitación con horas y fechas preestablecidas fuera del horario laboral
4	Capacidad Productiva	Aplicar políticas de bonificaciones al personal por cumplimiento de las metas fijadas o aumento de ventas y un servicio al cliente de excelencia

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 38-3: Objetivos Estratégicos Claves

PERSPECTIVA	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Crecimiento	Participación en el mercado	Generar un incremento en el mercado
	Segmento de Mercado	Aumento de clientes	Desarrollar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes
	Programación	Creación de política de ventajas competitivas para participación en el mercado	Integrar un sistema de mejoramiento continuo
	Segmento de Mercado	Analizar la implantación de nuevo local	Realizar un estudio de mercado la ubicación demográfica
CLIENTES	Visual Merchadising	Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución creando un espacio confortable y satisfacción del cliente.	Conseguir la rentabilidad deseada, satisfacción de los clientes y posicionar la empresa
	Ampliación del Producto	Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la línea de productos.	Ofrecer una amplia cartera de productos según la preferencia y gustos de los clientes
	Promoción de Ventas	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra	Ofrecer promociones o descuentos que promueva la compra
INTERNA	Gestión Administrativa	La implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización	Diseñar un modelo de ventas en el área de comercialización
	Gestión Administrativa	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento	Fomentar el conocimiento y la información del desarrollo de los objetivos
	Procesos	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño optimo	Crear compromiso en el cliente interno con la finalidad del cliente externo cubra sus necesidades con un servicio de calidad
	Procesos	Actualizar y publicar constantemente las paginas o cuentas en las redes sociales para	Gestionar de manera eficaz las redes sociales con un contenido relevante para los clientes.

		mantener niveles de respuesta de los clientes.	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Talento Humano	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos	Incentivar al personal para aumentar la eficiencia dentro de la empresa
	Estructura Organizacional	Generar políticas organizacionales que al implementar demuestre un eje direccionado y enfocado .	Promover los indicadores de medición de rendimiento laboral
	Procesos	Elaborar cronogramas de capacitación con horas y fechas preestablecidas fuera del horario laboral	Realizar talleres de capacitación para cada área para un conocimiento y acorde a las necesidades.
	Capacidad Productiva	Aplicar políticas de bonificaciones al personal por cumplimiento de las metas fijadas o aumento de ventas y un servicio al cliente de excelencia	Determinar políticas de bonificaciones por el cumplimiento de indicadores y metas establecidas.

Fuente: Maderera y Ferrertería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves

El tiempo se realizará los objetivos estratégicos para esto determinaremos los recursos económicos financieros y humanos lo que dispone la empresa.

Tabla 39-3: Tiempos de los Objetivos Estratégicos Claves

PERSPECTIVA	EJES	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIOS		
				CORTO	MEDIO	LARGO
FINANCIERA	Crecimiento	Participación en el mercado	Generar un incremento en el mercado			X
	Segmento de Mercado	Aumento de clientes	Desarrollar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes	X		
	Programación	Creación de política de ventajas competitivas para participación en el mercado	Integrar un sistema de mejoramiento continuo	X		
	Segmento de Mercado	Analizar la implantación de nuevo local	Realizar un estudio de mercado la ubicación demográfica	X		
CLIENTES	Visual Merchadising	Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución creando un espacio comfortable y satisfacción del cliente.	Conseguir la rentabilidad deseada, satisfacción de los clientes y posicionar la empresa	X		
	Ampliación del Producto	Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la línea de productos.	Ofrecer una amplia cartera de productos según la preferencia y gustos de los clientes		X	
INTERNA	Promoción de Ventas	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra	Ofrecer promociones o descuentos que promueva la compra		X	
	Gestión Administrativa	La implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización	Diseñar un modelo de ventas en el área de comercialización		X	
	Gestión Administrativa	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento	Fomentar el conocimiento y la información del desarrollo de los objetivos		X	

	Procesos	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño optimo	Crear compromiso en el cliente interno con la finalidad del cliente externo cubra sus necesidades con un servicio de calidad	X		
	Procesos	Actualizar y publicar constantemente las paginas o cuentas en las redes sociales para mantener niveles de respuesta de los clientes.	Gestionar de manera eficaz las redes sociales con un contenido relevante para los clientes.		X	
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Talento Humano	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos	Incentivar al personal para aumentar la eficiencia dentro de la empresa	X		
	Estructura Organizacional	Generar políticas organizacionales que al implementar demuestre un eje direccionado y enfocado.	Promover los indicadores de medición de rendimiento laboral		X	
	Procesos	Elaborar cronogramas de capacitación con horas y fechas preestablecidas fuera del horario laboral	Realizar talleres de capacitación para cada área para un conocimiento y acorde a las necesidades.	X		
	Capacidad Productiva	Aplicar políticas de bonificaciones al personal por cumplimiento de las metas fijadas o aumento de ventas y un servicio al cliente de excelencia	Determinar políticas de bonificaciones por el cumplimiento de indicadores y metas establecidas.		X	

Fuente: Maderera y Ferrertería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Definir KPI 3M'S

KPI (Key Performance Indicator), es decir es un indicador clave donde se puede medir el rendimiento de un proceso o secuencia con la finalidad de monitorear cada uno de los indicadores claves de desempeño.

Tabla 40-3: Indicadores Financieros

PERSPECTIVA	EJES	KPI	UNIDAD
FINANCIERO	Crecimiento	Participación en el mercado	Porcentaje
	Segmento de Mercado	Aumento de clientes	Porcentaje
	Programación	Creación de política de ventajas competitivas para participación en el mercado	Porcentaje
	Segmento de Mercado	Proponer la ampliación de un nuevo local	Porcentaje

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 41-3: Indicadores Clientes

PERSPECTIVA	EJES	KPI	UNIDAD
CLIENTES	Visual Merchandising	Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución creando un espacio confortable y satisfacción del cliente.	Porcentaje
	Ampliación del Producto	Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la línea de productos.	Porcentaje
	Promoción de Ventas	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra	Porcentaje

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 42-3: Indicadores Interno

PERSPECTIVA	EJES	KPI	UNIDAD
INTERNO	Gestión Administrativa	La implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización	Porcentaje
	Gestión Administrativa	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento	Porcentaje
	Procesos	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño óptimo	Porcentaje
	Procesos	Actualizar y publicar constantemente las páginas o cuentas en las redes sociales para mantener niveles de respuesta de los clientes.	Porcentaje

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 43-3: Indicadores de Aprendizaje

PERSPECTIVA	EJES	KPI	UNIDAD
	Talento Humano	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos	Porcentaje
	Estructura Organizacional	Generar políticas organizacionales que al implementar demuestre un eje direccionado y enfocado.	Porcentaje
	Procesos	Elaborar cronogramas de capacitación con horas y fechas preestablecidas fuera del horario laboral	Porcentaje
	Capacidad Productiva	Aplicar políticas de bonificaciones al personal por cumplimiento de las metas fijadas o aumento de ventas y un servicio al cliente de excelencia	Porcentaje

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 202

Tabla 44-3: Elaborar un Cuadro Integral o BSC

PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		METAS				RESPONSABLE DE LA META	MEDIOS		
				KPI'S	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	NIVEL ALCANZADO		LÍDER DE LA IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
FINANCIERA	Crecimiento	Participación en el mercado	Generar un incremento en el mercado	Participación en el mercado	Anual	50	65	100	40	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022
	Segmento de Mercado	Aumento de clientes	Desarrollar políticas para fidelidad e incentivos para los clientes	Aumento de clientes	Trimestral	50	60	100	60	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de junio del 2022
	Programación	Creación de política de ventajas competitivas para participación en el mercado	Integrar un sistema de mejoramiento continuo	Creación de política de ventajas competitivas para participación en el mercado	Anual	50	70	100	70	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022
	Segmento de Mercado	Analizar la implantación de nuevo local	Realizar un estudio de mercado la ubicación demográfica	Proponer la ampliación de un nuevo local	Anual	50	75	100	50	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022

PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		METAS				RESPONSABLE DE LA META	MEDIOS		
				KPI'S	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	NIVEL ALCANZADO		LÍDER DE LA IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
CLIENTES	Visual Merchandising	Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución creando un espacio confortable y satisfacción del cliente.	Conseguir la rentabilidad deseada, satisfacción de los clientes y posicionar la empresa	Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución.	Semestral	50	75	100	100	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de octubre del 2021
	Ampliación del Producto	Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la línea de productos.	Ofrecer una amplia cartera de productos según la preferencia y gustos de los clientes	Fortalecer la amplitud, profundidad y longitud de la línea de productos.	Anual	50	80	100	100	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022
	Promoción de Ventas	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra	Ofrecer promociones o descuentos que promueva la compra	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra	Mensual	75	85	100	100	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de junio del 2021

PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		METAS				RESPONSABLE DE LA META	MEDIOS		
				KPI'S	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	NIVEL ALCANZADO		LÍDER DE LA IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
INTERNA	Gestión Comercial	La implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización	Diseñar un modelo de ventas en el área de comercialización	La implementación de un modelo estratégico de ventas y comercialización	Anual	60	80	100	70	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022
	Gestión Administrativa	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento	Fomentar el conocimiento y la información del desarrollo de los objetivos	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento	Semestral	60	70	100	90	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de octubre del 2021
	Procesos	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño óptimo	Crear compromiso en el cliente interno con la finalidad del cliente externo cubra sus necesidades con un servicio de calidad	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño óptimo	Trimestral	70	80	100	100	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de junio del 2021
	Procesos	Actualizar y publicar constantemente las paginas o cuentas en las redes sociales para mantener niveles de respuesta de los clientes.	Gestionar de manera eficaz las redes sociales con un contenido relevante para los clientes.	Actualizar y publicar constantemente las paginas o cuentas en las redes sociales para mantener niveles de respuesta de los clientes.	Semestral	60	80	100	100	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de octubre del 2021

PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS		METAS				RESPONSABLE DE LA META	MEDIOS		
				KPI'S	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	NIVEL MÍNIMO	NIVEL MEDIO	NIVEL DESEADO	NIVEL ALCANZADO		LÍDER DE LA IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Talento Humano	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos	Incentivar al personal para aumentar la eficiencia dentro de la empresa	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos	Anual	50	70	100	80	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022
	Estructura Organizacional	Generar políticas organizacionales que al implementar demuestre un eje direccionado y enfocado.	Promover los indicadores de medición de rendimiento laboral	Generar políticas organizacionales que al implementar demuestre un eje direccionado y enfocado.	Anual	40	60	80	50	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022
	Procesos	Elaborar cronogramas de capacitación con horas y fechas preestablecidas fuera del horario laboral	Realizar talleres de capacitación para cada área para un conocimiento y acorde a las necesidades.	Elaborar cronogramas de capacitación con horas y fechas preestablecidas fuera del horario laboral	Semestral	50	60	80	50	Área Administrativa	Sra. Georgina Villalva	1 de mayo del 2021	1 de octubre del 2022
	Capacidad Productiva	Aplicar políticas de bonificaciones al personal por cumplimiento de las metas fijadas o aumento de ventas y un servicio al cliente de excelencia	Determinar políticas de bonificaciones por el cumplimiento de indicadores y metas establecidas.	Aplicar políticas de bonificaciones al personal por cumplimiento de las metas fijadas o aumento de ventas y un servicio al cliente de excelencia	Anual	50	60	80	50	Área de Comercialización y Ventas	Sra. Jazmín Paltan	1 de mayo del 2021	1 de mayo del 2022

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Desarrollo de las Estrategias

Tabla 45-3: Visual Merchadising

Nombre	Visual Merchadising
Objetivo	Obtener la rentabilidad en las ventas, satisfacción de los clientes y posicionamiento de la marca
Actividad	Mejorar la infraestructura del establecimiento como decoración, colores llamativos, presentación del producto y distribución creando un espacio confortable y satisfacción del cliente.
Autorización	Gerente Propietaria
Responsable	Sra. Georgina Villalva
Tiempo	Semestral
Inversión	\$1500

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 46-3: Ampliación del Producto

Nombre	Ampliación del Producto
Objetivo	Ofrecer una amplia cartera de productos según la preferencia y gustos de los clientes
Actividad	
Productos sugeridos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramientas industriales ✓ Pinturas Automotriz ✓ Herramientas para Jardinería ✓ Maquinaria Industriales
Autorización	Gerente Propietaria
Responsable	Sra. Georgina Villalva
Tiempo	Semanal
Inversión	\$1000

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 47-3: Promoción de Ventas

Nombre	Promoción de Ventas
Objetivo	Entregar beneficios atractivos a los clientes para influir en la decisión de compra
Actividad	Ofrecer promociones o descuentos que promueva la compra
Promociones Sugeridas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compras superiores a \$50 un descuento del 2 % ✓ Compras superiores a \$200 se entrega a domicilio sin recargo adicional ✓ Compras superiores a \$25 reciben un obsequio a elegir
Autorización	Jefe de Ventas
Responsable	Jazmín Paltan
Tiempo	Mensual
Inversión	\$250

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 48-3: Socialización de los Objetivos Propuestos

Nombre	Socialización de los Objetivos Propuestos
Objetivo	Socializar con todas las áreas de la empresa de los objetivos propuestos para conocimiento
Actividad	Fomentar el conocimiento y la información del desarrollo de los objetivos
Autorización	Gerente Propietaria
Responsable	Sra. Georgina Villalva
Tiempo	Semestral
Inversión	\$200

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 49-3: Capacitación para el Servicio al Cliente

Nombre	Capacitación para el Servicio al Cliente
Objetivo	Impartir capacitaciones al personal para un desempeño óptimo
Actividad	Crear compromiso en el cliente interno con la finalidad del cliente externo cubra sus necesidades con un servicio de calidad
Autorización	Sra. Georgina Villalva
Responsable	Gerente Propietaria
Tiempo	Trimestral
Inversión	\$350

Fuente: Maderera y Ferretería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 50-3: Gestionar las Redes Sociales

Nombre	Gestionar las Redes Sociales
Objetivo	Gestionar de manera eficaz las redes sociales con un contenido relevante para los clientes
Actividad	Actualizar y publicar constantemente las paginas o cuentas en las redes sociales para mantener niveles de respuesta del cliente
Autorización	Jefe de Ventas
Responsable	Sra. Jazmín Paltan
Tiempo	Semestral
Inversión	\$200

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Tabla 51-3: Eficiencia

Nombre	Incentivar al personal para aumentar la eficiencia dentro de la empresa
Objetivo	Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades donde obteniendo mayor conocimiento en los productos
Autorización	Gerente Propietaria
Responsable	Sra. Georgina Villalva
Tiempo	Anual
Inversión	\$260

Fuente: Maderera y Ferrería Villalva, 2021

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Presupuesto General de las Estrategias

Tabla 52-3: Presupuesto General

NOMBRE	PRESUPUESTO
Visual Merchadising	1500
Ampliación del Producto	1000
Promoción de Ventas	250
Socialización de los Objetivos Propuestos	200
Capacitación para el Servicio al Cliente	350
Gestionar las Redes Sociales	200
Eficiencia	260
TOTAL	3560

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

Colores Corporativos

Se propone la implementación de una gama de colores llamativo que sea atractivo para el cliente y de la misma forma transmita confianza para el consumidor en cuanto a la calidad y durabilidad de los productos que se comercializa.



Figura 2-3: Colores Corporativos

Elaborado por: Nuñez Lissette, 2021

CONCLUSIONES

- Mediante la aplicación de técnicas de investigación a, Maderera y Ferretería Villalva, y el uso de la técnica de observación se ha evidenciado que no cuenta con una planificación estratégica, por ello sus colaboradores no conocen con claridad los elementos orientadores a los que se rigen, además no evidencia los objetivos estratégicos adecuados para ejecutar de manera organizada las actividades que involucran cada área de la empresa, en consecuencia que los servicios que brindan a sus usuarios no sean de calidad.
- De acuerdo con el uso de métodos, instrumentos, técnicas y el análisis FODA de la Maderera y Ferretería Villalva se determinó que la empresa dispone de colaboradores comprometidos con la organización, pero existe un bajo nivel de capacitación, reflejado con una calificación de 2,95 en la matriz de evaluación de factores internos. Así también encontramos que existe un cambio de comportamiento en los consumidores debido a las nuevas competencias que surgen en consecuencia se obtiene un resultado por debajo de la media de 2,08 en la matriz de evaluaciones de factores externos.
- A través del diseño del Balance Scorecard, es una metodología se obtuvo una visión más amplia de la empresa en un futuro y de igual manera nos mantiene orientados en cada una de las áreas en una sola dirección, esta herramienta nos ayuda a entender de mejor manera las estrategias para que estas se encaminen a lo planificado es por esto que es importante dar un seguimiento continuo de los indicadores para asegurar el rumbo y los avances de la organización.

RECOMENDACIONES

- Es indispensable realizar una planificación estratégica a la Maderera y Ferrería Villalva, objeto que tendrá que ser redactado y difundido a todos los miembros y directivos de la empresa es una herramienta útil que permite orientar las transformaciones de la organización.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa que le permita identificar las problemáticas que se presentan en el desarrollo de los procesos de cada actividad que la institución desarrolla, además de brindar capacitación continua al personal siendo un recurso fundamental para su funcionamiento definiendo directrices generales para la misma.
- Implementar el uso del Balanced Scorecard, no solo al área de trabajo sino a todos los niveles administrativos, en especial la alta gerencia debe ofrecer un apoyo absoluto a cualquier plan de mejora para toda empresa es significativo su participación continua en cualquier plan de desarrollo empresarial y productivo.

GLOSARIO

Matriz EFI

Una herramienta esencial que permite entender las fortalezas y debilidades de una empresa de alguna de sus áreas funcionales para alcanzar el éxito requerido. (Ortega, 2000)

Matriz EFE

Es una herramienta que permite detectar las oportunidades y amenazas es el de sacar provecho de las ventajas y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas de nuestra empresa y aumentar posibilidades de éxito. (Ortega, 2000)

Matriz DAFO

Es un instrumento de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa para tomar las decisiones oportunas y mejorar en el futuro con éxito (Ortega, 2000)

Balanced Scorecard

Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica de lo planificado. (Olarde, 2017)

Matriz Axiológica

Es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia tiene como fin servir de guía la escala de valores de la misma empresa y constituirse un apoyo para la misma. (Olarde, 2017)

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. L. (12 de 2015). El Método de la Investigación. Obtenido de Research Method: [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Ayala, A. (2006). METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE PLANES REGIONALES. Mexico: Ordaz Zubia.
- Bello, R. (2016). Planificación estratégica . Obtenido de Cepal: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/rosario_bello_caprade.pdf
- Buendía Eisman, L. (1998). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. España: Cristina Casado Lumbreras. Obtenido de Medilibros: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63928456/Metodos_de_investigacion_en_psicopedagogia20200715-76803-qfp1kc.pdf?1594826906=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOS_DE_INVESTIGACION_EN_PSICOPEDAGOG.pdf&Expires=1602867751&Signature=Zbiq
- Bustamante, M. (2018). “LOS CONCEPTOS DE: MISIÓN, VISIÓN Y PROPOSITO ESTRATEGICO” . Obtenido de Academia.edu: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision__Vision_y_Proposito_Estrategico.pdf?1498402538=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOSOS.pdf&Expires=1602733919&Signature=f~2rrRIPRlcLavCfA5QmyHCLNoCBnp
- Cauas, D. (2018). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación . Obtenido de Academia.edu: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/1-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1602824197&Signature=KUGGfdFkxoRMPCiOw5u9DSJHtDwb~5BkQz7XjzhFHilTfG508pB7XPDGojOxIbIaR9Um0H
- Chiavenato, I. (2013). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. Obtenido de Academia Edu: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdealberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1602255644&

- Contreras, S., & Emigdio, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de. Colombia: Universidad del Norte.
- Fabri, M. (2020). Las técnicas de la investigación. Obtenido de <http://institutocienciashumanas.com/>: <http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/Las-t%C3%A9cnicas-de-investigaci%C3%B3n.pdf>
- Fred.R. (2015). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Santillan.
- Fuentes, T. (2019). Planeación estratégica para la empresa emperador Broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11377/1/12T01289.pdf>
- Gallardo Cosio, S. (2015). Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar. Obtenido de Dyalnet: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232005.pdf>
- Gamboa Conejo, R. (2016). LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS PARTICIPATIVOS. Obtenido de DIALNET: <file:///C:/Users/lizse/Downloads/Dialnet-LaImportanciaDeLosPlanesEstrategicosParticipativos-4792284.pdf>
- Garrido, S. (2006). Planeacion estrategioca. España: Mc Graw Hill.
- Inec. (2020). Estadísticas y Censos . Obtenido de cuadrencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantoniales/Tungurahua/Fasciculo_Ambato.pdf
- Interarts. (2013). Guía de planificación estratégica. Obtenido de interarts.net: <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Kaplan, R. (2009). Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia. Bélgica: Sun Top Media's “.
- Kaplan, R. (2009). Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia. En The Execution Premium (pág. 39). Bélgica: Sun Top Media's “.
- Kaplan, R. (2009). Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia. En The Execution Premium (pág. 39). Bélgica: Sun Top Media's “.
- López Eraso, N. (21 de 10 de 2011). Planeación estratégica de ferretería su casa constructora 2012 – 2015. (Tesis de posgrado, Universidad ICESI). Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76628/1/planeacion_estrategica_casa.pdf

- Lopez, R., & Facheli, S. (2015). Metodología de la investigación social. España: Campus de la UAB .
- Luna Gonzalez, A. (2015). Proceso Administrativo. Mexico: Editorial Patria.
- Massie, J. (2016). Definición de planeación. Alemania: Ponce.
- Murillo, J. (2016). Metodología de Investigación Avanzada. La Revista, 1-20.
- Olarte, J. &. (2017). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica. Revista Escuela De Administración De Negocios. Obtenido de Revista Escuela De Administración De Negocios: <https://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/460>
- Ortega, A. (2000). Plan, Programa Proyecto. Colombia: Ordaz Zubia.
- Ponce Talancón, H. (1998). La matriz Foda: alternativa de diagnóstico. México: Escuela Superior de Comercio y Administración .
- Quiroa, M. (09 de Marzo de 2020). economipedia.com. Obtenido de <https://economipedia.com/>: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Salgado, j. (2003). Análisis Situacional. Mexico: Revista EAN .
- Terry, R. (2017). Conceptos y Estrategias. Mexico: Mc Grill.
- TOMALÁ, D. (02 de 11 de 2013). Plan estratégico para la ferretería solís ubicada en el cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, 2014-2018”. (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1404/1/PLAN%20ESTRAT%20C3%89GICO%20PARA%20LA%20FERRETER%20C3%8DA%20SOL%20C3%8DS%20UBICADA%20EN%20EL%20CANT%20C3%93N%20LA%20LIBERTAD%20C%20%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20C%20%202014-2018.pdf>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas MBA
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA AL GERENTE

Objetivo: Obtener información del panorama de la empresa de todas las áreas con la Sra. Guadalupe Villalva, Gerente Propietaria de Maderera y Ferretería Villalva

1. ¿Se están cumpliendo con los objetivos planteados?, Si la respuesta es afirmativa o negativa. Indique el ¿Por qué?

.....
.....

2. ¿Se están canalizando los recursos financieros y humanos en el área que los necesita y en las cantidades necesarias?

.....
.....

3. ¿Conoce usted si los procesos administrativos son adecuados o necesitan redefinirse?

.....
.....

4. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?

.....
.....

5. ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?

.....
.....

6. ¿Con qué recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

.....
.....

7. ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?

.....
.....

8. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿cuáles son sus fortalezas? ¿cuáles son los aspectos debilidades?

.....
.....

9. ¿Cómo aprecia usted los niveles de rentabilidad de la empresa?

.....
.....

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA

Objetivo: Recopilar información útil, verificada y concisa a fin de determinar el estado actual de la empresa y que sirva de base para el diseño de la planeación estratégica de la Maderera y Ferretería Villalva”

Instrucción: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la opción adecuada.

1. ¿Conoce usted si la empresa tiene una planeación estratégica?

Si ()

No ()

2. ¿Usted identifica claramente sus actividades en la Maderera y Ferretería Villalva”?

Si ()

No ()

3. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa se le indicó sus responsabilidades, actividades y su jefe inmediato?

Si ()

No ()

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con el personal adecuado y suficiente para el desarrollo de las actividades?

Si ()

No ()

5. ¿Piensa usted que la estructura organizacional facilita la ejecución de las estrategias?

Si ()

No ()

6. ¿Considera usted que las estrategias corporativas se han desarrollado de acuerdo con la misión de la empresa?

Si ()

No ()

7. ¿Cree usted que se utilizan herramientas para planificar las políticas y las estrategias de la empresa?

Si ()

No ()

8. ¿Conoce usted que la empresa tiene documentado el organigrama y la descripción de puestos?

Si ()

No ()

9. ¿Cree usted que la empresa tiene definido su mercado y el segmento de la misma?

Si ()

No ()

10. ¿Piensa usted que el desempeño laboral mejoraría con una planeación estratégica de la Maderera y Ferretería Villalva”?

Si ()

No ()

ANEXO C: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA MADERERA Y FERRETERÍA VILLALVA

Objetivo: Determinar el grado de satisfacción e información de los clientes según los productos y servicios de la Maderera y Ferretería Villalva.

Instrucción: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y responda, marque con una (X) la opción que más crea conveniente.

1. Género

Femenino ()

Masculino ()

2. ¿Cuánto tiempo lleva comprando los productos que ofrece Maderera y Ferretería Villalva?

Una semana ()

Quince días ()

Un mes ()

Seis meses ()

Un año ()

3. ¿Cuál estrategia cree usted que utiliza la Maderera y Ferretería Villalva?

Producto ()

Precio ()

Publicidad ()

Promoción ()

Otro ()

4. ¿Cómo considera la calidad de atención al cliente que ofrece la Maderera y Ferretería Villalva?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

5. ¿Cree usted que los productos ofrecidos en la Maderera y Ferretería Villalva cumplen con sus expectativas??

Si ()

No ()

6. ¿Conoce usted de las promociones que ofrece la Maderera y Ferretería Villalva?

Si ()

No ()

7. ¿Cómo considera que son los precios que ofrece la Maderera y Ferretería Villalva?

Altos ()

Accesibles ()

Bajos ()

8. ¿Cree usted que debería mejorar un poco más las estrategias de venta que utiliza la ferretería?

Si ()

No ()

9. ¿A través de que medio llego a conocer usted de la existencia de la Maderera y Ferretería Villalva?

Radio ()

Amigos, colegas o contacto ()

Pagina web ()

Volantes ()

Otros ()

ANEXO D: FERRETERÍA VILLALVA



