



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LA
BAHÍA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR:

LUIS ALFREDO MACAS MUSO

Riobamba – Ecuador

2024



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LA
BAHÍA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO, PERÍODO 2023-2027.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN FINANZAS

AUTOR: LUIS ALFREDO MACAS MUSO

DIRECTORA: ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN

Riobamba – Ecuador

2024

© 2024, Luis Alfredo Macas Muso

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, Luis Alfredo Macas Muso, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 30 de mayo 2024



Luis Alfredo Macas Muso

C.I. 0650333560

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “FERRETERÍA LA BAHÍA” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2023 - 2027**, realizado por el señor: **LUIS ALFREDO MACAS MUSO** , 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
Lcda. María Fernanda Herrera Chico PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2024 – 05 - 30
Ing. Letty Karina Elizalde Marín DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024 – 05 - 30
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2024 – 05 - 30

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi corazón a mis padres, cuya guía y apoyo incondicional me han llevado hasta aquí; a mis hermanos, que siempre han estado a mi lado brindándome su amor y compañía; a mis amigos de la universidad, con quienes compartí innumerables momentos de aprendizaje y crecimiento; a mis amigos del colegio, que sembraron en mí la semilla de la amistad y la camaradería; a mi pareja, cuya paciencia y amor me dieron la fuerza necesaria para seguir adelante; y a toda mi familia en general, por ser mi sostén y mi inspiración en cada paso de este camino.

Luis Macas

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mis padres por su amor incondicional y su apoyo constante, a mis hermanos por su compañía y ánimo, a mis amigos de la universidad por compartir conmigo este viaje de aprendizaje, a mis amigos del colegio por ser la base de muchas de mis mejores memorias, a toda mi familia por su cariño y respaldo inquebrantable, y a mi pareja por su paciencia y amor inagotable, que me han permitido llegar hasta aquí.

Luis Macas

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. General.....	2
1.2.2. Específicos.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Justificación teórica.....	3
1.3.2. Justificación metodológica.....	3
1.3.3. Justificación práctica.....	3
1.4. Pregunta de investigación.....	3

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	4
2.2. Fundamentación Teórica.....	4
2.2.1. Planeación.....	4
2.2.1.1. <i>Importancia de la planeación.....</i>	5
2.2.1.2. <i>Características de la planeación.....</i>	5
2.2.1.3. <i>Principios de la planeación.....</i>	6
2.2.2. Estrategia.....	6
2.2.2.1. <i>Importancia de la estrategia.....</i>	7
2.2.2.2. <i>Características de la estrategia.....</i>	7
2.2.3. Planeación Estratégica.....	8
2.2.3.1. <i>Principios de la Planeación Estratégica.....</i>	9

2.2.4.	Valores finales de una organización	9
2.2.4.1.	Misión	10
2.2.4.2.	Visión	10
2.2.4.3.	Evaluación de la Estrategia.....	10
2.2.4.4.	Factores claves para el éxito	11
2.2.4.5.	Áreas de resultados claves.....	11
2.2.4.6.	Objetivos estratégicos por factor clave de éxito	11
2.2.5.	Análisis del ambiente	12
2.2.5.1.	Análisis externo	12
2.2.5.2.	Análisis interno	12
2.2.5.3.	Matriz FODA	13
2.2.5.4.	Estrategias de la matriz FODA	13
2.2.5.5.	Matriz de evaluación de factores internos MEFI	14
2.2.5.6.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	16
3.1.	Enfoque	16
3.1.1.	<i>Cualitativo</i>	16
3.1.2.	<i>Cuantitativo</i>	16
3.2.	Nivel de la Investigación	16
3.2.1.	<i>Descriptivo</i>	16
3.3.	Diseño de la Investigación	17
3.3.1.	<i>De campo</i>	17
3.4.	Tipo de estudio	17
3.4.1.	<i>Descriptiva</i>	17
3.5.	Método, Técnicas e Instrumentos de la investigación	17
3.5.1.	Método	17
3.5.1.1.	<i>Inductivo</i>	17
3.5.1.2.	<i>Deductivo</i>	18
3.5.2.	Técnicas de investigación	18
3.5.2.1.	<i>Encuesta</i>	18
3.5.2.2.	<i>Entrevista</i>	18
3.5.2.3.	<i>Observación</i>	18
3.5.3.	Instrumentos de investigación	19
3.5.3.1.	<i>Guía de la encuesta</i>	19

3.5.3.2.	<i>Guía de la entrevista</i>	19
3.5.3.3.	<i>Google Forms</i>	19
3.5.4.	<i>Población y Muestra</i>	19
3.5.4.1.	<i>Población</i>	19
3.5.4.2.	<i>Muestra</i>	20

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	21
4.1.	Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.	21
4.2.	Discusión	36

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	37
5.1.	Introducción	37
5.2.	Componentes de modelo de plan estratégico.	38
5.2.1.	<i>Declaración de misión, visión, valores y pilares estratégicos.</i>	38
5.2.1.1.	<i>Misión</i>	38
5.2.1.2.	<i>Visión</i>	40
5.2.1.3.	<i>Valores</i>	41
5.2.1.4.	<i>Pilares Estratégicos</i>	41
5.2.2.	<i>Diagnóstico interno y externo de la empresa, análisis situacional actual.</i>	42
5.2.2.1.	<i>Análisis FODA</i>	42
5.2.2.2.	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	44
5.2.2.3.	<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	45
5.2.2.4.	<i>Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</i>	47
5.2.2.5.	<i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	49
5.2.3.	<i>Objetivos a corto, mediano y largo plazo</i>	52
5.2.3.1.	<i>Perspectiva de clientes</i>	55
5.2.3.2.	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	56
5.2.3.3.	<i>Perspectiva financiera</i>	57
5.2.3.4.	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	57
5.2.3.5.	<i>Establecimiento de iniciativas</i>	59
5.2.4.	<i>Estrategias financieras alternativas</i>	61
5.2.4.1.	<i>Balance General</i>	61
5.2.4.2.	<i>Estado de resultados</i>	62

5.2.4.3.	<i>Análisis vertical</i>	63
5.2.4.4.	<i>Análisis horizontal</i>	65
5.2.4.5.	<i>Indicadores financieros</i>	69
5.2.4.6.	<i>Estrategias financieras</i>	69

CAPÍTULO IV

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
6.1.	Conclusiones	71
6.2.	Recomendaciones	72

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1:	Población personal Ferretería La Bahía	19
Tabla 4-1:	Pregunta 1 - Personal	21
Tabla 4-2:	Pregunta 2 - Personal	22
Tabla 4-3:	Pregunta 3 - Personal	23
Tabla 4-4:	Pregunta 4 - Personal	24
Tabla 4-5:	Pregunta 5 - Personal	25
Tabla 4-6:	Pregunta 1 - Clientes	26
Tabla 4-7:	Pregunta 2 - Clientes	27
Tabla 4-8:	Pregunta 3 - Clientes	28
Tabla 4-9:	Pregunta 4 - Clientes	29
Tabla 4-10:	Pregunta 5 - Clientes	30
Tabla 4-11:	Pregunta 6 Clientes	31
Tabla 4-12:	Pregunta 7 - Clientes	32
Tabla 4-13:	Pregunta 8 - Clientes	33
Tabla 4-14:	Pregunta 9 - Clientes	34
Tabla 5-1:	Matriz FODA	42
Tabla 5-2:	Matriz MEFI	44
Tabla 5-3:	Matriz MEFE	48
Tabla 5-4:	Matriz Perfil Competitivo	50
Tabla 5-5:	Factores clave de éxito.....	51
Tabla 5-6:	Objetivos Estratégicos.....	54
Tabla 5-7:	Expectativas de las perspectivas	54
Tabla 5-8:	Perspectivas de los clientes	55
Tabla 5-9:	Perspectiva de procesos internos.....	56
Tabla 5-10:	Perspectiva Financiera	57
Tabla 5-11:	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	58
Tabla 5-12:	Formato de cumplimiento de objetivos.....	58
Tabla 5-13:	Establecimiento de iniciativas.....	59
Tabla 5-14:	Balance General Ferretería "La Bahía"	61
Tabla 5-15:	Estado de resultado Ferretería "La Bahía"	62
Tabla 5-16:	Análisis vertical Ferretería "La Bahía"	63
Tabla 5-17:	Análisis vertical estado de resultados	64
Tabla 5-18:	Análisis Horizontal	66
Tabla 5-19:	Análisis horizontal estado de resultados	68

Tabla 5-20:	Indicadores financieros	69
Tabla 5-21:	Estrategias financieras.....	70

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1:	Principios de planeación.....	6
Ilustración 4-1:	Pregunta 1 - Personal.....	21
Ilustración 4-2:	Pregunta 2 - Personal.....	22
Ilustración 4-3:	Pregunta 3 - Personal.....	23
Ilustración 4-4:	Pregunta 4 - Personal.....	24
Ilustración 4-5:	Pregunta 5 - Personal.....	25
Ilustración 4-6:	Pregunta 1 - Clientes	26
Ilustración 4-7:	Pregunta 2 - Clientes	27
Ilustración 4-8:	Pregunta 3 - Clientes	28
Ilustración 4-9:	Pregunta 4 Clientes.....	29
Ilustración 4-10:	Pregunta 5 - Clientes	30
Ilustración 4-11:	Pregunta 6 - Clientes	31
Ilustración 4-12:	Pregunta 7- Clientes	32
Ilustración 4-13:	Pregunta 8 - Clientes	33
Ilustración 4-14:	Pregunta 9 - Clientes	34
Ilustración 5-1:	Plan estratégico.....	37
Ilustración 5-2:	Propuesta de Valores para ferretería "La Bahía"	41
Ilustración 5-3:	Valores estratégicos.....	42
Ilustración 5-4:	Cinco fuerzas de Porter	45
Ilustración 5-5:	Análisis vertical Ferretería "La Bahía"	63
Ilustración 5-6:	Análisis vertical estado de resultados.....	65
Ilustración 5-7:	Análisis Horizontal.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTAS REALIZADAS EN FERRETERÍA “LA BAHÍA”

RESUMEN

La Empresa “La Ferretería La Bahía” no cuenta con una administración interna adecuada, teniendo como causas la falta de una filosofía organizacional; no contar con una misión, y visión empresarial; no tener definidos objetivos y estrategias; falta de políticas y programas; desconocer la situación actual de su empresa; no analizar a su competencia; poca publicidad; no tener una correcta toma de decisiones que hagan crecer la empresa de manera exponencial; no tener establecida una planificación estratégica que les ayudará a tener un horizonte claro a corto, mediano y largo plazo. Por ende, el objetivo de la presente investigación fue diseñar un plan estratégico para la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba, que contribuya a una adecuada administración. La metodología aplicada fue con un enfoque cualitativo debido a las entrevistas realizadas y cuantitativo por las encuestas, al igual que con un nivel de investigación descriptivo, diseño de investigación de campo y un tipo de estudio descriptivo ya que, se describirán a detalle todos los procesos que se llevará a cabo en el plan estratégico. Además de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos, tales como; inductivo, deductivo, encuestas, entrevistas, observación, entre otros. Como resultado de la aplicación de la metodología antes mencionada se pudo determinar que es aplicable para la empresa, a fin de mejorar sus procesos internos. Por ende, se pudo concluir que, la Ferretería "La Bahía" estableció una visión y misión sólida, considerando tanto factores internos como externos para guiar adecuadamente sus actividades hacia el logro de sus objetivos. A través del análisis FODA se identificaron factores tanto positivos como negativos, mismo que se pueden ocupar al planteamiento de estrategias a corto y largo plazo. En lo que respecta al sistema financiero de Ferretería “La Bahía”, posee un nivel de rentabilidad adecuado con un índice de apalancamiento óptimo para la implementación de nuevos lineamientos para cumplir con las necesidades y demandas de los clientes, mejorar sus herramientas tecnológicas e infraestructura para superar a su competencia local.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN>, <ESTRATEGIAS>, <PROCESOS>, <ORGANIZACIÓN>, <METODOLOGÍA>.



27-06-2024

0856-DBRA-UPT-2024

ABSTRACT

The company "La Ferretería La Bahía" does not have an adequate internal administration, having as causes the lack of an organisational philosophy; not having a mission and business vision; not having defined objectives and strategies; lack of policies and programmes; not knowing the current situation of their company; not analysing their competition; little publicity; not having a correct decision making process to make the company grow exponentially; not having established a strategic planning that will help them to have a clear horizon in the short, medium and long term. Therefore, the objective of this research was to design a strategic plan for the company "Ferretería La Bahía" in the city of Riobamba, which contributes to an adequate administration. The methodology applied was qualitative due to the interviews carried out and quantitative due to the surveys, as well as with a descriptive level of research, field research design and a descriptive type of study since all the processes that will be carried out in the strategic plan will be described in detail. In addition to the application of methods, techniques and instruments, such as inductive, deductive, surveys, interviews, observation, among others. As a result of the application of the aforementioned methodology, it was determined that it is applicable to the company, in order to improve its internal processes. Therefore, it could be concluded that Ferretería "La Bahía" established a solid vision and mission, considering both internal and external factors to adequately guide its activities towards the achievement of its objectives. Through the SWOT analysis, both positive and negative factors were identified, which can be used to develop short and long term strategies. Regarding the financial system of Ferretería "La Bahía", it has an adequate level of profitability with an optimal leverage index for the implementation of new guidelines to meet the needs and demands of customers, improve its technological tools and infrastructure to overcome its local competition.

Keywords: <PLANNING>, <STRATEGIES>, <PROCESSES>, <ORGANISATION>, <METHODOLGY>



LIC. VIVIANA YANES MSC

0201571411

27-06-2024

0856-DBRA-UPT-2024

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados se muestran cada vez más competitivos, donde las pequeñas y medianas empresas deben contar con la capacidad de administrar de forma correcta su estructura y recursos financieros. El éxito se alcanza cuando dichos recursos son manejados con responsabilidad y más aún cuando el personal es consciente de sus funciones y responsabilidades.

Ferretería “La Bahía” es una empresa riobambeña que nace con el objetivo de satisfacer la demanda existente en el mercado ferretero y de construcción, cuenta con un local matriz y dos sucursales, con un alto nivel de aceptación por parte de sus clientes.

El presente proyecto de investigación consiste en la creación de un plan estratégico para la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo periodo 2023 – 2027, este será una guía para determinar nuevas estrategias para mejorar la administración interna, ayudar en la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Esta investigación se divide en cuatro capítulos detallados a continuación:

Capítulo I: Se detalla el planteamiento del problema, objetivos y la respectiva justificación y se formula la pregunta de investigación.

Capítulo II: Muestra los antecedentes de la investigación, el marco teórico que tomaremos como base para este proyecto

Capítulo III: Habla de la metodología que se utilizará, el enfoque, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos empleados.

Capítulo IV: Se hace un análisis e interpretación de los datos obtenidos en la recabación de información.

Capítulo V: se detalla la propuesta en este caso el plan estratégico en base a la información previamente recaudada.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el sector ferretero en el Ecuador tiene una gran oferta que va creciendo con el paso de los años, en la actualidad se ha visto nuevos locales de ferreterías en varias ciudades. En el último censo realizado en el año 2016 se registró 7.168 locales ferreteros y en las últimas investigaciones que tiene el servicio de rentas internas SRI, muestra que a escala nacional ese número se incrementó a 25.358 más, lo que denota mayor competencia en este sector. (Armijos Medrano, 2023). En la ciudad de Riobamba el aumento de nuevos establecimientos ferreteros es notable, lo que permite un rápido acceso a materiales de construcción.

La empresa Ferretería La Bahía lleva alrededor de 30 años en mercado ferretero, ha tenido que superar varios cambios internos y externos para poder mantenerse vigente entre el comercio riobambeño, sin embargo, es importante seguir en una línea de crecimiento y desarrollo. Para esto es necesario hacer frente a las amenazas y debilidades que como administración interna poseen, lo que hace relucir varias causas que generan problemas como: la falta de una filosofía organizacional; no contar con una misión, y visión empresarial; no tener definidos objetivos y estrategias; falta de políticas y programas; desconocer la situación actual de su empresa; no analizar a su competencia; poca publicidad; no tener una correcta toma de decisiones que hagan crecer la empresa de manera exponencial; no tener establecida una planificación estratégica que les ayudará a tener un horizonte claro a corto, mediano y largo plazo.

1.2. Objetivos

1.2.1. *General*

Diseñar un plan estratégico para la empresa “Ferretería La Bahía” de la ciudad de Riobamba, que contribuya a una adecuada administración.

1.2.2. *Específicos*

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa mediante técnicas administrativas.
- Definir la metodología para las directrices estratégicas a través del logro de sus objetivos.

- Proponer un plan estratégico como una herramienta para definir lineamientos y estrategias óptimas para la empresa.

1.3. Justificación

La creación de un plan estratégico contribuirá a la empresa Ferretería La Bahía a tener objetivos claros generando estrategias para tener un posicionamiento en el mercado, proporcionar a la ciudadanía riobambeña un mejor servicio y consolidarse como empresa con una adecuada gestión interna.

1.3.1. Justificación teórica

Para fundamentar correctamente el plan estratégico de la empresa Ferretería La Bahía es necesario basarse en la documentación contable que la empresa tiene, a más de ello será necesario tomar fundamentos teóricos de otros autores de libros digitales, revistas, publicaciones de distintos autores, páginas web, etc., que contribuyan con todos los procesos que se realizan a lo largo de la investigación.

1.3.2. Justificación metodológica

Si se desea tener una correcta planeación será fundamental utilizar las herramientas propias de la planeación, en este caso son cualitativas y cuantitativas. Al referirnos a las técnicas cualitativas estamos basándonos en presupuestos, estados financieros, etc. Por otro lado, al hablar de técnicas cualitativas nos referimos a la generación de ideas, entrevistas, encuestas, investigación del mercado ferretero, FODA, etc.

1.3.3. Justificación práctica

La creación de un plan estratégico ayudará a tener un panorama claro de la situación de la empresa, partiendo de donde se encuentra actualmente y hacia donde pretende llegar, al plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo, una misión y visión empresarial y con un personal que conozca sus funciones, para obtener un aumento de productividad y mejor rentabilidad financiera.

1.4. Pregunta de investigación

¿Cómo incidirá en la correcta administración, la implementación del plan estratégico para la empresa “ferretería la bahía” de la ciudad de Riobamba?

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para realizar este trabajo de investigación es necesario la información de fuentes bibliográficas y de publicaciones anteriormente presentados, que tengan relevancia con el tema para el desarrollo del plan estratégico. A continuación, se muestra una recopilación de trabajos y resultados que se han obtenido con relevancia en el tema:

La autora (Segura Andi, 2022) en su investigación titulada “Diseño de un plan estratégico para mejorar la administración financiera de la empresa agropecuaria PCA, en la parroquia Rumipamba, cantón La Joya de los Sachas, periodo 2022-2026”, en su tesis manifestó que la aplicación de un plan estratégico que cuente con estrategias administrativas financieras y operativas, permitieron tomar mejores decisiones para el crecimiento y mejora de la empresa.

Según el autor (Neppas Cholca, 2022) concluye en su tesis “Plan estratégico para la distribuidora comercial Santillán Villacís “Dicosavi” en la ciudad de Riobamba, periodo 2020 – 2024”, que en su propuesta se estableció estrategias que facilitan el cumplimiento de misión, visión para una mejor toma de decisiones y a la vez obtener una excelente gestión empresarial

Según lo manifestó (Parra Solís, 2015) en su tesis “Plan estratégico de la "Empresa Anita" período 2015-2020 en la ciudad de Babahoyo”, recomienda desarrollar el plan estratégicos para mejorar la capacitación de la empresa, y socializarlo con el personal para generar un empoderamiento del mismo.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Planeación

Según (Massie 2013; citado en González Millán y Rodríguez Díaz, 2019) asegura que la planeación, es un proceso en el cual se comienza con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio.
(pág.8)

El autor (Sánchez Buitrago, 2009) nos dice que la planeación es una apuesta racional por el futuro; es un proceso derivado de la posibilidad humana de controlar, comprender y transformar la realidad; es un campo teórico del conocimiento y una práctica social orientada a la acción intencionada, con arreglo a fines. (pág.49)

Gracias a las teorías de estos dos autores podemos decir que la planeación nos ayuda a delimitar objetivos, planes y procedimientos, pudiendo tener una prevención hacia el futuro para poder asumir con racionalidad con conocimientos prácticos para obtener resultados favorables.

2.2.1.1. *Importancia de la planeación*

Para (Rojas López, 2011) nos dice que la planeación es importante, ya que nos ayuda a tener un uso eficiente de los recursos que tiene la empresa en este caso humanos, materiales y financieros, cuando hay escasez. También nos ayuda al logro de los objetivos, a lograr los planes para tener una correcta distribución de materiales, minimizando riesgos en diferentes situaciones que pueden cambiar. (pág.15)

2.2.1.2. *Características de la planeación*

Según (Bernal, 2012; citado en Colectivo de Participantes, 2019) nos habla a continuación sobre las características más importantes de la planificación:

1. La planificación es un proceso incesante y continuo.
2. La planificación siempre está enfocada al futuro, está relacionada con las previsiones.
3. La planificación busca la racionalidad en la toma de decisiones: formular planes
4. En el futuro, la planificación será un medio para gestionar el proceso de toma de decisiones.
5. La planificación es la selección de un curso de acción entre varios caminos alternativos.
6. La planificación es sistémica: La planificación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que componen el sistema, debe abarcar a toda la organización.
7. La planificación es iterativa: consta de pasos o fases sucesivas. Este proceso es parte de otro proceso más grande: el proceso administrativo.
8. La programación es una técnica de asignación de recursos: tiene como objetivo definir,
9. Determinar el tamaño y distribución de los recursos humanos y otros recursos según estudios y decisiones previos.
10. La planificación es una técnica cíclica: la planificación se hace realidad cuando se ejecuta. Al planificar, se tienen en cuenta las condiciones de evaluación y acción para crear nuevos planes con información y perspectivas más seguras.

11. La planificación es una función administrativa que interactúa con otros departamentos, está cerca vinculado a otras funciones (organizar, dirigir y controlar) influye e influye en estas funciones en todos los niveles de la organización.
12. La planificación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación y la integración. Integrar actividades para lograr los objetivos del programa.
13. La planificación es una técnica de cambio e innovación: es uno de los mejores métodos. Un intento deliberado de generar cambio e innovación en una empresa definida y seleccionada a través de una planificación a futuro. (pág. 13)

2.2.1.3. Principios de la planeación

La planeación como toda actividad administrativa se rige de principios, que son fundamentales en la aplicación general siendo una guía en la acción administrativa. Según (Rojas López, 2011, págs. 22- 23), se presentan cinco principios con su respectiva descripción:

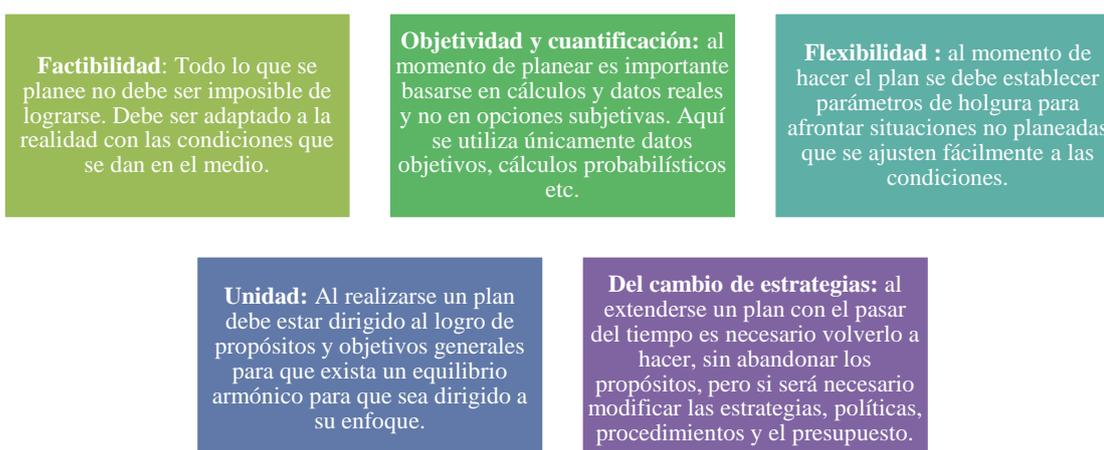


Ilustración 2-1: Principios de planeación.

Fuente: Rojas López. (2011)

Elaborado por: Macas Muso, L. (2023)

2.2.2. Estrategia

Para la realización del plan estratégico de la empresa es necesario tener presentes algunos conceptos de estrategias para poder dar el direccionamiento adecuado. A continuación, citamos a algunos autores:

Para (Alfred Chandles 1962; citado en Rojas López, 2011) dice que la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. (pág. 30)

La estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa, los productos y los mercados. Por lo cual la estrategia es una regla para tomar decisiones; un hilo de cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. (Rojas López, 2011)

Para plantear la estrategia dentro de la empresa es necesario comprender el medio ambiente, que en este caso son las amenazas y las oportunidades que se presentan constantemente, superando los distintos acontecimientos que fueron previstos.

2.2.2.1. Importancia de la estrategia

Para (Rojas López, 2011) la estrategia es importante por lo siguiente:

- La falta de estrategia puede llevar al fracaso en el logro de las metas.
- Son principios generales que guían las acciones de una empresa, identificando varias formas de alcanzar sus objetivos.
- Actúa como base para la consecución de objetivos y la ejecución de decisiones. Facilitar la toma de decisiones evaluando alternativas y eligiendo la mejor.
- La creciente competencia crea la necesidad de desarrollar estrategias.
- Desarrollar la creatividad para la resolución de problemas. (pág.33)

2.2.2.2. Características de la estrategia

Según el autor (Rojas López, 2011) la estrategia tiene las siguientes características:

Durabilidad: esta estrategia es sólida debido a su duración. Todas sus consecuencias se producen con el tiempo.

Mejorar el rendimiento: la estrategia tiene un gran impacto en las cosas existentes. Esta estrategia tiene mejores rendimientos y proporciona tasas de éxito. Si tiene una estrategia sólida, tiene más posibilidades de influir en la calidad y la satisfacción.

Calidad: Siempre habrá unas estrategias mejores que otras y la planificación no siempre garantiza el éxito.

Dirección: especifique la dirección según la ubicación, la resistencia y la oportunidad de descubrimiento. Cuando se trata de estrategia, es un paseo por la cuerda floja.

Focus: Desarrollar una estrategia. Todas las estrategias deben implementarse en base a la estrategia principal, independientemente de si afecta a las estrategias secundarias.

Conexión: Es difícil determinar cuándo comienza una estrategia y termina otra. Las estrategias son saludables cuando son independientes y sinérgicas.

Importancia: La estrategia es importante si se logra una buena planificación, esto es subjetivo ya que, algunas situaciones son más importantes que otras.

2.2.3. *Planeación Estratégica*

Según (Daniela Vidal Flores, 2017) indica que:

La planificación estratégica permite a los emprendedores explorar posibles escenarios futuros de crecimiento y desarrollo empresarial y comprender cuándo es mejor crear recursos (como personal capacitado, estructura organizativa, sistemas de producción, reputación y valor de marca, desarrollo de cartera de clientes, etc.) para un desarrollo empresarial saludable. (pág. 559).

Por tanto, se puede decir que para esta investigación será necesario hacer la exploración de escenarios futuros del desarrollo de la empresa en cuanto a lo que concierna su estructura organizacional, mercado, clientes que contribuya que la organización pueda avanzar hacia el desarrollo.

Según (Mejía Argueta et al., 2016 pág.97) una planeación estratégica formal es un proceso en donde se determinan la misión, los objetivos principales, las estrategias y las políticas que gobiernan la adquisición y la asignación de recursos para alcanzar las metas de la organización. En este caso de estudio será necesario la consideración de estas definiciones para poder concretar el fin del trabajo dándole una orientación adecuada para poder cumplir con todas las metas que la organización se plantee siguiente los procesos respectivos.

2.2.3.1. *Principios de la Planeación Estratégica*

Dentro de la planeación estratégica identificamos algunos principios que fortalecen el tema de la planeación, obteniendo un enfoque más creíble a la hora de la aplicación del método. Los principios que están establecidos para la planeación estratégica son presentados por (Duque 2013; citado en González Millán y Rodríguez Díaz, 2019) que se dictan a continuación:

- Priorización del qué ser sobre el qué hacer: Primero, identificar y definir la razón de existencia de la organización, sus actividades económicas y los objetivos que espera alcanzar.
- Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: Básicamente, se trata de identificar las acciones que efectivamente lograrán tus objetivos. El siguiente paso es priorizar la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: Una empresa es un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una determinada función, interactúan entre sí y están ubicados dentro de ciertos límites, que trabajan para lograr un objetivo común. Un sistema está inmerso en un entorno (contexto) que lo influye o lo determina y es influenciado por él. La fuente de elementos puede ser interna al sistema (recursos) o externa al sistema (entradas).
- Visión de proceso: En esta visión de proceso, los sistemas son entidades dinámicas y en constante cambio que deben ser consideradas y estudiadas con una perspectiva temporal además de comprender su historia para determinar sus causas y efectos actuales y predecir su futuro.
- Visión de futuro: De cara al futuro, el pensamiento estratégico es proactivo, es decir, avanza hacia arriba para influir en los acontecimientos. Imagínese siempre que el mañana ayuda a darle forma o limitarlo: es una visión de futuro.
- Compromiso con la acción y con los resultados: Un estratega no es solo un planificador; Es ejecutante, conocedor y experto en análisis, acción y evaluación; es un líder que se preocupa más por cuántos resultados puede lograr que por cuánto trabajo puede realizar.
- Flexibilidad: La flexibilidad le permite adaptarse a circunstancias cambiantes para mantener el rumbo, por lo que la capacidad de improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: La estabilidad generalmente busca un equilibrio dinámico que asegure un crecimiento seguro, minimice los riesgos y busque asegurar la sostenibilidad de los sistemas y procesos. (pág. 12-13)

2.2.4. *Valores finales de una organización*

Los valores últimos son fundamentales para dar sentido y alinear esfuerzos al desarrollo a largo plazo de la organización, así como para indicar el tipo de negocio a alcanzar, las dimensiones a

alcanzar y la diferenciación a alcanzar. El valor final se crea respondiendo las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos y para qué existe la empresa? (Misión)

¿Hacia dónde se dirige la empresa? (Visión)

¿Cómo llegar hasta donde se dirige la organización? (Objetivos estratégicos)

¿Cómo lograr los objetivos dictados? (Estrategias)

¿Qué buscan los consumidores? 7 Factores claves de éxito

¿Cómo lograr los elementos claves de éxito? (Áreas de resultados claves). (Rojas López, 2011)

2.2.4.1. *Misión*

Según el autor (Rojas López, 2011), La declaración de misión describe quién es la empresa, la naturaleza de sus operaciones, por qué existe, a quién sirve y los principios y valores según los cuales la empresa pretende operar. Los objetivos del desarrollo de la misión son los siguientes:

- Prevenir cambios que tengan consecuencias de gran alcance en la organización.
- Asegúrese de que los empleados, clientes y otros identifiquen y comprendan la unidad de crecimiento.
- Proporciona un método para generar y planificar opciones estratégicas.
- Cultivar valores positivos entre los miembros de la organización y promover el cumplimiento de las tareas.

2.2.4.2. *Visión*

Es un conjunto de ideas generales que forman el marco para los objetivos futuros de la unidad de negocio. Muestra el camino y da dirección. Representa cómo se cree que debería ser el futuro de la empresa. Estos son los sueños que la organización planea alcanzar durante un período de tiempo. Esta visión está diseñada para inspirar y motivar a quienes tienen un gran interés en el futuro de la empresa.

2.2.4.3. *Evaluación de la Estrategia*

Una vez implementada la estrategia, los gerentes necesitan saber cuándo la estrategia no está funcionando bien; para ello, es necesario monitorear la implementación, lo que en este nivel forma la base para la siguiente fase de implementación y desarrollo de la estrategia. No sólo reitera los

objetivos y estrategias existentes de la empresa, sino que también inicia cambios. (Rojas López, 2011)

2.2.4.4. *Factores claves para el éxito*

Una vez que una organización sabe cuál es su misión y visión, la principal pregunta a responder es: ¿Cuáles son las claves para alcanzar los objetivos de la empresa? Es fundamental que la empresa comprenda qué necesidades del público objetivo quiere satisfacer, qué valora y qué no valora; es decir, definir los factores críticos de éxito. Al comprenderlos, una organización puede apuntar a ellos, lo que, por supuesto le permitirá satisfacer más fácilmente las necesidades de los clientes, obtener características únicas en comparación con los competidores, ganar la lealtad de los consumidores y reducir los productos sustitutos amenazantes. (Rojas López, 2011)

2.2.4.5. *Áreas de resultados claves*

Estas son áreas o aspectos que son críticos para lograr factores críticos de éxito basados en satisfacer las necesidades del cliente y lograr los objetivos comerciales de la organización. Depende de qué tipo de factores críticos intentan hacer que determinadas áreas de la organización sean críticas. Las áreas de resultados clave determinan dónde se ponen los recursos y esfuerzos individuales y colectivos. (Rojas López, 2011)

2.2.4.6. *Objetivos estratégicos por factor clave de éxito*

A través de los pasos anteriores, podrás entender por qué existe la organización: su misión, el estado deseado y la posición estratégica que quiere alcanzar, y los factores clave de éxito o necesidades del cliente. Luego es necesario definir cómo lograr su transformación desde el estado actual al estado futuro deseado para satisfacer las necesidades del cliente.

El primer nivel de propósito está determinado por la misión de la organización, la expresión más general de su razón de existir, es decir, su papel económico y social. El segundo nivel de las metas de la organización son las metas estratégicas, que expresan metas o tareas de largo plazo a nivel global, basadas en su misión, pero también en las condiciones ambientales y, lo más importante, en su desarrollo futuro, especialmente en oportunidades y amenazas, condiciones internas de la organización.

2.2.5. *Análisis del ambiente*

Después de identificar las metas, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, determinamos qué aspectos del entorno afectarán nuestra capacidad para alcanzar nuestras metas. El propósito del análisis ambiental es descubrir cómo los cambios en el entorno económico, tecnológico, sociocultural y ambiental afectarán indirectamente los aspectos políticos/legales de la organización, así como las formas en que los competidores, proveedores, clientes, autoridades gubernamentales y otros. Los factores afectan a la organización. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para las organizaciones, así como las amenazas a las que se enfrentan. Dijo Michael Porter. "Cada enfoque se puede resumir en la comprensión de las propias fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas". Esto significa que es un nivel y proceso de toma de decisiones fundamental en el proceso de planificación estratégica de la organización. (Barthelmess Vargas, 2009)

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis:

Análisis Externo

Análisis interno

2.2.5.1. *Análisis externo*

Su propósito es identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el entorno operativo de la organización. Las amenazas y oportunidades están en gran medida fuera del control de cualquier organización; de ahí el término "externo".

2.2.5.2. *Análisis interno*

El primer punto del análisis interno son los directivos de la empresa: ¿cuál es su motivación? El valor real de una empresa reside en las personas que trabajan en ella, y la experiencia demuestra que los recursos escasos y los factores más decisivos para el éxito son las habilidades de gestión y liderazgo. Se pueden distinguir varios tipos de directivos, y la composición de la cartera de gestión de una empresa debe ser diferente para adaptarse a la etapa de la empresa y a la estrategia que se quiere seguir. El reciente énfasis en los emprendedores corporativos es una respuesta a las estrategias de diversificación en las que el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se deja en manos de personas con espíritu emprendedor en lugar de personas técnicas, gerenciales, etc. La estrategia actual, es decir, la forma en que la organización gestiona sus recursos estratégicos (financiamiento, capacidades de desempeño, capacidades técnicas), también implica analizar la definición del negocio en este punto. (Evoli, 2009 pág.17)

Para el respectivo análisis es necesario considerar analizar los siguientes aspectos:

Análisis de los recursos: (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa: sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y como se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa: con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc. (Evoli, 2009 pág.14)

2.2.5.3. *Matriz FODA*

Según (Evoli, 2009) La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático que ayuda a integrar las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para factores internos y externos y está diseñada para generar una variedad de opciones estratégicas. (F) fuerza; (O) Oportunidad; (D) debilidad; (A) Amenazas.

2.2.5.4. *Estrategias de la matriz FODA*

La estrategia FO: Se basa en utilizar las fortalezas internas de la organización para explotar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendable. Las organizaciones pueden utilizar el mercado para entregar sus bienes y servicios utilizando sus capacidades positivas, aprovechando sus fortalezas.

La estrategia FA: Utilice sus fortalezas para reducir el impacto de los peligros ambientales. Esto no significa que las amenazas ambientales deban abordarse siempre de manera tan directa, ya que esto a veces puede crear más problemas para la agencia.

La estrategia DA: El objetivo es reducir las vulnerabilidades y prevenir amenazas mediante acciones defensivas. Por lo general, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización está expuesta a altas amenazas y tiene muchas debilidades; La estrategia aquí tiene que ver con la

supervivencia. En tales casos, puede incluso resultar en el cierre de la institución o cambios en su estructura y misión.

La estrategia DO. El objetivo es mejorar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas. Si una organización ofrece ciertas oportunidades en el entorno, pero no puede aprovecharlas debido a sus debilidades, se puede decir que invierte recursos en las áreas de deficiencia para poder mejorarlas. Aprovechar estas oportunidades. Utilice esta opción. (Evoli, 2009 pág18)

2.2.5.5. *Matriz de evaluación de factores internos MEFI*

En base a (Fiallos, 2021), esta matriz se ejecuta para realizar una síntesis de las fortalezas y las debilidades más relevantes de la empresa, con la finalidad de indentificar y evaluar la relación entre las áreas de la organización teniendo en cuenta lo siguiente:

- Elaborar una lista de factores internos mencionando primero las fortalezas y luego las debilidades de la empresa.
- Calificar cada factor con un valor entre 0.0 (Sin importancia) hasta 1.0 (Muy importante). Esta ponderación asignada a cada factor muestra su importancia en referencia al éxito de la empresa en la industria. Las ponderaciones mayores deben ser asignadas a los factores que poseen mayor peso en el desempeño y desarrollo de actividades dentro de la organización. La suma de estos factores de ser iguala 1.0.
- A cada factor se le asigna una puntuación entre 1 a 4, que corresponde a: debilidad mayor (puntuación = 1), debilidad menor (puntuación =2), fortaleza menor (puntuación = 3), fortaleza mayor (puntuación =4).
- Se multiplica el peso de cada valor por el rango para determinar una puntuación para cada variable.
- Se agrega una puntuación ponderada a cada valor para determinar la puntuación total de la empresa.

La puntuación total después de efectuar el cálculo puede ir desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0 y una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones menores a 2.5 muestran que tienen un posicionamiento interno débil y las puntuaciones superiores a 2.8 muestran un posicionamiento interno fuerte.

Luego de realizar el análisis de la situación actual de la organización se continúa con los objetivos y estrategias que se plantean para potencializar las fortalezas y oportunidades de una empresa;

evitar, neutralizar o minimizar sus debilidades y planificar estrategias en contra de las amenazas. (Fiallos, 2021).

2.2.5.6. *Matriz de perfil competitivo (MPC)*

Esta matriz identifica plenamente a competidores de la empresa u organización mediante determinados factores internos que pueden ser fortalezas o debilidades siguiendo los siguientes pasos:

1. Obtener información de competidores, estos deben ser incluidos en la matriz de perfil competitivo.
2. Enumerar los aspectos a considerar, puede ser una ventaja o desventaja, esto depende de la organización analizada.
3. El peso se fija a cada elemento.
4. Las calificaciones se establecen para cada organización que esté enumerada en la tabla de la siguiente forma: (1= debilidad); (2= menor debilidad); (3= menor fuerza); (4= mayor fuerza).
5. Para cada calificación de competidor, se multiplica el peso por la segunda columna y se obtiene el volumen ponderado correspondiente.
6. Se realiza una sumatoria de las cantidades finales de la columna peso mismo que debe ser igual 1.0. (Fiallos, 2021).

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

3.1.1. *Cualitativo*

Según (Hernández et al., 2004 pág. 10) el método cualitativo con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo con la realización de una entrevista dirigida hacia el gerente de la empresa, para recabar información esencial de cómo es la administración interna, teniendo un panorama claro con todas las ideas expuestas.

3.1.2. *Cuantitativo*

Para los autores (Hernández et al., 2004 pág.10) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Para esta metodología se utilizará los resultados obtenidos una vez se realicen las encuestas, las cuales se llevarán a cabo dentro de la empresa hacia los clientes y colaboradores, todas las respuestas serán tabuladas con su respectivo análisis, para tener una perspectiva real, procediendo a examinar de manera numérica los datos estadísticos. A más de ello se utilizará los estados financieros presentados por la empresa para conocer la situación real en la que se presenta. Es importante mencionar que la aplicación de estas encuestas será fundamental para realizar las estrategias que se empleará dentro del plan estratégico para la empresa.

3.2. Nivel de la Investigación

3.2.1. *Descriptivo*

Es una investigación inicial, su principal objetivo es obtener información y datos en base a propiedades, características, dimensiones o aspectos de personas, agentes e instituciones,

mediante esta información se puede comprobar hipótesis o responder preguntas investigativas. Ayuda en la toma de decisiones correctivas a instituciones. (Nieto, 2020)

En el proyecto se utilizará para conocer cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que presenta la empresa; será necesario hacer una observación de sus procesos actuales para proceder a la realización del FODA; además es imprescindible la realización de encuestas internas a todo su personal para obtener mejor información para la investigación.

3.3. Diseño de la Investigación

3.3.1. De campo

Según (Grajales, 2020) la investigación de campo o directa es la que se aplica en el lugar y tiempo en el que ocurren los hechos a investigar

Para la presente investigación será necesario la observación directa de la empresa, para obtener información de su administración interna, incluyendo sus procesos. Nos referimos a una investigación de campo ya que, esta nos brindará información exacta de lo que sucede con la empresa con alto grado de confianza y menos margen de error para la obtención de los resultados que se desea obtener.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. Descriptiva

El tipo de estudio que se realizará para esta investigación es la descriptiva, ya que se explicará a detalle todos los procesos que se llevará a cabo en el plan estratégico, con la utilización de distintas técnicas para la obtención de información junto con las herramientas propias de la investigación.

3.5. Método, Técnicas e Instrumentos de la investigación

3.5.1. Método

3.5.1.1. Inductivo

Este método plantea un razonamiento ascendente que parte del particular a lo general. Al aplicar este método a través de la observación directa de los procesos y recopilación de información

mediante entrevistas, se busca comprender la situación real de la empresa. Este enfoque permitirá identificar patrones, tendencias y áreas de mejora a partir de datos específicos, proporcionando así una base sólida para la generación de estrategias de mejora.

3.5.1.2. *Deductivo*

Este método parte de lo general a lo particular, será utilizado mediante el análisis de la tabulación de las encuestas para determinar conclusiones de los requerimientos de la empresa, en conjunto con información adicional como estados financieros para determinar su estado, planteando los lineamientos adecuados.

3.5.2. *Técnicas de investigación*

3.5.2.1. *Encuesta*

La encuesta es un banco de preguntas que será dirigida a clientes de la empresa, para obtener información en cuanto a la satisfacción que obtienen de la empresa en aspectos como precios, promociones, atención, calidad de productos, etc.

3.5.2.2. *Entrevista*

La entrevista es una conversación que tiene como fin obtener información, en este proceso interviene un entrevistador y un entrevistado. En el presente trabajo será dirigida al propietario de la empresa “Ferretería La Bahía”, para lograr establecer un diagnóstico real y actual de la empresa y facilitar la elaboración de un análisis FODA.

3.5.2.3. *Observación*

En este paso se llevará documentación para tomar nota y saber si sus procesos son los adecuados para fomentar una cultura de organización adecuada y formar nuevas estrategias que le lleven al éxito a la empresa.

3.5.3. Instrumentos de investigación

3.5.3.1. Guía de la encuesta

Es necesario para la formulación de preguntas estratégicas y obtener información necesaria que después será analizada de manera exhaustiva que contribuirá con la creación del plan estratégico para la empresa.

3.5.3.2. Guía de la entrevista

Con esta guía se formulará las preguntas al gerente propietario que contribuirán a saber la situación actual de toda la empresa y poder ser propositivos efectivamente para la investigación que en este caso es el plan estratégico.

3.5.3.3. Google Forms

Es una herramienta gratuita ofrecida por Google que funciona en línea, los usuarios pueden crear y compartir formularios y encuestas personalizados. Se utiliza para fines distintos, desde recabar opiniones de estudiantes o clientes hasta recopilar información para proyectos de investigación. Se presenta como una opción económica, y amigable con el ambiente al no requerir la impresión de las encuestas, es amigable con el encuestador y los encuestados. (Dongee, 2022)

3.5.4. Población y Muestra

3.5.4.1. Población

La empresa ferretería “La Bahía” cuenta con 1 gerente propietario y 6 empleados detallados a continuación:

Tabla 3-1: Población personal Ferretería La Bahía

Población	Número
Gerente propietario	1
Contadora	1
Secretaria	1
Ventas	3
Bodega	1
Total	7

Fuente: Ferretería La Bahía

Elaborado por: Macas Muso, L. (2023)

Acorde a la base de datos de facturación de la ferretería existe un total de 182 clientes registrados.

3.5.4.2. Muestra

La muestra es el subconjunto de los miembros de una población, en base a la población de empleados se realizará una entrevista al gerente propietario y encuesta a los 6 empleados.

En cuanto a clientes se aplicará una encuesta a 124 clientes como muestra de los 180 clientes registrados en la base de datos de la Ferretería “La Bahía” mediante la herramienta Google Forms. Para el cálculo de la muestra se ha considerado la siguiente fórmula para datos finitos:

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

N: tamaño de la población, 180 clientes

Za: 1.96 al cuadrado (seguridad del 95%)

p: proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q: 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)

d: precisión 0.05

$$n = \frac{180 * 1.96^2 * 0.05 * 0.05}{0.05^2 (182 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.05} = 124$$

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.

En base a las encuestas realizadas al personal se ha logrado obtener los siguientes datos informativos:

Pregunta 1. ¿Considera Usted que la empresa da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

Tabla 4-1: Pregunta 1 - Personal

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	72%
CASI SIEMPRE	1	14%
EN OCASIONES	1	14%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

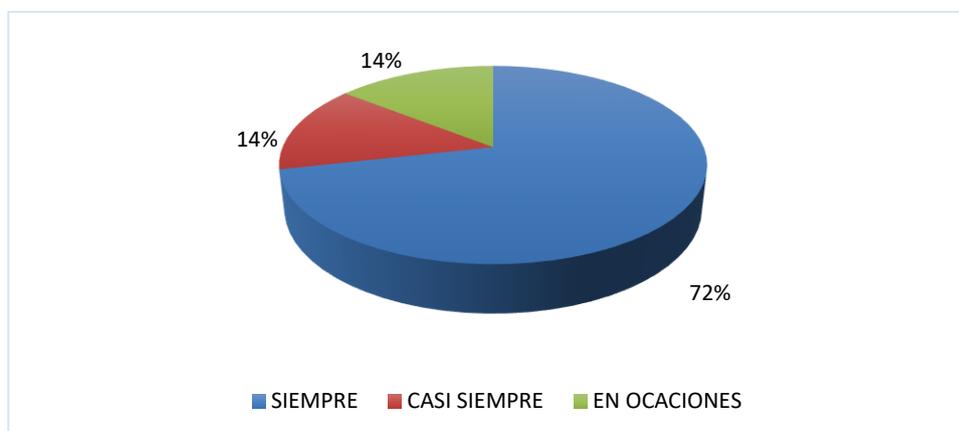


Ilustración 4-1: Pregunta 1 - Personal

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Ferretería La Bahía reflejan que el 72% del personal da importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores, el restante se divide en 14% en casi siempre y el otro 14% en ocasiones, al ser 7 los encuestados la mayor parte de los colaboradores está de acuerdo con que existe una administración que recepta sugerencias.

Pregunta 2. ¿Ha participado de capacitaciones organizadas por la empresa sobre el uso y aplicación de los materiales que se vende en ferretería “La Bahía”?

Tabla 4-2: Pregunta 2 - Personal

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	86%
CASI SIEMPRE	1	14%
EN OCASIONES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

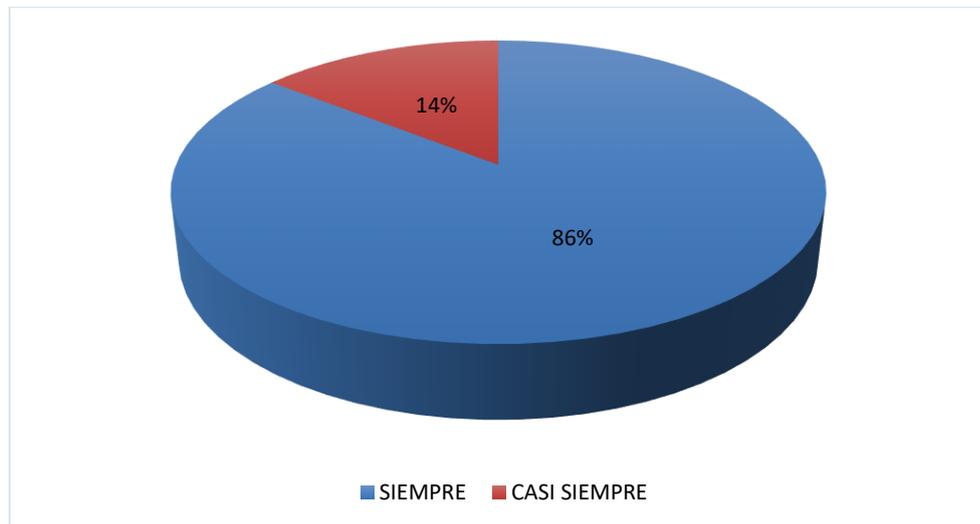


Ilustración 4-2: Pregunta 2 - Personal

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas muestran que de los 7 empleados 6 siempre afirman recibir capacitación sobre los productos que expende la ferretería representado por un 86%, el 14% restante afirma que casi siempre.

Pregunta 3. ¿La empresa ferretería “La Bahía” cuenta actualmente con un plan estratégico?

Tabla 4-3: Pregunta 3 - Personal

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	43%
EN OCASIONES	2	29%
CASI NUNCA	1	14%
NUNCA	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

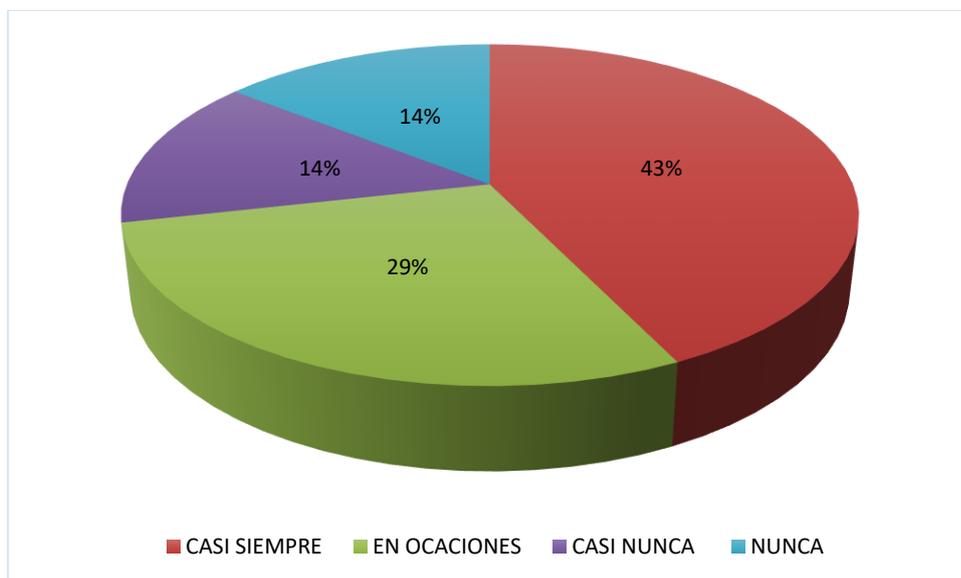


Ilustración 4-3: Pregunta 3 - Personal

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: en base a las encuestas realizadas a los empleados: el 43% del personal casi siempre aplica procesos. El 29% en ocasiones, el 14% casi nunca y el 14% restante nunca.

Pregunta 4. ¿Cómo califica Usted el ambiente laboral en la ferretería?

Tabla 4-4: Pregunta 4 - Personal

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	6	86%
MUY BUENO	1	14%
BUENO	0	0%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

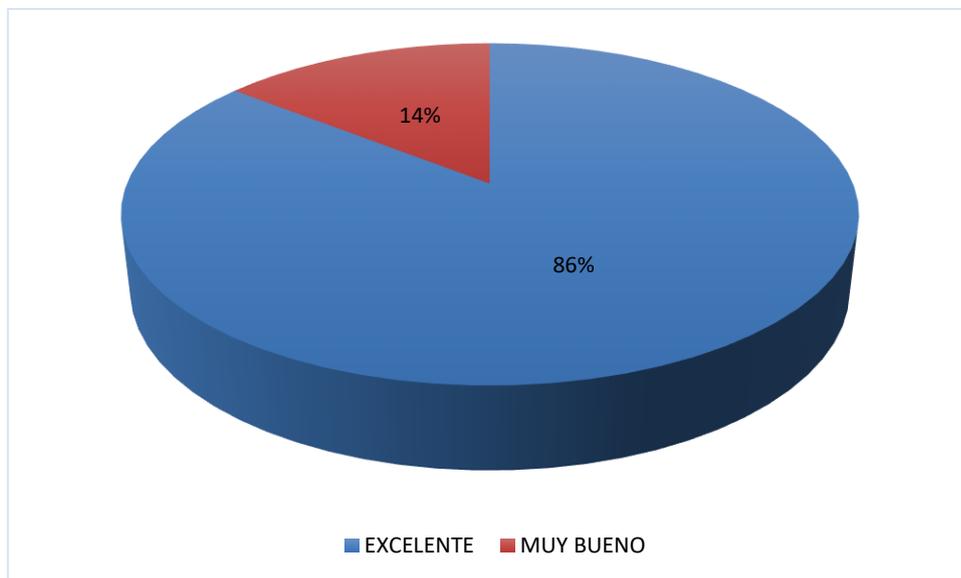


Ilustración 4-4: Pregunta 4 - Personal

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: dentro del personal de ferretería “La Bahía”; el 86 % de los empleados de ferretería “La Bahía” consideran que existe un excelente ambiente laboral y el 14% lo calificaron como muy bueno.

Pregunta 5. ¿Cómo califica Usted el proceso de venta en la ferretería?

Tabla 4-5: Pregunta 5 - Personal

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	14%
MUY BUENO	5	72%
BUENO	1	14%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

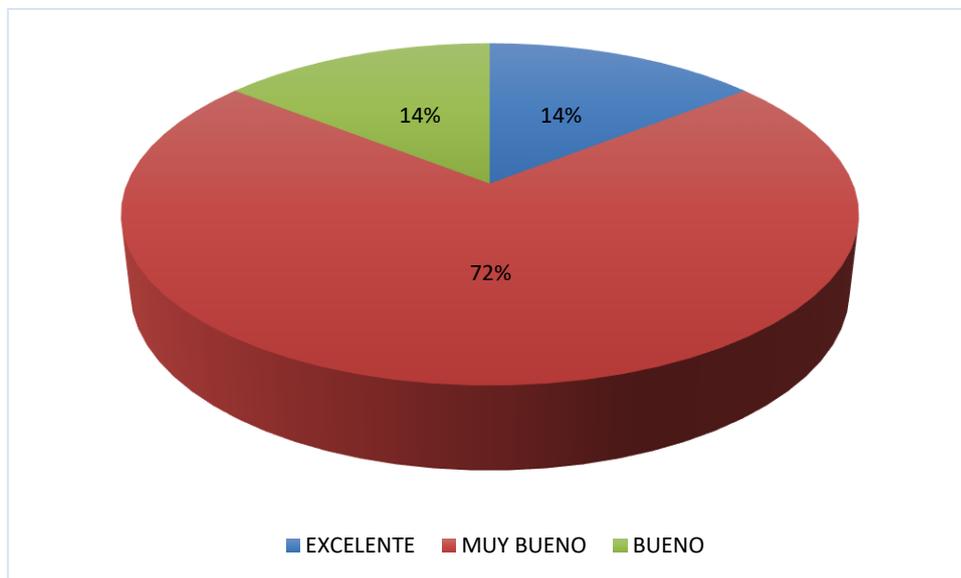


Ilustración 4-5: Pregunta 5 - Personal

Fuente: Encuestas al personal

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas al personal muestra que el 72 % de los empleados de ferretería “La Bahía” consideran que existe un muy buen ambiente laboral, el 14% lo calificaron como excelente y el 14% bueno

En cuanto a las encuestas realizadas a los clientes se obtuvo los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿En ferretería “La Bahía” encuentra todos los productos que usted necesita?

Tabla 4-6: Pregunta 1 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	57	46%
CASI SIEMPRE	50	40%
EN OCASIONES	13	10%
CASI NUNCA	3	2%
NUNCA	1	1%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

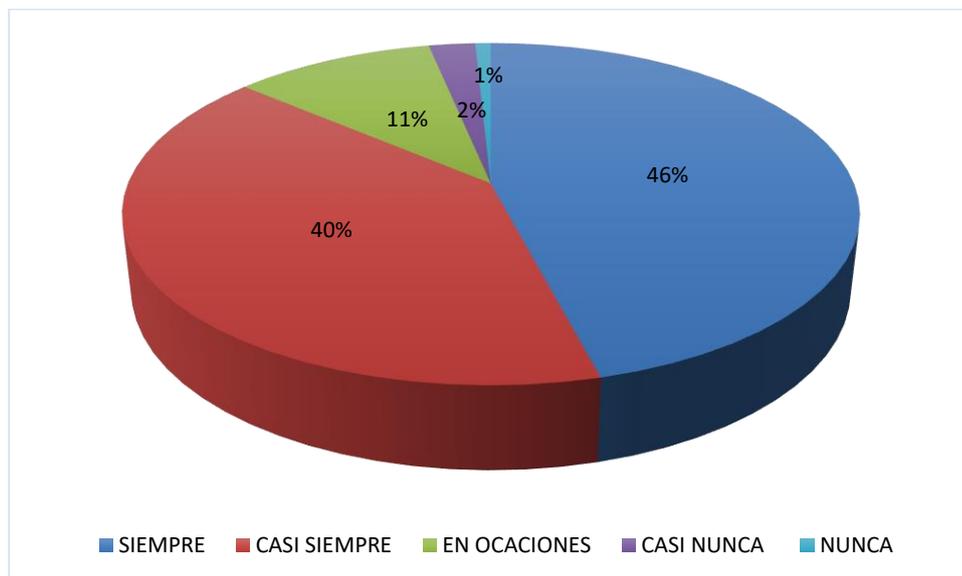


Ilustración 4-6: Pregunta 1 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas al personal muestra que el 46 % de los clientes de ferretería “La Bahía” siempre encuentran los productos que necesitan, el 40% casi siempre el 11% en ocasiones y el 4% restante casi nunca y nunca.

Pregunta 2. ¿Considera que la ferretería “La bahía” cuenta con stock variado de productos?

Tabla 4-7: Pregunta 2 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	49	40%
CASI SIEMPRE	39	31%
EN OCASIONES	32	26%
CASI NUNCA	2	2%
NUNCA	2	2%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

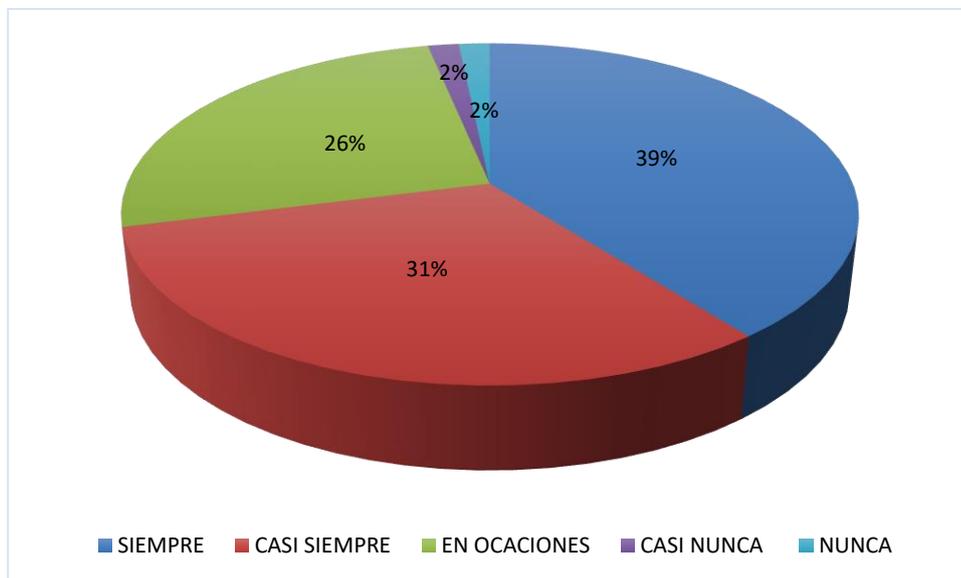


Ilustración 4-7: Pregunta 2 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas al personal muestra que el 39 % de los clientes consideran que ferretería “La Bahía” siempre cuenta con un stock variado de productos, el 31% casi siempre el 26% en ocasiones y el 4% restante casi nunca y nunca.

Pregunta 3. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

Tabla 4-8: Pregunta 3 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	63	51%
CASI SIEMPRE	43	35%
EN OCASIONES	15	12%
CASI NUNCA	2	2%
NUNCA	1	1%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

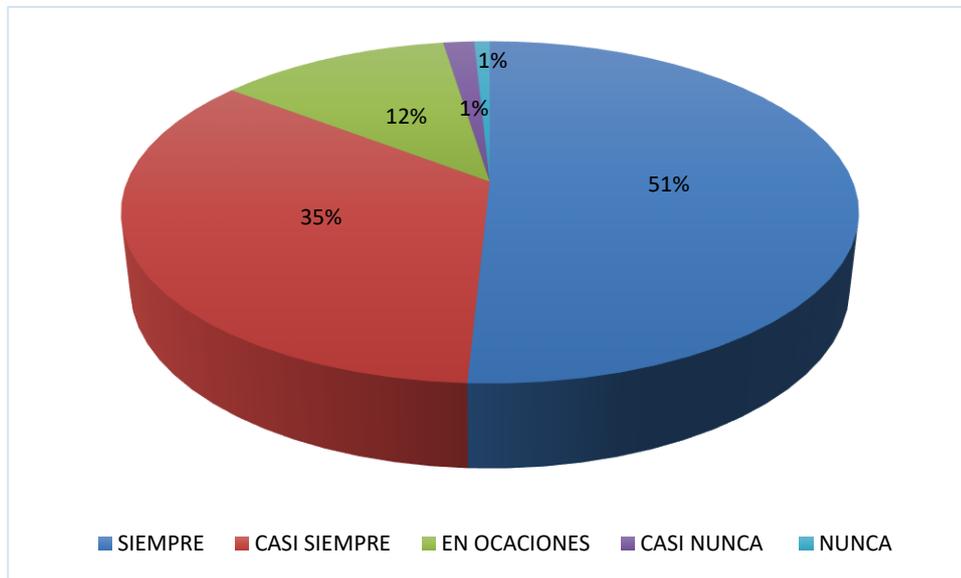


Ilustración 4-8: Pregunta 3 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 51 % consideran que ferretería “La Bahía”, los precios siempre suelen ajustarse a su presupuesto, el 35% casi siempre, el 12% en ocasiones y el 3% casi nunca y nunca.

Pregunta 4. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos que adquiere y su uso?

Tabla 4-9: Pregunta 4 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	55	44%
CASI SIEMPRE	48	39%
EN OCASIONES	16	13%
CASI NUNCA	4	3%
NUNCA	1	1%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

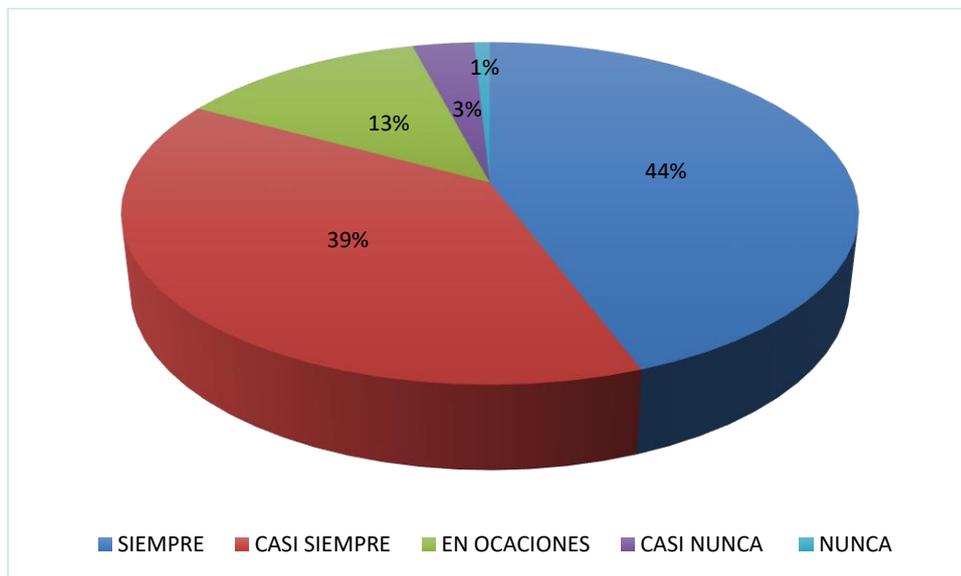


Ilustración 4-9: Pregunta 4 Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 44 % consideran que ferretería “La Bahía”, los empleados tienen conocimientos sobre los productos y su uso, el 39% casi siempre, el 13% en ocasiones y el 4% casi nunca y nunca.

Pregunta 5. ¿Cómo califica Usted la distribución de espacios en la ferretería?

Tabla 4-10: Pregunta 5 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	42	34%
MUY BUENO	45	36%
BUENO	36	29%
MALO	1	1%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

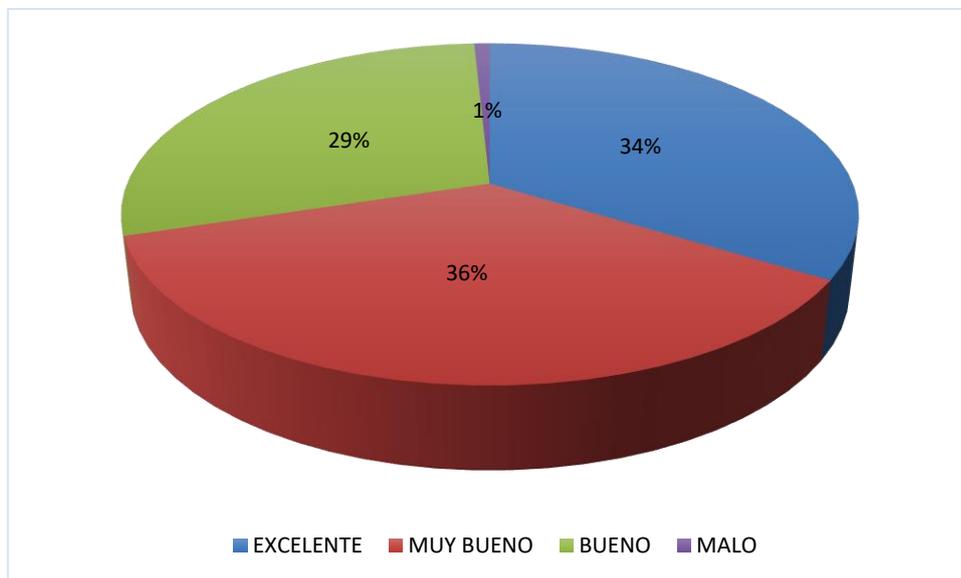


Ilustración 4-10: Pregunta 5 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 36 % consideran que la distribución de espacios de la ferretería es muy buena, el 34% como excelente, el 29% como bueno y el 1% malo.

Pregunta 6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería “La Bahía” facilidades de transporte?

Tabla 4-11: Pregunta 6 Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	45	36%
CASI SIEMPRE	29	23%
EN OCASIONES	28	23%
CASI NUNCA	19	15%
NUNCA	3	2%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

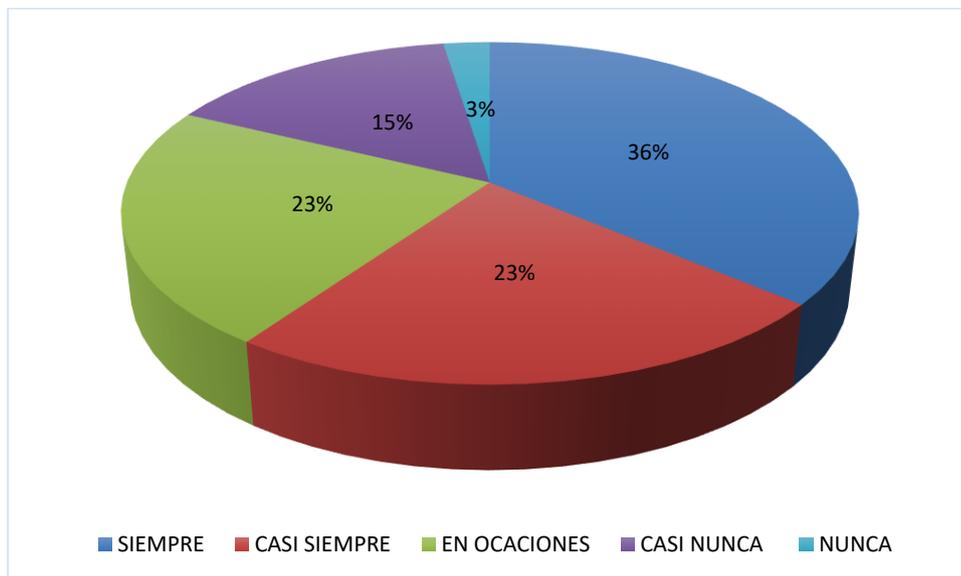


Ilustración 4-11: Pregunta 6 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 36 % consideran que ferretería “La Bahía” ofrece un sistema de transporte al por mayor, el 23% casi siempre, el 23% en ocasiones, el 15% casi nunca y el 2% nunca.

Pregunta 7. Ferretería la bahía, ¿ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras?

Tabla 4-12: Pregunta 7 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	28	23%
CASI SIEMPRE	37	30%
EN OCASIONES	47	38%
CASI NUNCA	11	9%
NUNCA	1	1%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

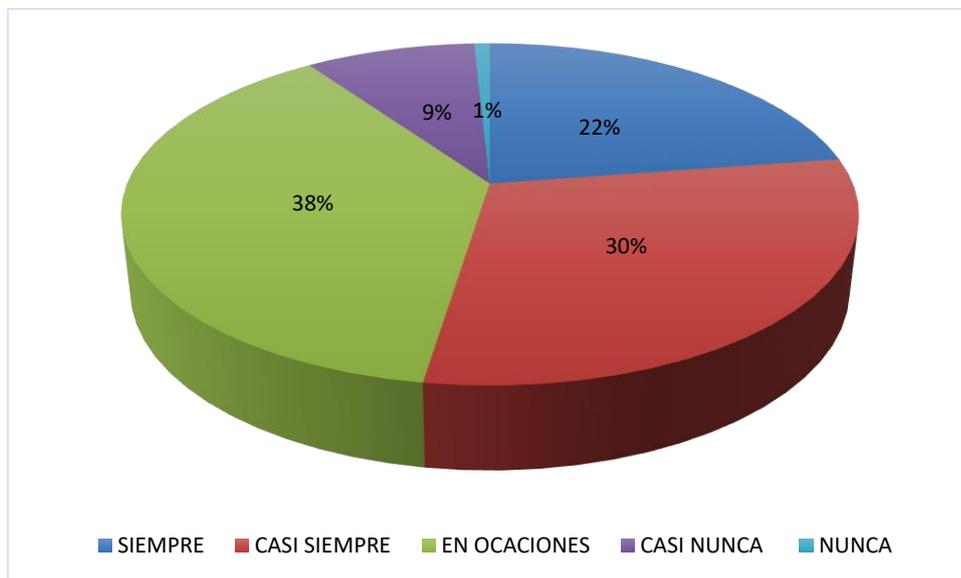


Ilustración 4-12: Pregunta 7- Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 38 % consideran que ferretería “La Bahía” ofrece un sistema de descuentos por volumen de compras, el 30% casi siempre, el 22% en ocasiones, el 9% casi nunca y el 1% nunca.

Pregunta 8. ¿Cómo califica los precios de ferretería “La Bahía en relación a la competencia?

Tabla 4-13: Pregunta 8 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUY SUPERIOR	11	9%
SUPERIOR	37	30%
IGUAL	47	38%
DEBAJO	28	23%
MUY POR DEBAJO	1	1%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

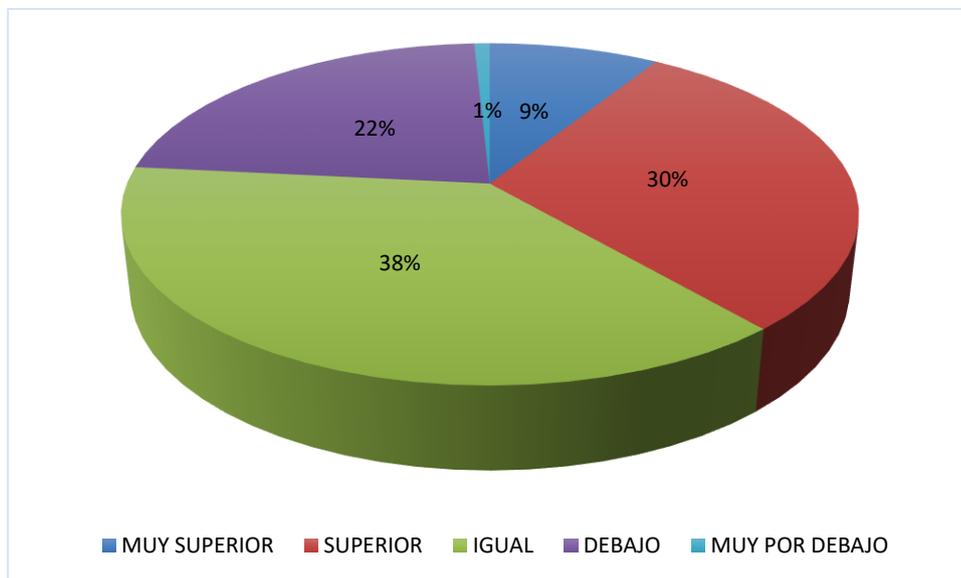


Ilustración 4-13: Pregunta 8 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 38 % consideran que ferretería “La Bahía” es igual en precios, el 30% es superior, el 23% que esta muy debajo en precios, y el 9% que es muy superior.

Pregunta 9. ¿Cómo calificaría Usted el servicio al cliente de la ferretería “La Bahía”?

Tabla 4-14: Pregunta 9 - Clientes

PREGUNTA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
EXCELENTE	49	40%
MUY BUENO	37	30%
BUENO	38	31%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	124	100%

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

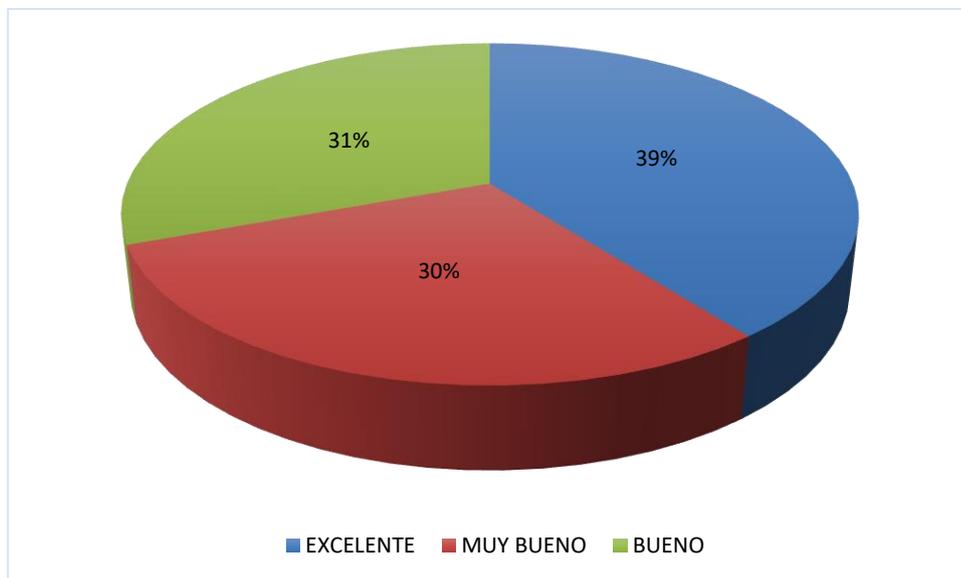


Ilustración 4-14: Pregunta 9 - Clientes

Fuente: Encuestas a clientes

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Análisis e interpretación: los resultados de las encuestas a los clientes muestra que el 40% consideran que el servicio al cliente de ferretería “La Bahía” es excelente, el 30% muy bueno y el 31% bueno.

Resultados de la entrevista dirigida al gerente propietario de ferretería “La Bahía”, para poder realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la ferretería “La Bahía”

Nombre: Luis Alfredo Macas.

1. ¿Cuenta la empresa con una misión, visión y objetivos empresariales definidas?

Actualmente no contamos con una misión visión y objetivos formalmente definidos, sin embargo, conocemos la importancia de establecerlos para poder desarrollar las actividades diarias, consideramos establecerlas en un futuro cercano.

2. ¿Cuáles cree que son las principales fortalezas y oportunidades de la empresa ferretería “La Bahía”?

Consideramos que entre nuestras principales fortalezas está la ubicación estratégica de la ferretería, la amplia variedad de productos de alta calidad que ofertamos, y la atención personalizada al cliente. En cuanto a oportunidades vemos potencial en la expansión en nuestro catálogo de productos y mejorará la presencia en redes para atraer un mercado más amplio.

3. ¿Qué problemas internos usted considera existentes en ferretería “La Bahía”?

Identificamos desafíos en la gestión de inventarios, y optimización de precios internos, implementar un sistema que ayude a controlar los precios en el inventario.

4. ¿Cuenta ferretería “La Bahía” con una estructura organizacional y ha sido socializada con el personal?

Se ha establecido una estructura organizada básica, pero conocemos la importancia de socializarlas con el personal de manera formal y mejorar la comprensión y colaboración interna.

5. ¿Cómo evalúa los márgenes de ganancia en los últimos meses?

En los últimos meses han sido aceptables, sin embargo, reconocemos la importancia de una inversión de tallada, se han considerado ajustes en la estrategia de venta para mejorar la rentabilidad.

6. ¿Cree que la aplicación de un plan estratégico puede mejorar la rentabilidad de la ferretería?

Estamos de acuerdo con que un plan estratégico bien elaborado ayudará en la mejora de la rentabilidad de la ferretería y estamos comprometidos con poder elaborar un buen plan, que aporte a las metas a largo plazo en la empresa.

4.2. Discusión

Con la información resultado de las encuestas realizadas a clientes y empleados, así como la entrevista dirigida al Sr. Alfredo Macas como gerente, ha permitido obtener datos importantes, como deficiencias internas, requerimientos por parte de empleados y clientes, una mejor organización interna entre otros puntos, mismos que aportan significativamente al plan estratégico centrándose en los siguientes puntos a desarrollar:

- Análisis FODA de la Ferretería “La Bahía”.
- Matriz de evaluación de factores internos. (MEFI)
- Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Declaración de misión, visión y valores de la empresa.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Introducción

Este modelo de plan estratégico, se ha elaborado en base a a la organización de la Ferretería “La Bahía”, integra todos sus involucrados, lo que permite la definición de un modelo de negocio con acciones y medidas apropiadas, que generan valor agregado en la empresa frente a un entorno económico variante; se evalúa el nivel de concurrencia y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

En busca de crear una ventaja sustentable y competitiva, que sea innovadora en base a la investigación para el desarrollo de una mejora continua, es importante el seguimiento de este plan con el compromiso de su gerente y colaboradores.

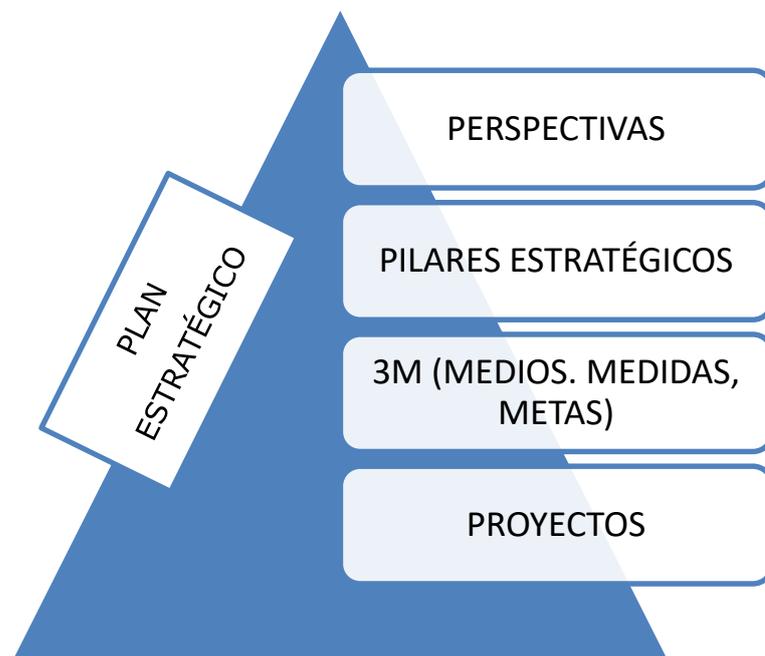


Ilustración 5-1: Plan estratégico

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

5.2. Componentes de modelo de plan estratégico.

5.2.1. Declaración de misión, visión, valores y pilares estratégicos.

El foco estratégico de ferretería “La Bahía” se constituye en la misión y visión, para esto, se analiza la razón de ser y a dónde se pretende llegar como empresa.

a) ¿En dónde está actualmente la empresa ferretería “La Bahía”?

Ferretería “La Bahía”, es una empresa que se basa en la compra y venta de herramientas y materiales de construcción, con una amplia trayectoria de 30 años en el mercado local.

b) ¿Hacia dónde quiere ir la empresa ferretería “La Bahía”?

La empresa ferretería “La Bahía” pretende ser líder en el mercado ferretero, posicionándose con estabilidad y amplitud en productos para lograr fidelizar más clientes.

c) ¿Cómo pretende cumplirlo?

En base a la oferta de artículos y productos ferreteros de calidad, mediante el trabajo en equipo, un corrector direccionamiento de la organización en la parte interna y externa, para generar satisfacción en los clientes sus requerimientos y necesidades.

5.2.1.1. Misión

Para poder definir la Misión de la empresa se debe responder previamente las siguientes preguntas:

a) ¿A quién se está satisfaciendo?

La empresa llega a los clientes dedicados al sector de construcción e industrial, llega también a clientes minoristas que poseen talleres pequeños o medianos, pequeñas reparaciones en sus hogares, y personas que se dedican al comercio libre.

b) ¿Qué se está satisfaciendo?

Se satisface a los clientes antes mencionados con herramientas y productos que faciliten y mejoren la calidad de su trabajo, al brindar un asesoramiento personalizado sobre los productos que el cliente requiere.

c) ¿Cómo se está satisfaciendo las necesidades de los clientes?

El abastecer de herramientas, materiales y productos de construcción, mismas que cumplen con normas de calidad para brindar una garantía y seguridad al cliente.

d) ¿Qué clase organización es ferretería “La Bahía”?

Ferretería “La Bahía es una pequeña empresa dedicada a la oferta de artículos y productos ferreteros y de construcción.

e) ¿Para qué se constituyó la empresa ferretería “La Bahía”?

Para satisfacer las necesidades del mercado dedicado a la construcción, reparación, remodelación, entre otros de la ciudad de Riobamba, apuntando al crecimiento interno a corto, mediano y largo plazo.

f) ¿Qué hace diferente a Ferretería “La Bahía” del resto de empresas similares?

La variedad y calidad en los productos que se oferta, sumado a la atención personalizada en su local matriz y 2 sucursales existentes.

g) ¿Dónde se encuentra ubicada ferretería la “La Bahía”?

Su local matriz se encuentra ubicado en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba en las calles Carabobo 29-34 y Febres Cordero, la sucursal 1 en las calles Carabobo y Av. Sucre y la sucursal 2 en las calles Av. Luis Cordovez y Tarqui.

h) ¿Con qué recursos desempeña sus funciones ferretería “La Bahía”?

Ferretería “La Bahía cuenta con recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos.

En base a las interrogantes resultas, se propone siguiente misión en base a la razón de ser de la empresa:

Propuesta de misión para ferretería “La Bahía”:

“En ferretería La Bahía somos una empresa que se dedica a la comercialización de herramientas, productos y artículos de construcción y ferretería, ofertando a nuestros clientes variedad y calidad, para la satisfacción de sus necesidades acorde a sus exigencias en referencia a precios, alta calidad y marcas, a través de recursos humanos, tecnológicos y materiales.”

5.2.1.2. *Visión*

Para determinar la visión de ferretería “La Bahía” también es importante resolver las siguientes interrogantes:

a) ¿Cuál es la imagen deseada para ferretería “La Bahía”?

Que los clientes prefieran a ferretería “La Bahía” por la dedicación y empeño con que realizan su trabajo sus colaboradores, brindándoles el tiempo necesario para dar solución a sus requerimientos y necesidades complejas de forma oportuna y eficiente.

b) ¿Cómo será en el futuro ferretería “La bahía”?

Será una empresa caracterizada por su calidad y calidez, por su atención al cliente con seguridad y respaldo al efectuar sus compras y asesorándolos en la parte técnica de ser necesario.

c) ¿Qué hará en el futuro ferretería “La Bahía”?

Continuar sirviendo a sus clientes con dedicación y empeño, tratando de expandirse a nivel provincial.

Luego de haber respondido las preguntas, se puede establecer un horizonte estratégico, y se propone la siguiente visión:

Propuesta de visión para ferretería “La Bahía”

“Ser una empresa líder en el mercado ferretero en la provincia de Chimborazo, con un posicionamiento bueno, mediante el fortalecimiento del compromiso organizacional dentro de la ferretería”.

Para lograr este horizonte estratégico es importante centrar los esfuerzos de manera prioritaria hacia el cumplimiento de este. A largo plazo se pretende implementar un sistema que permita desarrollar una correcta combinación entre los procesos gobernantes, de apoyo y operativos enfocados a la mejora continua.

A continuación, se muestra una propuesta de valores para ferretería “La Bahía”:

5.2.1.3. Valores

Propuesta de valores para ferretería “La Bahía”



Ilustración 5-2: Propuesta de Valores para ferretería "La Bahía"
Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

5.2.1.4. Pilares Estratégicos

Los pilares estratégicos se los puede definir como los objetivos que debe cumplir ferretería “La Bahía” tanto en la parte operativa, organizacional y estructural, esto servirá a futuro para poder realizar evaluaciones y lograr la alineación de las distintas áreas dentro de la organización para un modelo de negocio sostenible.

Se propone los siguientes pilares:

- **Identidad y desarrollo empresarial:** el compromiso, alineando objetivos estratégicos con las necesidades de los involucrados.
- **Innovación tecnológica:** permite mantenerse al pendiente las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Excelencia operacional:** la gestión sistémica de las partes de la empresa como un todo organizado.
- **Sostenibilidad Financiera:** el manejo adecuado de los recursos de la empresa.



Ilustración 5-3: Valores estratégicos

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

5.2.2. Diagnóstico interno y externo de la empresa, análisis situacional actual.

Para poder realizar un análisis estratégico actual de la empresa ferretería “La Bahía” se lo ha reliazado mediante una matriz FODA, compuesta por: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

5.2.2.1. Análisis FODA

En base a la información obtenida se obtiene la siguiente matriz FODA de ferretería “La Bahía”:

Tabla 5-1: Matriz FODA

MATRIZ FODA FERRETERÍA “LA BAHÍA”	
<p>FORTALEZAS</p> <p>Características y habilidades internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • F1. Calidad de los productos. • F2. Infraestructura excelente en los 3 locales. • F3. Excelente relación con proveedores. • F4. Buena atención al cliente. • F5. Ubicación central de los locales. • F6. Stock Completo. • F7. Precios competitivos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Características y habilidades externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • O1. Compra de nueva tecnología. • O2. Acceso a créditos financieros. • O3. Crecimiento del mercado de construcción. • O4. Captación de clientes potenciales. • O5. Crear alianzas estratégicas con nuevos proveedores.
<p>DEBILIDADES</p> <p>Dificultades y limitaciones internas</p> <ul style="list-style-type: none"> • D1. No existen herramienta de control interno. • D2. No existe capacitación completa para el personal. • D3. No aplica estrategias de venta adecuadas. • D4. Estructura administrativa desorganizada. 	<p>AMENAZAS</p> <p>Dificultades y limitaciones externas</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1. Incremento de competencia. • A2. Inestabilidad política • A3. Inseguridad . • A4. Efectos económicos post Covid-19. • A5. Aumento de intereses en productos.

Fuente: Ferretería La Bahía

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Mediante este análisis FODA en ferretería “La Bahía” se logró determinar que existen fortalezas que dan una ventaja competitiva dentro de su mercado de comercialización, sin olvidar la presencia de debilidades internas y amenazas externas, lo que nos arroja las siguientes estrategias:

Estrategias ofensiva (F-O)

En estas estrategias se pretende aprovechar las oportunidades al máximo, capitalizando las fortalezas como se presenta a continuación:

- Al poseer una buena relación con proveedores, es posible crear nuevas alianzas estratégicas, mismas que van a permitir adquirir productos a precios más accesibles y lograr una mejor utilidad.
- Realizar un monitoreo y seguimiento adecuado de los clientes, mediante canales de comunicación directos y una adecuada atención al cliente.
- Los créditos financieros son una opción de inversión para la adquisición de nuevas tecnologías que aporten seguridad económica y empresarial.
- Al contar con 3 locales estratégicamente ubicados se puede realizar una mejor promoción de los productos que se ofertan.

Estrategias de supervivencia (D-A)

En estas estrategias se busca minimizar las debilidades de la empresa, evitando las amenazas externas:

- Afianzar los canales de comunicación presenciales y virtuales con los clientes.
- Implementar precios de productos acorde a la situación económica que atraviesa el país por los efectos de la seguridad y post Covid -19.
- Determinar objetivos y metas en cuanto a ventas.

Estrategias defensivas (F-A)

Son estrategias para evitar que el entorno afecte a la empresa, potenciando fortalezas que reducen estos factores:

- Fidelización de los clientes.
- Creación de sucursales en otros cantones de la provincia de Chimborazo.
- Adquirir nuevos productos innovadores para atraer nuevos clientes.

Estrategias adaptativas (D-O)

La finalidad de estas estrategias es mejorar las debilidades internas de la empresa, a través del aprovechamiento de las oportunidades en el entorno.

- Implementar estrategias de venta, utilizando la tecnología adquirida.
- Acceder a créditos financieros para la capacitación de los colaboradores.
- Realizar promociones de los productos para los potenciales clientes.
- Actualizar el software de ventas.

5.2.2.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

A continuación, se muestra una síntesis de las fortalezas de y debilidades más relevantes dentro de una empresa, con el objetivo de poder identificar y evaluar la relación entre diferentes áreas de la empresa:

Tabla 5-2: Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN REQUERIDA
FORTALEZAS			
1. Excelente relación con los proveedores.	0.10	4	0.40
2. Calidad de productos	0.10	4	0.40
3. Excelente infraestructura.	0.05	3	0.15
4. Buena atención al cliente.	0.05	3	0.15
5. Se encuentra ubicada en la zona centro de la ciudad.	0.15	4	0.60
6. Proporciona suficiente mercadería.	0.10	4	0.40
7. Precios competitivos	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
1. No aplica de estrategias de ventas	0.10	2	0.20
2. No existe herramientas de control	0.10	1	0.10
3. La estructura administrativa no es adecuada	0.10	1	0.10
4. No existe capacitación al personal	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2,80

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En base a la puntuación ponderada de 2,80, se determina a la empresa en un posicionamiento interno fuerte, este factor permite el crecimiento y fortalecimiento a nivel económico y

organizacional. Sin embargo, el poseer una planificación y ejecución de actividades tácticas, no se expande al plantear metas a largo plazo, para mejorar la rentabilidad y solidez financiera. Es decir, ferretería “La Bahía” posee una organización interna sólida.

Objetivos y estrategias MEFI

Para aplicar estrategias adecuadas de ventas, se debe aprovechar la relación entre la empresa y los proveedores, de esta forma se obtendrán productos de calidad y buen precio, obteniendo la satisfacción de clientes sin descuidar la seguridad que ellos deben sentir.

Para una estructura administrativa adecuada es importante que se desarrolle e implemente capacitaciones al personal, al motivarlos y brindarles el conocimiento adecuado y aptos para su puesto de trabajo se generará mayor número de ventas, lo que atrae y fideliza más clientes a la organización.

5.2.2.3. Cinco fuerzas de Porter

Mediante esta estrategia se otorga una ventaja competitiva en tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, concentración y diferenciación. A continuación, se muestra las cinco fuerzas de Porter en base al entorno de ferretería “La Bahía”



Ilustración 5-4: Cinco fuerzas de Porter

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Entrada potencial de competidores nuevos:

Ferretería “La Bahía” desempeña sus funciones en un sector caracterizado por la competitividad, varias empresas ferreteras se encuentran ubicadas en el sector, lo que representa una amenaza, sin embargo, la empresa puede mantenerse vigente a través de las ventajas competitivas que va desarrollando, como clientes fidelizados, ofertas, productos de calidad, entregas a domicilio, descuentos por compras en grandes volúmenes, etc.

Desarrollo potencial de productos sustitutos:

Al hablar de productos sustitutos en Ferretería “La Bahía”, se refiere a los artículos o herramientas que pueden reemplazar la utilización de otros, teniendo en cuenta que sean destinadas para actividades de construcción, reparación, y afines al mercado ferretero, es importante considerar que estos deben ejercer la misma función de los que se va a reemplazar y pertenecer a un segmento de clientes.

La empresa en la actualidad posee un stock grande y variado de productos, en especial marcas reconocidas, sin embargo, al existir productos sustitutos en otras empresas similares, se crea una guerra por precios en dichos artículos, perjudicando la utilidad en la ferretería.

Poder de negociación con los proveedores:

Los principales proveedores de Ferretería “La bahía” se encuentra:

- Comercial Kiwi
- Profermarco
- Megakons
- Importador ferretero “Trujillo”
- CORPA
- Ferremundo

Cada uno de los mencionados surte una línea de producto o artículo ferretero distinto, creando un stock amplio y variado, de igual forma, con dichos distribuidores se puede acceder a descuentos ya que, Ferretería “La Bahía” adquiere productos de forma mensual.

Poder de negociación con los clientes:

Ferretería “La Bahía” cuenta con clientes como: obreros, constructores, arquitectos, ingenieros entre otros gremios, en su mayoría privados, y también personas naturales que necesitan adquirir artículos de ferretería, realizando sus pagos en efectivo y transferencias, y pagos con tarjeta de crédito, a clientes frecuentes y de confianza se les otorga un tiempo un poco más extenso de pago, creando oportunidades de negocio.

Rivalidad entre empresas

Ferretería “La Bahía” se encuentra ubicada en las calles Carabobo y Febres Cordero en la ciudad de Riobamba, este sector es conocido por poseer un comercio bastante extenso, donde se puede encontrar varias microempresas dedicadas a distintas actividades comerciales y, obviamente el mercado ferretero no se queda afuera, dentro de esta zona se encuentran 3 ferreterías diferentes creando una amenaza para la organización:

- Ferretería Galápagos
- Comercial ferretero Cardona
- Ferretería Machado

En base al análisis de Porter, se determina las oportunidades y amenazas que existen dentro del entorno en el que se desarrollan las actividades de Ferretería “La Bahía”, identificando los factores externos a través de una evaluación a clientes, proveedores, productos sustitutos en referencia a los ofertados en la empresa.

5.2.2.4. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La matriz consiste en la evaluación de los factores externos, observando algunos cambios en referencia a la matriz anterior, para ello, se realiza un análisis cuantitativo simple de factores externos, oportunidades y amenazas, siguiendo los siguientes pasos:

Tabla 5-3: Matriz MEFE

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN REQUERIDA
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento del mercado.	0.10	4	0.40
2. Compra de nueva tecnología.	0.08	3	0.24
3. Captación de nuevos clientes	0.10	4	0.40
4. Accesos a créditos financieros.	0.18	3	0.54
5. Establecer alianzas con nuevos proveedores.	0.18	4	0.72
AMENAZAS			
1. Incremento de competencia.	0.08	1	0.08
2. Pandemia COVID -19.	0.10	1	0.10
3. Inestabilidad política.	0.08	2	0.16
4. Presentación de nuevos productos.	0.05	1	0.10
5. Creciente poder de negociación de los clientes.	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.84

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Para la matriz MEFE se determinó las diferentes oportunidades y amenazas a partir del análisis del ambiente externo y un acuerdo con el gerente general, como resultado se obtuvo un promedio ponderado del 2.84 lo que muestra que, la posición estratégica de Ferretería “La Bahía” está sobre el promedio ponderado. En resumen, se aprovecha al máximo las oportunidades existentes dentro del mercado en el que se desenvuelve y los riesgos que surgen de las amenazas existentes dentro de la organización.

En la matriz se determina que las oportunidades más relevantes son: acceso a créditos financieros y establecer nuevas alianzas estratégicas con proveedores, por lo tanto, trata de buscar formas de incursionar en nuevos mercados con la finalidad de adherir nuevos clientes, así como un nivel de competitividad de la empresa.

En cuanto a las amenazas más destacadas que presenta la empresa están las siguientes: inestabilidad política, incremento de la competencia, efectos de la pandemia COVID – 19, esto debido a que se ha notado que ingresan de forma constante al mercado nuevos competidores, sin embargo, con la pandemia se vieron afectados.

En términos generales, la empresa Ferretería “La Bahía” debe mejorar la gestión administrativa a través de acciones acordes a un correcto crecimiento organizacional de la empresa.

5.2.2.5. *Matriz de perfil competitivo (MPC)*

En base a esta matriz se puede identificar a los competidores de la empresa mediante determinados factores internos; mismos que pueden ser fortalezas o debilidades.

Tabla 5-4: Matriz Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
	FERRETERÍA "LA BAHÍA"			FERRETERÍA MACHADO		COMERCIAL FERRETERO CARDONA		FERRETERÍA GALÁPAGOS	
	PESO/PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Participación en el mercado.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Obtención de créditos financieros.	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90	3	0.90
3. Precios	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4. Calidad de los productos y/o artículos de ferretería	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Fidelidad de clientes	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Investigación de nuevos mercados que están en desarrollo.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
7. Infraestructura	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.6
8. Atención al cliente.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05
TOTAL	1		3.15		3		3.15		3.15

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En la matriz de perfil competitivo (MPC) se tiene en consideración los principales competidores de la organización, en este caso: Ferretería Galápagos, Comercial ferretero Cardona y Ferretería Machado y, en base al trabajo empleado en los últimos años en la ciudad de Riobamba.

Tabla 5-5: Factores clave de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

1. Participación en el mercado
2. Precios
3. Obtención de créditos financieros
4. Calidad de los productos y/o artículos de ferretería
5. Fidelización de clientes
6. Investigación de nuevos mercados que están en desarrollo
7. Infraestructura
8. Atención al cliente.

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Ferretería Galápagos es una microempresa en la ciudad de Riobamba que se ha dedicado al negocio ferretero varios años, poco a poco su negocio ha crecido en base a la demanda del mercado, en cuanto a herramientas y equipos especializados, actualmente cuenta con una infraestructura amplia y una bodega surtida.

Comercial ferretero Cardona es una pequeña empresa que se dedica al comercio ferretero algunos años, a través de la oferta en general de productos y artículos ferreteros y de construcción, actualmente cuenta con una ubicación estratégica, por lo tanto, tiene alta demanda de clientes y es una microempresa competitiva.

Y por último tenemos a Ferretería Machado, cuenta con la venta de artículos ferreteros y maquinaria industrial, posee una distribución adecuada de sus espacios, lo que permite una mejor observación de su stock y hace que los clientes adquieran sus productos.

En la matriz de perfiles competitivos se determina que Ferretería “La Bahía” posee una alta participación en el mercado, excelente calidad en sus productos y un alto nivel de crédito financiero, sus precios son accesibles, la atención al cliente es destacada y personalizada, todas estas características la hace sobresalir de entre las demás; en cuanto a las debilidades se puede mencionar un uso incorrecto de las instalaciones lo que impide que los clientes puedan observar todo el stock que posee.

Al comparar los resultados de la empresa con los otros competidores, Ferretería “La Bahía” tiene un resultado ponderado de 3.15 lo que destaca que la empresa tiene bases sólidas, sin embargo, existen competidores fuertes como: Ferretería Galápagos y Comercial Ferretero Cardona que obtienen un promedio ponderado igual, poseen también una participación alta en el mercado y precios accesibles, en cambio, Ferretería Machado obtiene 3, esto refleja que va por el camino correcto.

5.2.3. *Objetivos a corto, mediano y largo plazo*

Al analizar y definir el enfoque estratégico de la organización, la información obtenida se trasladó a técnicas usadas en la creación del Cuadro de Mando Integral (CMI), transfiriendo los puntos estratégicos a cada una de las perspectivas en acorde al caso; luego de cada una de ella se obtendrán los objetivos estratégicos, y por cada uno se establecerán indicadores para medir y visualizar si se cumple o no con dichos objetivos planteados.

Un elemento importante en el CMI son las perspectivas estratégicas, estas denotan la importancia de poseer objetivos estratégicos en la totalidad de las dimensiones claves, así se garantiza que el modelo sea equilibrado y que no se basara solo en la rentabilidad.

Perspectiva de clientes

La propuesta de valor se debe basar en los atributos que pretenden ayudar a la empresa con la finalidad de ser competitivos y distintos en el mercado:

- Incrementar herramientas informáticas que ayuden en la atención al cliente.
- Reforzar la imagen institucional.
- Entregar soluciones integrales al cliente y sus necesidades.
- Servir con excelencia.

Perspectiva de procesos internos

Sirve de apoyo en la identificación de actividades y procesos claves, en los que la organización debe enfocarse para el cumplimiento de sus estrategias.

- Estar en la capacidad de proveer un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Crear un plan de comunicación interna.
- Contar con personal alto en conocimientos y habilidades.

- Contar con instalaciones óptimas para la oferta de artículos y productos ferreteros y de construcción.
- Implementar la rotación del inventario.

Perspectiva financiera

Su objetivo principal es dar respuesta a expectativas del gerente propietario, esta perspectiva se centra en la creación de valor para él, se mide a través de índices financieros.

- Optimización de recursos.
- Aumentar las ventas a través de la promoción de productos sustitutos y complementarios.
- Mejorar la rentabilidad.

Perspectiva de aprendizaje

Son indicadores que sirven de guía o base en el desarrollo futuro de la organización; se fundamenta básicamente en la parte intangible como habilidades, conocimientos y competencias del personal o talento humano, sistema de toma de decisiones, redes, base de datos y otros; considerando también valores, cultura. Liderazgo en el equipo de la empresa.

- Realizar actividades que afiancen el nombre de la empresa a nivel regional.
- Entablar alianzas estratégicas que aporten a la proyección empresarial.
- Poseer un adecuado conocimiento y herramientas afines a la promoción de servicios de calidad.
- Incentivar el rendimiento y productividad del personal.
- Motivar de forma constante al personal.
- Brindar capacitación continua al personal para mejorar sus competencias.
- Promover un ambiente de trabajo que genere relaciones sociales armoniosas.

Establecimiento de los objetivos estratégicos de Ferretería “La Bahía”

Los objetivos estratégicos que se presentan a continuación son una propuesta para la ferretería en base de sus perspectivas, dichos objetivos constituyen las metas elaboradas a nivel estratégico y que se espera lograr un periodo de tiempo delimitado. Se puede decir que son los objetivos los que establecen lo relevante e importante en la estrategia empresarial.

Se ha tenido en cuenta las siguientes perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos externos e internos y financieros.

Tabla 5-6: Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Aprendizaje y Crecimiento	Reforzar la gestión empresarial.
Procesos internos	Mejorar la eficiencia de los procesos internos
Clientes	Mejorar el sistema de gestión en todos los niveles de la empresa.
Finanzas	Incrementar la solidez financiera

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

De cada objetivo planteado se desarrollan las expectativas en las diferentes perspectivas establecidas, para el cumplimiento de lo mencionado

Tabla 5-7: Expectativas de las perspectivas

PERPECTIVA - OBJETIVO	PROYECTOS
Clientes Mejorar el sistema de gestión de todos los niveles de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la satisfacción del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la imagen institucional.
Procesos Internos Mejorar la eficiencia en los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> Prevención de enfermedades profesionales y ocupacionales en el personal.
	<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan de comunicación interna.
	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión de talento humano.
Finanzas Incrementar la solidez financiera	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar recursos
	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las ventas a través de la promoción de productos sustitutos y complementarios.
	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la rentabilidad
Crecimiento y aprendizaje Fortalecer la gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades que afiancen el nombre de la empresa a nivel regional.
	<ul style="list-style-type: none"> Entablar alianzas estratégicas que aporten a la proyección empresarial.

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Selección de indicadores estratégicos

Se debe mencionar que los indicadores son los que miden el cumplimiento de los objetivos anteriormente propuestos en cada perspectiva se señala lo siguiente:

5.2.3.1. Perspectiva de clientes

Bajo la premisa de que los clientes son la razón de ser todo tipo de negocio, se detallan los indicadores propuestos para las necesidades de los clientes en Ferretería “La Bahía”:

Tabla 5-8: Perspectivas de los clientes

PROYECTO	RUTA TÁCTICA			INDICADORES	FRECUENCIA	META
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Mejorar la satisfacción del cliente	Identificación de probables barreras de comunicación	Registro de base de datos y canales de difusión de información	Fidelización de clientes	# de herramientas aplicadas para diagnóstico	Anual	4
				# de clientes registrados / # de clientes en facturas emitidas.	Mensual	100 %
				# de clientes que retornan con frecuencia.	Mensual	95%
				# sugerencias recibidas/ # de contactos establecidos	Trimestral	90%
Fortalecer la imagen institucional	Disfunción del foco estratégico	Disfunción del foco estratégico	Disfunción del foco estratégico	# de quejas solventadas / # de quejas recibidas	Bimensual	

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En cuanto a la perspectiva de los clientes, se desea satisfacer sus expectativas, creando una relación de confianza; siempre alineados a la difusión del foco estratégico.

Se basa en el mejoramiento de la satisfacción del cliente identificando probables barreras de comunicación, dando como resultados indicadores como herramientas aplicadas de diagnóstico de forma anual, y se pretende lograr una meta 4, así mismo el fortalecimiento de la imagen institucional que debe reflejar la difusión del foco estratégico, a través de indicadores de quejas solventadas / quejas recibidas aplicadas de forma mensual y se espera alcanzar un porcentaje del 95% de aceptabilidad.

5.2.3.2. Perspectiva de procesos internos

Para la perspectiva de procesos internos, teniendo en consideración que la organización se plantea ser excelente dentro de los procesos que realiza, para poder medir correcto desempeño se plantea a continuación los siguientes indicadores:

Tabla 5-9: Perspectiva de procesos internos.

PROYECTO	RUTA TÁCTICA			INDICADORES	FRECUENCIA	META
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Prevención de enfermedades profesionales y ocupacionales en el personal.	Análisis diagnóstico de la situación actual	Estructuración de grupos vulnerables	Desarrollos de un plan de prevención	IF= # Lesiones x 200.000/ #H H/M trabajadas	Anual	4
				IG = # días perdidos x 200.000/ # H H/M trabajadas	Anual	4
				TR = #días perdidos / # lesiones	Anual	4
Crear un plan de comunicación interna	Diseño de redes para los usuarios	Prueba piloto de interacción.	Interacción	#comentarios recibidos / #comunicados emitidos	Trimestral	100 %
Métodos de solución de conflictos y coordinación interinstitucional	Diagnóstico de los principales conflictos- Técnicas de negociación.	Diagnóstico de los principales conflictos- Técnicas de negociación.	Diagnóstico de los principales conflictos- Técnicas de negociación.	#conflictos solucionados/ #conflictos recibidos	Trimestral	90%
Fortalecer la gestión de talento humano	Reestructuración de los subsistemas de la gestión de talento humano	Reestructuración de los subsistemas de la gestión de talento humano	Reestructuración de los subsistemas de la gestión de talento humano	Desempeño obtenido / Estándar años anteriores	Anual	90%

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En la perspectiva de procesos se espera mejorar el flujo de comunicación interna al fortalecer la gestión de talento humano en todo el proceso, iniciando en el reclutamiento hasta una correcta evaluación de desempeño, enmarcándose en la prevención de enfermedades profesionales y ocupacionales en el personal, así mismo se desea establecer un plan de comunicación interna a través de diversos métodos de solución de conflictos y coordinación interinstitucional.

5.2.3.3. *Perspectiva financiera*

Se enmarca en el mejoramiento de indicadores de liquidez, rentabilidad, apalancamiento y actividad. Detallados a continuación:

Tabla 5-10: Perspectiva Financiera

PROYECTO	RUTA TÁCTICA			INDICADORES	FRECUENCIA	META
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Optimizar recursos	Reestructuración de gastos y costos acorde a las condiciones del entorno.	Reestructuración de gastos y costos acorde a las condiciones del entorno.	Reestructuración de gastos y costos acorde a las condiciones del entorno.	g. operativos/ gastos totales g. administrativos/ gastos totales costo / utilidad bruta	Trimestral 1	35 % 30 % 40 %
Incrementar las ventas a través del impulso de productos sustitutos y complementarios.	Diagnóstico para establecer productos	Prueba piloto	Desarrollo en el mercado	Ventas productos nuevos / total de ventas (ventas mes 2 – ventas mes 1) / ventas mes 2	Mensual	60 % 5%
Incrementar la rentabilidad	Diagnóstico para establecer productos	Prueba piloto	Desarrollo en el mercado	Total activos / Utilidad total Inventario / Utilidad activo corriente – pasivo corriente	Mensual	40 % 20 %

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

La perspectiva financiera se basa en la optimización de recursos mediante una reestructuración de gastos y costos, en otras palabras el aumento de ventas a través del impulso de productos sustitutos y complementarios, así también la diversificación del stock de productos permitirá mejorar la rentabilidad y el posicionamiento de la organización.

5.2.3.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento recomienda la utilización de indicadores para medir la motivación del personal y la utilización de tecnología en la empresa

Tabla 5-11: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PROYECTO	RUTA TÁCTICA			INDICADORES	FRECUENCIA	META
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Fortalecer actividades para afianzar el nombre de la empresa a nivel regional	Necesidades de la comunidad	Articulación interinstitucional	Articulación interinstitucional	# de actividades realizadas en la comunidad / # de actividades planificadas	Trimestral	80 %
Establecer alianzas estratégicas para la proyección empresarial	Necesidades institucionales	Articulación interinstitucional	Articulación interinstitucional	#de convenios empresariales ejecutados / #convenios planificados	Trimestral	80 %

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento pretende consolidar a la empresa a nivel regional, alcanzando alianzas estratégicas que den paso a la expansión mediante la articulación interinstitucional.

Para un mejor control del cumplimiento de objetivos a través del uso de indicadores se propone este formato:

Tabla 5-12: Formato de cumplimiento de objetivos

Objetivo estratégico:	Frecuencia de uso:		
Indicador:	Unidades de medida:		
Definición / fórmula del indicador			
Notas:			
La información del indicador es:			
Responsabilidad en la fijación de objetivos			

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En el formulario presentado se establece el objetivo estratégico, frecuencia de actualización del indicador, descripción del indicador, unidad de medida cuando se lo requiera, fórmula de cálculo para el indicador o definición del proceso para lograr el indicador, determinadas observaciones que se formulen, y no menos importante la asignación de responsabilidad, estas deben ser claras y definidas para el cumplimiento y alcance de los objetivos propuestos.

5.2.3.5. Establecimiento de iniciativas

En las iniciativas de acción para el cumplimiento de los objetivos planificados para la empresa se propone:

Tabla 5-13: Establecimiento de iniciativas

Perspectiva	Objetivos propuestos	Indicador	Factores clave de éxito
Perspectiva clientes	Ofertar un servicio de excelencia	% de usuarios con alta satisfacción de los productos que se oferta en la empresa	Capacitación de servicio al cliente.
	Incrementar la participación en el mercado en que se desarrolla la empresa	% de actividades ejecutadas.	Captar nuevos clientes promocionando constantemente la empresa.
	Fortalecer la imagen institucional.	% de clientes nuevos en el mes	Difusión de servicios, a través de spots publicitarios.
	Entregar soluciones integrales a los clientes y su demanda de productos.	# de clientes facturados al mes	Comunicación e implementación de nuevos productos acorde con las necesidades de los clientes.
Perspectiva de procesos internos	Proveer productos de calidad para la satisfacción de necesidades de los clientes.	# de productos vendidos al mes.	Atención inmediata a clientes, sin tiempos de espera.
	Crear un plan de comunicación interna	# de empleados	Plan de comunicación interno
	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar profesionales con conocimientos y habilidades excelentes. • Mantener instalaciones óptimas para la oferta de productos. 	# de empleados exitosamente capacitados. # de empleados y clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de selección del personal. • Plan de mantenimiento organizacional.
Rotación de inventario	Índice de rotación de inventario (ventas por periodo / inventario medio)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las cantidades que son óptimas en los pedidos. • Reducir la cantidad de productos considerados obsoletos. 	
Perspectivas financieras	Minimizar gastos incensarios	% de reducción de gastos administrativos y operativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar controles de manera eficiente sobre los costos y gastos administrativos y operativos.

			<ul style="list-style-type: none"> Realizar una planificación de los gastos.
	Incrementar las ventas a través del impulso de productos sustitutos y complementarios.	% de crecimiento de ventas mensuales	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización en la atención al cliente para ofertar los productos complementarios. Innovar stock.
	Incrementar la rentabilidad.	% de crecimiento de ventas mensuales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas con proveedores estratégicos. Buscar descuentos con los proveedores.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Fortalecer actividades para afianzar el nombre la empresa.	# de actividades efectuadas con ese fin.	Identidad corporativa.
	Establecer alianzas estratégicas que ayuden en la proyección empresarial.	# de convenios empresariales ejecutados.	Seminarios de actualización con diferentes empresas.
	Poseer conocimiento adecuado y herramientas necesarias para brindar un servicio de calidad.	% disponibilidad de sistemas de información	Atención personalizada.
	Incentivar la productividad y rendimiento de personal.	# de productos ofertados.	Incentivos económicos a empleados de la ferretería.
	Generar motivación en el personal.	Grado de motivación en el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Hacer parte a los colaboradores de las decisiones estratégicas para el bien de la empresa. Tener reuniones de seguimiento de forma periódica.
	Brindar capacitación continua al personal para mejorar sus competencias.	# de horas dedicadas a capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un programa de capacitación. Identificar las necesidades de capacitación.
	Promover un ambiente empresarial que genere relaciones sociales armoniosas.	% de satisfacción del personal.	Cursos y talleres para mejorar las relaciones sociales internas.

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Los factores claves de éxitos mencionados en la tabla anterior, aportan al acercamiento con el cliente mediante un entorno empresarial sólido y de confianza. Se fundamenta en el establecimiento de iniciativas que promuevan el mejoramiento de actividades relacionadas al

negocio y la perspectiva de los clientes, procesos internos, finanzas y perspectivas de aprendizaje y crecimiento.

5.2.4. Estrategias financieras alternativas

Para poder determinar estrategias financieras eficientes, se ha efectuado el análisis financiero correspondiente, mismo que ha permitido verificar la composición de los estados financieros, tendencias y situación actual en cuanto a liquidez, rentabilidad, apalancamiento y actividad. A continuación, se presentan los balances generales y estados de resultados de los últimos dos años 2022 y 2023:

5.2.4.1. Balance General

Tabla 5-14: Balance General Ferretería "La Bahía"

BALANCE GENERAL FERRETERIA LA BAHÍA		
	2022	2023
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES	911354,50	968706,41
Caja – Bancos	57187,71	55523,46
Clientes		6433,75
Inv. Mercaderías	808634,75	845810,45
Anticipo Impuesto renta	45532,04	46260,49
Inversiones Financieras		14678,26
ACTIVO FIJO	65742,54	156640,53
Construcción en curso		95960,18
Edificios	54960,34	54960,34
(-) Depreciación Acum. Edificios	-10992,07	-13740,09
Muebles y Enseres	32823,84	32823,84
(-) Depreciación Acum. Muebles y E	-13630,54	-16912,92
Equipo de Oficina	1877,68	1877,68
(-) Depreciación Acum Equipo de Oficina	-781,30	-969,09
Equipo de Computo	3661,51	4817,51
(-) Depreciación Acum. Equipo de Computo	-2676,92	-2676,92
Software	500,00	500,00
TOTAL ACTIVOS	977097,04	1125346,94
PASIVO		
CORRIENTE	526344,19	474198,60
Proveedores	331911,15	349563,29
Beneficios Sociales	6756,34	8191,07
Impuestos x Pagar	7419,32	3601,39
Cuentas por pagar a terceros	170996,98	112842,85
Prestamos por pagar	9260,40	0,00
LARGO PLAZO	128730,00	296173,53
Prestamos por pagar Largo Plazo	128730,00	296173,53
TOTAL, PASIVO	655074,19	770372,13
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	298170,65	326932,04
Utilidad del Ejercicio	23852,20	28042,77
TOTAL PATRIMONIO	322022,85	354974,81
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	977097,04	1125346,94

Fuente: Libros contables Ferretería "La Bahía"

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

La información sobre el balance general correspondiente a los años 2022 y 2023 de ferretería “La Bahía” se interpreta a continuación:

5.2.4.2. *Estado de resultados*

Tabla 5-15: Estado de resultado Ferretería "La Bahía"

ESTADO DE RESULTADOS		
FERRETERIA LA BAHÍA		
	2022	2023
INGRESOS		
INGRESOS ORDINARIOS	621667,4	673864,97
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	60,44	16,33
TOTAL, INGRESOS	621727,84	673881,3
COSTO DE VENTAS		
	494479,22	532728,87
UTILIDAD BRUTA	127248,62	141152,43
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64287,08	54649,25
GASTOS DE VENTAS	186,19	0
UTILIDAD OPERATIVA	62775,35	86503,18
GASTOS FINANCIEROS	25360,13	42514,52
UAIR	37415,22	43988,66
15% TRABAJADORES	5612,283	6598,299
25% IR	7950,73425	9347,59025
UTILIDAD NETA	23852,2028	28042,7708

Fuente: Libros contables Ferretería “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En base al estado de resultado se observa que la utilidad neta correspondiente al año 2022 fue de 23852,2028 y que para el año 2023 fue de 28042,7708; al hacer una comparación existe un notable crecimiento para el año 2023.

5.2.4.3. Análisis vertical

Con la finalidad de analizar las tendencias de la empresa se realiza un análisis vertical:

Tabla 5-16: Análisis vertical Ferretería "La Bahía"

BALANCE GENERAL FERRETERIA LA BAHÍA						
	2022	PARCIAL	TOTAL	2023	PARCIAL	TOTAL
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES	911354,50	100,0%	93,3%	968706,41	100,0%	86,1%
Caja - Bancos	57187,71	6,3%	5,9%	55523,46	6,3%	4,9%
Clientes		0,0%	0,0%	6433,75	0,0%	0,6%
Inv. Mercaderías	808634,75	88,7%	82,8%	845810,45	88,7%	75,2%
Anticipo Impuesto renta	45532,04	5,0%	4,7%	46260,49	5,0%	4,1%
Inversiones Financieras		0,0%	0,0%	14678,26	0,0%	1,3%
ACTIVO FIJO	65742,54	100,0%	6,7%	156640,53	100,0%	13,9%
Construcción en curso		0,0%	0,0%	95960,18	61,3%	8,5%
Edificios	54960,34	83,6%	5,6%	54960,34	35,1%	4,9%
(-) Deprec. Acum. Edificios	-10992,07	-16,7%	-1,1%	-13740,09	-8,8%	-1,2%
Muebles y Enseres	32823,84	49,9%	3,4%	32823,84	21,0%	2,9%
(-) Deprec. Acum. M y Ens.	-13630,54	-20,7%	-1,4%	-16912,92	-10,8%	-1,5%
Equipo de Oficina	1877,68	2,9%	0,2%	1877,68	1,2%	0,2%
(-) Deprec. Acum Eq. Oficina	-781,30	-1,2%	-0,1%	-969,09	-0,6%	-0,1%
Equipo de Computo	3661,51	5,6%	0,4%	4817,51	3,1%	0,4%
(-) Deprec. Acum. E. Comp	-2676,92	-4,1%	-0,3%	-2676,92	-1,7%	-0,2%
Software	500,00	0,8%	0,1%	500,00	0,3%	0,0%
TOTAL ACTIVOS	977097,04		100,0%	1125346,94		100,0%

Fuente: Libros contables Ferretería "La Bahía"

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En base al análisis vertical realizado, se puede notar que las cuentas durante el año 2022 y 2023 han incrementado de año en año, lo que representa beneficio para la organización, esto en base al incremento de inversiones.

La composición del activo se da de la siguiente forma:



Ilustración 5-5: Análisis vertical Ferretería "La Bahía"

Fuente: Libros contables Ferretería "La Bahía"

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Como se puede observar en los gráficos en el año 2022 el 93.3% de sus inversiones se concentran en activos corrientes y un 6.7% en activos fijos; para el año 2023 el 86.1% de sus inversiones se concentran en activos corrientes y el 23.9 en activos fijos.

Tabla 5-17: Análisis vertical estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS FERRETERIA LA BAHÍA ANÁLISIS VERTICAL				
	2022		2023	
INGRESOS				
INGRESOS ORDINARIOS	621667,4		673864,97	
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	60,44		16,33	
TOTAL INGRESOS	621727,84	100,0%	673881,3	100,0%
		0,0%		
COSTO DE VENTAS	494479,22	79,5%	532728,87	79,1%
UTILIDAD BRUTA	127248,62	20,5%	141152,43	20,9%
GASTOS DE OPERACIÓN		0,0%		0,0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64287,08	10,3%	54649,25	8,1%
GASTOS DE VENTAS	186,19	0,0%	0	0,0%
UTILIDAD OPERATIVA	62775,35	10,1%	86503,18	12,8%
GASTOS FINANCIEROS	25360,13	4,1%	42514,52	6,3%
UAIR	37415,22	6,0%	43988,66	6,5%
15% TRABAJADORES	5612,283	0,9%	6598,299	1,0%
25% IR	7950,73425	1,3%	9347,59025	1,4%
UTILIDAD NETA	23852,2028	3,8%	28042,7708	4,2%

Fuente: Libros contables Ferretería “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

En base al estado de resultados y el análisis vertical realizado para el mismo se refleja un alto componente del Costo de Ventas, lo que significa que para la empresa es costoso comprar su stock, mantenerlo en inventario y venderlo, por esta razón el margen de utilidad se muestra bajo. Es importante mencionar que para el año 2023 aumenta el Gasto financiero del 4.1% al 6.3% debido al endeudamiento a largo plazo.



Ilustración 5-6: Análisis vertical estado de resultados

Fuente: Libros contables Ferretería “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Para el año 2022 el 79,5% de los ingresos por ventas pertenecen al Costo de Ventas, es decir, un margen bruto de 20,5%. El margen de Utilidad operativa llega al 10,1% y el margen de utilidad neta apenas llega al 3,8%; mientras que para el año 2023 el 79,1% de ingresos perteneciente al costo de ventas representa un margen bruto del 20,9% la utilidad operativa un 12,8% y la utilidad neta un 4,2%.

5.2.4.4. Análisis horizontal

Para un correcto análisis de tendencias sobre el crecimiento decrecimiento de la organización se ha realizado un análisis horizontal de las cuentas:

Tabla 5-18: Análisis Horizontal

ANALISIS HORIZONTAL FERRETERÍA LA BAHÍA						
PASIVO	2022		TOTAL		2023	
PASIVO CORTO						
PLAZO	526344,19	100,0%	53,9%	474198,60	100%	42,1%
Proveedores	331911,15	63,1%	34,0%	349563,29	74%	31,1%
Beneficios Sociales	6756,34	1,3%	0,7%	8191,07	2%	0,7%
Impuestos x Pagar	7419,32	1,4%	0,8%	3601,39	1%	0,3%
Cuentas por pagar a terceros	170996,98	32,5%	17,5%	112842,85	24%	10,0%
Prestamos por pagar	9260,40	1,8%	0,9%	0,00	0%	0,0%
PASIVO A LARGO						
PLAZO	128730,00	100,0%	13,2%	296173,53	100%	26,3%
Prestamos por pagar L.P	128730,00	100,0%	13,2%	296173,53	100%	26,3%
TOTAL PASIVO	655074,19		67,0%	770372,13		68,5%
PATRIMONIO						0,0%
CAPITAL SOCIAL	277539,64	86,2%	28,4%	322022,85	91%	28,6%
UTILIDADES						
RETENIDAS	44483,21	13,8%	4,6%	32951,96	9%	2,9%
TOTAL PATRIMONIO	322022,85	100,0%	33,0%	354974,81	100%	31,5%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	977097,04		100,0%	1125346,94		100,0%

Fuente: Libros contables Ferretería “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

El financiamiento de la organización no presenta dificultades, en los activos se existe una concentración alta de inventario de mercadería, y en los pasivos de proveedores, es decir, la organización no tendrá problemas en la rotación de inventarios y ayudados de la venta de mercaderías se puede cubrir las obligaciones.

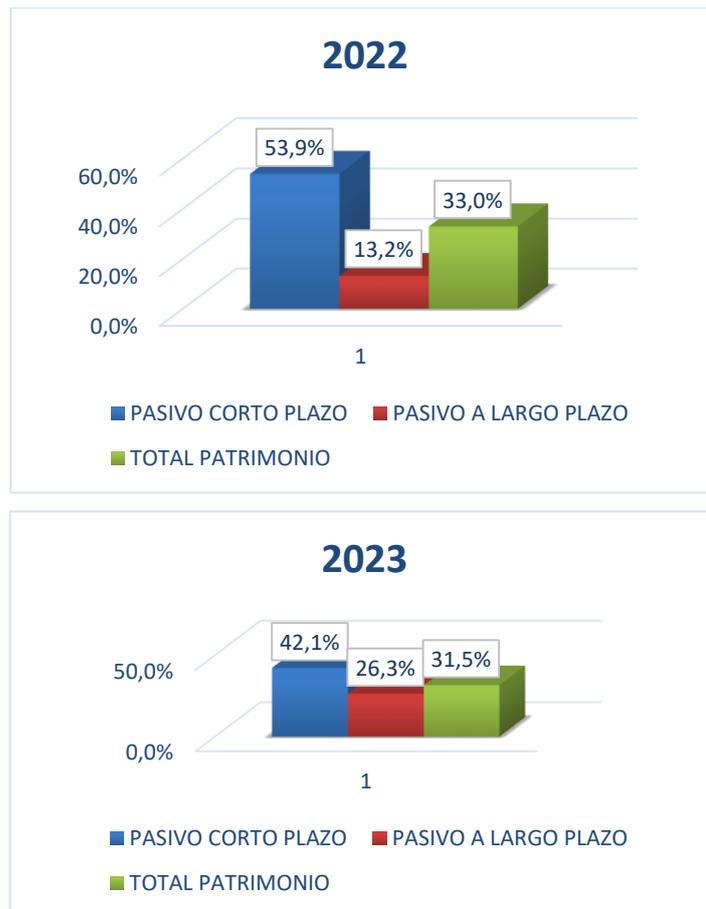


Ilustración 5-7: Análisis Horizontal

Fuente: Libros contables Ferretería “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

Para el año 2022 la mayor concentración de endeudamiento con un 34% se encuentra con los proveedores y cuentas por pagar a terceros con el 17,5% respecto al pasivo total; mientras que para el 2023 el endeudamiento de la empresa se centra en proveedores con un 31.1% pagos a terceros con el 10%, sin embargo, el endeudamiento a largo plazo incrementa en un 26.3% con respecto al pasivo total.

Tabla 5-19: Análisis horizontal estado de resultados

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS				
FERRETERIA LA BAHÍA				
	2022			2023
INGRESOS		\$	%	
ORDINARIOS	621667,4	52197,6	8,4%	673865,0
EXTRAORDINARIOS	60,4	-44,1	-73,0%	16,3
VENTAS	621727,8	52153,5	8,4%	673881,3
		0,0		
COSTO DE VENTAS	494479,2	38249,7	7,7%	532728,9
UTILIDAD BRUTA	127248,6	13903,8	10,9%	141152,4
GASTOS DE OPERACIÓN				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	64287,1	-9637,8	-15,0%	54649,3
GASTOS DE VENTAS	186,2	-186,2	-100,0%	0,0
UTILIDAD OPERATIVA	62775,4	23727,8	37,8%	86503,2
GASTOS FINANCIEROS	25360,1	17154,4	67,6%	42514,5
UAIR	37415,2	6573,4	17,6%	43988,7
15% TRABAJADORES	5612,3	986,0	17,6%	6598,3
25% IR	7950,7	1396,9	17,6%	9347,6
UTILIDAD NETA	23852,2	4190,6	17,6%	28042,8

Fuente: Libros contables Ferretería “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

El análisis horizontal del estado de resultados muestran los siguientes resultados en base al año 2023: las ventas presentan un aumento del 8,4%, el costo de ventas incrementa en un 7,7%, el margen de utilidad bruta se incrementa con un 10,9%, el margen de utilidad operativa crece en 37,8% y el margen de utilidad neta aumenta en un 17,6% sobre el año 2022; sin embargo, el incremento de ventar y margen de utilidad son relativamente bajos, en esos resultados influye los aumentos que registran los gastos fijos debido al pago de intereses por el endeudamiento a largo plazo.

5.2.4.5. Indicadores financieros

Tabla 5-20: Indicadores financieros

N.	INDICADOR	FÓRMULA	2022	2023	INTERPRETACIÓN
1	Razón contable	Activo corriente / pasivo corriente	1,73	2,04	Por cada dólar que se paga en menos de un año la empresa cuenta con 1,73 dólares. El activo corriente es 1,73 veces el pasivo corriente.
2	Capital de trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	385010,31	494507,81	Se paga las deudas de corto plazo y queda \$ 385010,31 de saldo.
3	Liquidez	Activo Corriente /Total pasivo	1,39	1,26	Por cada dólar de deuda total, la empresa cuenta con 0,89 centavos.
4	Endeudamiento neto	Pasivo Total/ activo total	67,04%	68,46%	Cada dólar de inversión 0,67 centavos se financió con deuda, del total 67% es financiado con deuda.
5	ROE	Utilidad neta/Activo Total	7,41%	7,90%	Por cada dólar que aportan los socios, la organización genera 7,41 centavos de utilidad neta.
6	ROI	Utilidad neta/ Ventas Netas	2,44%	2,49%	Por cada dólar de inversión la organización genera 2,44 centavos de utilidad neta.
7	Rotación de activos totales	Ventas/ Activos Totales	0,64	0,60	Cada dólar de inversión representa 0,60 dólares de venta.
8	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas / Promedio de cuentas x cobrar		52,37	En el primero año de análisis no concedió créditos.
9	Días en cuentas por pagar	365/ Rotación de cuentas por pagar	171,40	330,17	Cada 171 días se paga los proveedores.

Fuente: Libros contables Ferreteria “La Bahía”

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

5.2.4.6. Estrategias financieras

A partir del análisis efectuado, en base a las tendencias y el comportamiento de las cuentas que forman parte del balance general, el estado de resultados, y también el análisis de activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos. Se denotan niveles de liquidez, rentabilidad, actividad y apalancamiento en los años 2022 y 2023.

Es primordial crea valor agregado a los procesos internos para desarrollar ventajas competitivas.

Tabla 5-21: Estrategias financieras

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Aprovechar la infraestructura que posee la empresa en su local matriz y sucursales.

Crear una ventaja competitiva.

Diversificar el Stock.

Realizar inversiones entorno al giro de negocio.

Mejorar el volumen de ventas

Fortalecer los procesos internos

Elaborado por: Macas Muso, L. (2024)

CAPÍTULO IV

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se puede concluir que Ferretería "La Bahía" ha establecido una visión y misión sólidas, considerando tanto factores internos como externos para guiar adecuadamente sus actividades hacia el logro de sus objetivos. A través del análisis FODA, se han identificado oportunidades para capitalizar tanto en el corto como en el largo plazo, mientras se abordan las debilidades y amenazas actuales. Además, el análisis del sistema financiero indica que la empresa cuenta con una rentabilidad adecuada y un nivel de apalancamiento óptimo para implementar nuevas estrategias y mejorar sus capacidades tecnológicas e infraestructurales, lo que le permitirá competir de manera efectiva en el mercado local y aspirar a un aumento en las ventas y una mayor fidelización de clientes. A través del diagnóstico FODA realizado a la organización, se logró determinar que existen factores internos y externos beneficiosos que al aprovecharlos a corto y largo plazo la empresa incrementara el logro de sus objetivos, contrarrestando las debilidades y amenazas existentes actualmente.
- Se concluye que en la declaración de la visión y misión para ferretería "La Bahía" se tuvo en cuenta diversas características tanto internas como externas, mismas que permitieron establecer un lineamiento correcto para la empresa, con la finalidad de definir el direccionamiento de sus actividades para el logro de los objetivos planteados para el personal administrativo y el personal operativo, sin dejar de brindar un servicio y atención de calidad, con el apoyo de las estrategias definidas a nivel de mercado y posicionamiento la organización Ferretería "La Bahía" aspira un aumento de ventas, y mayor fidelización en sus clientes.
- En base al sistema financiero de Ferretería "La Bahía" se concluye que posee un nivel de rentabilidad adecuado con un índice de apalancamiento óptimo para la implementación de nuevos lineamientos para cumplir con las necesidades y demandas de los clientes, mejorar sus herramientas tecnológicas e infraestructura para superar a su competencia local.

6.2. Recomendaciones

- Se aconseja al gerente propietario de Ferretería "La Bahía" llevar a cabo una estrategia integral de difusión de la misión y visión de la empresa, dirigida a todo el personal, clientes y proveedores. Esta medida garantizará que todos los involucrados estén alineados con los objetivos y estándares de la organización, lo que facilitará su posicionamiento en el mercado local. Es esencial realizar un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que afectan a la empresa, aprovechando las fortalezas y mitigando las amenazas y debilidades identificadas. Asimismo, se insta a cumplir rigurosamente los objetivos a largo plazo, los cuales se han establecido en base a iniciativas destinadas a alcanzar las metas planificadas por el propietario de la ferretería.
- En base al desarrollo del plan estratégico se recomienda al gerente propietario de Ferretería "La Bahía" innovar e implementar nuevas medidas para la difusión de la misión y visión de la empresa a todo el personal, clientes que acuden y proveedores; esto con la finalidad de dar a conocer el rumbo de la organización y sus distintos estándares a cumplir para su posicionamiento en el mercado local. Es importante tener en consideración el análisis de factores externos e internos relativos a la empresa, mediante estos se aprovechan todas las fortalezas y disminuyen las amenazas y debilidades.
- Los objetivos planteados a largo plazo, se deben cumplir en su totalidad, ya que se han propuesto en base a iniciativas que pretenden cumplir las metas planificadas por el propietario de Ferretería "La Bahía". Es recomendable que la empresa conserve y mejore sus márgenes de venta, para poder cubrir y solventar con gastos imprevistos que pueden presentarse; sin embargo, no dejar de lado la oportunidad de apalancamiento mediante el apalancamiento financiero que posee y ofertar nuevas líneas de productos al público.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijos Medrano, S. (7 de Marzo de 2023). Vistazo. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/sector-ferretero-gran-dinamizador-de-las-industrias-EY4562336>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collao, C., & Baptista Lucio, P. (2004). Metodología de la Investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collao, & P. Baptista Lucio, Metodología de la Investigación (pág. 10). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri-libre.pdf?1443413652=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1700345795&Signature=Tim1uSi74atA1voG3dglNR-AEtX3juSJURqC~ccNsr~87Fz7u2FAOCp72noVUHjLE4da7XarpPFbgF8vLhcM>
- Parra Solís, S. M. (15 de Marzo de 2015). Repositorio Digital UCSG . Obtenido de Plan estratégico de la "Empresa Anita" período 2015-2020 en la ciudad de Babahoyo.: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/3489>
- Neppas Cholca, R. A. (14 de Febrero de 2022). Plan estratégico para la distribuidora comercial Santillán Villacís “Dicosavi” en la ciudad de Riobamba, periodo 2020 – 2024. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/16520>
- Segura Andi, V. C. (25 de Julio de 2022). Diseño de un plan estratégico para mejorar la administración financiera de la empresa agropecuaria PCA, en la parroquia Rumipamba, cantón La Joya de los Sachas, periodo 2022-2026. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/18346>
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeacion estratégica. En J. J. González Millán, & M. T. Rodríguez Díaz, Manual práctico de planeacion estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vidal Flores, R. D. (abril-junio de 2017). Simulador de vuelo ejecutivo como medio de aprendizaje en la planeación de recursos de nuevas empresas bajo el enfoque del marcador balanceado,. Contaduría y Administración, 62(2), 556-576. Obtenido de (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300062>)
- Sánchez Buitrago, J. (15 de Mayo de 2009). Un concepto emergente de planeación. Clío América(5), 39-59. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-UnConceptoEmergenteDePlaneacion-5114806%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-UnConceptoEmergenteDePlaneacion-5114806%20(1).pdf)
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. (10 de Marzo de 2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. (E.

España, Ed.) Estudios Gerenciales(32), 97-107. Obtenido de [https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592316X00022/1-s2.0-S012359231600005X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjELL%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIECcYjDo%2B6UgjH613G3lS0AavVcjjajuAjpXWQNjHJLrAiEA3vgyd4df1h](https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592316X00022/1-s2.0-S012359231600005X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjELL%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIECcYjDo%2B6UgjH613G3lS0AavVcjjajuAjpXWQNjHJLrAiEA3vgyd4df1h)

Colectivo de Participantes. (2019). El arte de planificar. Nicaragua: Maestría y Didáctica para la Educación Superior.

Rojas López, M. D. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70197?page=16>.

Evoli, J. (2009). Planeación estratégica. Argentina, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/28643?page=14>.

Barthelme Vargas, C. (2009). La planeación estratégica en las organizaciones. Santa Fe, Argentina, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/28756?page=11>.

Dongee. (28 de Diciembre de 2022). Obtenido de Dongee: <https://www.dongee.com/tutoriales/como-funciona-google-forms/#:~:text=Google%20Forms%20es%20una%20herramienta%20en%20%ADnea%20gratuita%20ofrecida%20por,informaci%C3%B3n%20para%20proyectos%20de%20investigaci%C3%B3n>.

Nieto, N. T. (2020). Tipos de Investigación. CORE, 4.

Grajales, T. (2020). Tipos de Investigación. ihmc, 4.

Fiallos, M. (2021). Diseño de un modelo de plan estratégico . Ambato, Tungurahua, Ecuador.

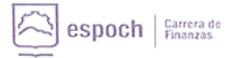
Total 17 Referencias Bibliográficas



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTAS REALIZADAS EN FERRETERÍA “LA BAHÍA”

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
CARRERA DE FINANZAS



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE “FERRETERIA LA BAHÍA”

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *Diego*

Por favor maque con una “X” según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta ferretería “La bahía” con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
X				

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
			X	

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

SATISFACCIÓN

11. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
"FERRETERIA LA BAHÍA"**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una "X" según crea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería "La Bahía"?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE "FERRETERIA LA BAHÍA"

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *Cristian Molas*

Por favor maque con una "X" según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

2. ¿Cuenta ferretería "La bahía" con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
X				

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
X				

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

SATISFACCIÓN

11. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
“FERRETERIA LA BAHÍA”**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una “X” según erea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería “La Bahía”?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE “FERRETERIA LA BAHÍA”

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *Rosa Macas*

Por favor maque con una “X” según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

2. ¿Cuenta ferretería “La bahía” con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
	X			

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
X				

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

SATISFACCIÓN

11. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
	X			

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
"FERRETERIA LA BAHÍA"**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una "X" según crea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería "La Bahía"?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
	X			

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
	X			

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE "FERRETERIA LA BAHÍA"

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *Mónica del Pino Celi VERA*

Por favor maque con una "X" según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

2. ¿Cuenta ferretería "La bahía" con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
✓				

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	✓			

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	✓			

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
✓				

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
			✓	

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	✓			

SATISFACCIÓN

11. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
“FERRETERIA LA BAHÍA”**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una “X” según crea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería “La Bahía”?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE "FERRETERIA LA BAHIA"

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferreteria La Bahia de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *Luis ALBERTO CAYSA HOYOS*

Por favor maque con una "X" según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta ferreteria "La bahia" con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				



DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
✓				

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
×				

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
✓				

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
×				

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
✓				

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
×				

SATISFACCIÓN

11. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
“FERRETERIA LA BAHÍA”**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una “X” según crea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería “La Bahía”?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE "FERRETERIA LA BAHÍA"

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *David Isaias Perez Sagnay*

Por favor maque con una "X" según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta ferretería "La bahía" con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
X				

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
		X		

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

SATISFACCIÓN

II. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
"FERRETERIA LA BAHÍA"**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una "X" según crea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería "La Bahía"?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
	X			

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE "FERRETERIA LA BAHIA"

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer el criterio de los clientes respecto de los productos y servicios que brinda la ferretería La Bahía de la ciudad de Riobamba.

Nombre: *Los Israel Góngora Macas*

Nombre:

Por favor maque con una "X" según su criterio.

PRODUCTO

1. ¿Encuentra los productos que necesita?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cuenta ferretería "La bahía" con un stock variado de productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Los empleados tienen conocimiento y brindan asesoramiento sobre los productos y su uso?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cuenta con productos innovadores, acorde a las tendencias del sector de la construcción?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DISTRIBUCIÓN (PLAZA)

5. Califique la disponibilidad y distribución de los espacios físicos de la ferretería

Excelente	Muy buena	Normal	Mala	Muy mala
X				

6. En compras al por mayor, ¿ofrece la ferretería un sistema de transporte?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

PROMOCIÓN

7. ¿Ferretería la bahía, aplica sistemas de promoción de sus productos?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

8. Ferretería la bahía, ofrece sistemas de Descuentos por volumen de compras

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

PRECIOS

9. En relación a la competencia como califica los precios de Ferretería la Bahía

Muy superior	Superior	Igual	Por debajo	Muy por debajo
		X		

10. ¿Los precios suelen ajustarse a su presupuesto?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			



SATISFACCIÓN

11. ¿En general, cómo calificarías el servicio al cliente de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE
“FERRETERIA LA BAHÍA”**

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir la satisfacción de los clientes que visitan ferretería La Bahía, por favor maque con una “X” según crea correspondiente.

1. ¿Cree Usted que el Personal Administrativo da la debida importancia a las sugerencias de clientes y colaboradores?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
X				

2. ¿Cuenta Usted con una capacitación sobre el uso y aplicación de los productos que se vende en ferretería “La Bahía”?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
	X			

3. ¿La empresa ferretería La Bahía aplica procesos estratégicos en base a un plan?

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	EN OCACIONES	CASI NUNCA	NUNCA
		X		

4. ¿En general, cómo calificarías el ambiente laboral de la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				

5. ¿Cómo calificarías el proceso de venta en la ferretería?

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
X				



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA PARA
NORMALIZACIÓN DE TRABAJOS DE FIN DE GRADO

Fecha de entrega: 11/ 07/ 2024

INFORMACIÓN DEL AUTOR

Nombres – Apellidos: Luis Alfredo Macas Muso

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: Administración de empresas

Carrera: Finanzas

Título a optar: Licenciado en Finanzas

Ing. Letty Karina Elizalde Marín
Directora del Trabajo de Titulación

Ing. Mauro Patricio Andrade Romero
Asesor del Trabajo de Titulación