



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA
CARRERA DE CIENCIA ECONÓMICAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORA DE LOS PROCESOS Y
SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE FERRETEC S.A.**

SHIRLEY YADIRA URIÑA ROSADO

GUAYAQUIL, ECUADOR

2023

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de tutor **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORA DE LOS PROCESOS Y SU EFECTO EN LA RENTABILIDAD DE FERRETEC S.A.**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por la estudiante, **SHIRLEY YADIRA URIÑA ROSADO**; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

Econ. Martha Bueno Quiñonez MSc

Guayaquil, 3 de febrero de 2023

**UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA**

TEMA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORA DE LOS PROCESOS Y SU EFECTO EN
LA RENTABILIDAD DE FERRETEC S.A.**

AUTORA

SHIRLEY YADIRA URIÑA ROSADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Ing. Mayra Garzón Goya MSc.
PRESIDENTE**

**Lcda. Silvia García Estupiñan MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL**

**Econ. Zorayda Mendoza MSc.
EXAMINADOR PRINCIPAL**

**Econ. Martha Bueno Quiñonez MSc
EXAMINADOR SUPLENTE**

AGRADECIMIENTO

Primero, quiero agradecer a Dios por su amor incondicional y por darme vida, salud y bendición.

Agradezco a mi madre, por siempre darme su apoyo incondicional, durante todo este tiempo de mi carrera universitaria, por todos sus esfuerzos y preocupación.

De manera muy especial a mi padre mi ángel que me acompañó siempre y estuvo conmigo en todas mis luchas día a día, que siempre me brinda ese apoyo incondicional, este logro dedicárselo a él.

A mis hermanas que me han dado ese apoyo y esas palabras de fuerzas en todo este camino Universitario.

Por último, a mi gran compañía mi esposo que ha estado durante todo este tiempo siempre dándome fuerzas y ayuda en los días más importantes en mi trabajo y universidad.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro en mi vida a las personas que más se involucraron como son mis padres, pilares fundamentales que con sus consejos y enseñanzas que han hecho de mí lo mejor. Se lo dedico también a mis hermanas y esposo, como a aquellas personas especiales que me animaron a estudiar y pese a la adversidad y circunstancia trabajar y estudiar durante cinco años que han sido momentos muy difíciles y me ha indicado seguir adelante. A todas aquellas personas les dedico este logro.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor/a y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

Shirley Yadira Uriña Rosado

CI:0940656317

RESUMEN

En el siguiente proyecto se realizó un plan estratégico para una empresa Ferretería Técnica Comercial, Ferretec S.A esto con el objetivo de mejorar los procesos productivos facilitando oportunidades para adaptarse a los cambios del entorno, adelantarse a la competencia, proponer cambios, motivar a los empleados y mejorar la calidad. Mediante entrevista realizada se pudo determinar la importancia de implementar un plan estratégico de mejora que elimine los desafíos que enfrentan en la gestión de procesos administrativos y operativos. La productividad nos ayuda a medir lo que se produce en las empresas a partir de los recursos que se están utilizando para ello, por lo que su plan es mejorar esa cantidad de recursos utilizado obtenido buenos resultados. la presente investigación realiza un muestreo es no probabilístico por conveniencia debido a que, no se puede tomar la muestra debido que es demasiado pequeña es por ello por lo que se trabajó con la totalidad de la población y con una investigación descriptiva, bibliográfica y basada en un método cualitativo.

Palabras claves: plan estratégico, productividad, administración, competitividad rentabilidad, público objetivo.

SUMMARY

In the following project, a strategic plan was carried out for a company Ferretería Técnica Comercial, Ferretec S.A., with the aim of improving production processes, facilitating opportunities to adapt to changes in the environment, anticipate the competition, propose changes, motivate employees and improve quality. Through an interview, it was possible to determine the importance of implementing a strategic improvement plan that eliminates the challenges faced in the management of administrative and operational processes. Productivity helps us measure what is produced in companies from the resources that are being used for it, so your plan is to improve that amount of resources used, obtaining good results. The present investigation performs a non-probabilistic sampling for convenience because the sample cannot be taken because it is too small, which is why we worked with the entire population and with a descriptive, bibliographical and data-based investigation. a qualitative method.

Keywords: strategic plan, productivity, administration, competitiveness profitability, target audience.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Caracterización del Tema	1
Planteamiento de la Situación Problemática	1
Justificación e Importancia del Estudio	2
Delimitación del Problema.....	3
Formulación del Problema	3
Objetivos	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Aporte Teórico o Conceptual.....	3
Aplicación Práctico o Conceptual.....	3
 CAPÍTULO 1	 4
MARCO TEÓRICO	4
1.1 Estado de Arte.....	4
1.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática	7
 CAPÍTULO 2	 16
ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
2.1 Métodos.....	16
2.2 Población y Muestra.....	17
2.3 Técnicas de Recolección de Datos	18
2.4 Estadística Descriptiva e Inferencial.....	19
2.5 Cronograma de Actividades	20
 RESULTADOS.....	 21
DISCUSIÓN	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA CITADA	57
ANEXOS	61
APÉNDICES	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Cronograma de Actividades	61
--	-----------

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice N° 1: Formato de encuesta para trabajadores de FERRETEC S.A. ...	62
Apéndice N° 2: Formato de encuesta para clientes de FERRETEC S.A.	64
Apéndice N° 3: Matriz de la estrategia-Balanced ScoreCard de FERRETEC S.A.	66

INTRODUCCIÓN

Caracterización del Tema

Las oportunidades y amenazas que trae la globalización al mercado obligan a las empresas a enfocarse en mejorar su competitividad, lo que impacta en la productividad y la calidad, y el manejo inadecuado de estos factores puede generar complicaciones que son difíciles de superar. Como resultado, las empresas pueden sufrir grandes pérdidas en el mediano plazo.

Hoy en día, las empresas buscan como único objetivo la mejora de la competitividad y la productividad que aseguren su permanencia y prosperidad, apoyándose en diversos métodos disponibles para investigar nuevas formas de generar avances sustanciales en estas áreas.

En Ecuador, la inestabilidad institucional y las políticas económicas inadecuadas son las principales causas de la improductividad. El alto poder político y su impacto en los procesos de toma de decisiones hacen del Ecuador sea susceptible a muchos shocks. La planificación y el rigor son elementos clave del éxito empresarial. También señala que la ausencia de objetivos corporativos hace que los que forman parte de la administración desconozca el rumbo a seguir.

Sumado a esto, la falta de innovación en el ámbito de las ferreterías, el aumento de costos e impuestos que restringen el consumo, y por ende las necesidades específicas de los propietarios, cómo la adopción de nuevos modelos de negocio afecta y estabiliza su desarrollo en el largo plazo.

Planteamiento de la Situación Problemática

La empresa Ferretería Técnica Comercial, Ferretec S.A. se dedica a venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, destornilladores, cajas fuertes y otras herramientas de mano. Como negocio carece de una dirección estratégica a nivel gerencial basada en aspectos como la planeación, organización, dirección y control, la cual puede ser una herramienta para orientar el comportamiento y las actividades de la organización. Al igual que ocurre con el diseño de planes estratégicos, los objetivos, metas y estrategias que son positivamente creados por todos en esta estructura organizacional y que, dependiendo de su contenido, se llevan a cabo a corto, mediano, y a largo plazo

con un propósito de dar solución a la controvertida situación que atraviesa la empresa.

La ferretería actualmente enfrenta muchos desafíos en la gestión de procesos administrativos y operativos. Una revisión preliminar, se pudo identificar deficiencias en la gestión de inventario, procesos de pedido inadecuados, gestión de entrada/salida de productos inadecuada, compañías de envío inadecuadas, diseños de almacén inadecuados y dificultades en la entrega de productos.

En lo que se refiere al aspecto de servicio, se puede decir que los problemas que presenta la empresa se deben a la falta de control sobre sus procesos operativos. Esto lleva a que la empresa sea improductiva y no pueda ser competitiva con el resto de los negocios. Con este proyecto propuesto permitirá a la ferretería ser más eficiente, productivos y a su vez el negocio será más competitivo.

Justificación e Importancia del Estudio

Todo negocio exitoso tiene un plan y sabe hacia dónde se dirige en el futuro. Tomarse el tiempo de manera continua para revisar el desempeño pasado de la empresa y predecir su desempeño futuro, proporcionar una hoja de ruta a seguir.

La planificación estratégica es crucial para una empresa, ya que crea un mapa para que la misma lo siga y corrija el rumbo cuando sea necesario. Determinar los presupuestos, las metas y la declaración de la misión. Por otra parte, comunicar su plan estratégico a los empleados es fundamental para que todos estén en la misma página y trabajen hacia los mismos objetivos.

El objetivo de este estudio es demostrar cuán importante es la planificación estratégica y la productividad. Al mismo tiempo, construir las estrategias correctas que son esenciales para el proceso de toma de decisiones. Al demostrar que esta investigación es factible teniendo en cuenta las necesidades de cada cliente, se brinda una formación profesional con un conocimiento integral de la venta de productos ferreteros que esté lleno de sorpresas al desarrollar un nuevo modelo para el cliente.

Delimitación del Problema

Se desarrollo un plan estratégico para la empresa Ferretec S.A. ubicado en la ciudad de Guayaquil, específicamente en el Norte, en Sauces, el mismo que será realizado en el año 2022.

Formulación del Problema

¿Cómo un plan estratégico podría proveer mejora en los procesos internos de la empresa Ferretec S.A.?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Ferretec S.A. que mejore sus procesos productivos.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de Ferretec S.A.
- Diseñar un plan estratégico que mejore los procesos administrativos y de control de la empresa Ferretec S.A
- Desarrollar una evaluación con la metodología del “Balanced Scorecard” en la empresa Ferretec S.A

Aporte Teórico o Conceptual

Los resultados obtenidos de este proyecto forman la base de (proyectos de grado académico, disertaciones científicas dirigidas a instituciones públicas y privadas). El presente trabajo, también se contó con un plan estratégico que sirva para mejorar los niveles de productividad en la empresa Ferretec S.A.

Aplicación Práctico o Conceptual

El presente trabajo aportó a la literatura existente de planes estratégicos en distintos giros de negocios. En este sentido, al ser un negocio enfocado al sector de ferretería, sirvió como una herramienta que ayude a los negocios de este sector a mejorar sus niveles de planificación estratégica y ayude a tener mejores objetivos, metas y acciones planteadas de forma correcta.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Estado de Arte

Existen múltiples trabajos desarrollados sobre el diseño y aplicación de un plan estratégico, en el sector ferretero específicamente. Entre ellos se tienen los siguientes:

Fiallos (2021) generó un plan estratégico para la ferretería “12 de noviembre”, de la ciudad de Ambato. Esto se realizó debido a las restricciones de la industria constructora y su impacto en las ventas ferreteras. El estudio realizado tuvo un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo. Bajo este enfoque se procuró una revisión bibliográfica de las fuentes de información, así como un levantamiento de información cuantitativa en el sector. Los resultados permitieron conocer que la ferretería puede añadir nuevos productos a su línea de venta, lo que ayudaría a mejorar la posición de la empresa en el sector y hacer frente a las suscitadas crisis.

Según Calvay (2019) con el “Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad en la empresa servicios múltiples mi tilita Sr. Chiclayo. – 2017”, su objetivo era proponer un Plan Estratégico que mejore la Rentabilidad en la Empresa Servicios Múltiples Mi Tilita S.R. donde., explica que este modelo descriptivo y cuantitativo identifica el análisis, las decisiones estratégicas y planes de acción, dando como resultado la elaboración de un plan estratégico donde se aplicó lograr un crecimiento económico factible y que generaron oportunidades al entorno de la empresa servicios múltiples mi tilita S.R.L y ser más competitivos en el mercado.

En Colombia, Cardona (2019) realizó una investigación para “Diseñar un plan estratégico para la empresa de ferretería “Doble AA”, en el Distrito de Buenaventura”, siendo considerada como una pequeña empresa del sector y, como la mayoría de las pequeñas empresas del sector, no poseen un esquema definido de planificación. La investigación fue del corte descriptivo, utilizando

fuentes primarias y secundarias de información. Los resultados de la investigación permitieron conocer las estrategias y un plan definido para mejorar la productividad y el liderazgo de la PYME en el sector ferretero. De la misma forma, se plantearon acciones y metas, así como indicadores y responsables para que se ejecuten las estrategias.

Este tipo de investigaciones no es exclusivo del sector ferretero, sino también posee sus aplicaciones en empresas de otros sectores económicos, tales como: automotriz, agropecuario, ventas al por mayor, etc.

Zambrano (2020) en su estudio “Diseño de un sistema de control de gestión: Balanced Scorecard para VEINCUSTODIA Cia. Ltda.” hace una reflexión frente a los grandes beneficios que brinda la herramienta del (BSC) Balanced Scorecard, a los procesos de gestión administrativa, es decir, su gran ayuda para las organizaciones modernas se pueda convertir en instituciones altamente competitivas. Del mismo modo, se hace un breve estudio de las cuatro perspectivas del BSC en el cual se busca identificar el aporte que cada una hace al cumplimiento de los objetivos de la organización. Como en el caso de la empresa Veincustodia Cia. Ltda. es una empresa privada cuya actividad es prestar el servicio de seguridad en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa no cuenta con ningún tipo de herramienta que le permita la realización de los objetivos y la ejecución de cada una de sus actividades departamentales.

El objetivo del estudio correspondió a: Diseñar una herramienta de gestión basado en el Balanced Scorecard, para ayudar a dicho problema que está pasando hoy en día la organización. El presente estudio cuenta con una metodología No experimental y un análisis descriptivo.

Para su desarrollo, se realizaron encuestas a los empleados de la Cia y se recopiló la información más relevante para conocer el estado actual mediante un análisis de la información y documentación obtenida. Para poder determinar las estrategias internas y externas de la compañía se analizaron superficialmente los procesos operativos y administrativos con el fin de darnos cuenta cuales eran los principales problemas que tenía la Cia. Los beneficios esperados mediante esta herramienta que recomendaremos a ejecutar no solamente le permitirán a

Veincustodia a cumplir con todos los objetivos planteados sino también en ser más competitiva en el mercado.

Por otro lado, Freire (2022) en su investigación "Diseño de un modelo de gestión administrativo para el desarrollo y fortalecimiento del GAD Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí" planteó diseñar un modelo de gestión que fortalezca las actuaciones de la actual administración mediante la utilización de la herramienta Balanced ScoreCard. Para ello se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, mismo que ayudó a obtener información de cada uno de los aspectos involucrados en el estudio, de igual forma se empleó herramientas de investigación como la encuesta, cuestionarios, entrevistas y la observación directa con el propósito de obtener datos idóneos que contribuyan en esta investigación, para proceder a elaborar los informes correspondientes utilizando herramientas estadísticas; de manera paralela se desarrolló un marco teórico en base a estudios de fuentes secundarias.

Para llevar a cabo esta propuesta se realizó un análisis FODA, para determinar la situación del Gobierno Autónomo Descentralizado y desarrollar los instrumentos estratégicos de la propuesta. Finalmente se diseñó el modelo de gestión basado en la metodología del Balanced ScoreCard (BSC), cuyo esquema se plasmó a través de la implementación de estrategias que permitan la optimización de los recursos financieros, prestación de servicios, mejora de los procesos y en el desarrollo de los servidores municipales.

Por su parte, Pinto (2021) en su trabajo "Propuesta de un modelo de control de gestión para el almacén de tela El Tijerazo "Unicompany S.A." tuvo la finalidad de mejorar el rendimiento de la empresa, la cual se dedica a la venta y distribución de telas. Considerando que la aplicación del Balanced ScoreCard de Kaplan y Norton en sus 4 perspectivas básicas demostró ser la mejor propuesta de control de gestión. Metodológicamente se enmarcó en la organización del Almacén de telas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Se utilizó un enfoque inductivo, de tipo descriptivo y diseño no experimental, los cuales permitieron examinar las variables objeto de estudio y proceder a elaborar los informes correspondientes utilizando las herramientas estadísticas. Por consiguiente, se desarrolló un marco teórico y estudios de

fuentes secundarias. Para llevar a cabo esta propuesta se realizó un análisis FODA a partir de una encuesta a los trabajadores, para determinar los lineamientos estratégicos. Finalmente se diseña el sistema de control de gestión usando la metodología del Balanced ScoreCard. Concluida la arquitectura del cuadro integral se plasma en un software para que la empresa la personalice y la ponga en acción.

Guamaní (2020) con su tesis titulada “Plan de Expansión de la empresa de transporte de carga pesada Transporte Guamaní Toapanta”, basa su investigación en el Modelo de Administración Estratégica del autor Fred R. David y la aplicación del modelo de gestión Balanced ScoreCard. Se utilizó un enfoque deductivo-cuantitativo de tipo descriptivo. Donde se detectó que los procesos administrativos entre las áreas, carecía de agilidad, eficiencia y fluidez al momento de obtener la información. Por ello, se realizó el diagnóstico del macro y micro ambiente. Se identificaron algunas amenazas y oportunidades, de las cuales se formularon objetivos y estrategias que estuvieran alineados y que nos permitió enfrentar de mejor manera, las exigencias futuras de Transportes Guamaní Toapanta S.A.

El análisis interno que se realizó, mostró las fortalezas y debilidades, asimismo, el análisis externo saca a luz las amenazas y oportunidades en conjunto, se pudo definir las estrategias que contribuyan al desarrollo de la empresa. Para la implementación de las estrategias definidas, se utilizó el Balanced Scorecard.

Finalmente, se realizó una evaluación financiera que básicamente muestra dos escenarios, resultados sin aplicar la estrategia y resultados con la estrategia aplicada, lo cual demostró la viabilidad de la propuesta planteada.

1.2 Bases Científicas y Teóricas de la Temática

1.2.1 Teorías de Planificación Estratégica

En esencia, todos los planes empresariales son “mapas de ruta” organizacionales para indicar desde donde inicia hasta dónde quiere llegar una compañía, en algún punto o puntos definidos en el futuro. También son la esencia de lo que hoy se conoce como planificación estratégica, algo que, desde el siglo

XX, ha crecido constantemente hasta convertirse en uno de los elementos esenciales de la vida empresarial y organizacional moderna.

A continuación, se discuten algunas teorías relacionadas con la planificación estratégica.

Teoría de Dos Factores de Herzberg

Esta teoría es más adecuada para la empresa que enfrenta dificultades para retener a sus empleados y desea mejorar el trabajo de sus empleados. Se basa en los dos factores que son la higiene y la satisfacción. La higiene es el trabajo para la seguridad laboral, las promociones, el salario, etc. Esto ayudó a retener a sus empleados, ya que los empleados obtienen los salarios, ya que trabajó más para la empresa de lo que también debe recibir más de la empresa (Jordan, 1994).

La satisfacción consiste en que los empleados deben obtener la motivación en el lugar de trabajo que viene con las oportunidades y responsabilidades también. Significa que los factores de la teoría de Herzberg dan a los empleados tareas con las opciones de logros. Por ejemplo: la empresa da los incentivos sobre todas las ventas de su negocio a sus vendedores (Maidani, 1991).

La Teoría de la Jerarquía de Maslow

La teoría de la jerarquía de Maslow es una de las teorías que implementa la satisfacción de las necesidades básicas a nivel de estima. Estos ayudan a motivar a los empleados proporcionando el nivel de satisfacción en el trabajo a medida que se obtienen mejores oportunidades y se sienten felices en el lugar de trabajo (Wahba y Bridwell, 1976).

Esta teoría fue desarrollada por Maslow en 1946 y todavía funciona en muchas empresas, ya que la tasa de éxito de esta teoría se aplica en el lugar de trabajo y aumenta (Kanfer, 1990).

En función de lo anterior descrito, se puede diferir las siguientes conclusiones:

- Puede haber progresión distintiva o solicitud de necesidades para varios representantes. Básicamente, el orden de las necesidades puede no ser el mismo para los trabajadores de todos los niveles.
- Los trabajadores cuyas necesidades de nivel más bajo no han sido satisfechas, que se encuentran sobre la base de las preocupaciones de pago, seguridad o confiabilidad.
- Permitir asociaciones sociales que introduzcan el sentimiento de tener un lugar en el local, reconocer logros para inducir confianza y dar oportunidades a los trabajadores para satisfacer sus posibilidades.

Teoría de la Necesidad de McClelland

Esta es una de las teorías más útiles de la gestión estratégica que trabaja sobre la necesidad basada en la teoría. Esto se opone a la jerarquía de necesidades de satisfacción-insatisfacción. Está desarrollado por McClelland y sus asociados (Pardee, 1990). En esta teoría se trabaja la motivación de acuerdo con la necesidad de los empleados. Como la forma de diversidad está aumentando en el mundo, es necesario aplicar la motivación con esta teoría, ya que la misma recompensa motiva a un empleado y desmotiva a otro (Conger y Kanungo, 1988).

Cada individuo tiene uno de los tres principales motivadores impulsores: las necesidades de logro, afiliación o poder. Los triunfadores siempre encuentran una solución y logran sus objetivos. Por ejemplo: aquellos con un requisito sólido de conexión no prefieren emerger o arriesgarse, y valoran las conexiones por encima de todo. Aquellos con un motivador de poder sólido disfrutan la oportunidad de controlar a otros y tener el control.

Teoría de las Expectativas

Esta teoría se basa en el propósito de que los comportamientos de las personas se centren en el resultado. Por ejemplo: una empresa ofrece a los empleados horas extra para que puedan obtener un dinero extra. Puede suceder que los empleados se sientan felices cuando reciben salarios extra, o que algunos se sientan desmotivados porque tienen que trabajar extra (Ilgen et al., 1981).

Es cierto que los comportamientos de los empleados se ven afectados positiva o negativamente a medida que obtienen recompensas. Es muy importante que la dirección estratégica trabaje en recompensas tangibles y no tangibles que ayuden a motivar a los empleados en lugar de desmotivarlos (Pinnington et al., 2007). La gestión estratégica es una parte muy importante y crucial de cualquier negocio. Todo el departamento del lugar de trabajo depende de eso, ya que motivaron a los empleados para que se desempeñen mejor en cada departamento. La expectativa es la confianza en que los mejores esfuerzos darán como resultado una mejor ejecución.

La esperanza se ve afectada por componentes, por ejemplo, la propiedad de las aptitudes adecuadas para realizar la actividad, la accesibilidad de los activos correctos, la accesibilidad de los datos cruciales y la obtención de la ayuda necesaria para completar la actividad.

Teoría Basada en Recursos

La teoría basada en recursos ha sido un avance crítico en la administración vital, ya que ha brindado otra perspectiva para esclarecer la prosperidad de una empresa. Como lo indica la atención a los activos, la prosperidad de una asociación se debe a los activos y capacidades conjuntos que reclama una empresa y que la hacen diferente a sus competidores (Grant, 1991).

La ventaja competitiva surge cuando los individuos son diferentes y comienzan con formas pueden controlar en una industria; de todos modos, puede ser difícil versátil entre empresas. La creación de una ventaja competitiva progresiva está restringida a activos y capacidades particulares dentro de una asociación que desafía a la rivalidad en su condición (Barney, 2001).

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias, donde la intensidad de la competencia entre organizaciones varía mucho de una industria a otra, pero se observa como factor común que la intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias.

- **Competencia en la industria:** Si alguna empresa nueva quiere hacerse un espacio en el mercado, necesitará crear un producto único y mejor a precios asequibles para que los clientes piensen una vez en sus productos (Pollastri y McLysaght, 2005).
- **Potencial de nuevos participantes en la industria:** la amenaza de un nuevo participante creado afecta el entorno competitivo para el negocio existente e impacta la capacidad de la organización existente para lograr la rentabilidad (Indiatsy et al., 2014).
- **Poder de los proveedores:** en este factor, el poder del proveedor se refiere a la presión que el proveedor puede ejercer sobre las organizaciones al aumentar el precio, disminuir la calidad o reducir la disponibilidad de sus productos.
- **Poder de los clientes:** en este factor, el poder de negociación del cliente puede negociar el precio con el comerciante o los vendedores (Indiatsy et al., 2014).
- **Sustituto:** este factor es una opción para cualquier cosa.

1.2.2 Metodologías de Planificación Estratégica

Benchmarking

El benchmarking es el proceso de comparar sus resultados con los de la competencia o con las mejores prácticas. Es una actividad empresarial esencial que es clave para comprender las ventajas y desventajas competitivas. Este método es una forma de descubrir cuál es el mejor rendimiento que se está logrando.

También es una perspectiva de ganancia para garantizar que la evaluación comparativa esté alineada con los objetivos de gestión de la empresa. Este método ayudará a las empresas para el análisis futuro, como lo que tienen que hacer, lo que necesitan cambiar en el producto y cómo deben representar el producto en el mercado (Zairi, 2010).

La evaluación de la metodología general analiza cómo compiten las industrias y cómo sus necesidades enfocadas se alinean con sus procedimientos. Si el sistema general busca expandir los beneficios, no es predecible competir con una organización en costos. La evaluación comparativa se centra en la ejecución

de los líderes de la industria y mejora la ejecución al demostrar el arreglo de las necesidades necesarias (Zack, 1999).

Análisis FODA

El análisis FODA es la mejor herramienta para comprender los problemas de evaluación dentro y fuera de la organización. Esta es una forma poderosa de evaluar la empresa o el proyecto. Nos ayuda a obtener la información exacta o cercana sobre la empresa. Nos ayuda a saber cuál de las fortalezas de la empresa se puede utilizar para maximizar la tasa de oportunidades (Leigh, 2009). También ayuda usar la fortaleza de la empresa para minimizar las amenazas que identificó. Y ayuda a tomar las acciones inmediatas para minimizar la debilidad de la empresa utilizando la oportunidad como fortaleza.

La fortaleza a nivel organizacional involucra propiedades y habilidades por las cuales una organización obtiene una ventaja sobre otras organizaciones y organizaciones competidoras que se revelan como resultado del análisis de su entorno interno. En otras palabras, la fortaleza organizacional define las características y situaciones en las que una organización es más efectiva y eficiente en comparación con sus competidores. Una organización puede describirse como fuerte, igual o débil en comparación con sus competidores según cinco criterios. Para la organización, es tan importante conocer sus debilidades como sus fortalezas. La razón es que ninguna estrategia puede construirse sobre las debilidades.

Las debilidades organizacionales que tienen el potencial de llevar a la organización a la ineficiencia e ineficacia deben conocerse y mejorarse. Resolver los problemas existentes que causarían dificultades y limitaciones para los planes y estrategias a largo plazo, y prever los problemas potenciales son obligatorios. Todos los factores ambientales que pueden impedir la eficiencia y eficacia de la organización son amenazas.

El nuevo orden mundial formado como resultado de la globalización implica tanto oportunidades como amenazas. Este sistema que mejora tanto las oportunidades como las amenazas dirige a las direcciones organizacionales a ser cuidadosas y actuar más estratégicamente sobre los desarrollos dentro y fuera de sus entornos (Benzaghta et al., 2021).

1.2.3 Definiciones Clave

Administración

Koontz (2012) dice que “Gobernanza es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajando en grupos, alcancen efectivamente metas definidas” (p. 6).

Por lo tanto, es el proceso de diseñar un ambiente de trabajo ideal para lograr objetivos específicos dentro de la empresa.

Proceso Administrativo

Koontz (2012) dice además que: “La función de los gerentes proporciona una estructura muy útil para la organización del conocimiento gerencial que se incorpora a la planificación, organización, dirección, control e integración” (p. 35).

Un enfoque estructurado de los procesos de gestión promueve un mejor ambiente interno dentro de la empresa a través de funciones de gestión como la planificación, organización, dirección y control.

Plan Estratégico

Al respecto, Koontz (2012) afirma que, “La planificación implica la selección de tareas y objetivos, y las acciones requeridas para llevarlos a cabo” (p. 35), y por lo tanto implica la toma de decisiones, es decir, la selección de recursos futuros para la acción entre varias alternativas. Así, el plan estratégico de la empresa establecerá y definirá las acciones necesarias para el cambio y luego la consecución de los objetivos empresariales en el mercado competitivo.

Serna (2011) afirma que:

La planificación estratégica facilita oportunidades para adaptarse a los cambios del entorno, adelantarse a la competencia, proponer cambios, motivar a los empleados y mejorar la calidad, creando una visión de un futuro deseable sirve como guía para todo tipo de negocios (p. 39).

De esta forma, es importante definir tácticas de negocios, establecer la utilización de recursos con el propósito de desarrollar la organización de la empresa y así alcanzar una nueva cobertura del campo de mercado, en la secuencia de sus etapas.

En la forma en que las primeras etapas conducen al trazado de un esquema filosófico a través de la estructura de la misión y visión, luego se crea un análisis utilizando el FODA, que sirve de guía para que luego las estrategias se pongan en el proceso de desarrollo de estrategias en la etapa de análisis y finalmente en la etapa de acción. Movimiento y desarrollo, se pone en marcha una metodología para controlar el proceso.

Matriz Axiológica

Serna (2011) indica que, para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- Los principios y valores corporativos. - Es decir debe establecer cuál es el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirían la vida organizacional.
- Debe identificar los grupos de interés o grupo de referencia de la empresa. un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc.
- Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés. - debe procederse a la elaboración de la matriz, en la cual se busquen horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- Realizada la matriz. - está servirá de base para la formulación de los principios corporativos (Serna, 2011, p. 71).

Principios y Valores de la Empresa

Hill (2008) dice que, “estos se expresan y realizan en su cultura” (p. 58). Por lo tanto, en el proceso de planificación y gestión estratégica, definir o redefinir estos principios es un elemento esencial. Este es el marco de referencia del proceso y, por tanto, su punto de partida. El objetivo principal de esta definición es tener un marco de referencia intuitivo que inspire y gobierne la vida de la organización.

Por su parte Deal (1985) establece que, “los valores son los principios de cualquier negocio, ayudan a establecer estándares de alineación como el núcleo de la filosofía a través del cual la empresa debe alcanzar sus objetivos y darle sentido (p. 65).

Orientar a todos los empleados y establecer pautas para su participación regular en la empresa. Los principios y valores empresariales impulsarán un proceso de servicio eficaz en un entorno que, de acuerdo con la cultura organizacional, describirá los procedimientos empresariales.

Misión

Para Bateman (2008) el primer paso en la planificación estratégica es “definir la misión, visión y objetivos de la organización” (p. 138). La misión se establece a partir de los objetivos y valores fundamentales de la organización, así como del ámbito en el que opera la organización. Es una declaración de propósito de la organización.

La misión a menudo se basa en los clientes generales a los que atiende. Dependiendo de la escala de la organización, la asignación puede ser amplia o limitada. Por lo tanto, la misión es el principio rector que la empresa establece para el cumplimiento interno y la satisfacción del cliente en el entorno regulatorio.

Visión

Para Serna (2011), la visión es:

Un conjunto de teorías generales que dan un marco de referencia de lo que es una empresa y lo que quiere ser en el tiempo, la visión da sentido, da sentido, es la cuerda o soga que conecta el presente con el futuro en las empresas (p. 19).

En ese sentido, la visión es el ideal de una empresa que, utilizando cada uno de sus recursos, generará un cambio de rumbo y una mayor competitividad.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Métodos

El razonamiento inductivo-deductivo es “un método de inferencia basado en la lógica y estudia hechos particulares, siendo este deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (UAE, 2021, p. 31).

El razonamiento lógico inductivo-deductivo se ajustó al trabajo de investigación debido a la problemática que presenta la organización, dando como resultado implementar una planificación estratégica a la empresa Ferretec S.A. Con el fin de que la ferretería puede tener una hoja de ruta que mejore sus procesos y control en la organización.

Modalidad y Tipo de Investigación

La modalidad a utilizar en este estudio es No Experimental, que consiste en la observación de las variables del problema, sin proceder a modificar, sino en interpretar su situación actual (Arispe et al., 2020).

Se realizó esta investigación de modalidad no experimental por la razón que los resultados que se obtuvieron fueron en tiempo existente con el fin de recoger toda la información que fue necesaria para la elaboración de un análisis interno y externo de la compañía.

Por otro lado, el enfoque de esta investigación es mixto, porque combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de responder a una cuestión o hipótesis. La combinación de ambas metodologías ayudó a obtener una imagen más completa, ya que integra los beneficios de los dos métodos: proporciona un enfoque holístico que combina y analiza los datos estadísticos con conocimientos contextualizados de mayor profundidad, así como permite verificar los resultados obtenidos de varias fuentes (Santander, 2021).

Hay que decir que el lugar de investigación se llevó a cabo en las instalaciones de Ferretec S.A., con la finalidad de identificar el problema, y determinar los factores que afectan a su productividad, en conjunto con los

desafíos y los resultados que repercutan en el manejo de la ferretería, buscando reparar y brindar posibles soluciones al problema que perjudica en la productividad y en la planificación estratégica, excluyendo las barreras que frenan el desarrollo económico de la empresa Ferretec S.A.

La investigación de tipo descriptiva es un tipo de investigación que se utiliza para describir las características de una población. Recopila datos que se utilizan para responder a una amplia gama de preguntas sobre qué, cuándo y cómo pertenecientes a una población o grupo en particular (Mishra y Alok, 2017).

En la investigación se desempeñan los puntos del sondeo descriptivo debido a que en el problema se narra todo lo que aqueja a Ferretec S.A., por medio de la recolección de información, se desarrolló la hipótesis que evaluará la mejora en los procesos productivos en la organización.

2.2 Población y Muestra

Población

El presente trabajo se llevó a cabo en la ferretería Ferretec S.A., ubicada en la provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil en la que se identifica la siguiente población, se establece 14 trabajadores participantes que son los directivos y personal de la empresa y para análisis de satisfacción se evaluó a los clientes de la ferretería los cuales en promedio son 97 personas.

Muestra

Respecto a la muestra de trabajadores y directivos, se considera que el muestreo es no probabilístico por cuanto no se puede tomar la muestra por ser demasiado pequeña ya que las unidades muestrales están seleccionadas específicamente los colaboradores y directivos que conforman la empresa Ferretec S.A. por lo que, se aplicó el diseño muestral censal.

En el caso de los clientes, se identificó que la función a realizarse es probabilística, con un muestreo aleatorio simple, es decir, que se efectuó en las instalaciones de la empresa de forma presencial digitalizado por medio de equipos telefónicos inteligentes (smartphone), a los clientes que visiten el local en el trayecto de las semanas de recaudación de información. Al tener una cartera

actualizada de más de 130 clientes se procede a aplicar el cálculo de la fórmula finita la misma que consiste en la siguiente forma:

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

$$n = \frac{1,96^2 * 130 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(130 - 1) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 97$$

Z= nivel de confianza 95% que equivale a 1,96

P= Porcentaje de éxito

Q = porcentaje de fracaso

N= tamaño de la población

E= error de muestra 0,05%

Teniendo por resultados la realización de 97 encuestas a clientes pertenecientes a la empresa, indiferente si este es cliente frecuente o no.

2.3 Técnicas de Recolección de Datos

El presente trabajo de investigación optó por el uso de las siguientes técnicas:

Observaciones: El observar es una de las herramientas de gran importancia podemos identificar que procedimientos no se están ejecutando de una manera óptima afectando así el desempeño de la empresa

Entrevista: La recolección de la información se realizó de fuentes primarias por medio de la técnica de la entrevista, dirigido a los empleados de la empresa Ferretec S.A. con el fin de diagnosticar el nivel de planificación estratégica que se lleva en la organización. A su vez las fuentes secundarias implementaron la técnica de la observación ya que por medio de estos se podrá visualizar sus niveles de productividad.

Encuesta: Sirvió para obtener información relativa a los datos personales de una persona o la percepción, opinión o valoración que tienen respecto a un

tema características o hechos específicos, esto nos permitirá conocer las interrogantes sobre los procesos internos y externos de la entidad.

2.4 Estadística Descriptiva e Inferencial

Una tabla de frecuencia muestra la distribución de las observaciones en función de las opciones de una variable. Las tablas de frecuencia son útiles para comprender qué opciones ocurren con mayor o menor frecuencia en el conjunto de datos. Esto es útil para obtener una mejor comprensión de cada variable y decidir si es necesario volver a codificar las variables o no. No existe una fórmula para una tabla de frecuencia ya que informa el recuento de cada opción en una variable (Beins, 2017).

La estadística descriptiva se llevó a cabo con las tablas de frecuencia y gráficos de pastel, por medio de las encuestas que se llevaron a cabo a los clientes y trabajadores de la ferretería, donde se pudo observar por medio de las frecuencias relativas cuales son las principales falencias de la empresa, por ende, se obtuvo información cuantitativa que sirvió para la toma de decisiones de Ferretec S.A.

En cuanto al objetivo específico 1: Diagnosticar la situación actual de Ferretec S.A.

Se recolectó información y se diagnostica la situación actual para lo cual se realiza el estudio donde se aplicó la encuesta necesaria para conocer la percepción de los trabajadores sobre el manejo de la organización interna y con respecto a los clientes se evaluó el conocer la situación de la empresa referente a la oferta de mercado y demanda, ya que a partir de estos resultados con el análisis FODA y PEST se generó información importante que permitió tomar decisiones acertadas en la empresa.

En esta parte, el objetivo específico 2: Diseñar un plan estratégico que mejore los procesos administrativos y de control de la empresa Ferretec S.A

Tomando las recopilaciones de las encuestas, viendo los puntos obtenidos con la observación se realizó estrategias para mejorar la gestión comercial, también de los resultados obtenidos del análisis PESTEL para la evaluación de la

competencia directa para la empresa, analizndor los clientes actuales y los potenciales.

Para finalizar, el objetivo: Desarrollar una evaluación con la metodología del “Balanced Scorecard” en la empresa Ferretec S.A

Una vez realizado una análisis interno y externo de la empresa, se realizó la planificación estratégica, pero basándonos en el Balanced Scorecard esto nos permitió relacionar las necesidades de la empresa con las metas, los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.

2.5 Cronograma de Actividades

Anexo N° 2.

RESULTADOS

En esta sección se detallan los resultados de los objetivos propuestos en el presente trabajo. El cumplimiento de estos se llevó a cabo con la metodología planteada, de manera que se siga la debida recolección de información para posterior análisis e interpretación.

Diagnosticar la Situación Actual de FERRETEC S.A.

En esta subsección se analizan los principales datos de la compañía FERRETEC S.A.

Descripción de la Empresa

La empresa Ferretería Técnica Comercial, Ferretec S.A. se dedica a venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras: martillos, sierras, cajas fuertes, destornilladores, y otras herramientas de mano.

Ferretec S.A. está ubicada en Cdla Sauces 9 Mz 562 Villa 12, parroquia Tarqui, al norte de la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo con la información provista en el Servicio de Rentas Internas, FERRETEC S.A es una sociedad anónima que inició sus actividades en el 2005 (fecha de constitución 16 septiembre de 2005) se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Compañías y su actividad comercial declarada es “Venta al por mayor de material eléctrico”.

Actualmente cuenta con una infraestructura propia, donde están las oficinas. La empresa FERRETEC S.A. está conformada por 14 trabajadores: 9 encargados de las ventas, 4 de las administrativas y el dueño de la empresa.

FERRETEC S.A tiene un vasto conocimiento de su negocio y del medio en el que se desempeña. Entiende, además, que su mayor satisfacción está en complacer al cliente, resolver los problemas, asesorar y ayudar con los problemas cotidianos.

- **Productos que Comercializa Ferretec S.A.**

Entre los productos que comercializa Ferretec S.A. están:

- abrasivos,
- tornillos,

- clavos,
- tuercas,
- adhesivos,
- herramientas eléctricas (taladros, lijadoras, sierras, entre otros),
- herramientas manuales (destornilladores, dados, engrapadoras, llaves, cuchillas, martillos, entre otros),
- material eléctrico (tomacorrientes, interruptores, sockets, breakers y cables eléctricos),
- iluminación (bombillas, incluyendo ahorradores de luz y tecnología LED),
- tuberías PVC,
- pinturas.

De acuerdo con la información provista en el portal web, la empresa posee las siguientes descripciones:

- **¿Quiénes somos?**

“Brindamos los mejores equipos eléctricos con marcas de nivel mundial, asesoramos en todos nuestros productos, con el fin de que el mercado seleccione los equipos más adecuados en función de sus necesidades. Tenemos el compromiso, eficacia e innovación constante, para alcanzar todas nuestras metas, potenciando las habilidades individuales para lograr un crecimiento rentable” (FERRETEC, 2018).

- **Misión**

“Ofrecer herramientas y soluciones de calidad a todos nuestros clientes, garantizando la total satisfacción de sus necesidades” (FERRETEC, 2018).

- **Visión**

“Convertirnos en un servicio que cubra a nivel nacional las necesidades de las empresas que soliciten todas nuestras líneas disponibles” (FERRETEC, 2018).

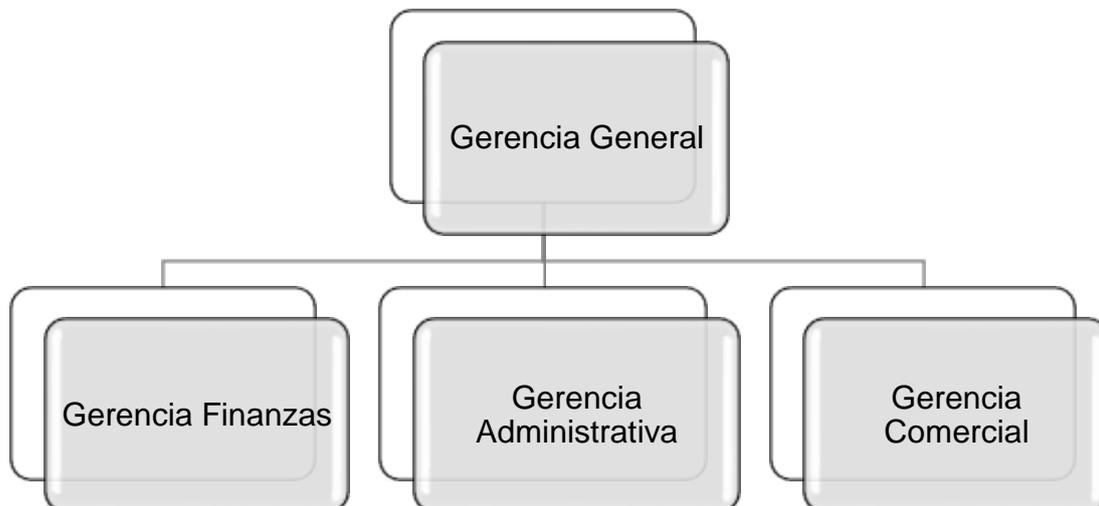
De esta forma, Ferretec S.A. se caracteriza por ser una empresa dedicada al comercio al por mayor de artículos ferreteros y equipos eléctricos distribuyendo 36 marcas comerciales en la ciudad de Guayaquil.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional genera orden en una empresa identificando y clasificando las actividades de la empresa, agrupando en divisiones o departamentos, asignando autoridades para la toma de decisiones y seguimiento. La misma que cuenta con la siguiente estructuración.

Figura 1

Organigrama de Ferretec S.A.



Elaborado por: La Autora, 2023.

Funciones y Cargos

Esta se encuentra estructurada por el gerente general, el gerente financiero, gerente comercial, gerente administrativo.

Gerente General

La función del gerente general es dirigir las actividades efectuadas por los trabajadores para la gestión de abastecimiento. Manteniendo sus conocimientos y actualizaciones en gestión estratégica, capaz de llevar consigo el control, revisión y aprobación de los procesos comerciales y administrativos de la empresa.

Gerente de Finanzas

El Gerente de Finanzas supervisa y se encarga del flujo de dinero y los activos que entran y salen de una empresa. En tal sentido, estos profesionales deben estar familiarizados con las leyes y normativas aplicables al ámbito de las finanzas. De igual modo, revisan y elaboran informes de las ganancias y sobre el desempeño de los empleados.

Gerente Administrativo

El propósito de la gerencia administrativa es definir, direccional, planificar, organizar, controlar y validar los procesos y lineamientos logísticos, contables y financieros brindando todo el apoyo administrativo que la empresa requiera.

Gerente Comercial

El gerente comercial, gestiona los procesos relacionados a la venta de producto y servicios, gestiona la aplicación de procesos de ventas, coordina la compra de inventario mediante notificaciones de la categoría de productos más vendidos, conocen de sus clientes gustos y preferencias, adicional gestionan la captación de nuevos clientes.

Principios y Valores

Los principios y valores de empresa permiten establecer las normas que rigen la conducta de cierto grupo humano de la organización. Tiene el fin de que todos ellos vivan en armonía y basados en estos principios se reflejan sus valores. A continuación, se detallan los principios y valores de la empresa Ferretec S.A.:

- Disciplina
- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad

Análisis del Ambiente Interno

El análisis del ambiente interno se lo realizó en base a la información obtenida de las encuestas a los empleados y clientes de la misma, ya que son ellos quienes están directamente relacionados con la actividad que desarrolla la

ferretería. De los resultados obtenidos se han identificado las debilidades y fortalezas que a nivel interno posee la entidad en estudio.

Encuesta a Empleados

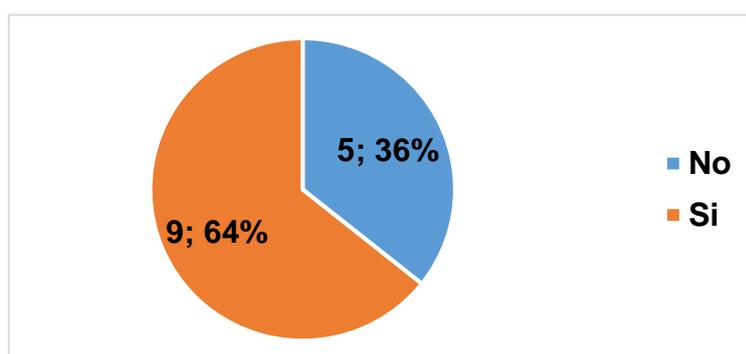
El primer objetivo planteado se basa en “Diagnosticar la situación actual de Ferretec S.A.”, para lo cual se definió una encuesta como medio para la recolección de la información y percepción de los trabajadores y clientes de la empresa. A continuación, se muestran los resultados para el levantamiento de información realizado a los trabajadores de la empresa.

Pregunta 1: ¿En los años que lleva de servicio a la compañía, conoce y recuerda la visión, misión, objetivos y valores de Ferretec S.A.?

La primera pregunta busca conocer si los trabajadores poseen conocimiento de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de Ferretec S.A. De acuerdo con los datos de la Figura 2, más de la mitad de los encuestados respondió afirmativamente. Sólo cinco de los catorce empleados negaron conocer o recordar las bases de Ferretec S.A. Esto puede deberse a la antigüedad que tienen los empleados en la empresa, si son relativamente nuevos, no tendrán claro la filosofía de la compañía.

Figura 2

Información sobre valores de Ferretec S.A.



Fuente: Investigación de Campo, 2022; **Elaborado por:** La Autora, 2023.

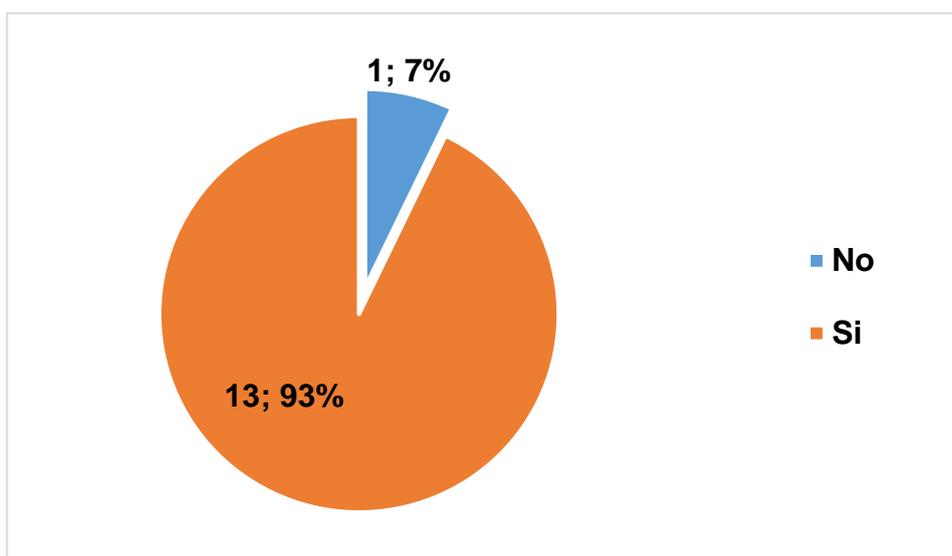
Pregunta 2: ¿Tiene conocimiento del distributivo de personal y organigrama de Ferretec S.A.?

Se indagó también sobre el conocimiento que los trabajadores tenían respecto del organigrama de la compañía y la distribución de personal. El 93% de

los encuestados afirmó conocer la información del personal. Esto se debe principalmente a que la plantilla es relativamente pequeña, lo que facilita identificar las áreas y sus participantes.

Figura 3

Conocimiento de distributivo y organigrama



Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

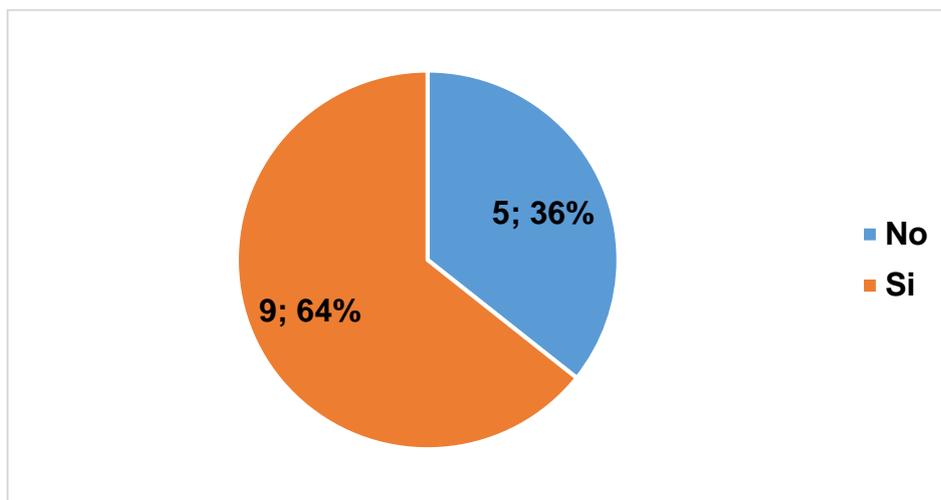
Pregunta 3: ¿Ferretec S.A. ha compartido con usted algún plan para incrementar el número de clientes?

Se consultó a los encuestados si tenían conocimiento sobre algún plan de retención de los clientes de Ferretec S.A. De acuerdo con la Figura 4, más del 60% de los encuestados mencionaron tener conocimiento, sin embargo, esta información no está al alcance de toda la plantilla.

Una de las razones estriba en la naturaleza de los cargos, de manera que las cinco personas no poseen funciones en las que tengan contacto directo con clientes de la compañía.

Figura 4

Conocimiento de planes para clientes



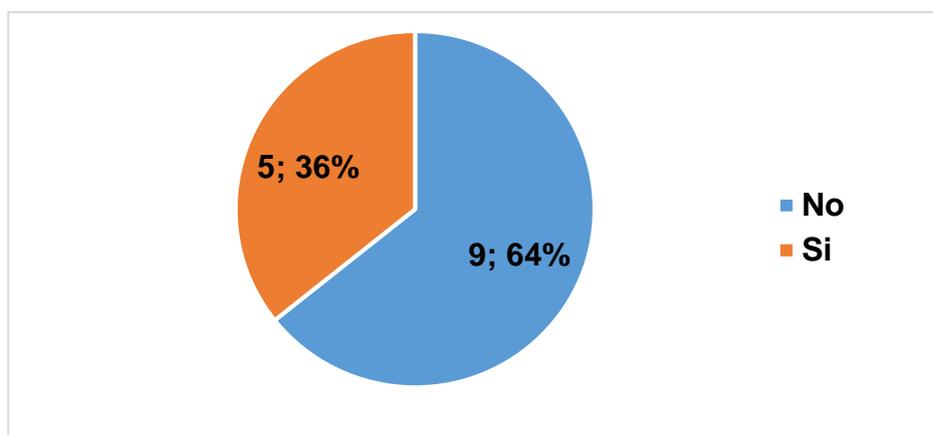
Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 4: ¿Ferretec S.A. ha compartido con usted algún plan para optimizar la compra y administración del inventario?

Se consultó a los encuestados también si conocían alguna directriz sobre la administración del inventario. Las respuestas en la Figura 5 muestran que más de la mitad no tiene conocimiento en esta área. Es decir que las acciones relacionadas a la administración del inventario y sus directrices son manejadas por un grupo relativamente menor.

Figura 5

Conocimiento de planes para inventario



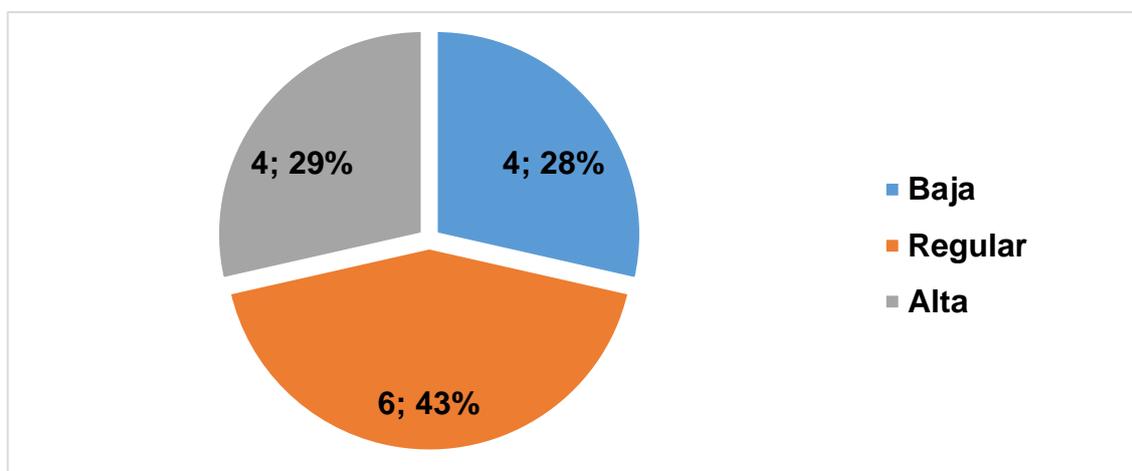
Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 5: En cuánto al personal, ¿Cómo considera que es la rotación del Talento Humano de la empresa?

Las respuestas en la Figura 6 Obtener la percepción de los empleados sobre la rotación del personal de Ferretec S.A. De acuerdo con los datos de la Figura 6, se puede ver que la mayoría considera que esta es regular, mientras que una rotación alta o baja es considerada por la misma cantidad de personas.

Figura 6

Rotación del personal percibida

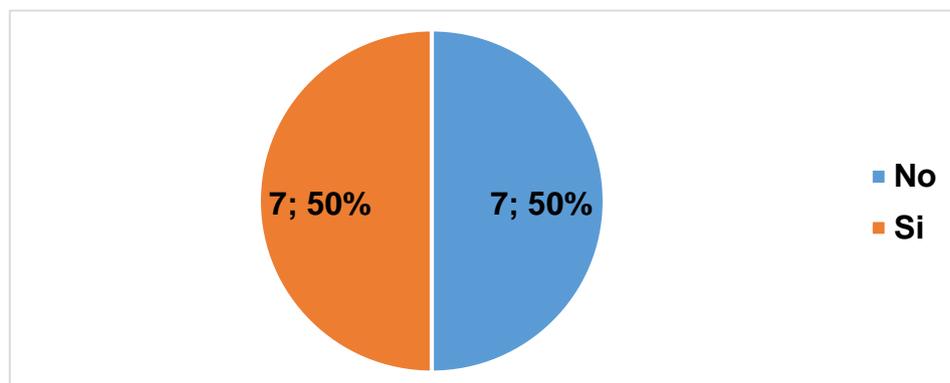


Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 6: ¿Tiene conocimiento sobre políticas y protocolos para el pago de proveedores?

Se consultó a los encuestados también por su idea sobre las políticas de pago a proveedores de la empresa, si tenían información a ella. Las respuestas fueron equilibradas, ya que la mitad de los encuestados afirmó conocer las políticas y protocolos de pago a proveedores, mientras que la otra mitad indicó desconocer el tema (Figura 7).

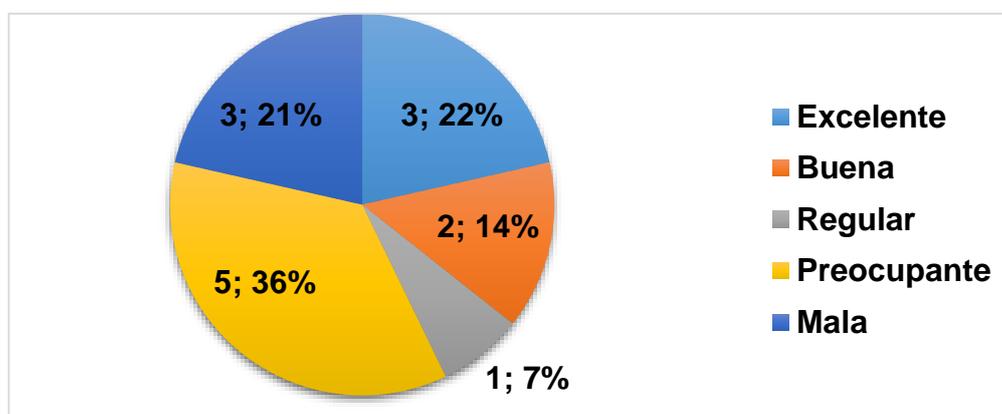
El conocimiento de las políticas de pago a proveedoras en Ferretec S.A, es de conocimiento de las áreas administrativas, como financiero y gerencia, al tener empleados en este tipo de áreas, es común que la varias personas tomen conocimiento de estas políticas.

Figura 7**Conocimiento de protocolos de pago a proveedores**

Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 7: En su perspectiva, ¿cuál es la situación actual de FERRETEC S.A.?

Para conocer la percepción de los trabajadores respecto de la situación de Ferretec S.A, se consultó sobre la misma en una escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 una situación negativa a 5 una positiva. Entre todas las categorías, la mayor participación la obtuvo “Preocupante” con 36% de los encuestados, seguida por “Excelente” y “Mala”, con 21% de las respuestas. Cerca de 8 (57%) personas califican la situación de la empresa “Preocupante” o “Mala”. Este tipo de empleados corresponden a áreas más operativas, quienes generalmente sienten mayor presión respecto del desempeño de la compañía en los productos y servicios ofrecidos.

Figura 8**Percepción de la situación actual de Ferretec S.A.**

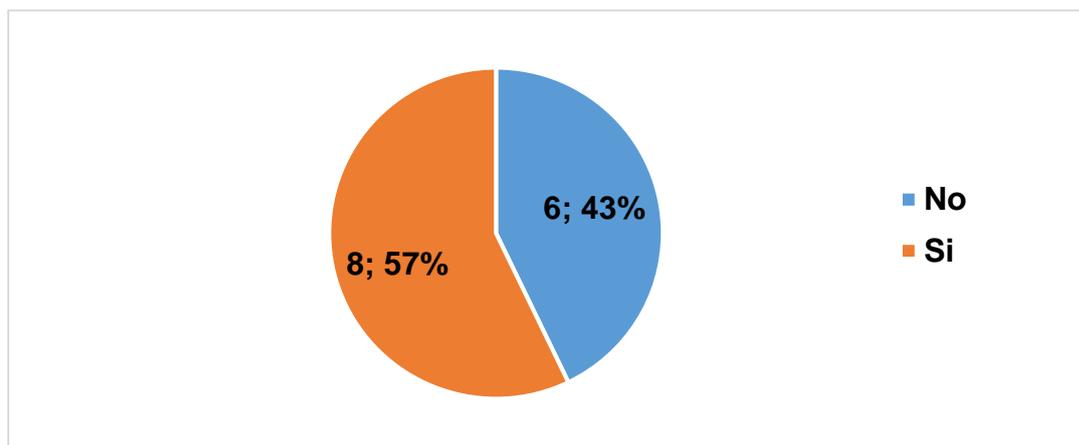
Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 8: Durante el tiempo de trabajo en Ferretec S.A, ¿ha presenciado mejoras e innovaciones a los procesos internos de la compañía?

En cuanto a la percepción de cambios e innovaciones en los procesos de Ferretec S.A, la Figura 9 muestra las respuestas de los trabajadores sobre si percibían que se habían realizado efectivamente. Las respuestas fueron casi iguales. Se conoció 57% de los encuestados indicó que si hubo cambios e innovaciones; sin embargo, un 43% de los encuestados negó dicha afirmación, por ende, no se tiene una idea clara de si han existido o no estos cambios, de manera que se tienen que esquematizar los procesos de generación de innovaciones e implementación de estas como nuevas estrategias para fidelizar.

Figura 9

Innovaciones y mejoras en Ferretec S.A.

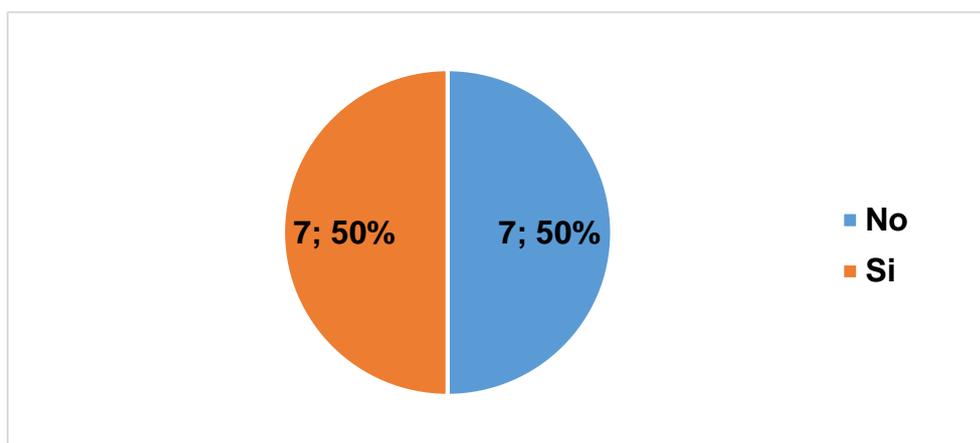


Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 9: ¿Existe comunicación constante respecto de los resultados de Ferretec S.A.?

Los datos de la Figura 10 muestran si existe una comunicación constante de los resultados de la compañía a los trabajadores. La mitad de ellos manifestó estar de acuerdo en que Ferretec S.A, comunica los resultados de las gestiones, mientras que la mitad indicó a su vez no tener recibir información del estado de la compañía y sus resultados. Esto es relevante en pequeñas empresas en las que aún no se han diseñado los medios ni protocolos para compartir los logros alcanzados.

Figura 10

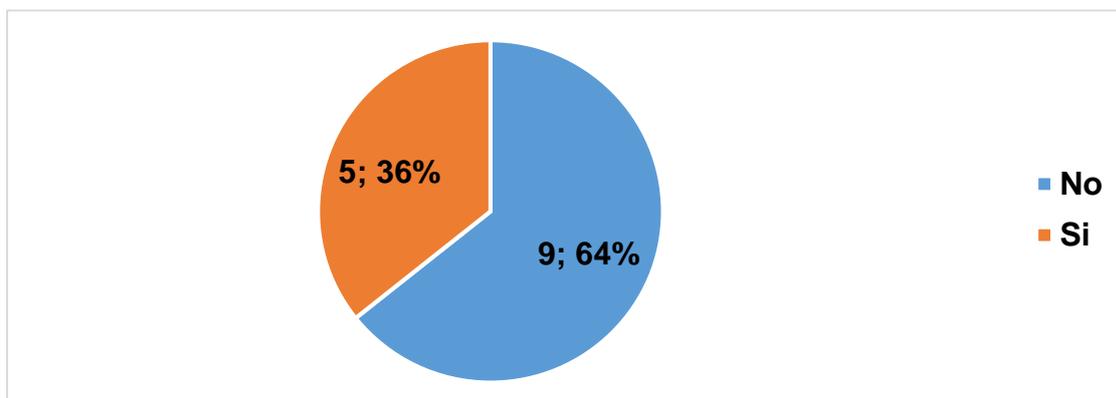
Difusión de Resultados de Ferretec S.A.

Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 10: Durante el tiempo de trabajo en Ferretec S.A, ¿recibido capacitaciones para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

Por último, se les consultó a los trabajadores de Ferretec S.A si han recibido capacitaciones. Más de la mitad, un 64% de los encuestados indicó no haber recibido capacitaciones, mientras que una minoría del 36% indicó haber recibido capacitaciones para el desempeño en el área del trabajo. Esto permite conocer que las necesidades de capacitación son un factor relevante en la administración del personal, sobre todo cuando se trata de disminuir la rotación.

Figura 11

Capacitaciones y mejoras

Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Análisis de la Encuesta a los Trabajadores

De acuerdo a la encuesta realizada a los trabajadores, más de la mitad de los encuestados afirman conocer la visión, misión de la empresa (Fortaleza). Casi la totalidad de los colaboradores asegura conocer la distribución de los puestos de trabajo (Fortaleza). Se encontró que el 60% a los encuestados si tenían conocimiento sobre algún plan de retención de los clientes de Ferretec S.A. Sin embargo, no tiene conocimiento acerca de alguna directriz sobre la administración del inventario (Debilidad).

Al preguntárseles sobre la rotación de personal, mayoría considera que esta es regular, mientras que la mitad de los encuestados afirmó conocer las políticas y protocolos de pago a proveedores. Respecto a la situación de Ferretec S.A. un 57% de los trabajadores lo percibieron como preocupante o mala (Debilidad). Este tipo de empleados corresponden a áreas más operativas, quienes generalmente sienten mayor presión respecto del desempeño de la compañía en los productos y servicios ofrecidos.

En cuanto a la percepción de cambios e innovaciones en los procesos de Ferretec S.A, el 57% de los trabajadores indicó que si hubo cambios e innovaciones (Fortaleza); sin embargo, más de la mitad, un 64% de los encuestados indicó no haber recibido capacitaciones (Debilidad).

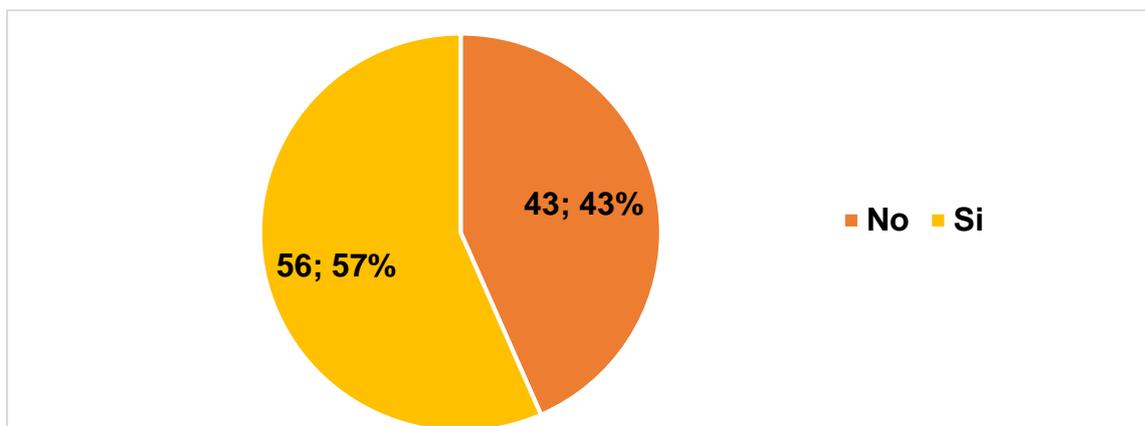
Encuesta a Clientes

Una vez analizada la información de los trabajadores de la empresa, se presentan los resultados de la información levantada en los clientes.

Pregunta 1: ¿Se considera usted un cliente frecuente de Ferretec S.A.?

La Figura 12 contiene información de la primera pregunta realizada a los clientes sobre su propia consideración. Con un 57% de frecuencia relativa, los encuestados afirmaron con una pequeña mayoría considerarse clientes frecuentes de Ferretec S.A, lo que garantiza la fiabilidad de la mayoría de las respuestas en cuanto a la experiencia obtenida con la empresa.

Figura 12

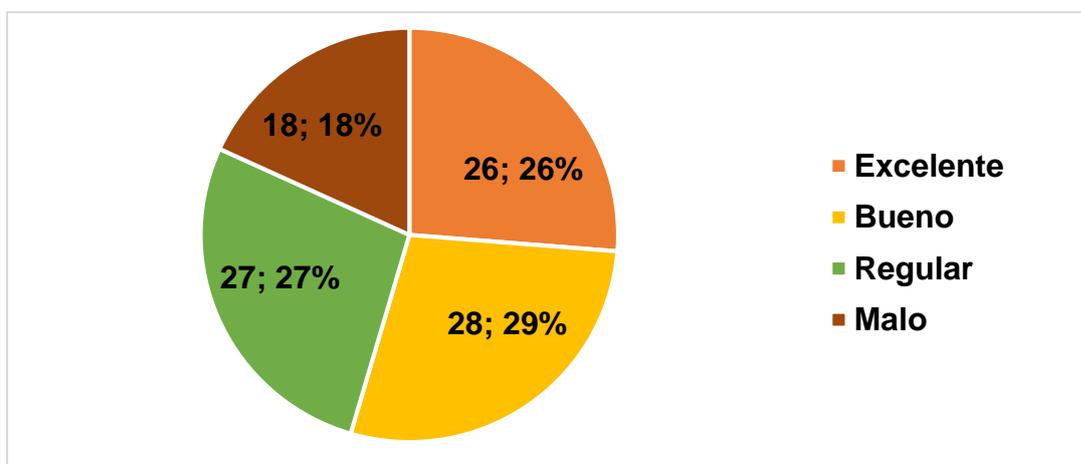
Cliente Frecuente

Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 2: ¿Cómo calificaría usted los productos ofertados por Ferretec S.A.?

De manera general, las respuestas de los encuestados calificaron positivamente a los productos ofertados por Ferretec S.A. La mayoría de las respuestas se concentraron entre excelente, bueno y regular, con una pequeña cantidad de personas que los calificaron como malos y ninguno de ellos como muy malos. Un grupo relativamente pequeño, de 18 personas, considera que los productos ofertados no son realmente buenos (Figura 13).

Figura 13

Calificación de productos ofertados

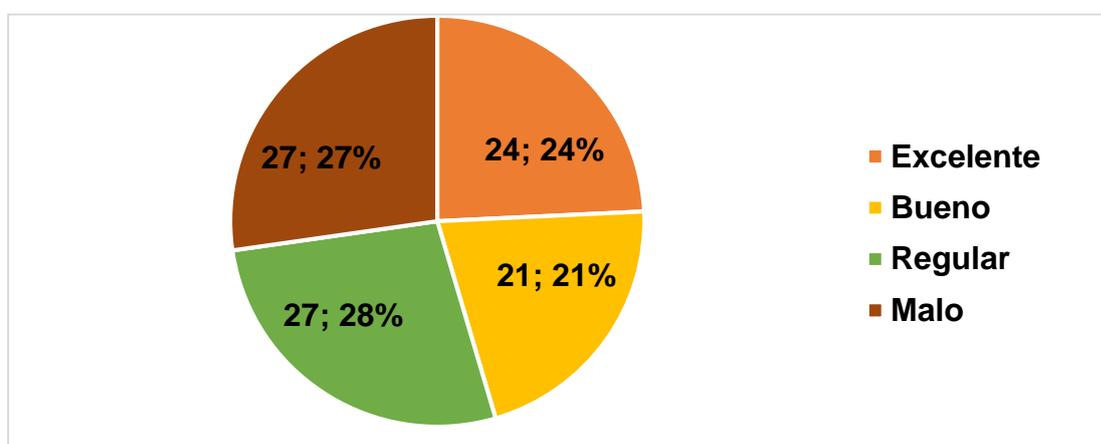
Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 3: ¿Cómo calificaría usted los servicios ofrecidos por Ferretec S.A. en cuanto a atención al cliente?

En cuanto a servicio al cliente las respuestas difieren un poco más respecto de lo mostrado en la pregunta anterior. Las calificaciones de los clientes sobre el servicio de Ferretec S.A. indican que se trata de un servicio regular y malo, con pocas respuestas positivas para evaluar al servicio recibido en de atención al cliente. Esto puede deberse a que el servicio es percibido como limitado sin ningún tipo de valor agregado para los clientes (Figura 14).

Figura 14

Calificación de servicios ofrecidos

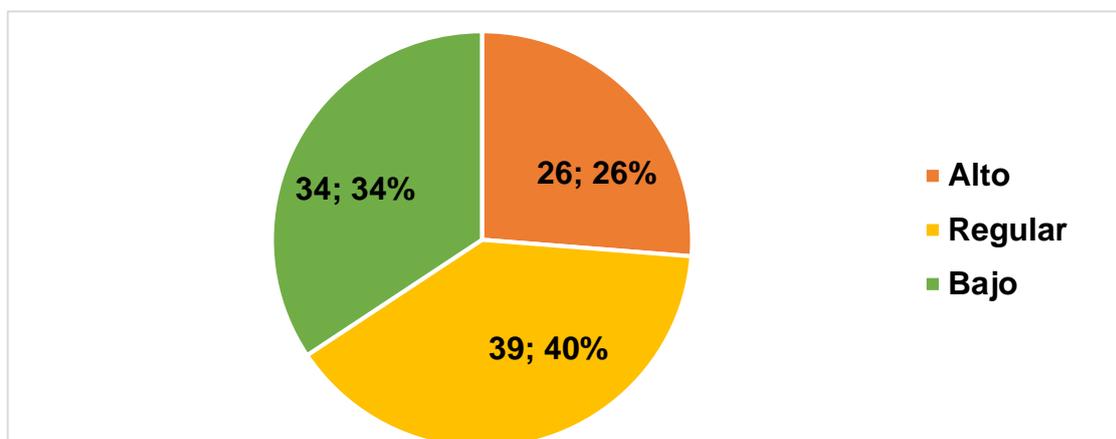


Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 4: ¿Cómo calificaría usted los precios de los productos ofrecidos por Ferretec S.A. en comparación a sus competidores?

La Figura 15 muestra los resultados de la evaluación realizada a los clientes de los precios de Ferretec S.A, en comparación a sus competidores. Cerca del 75% de los encuestados consideran asequibles los precios al ser equiparables o por debajo del nivel de los competidores. Un 26% de estos, por el contrario, indica que los precios son relativamente altos.

Figura 15

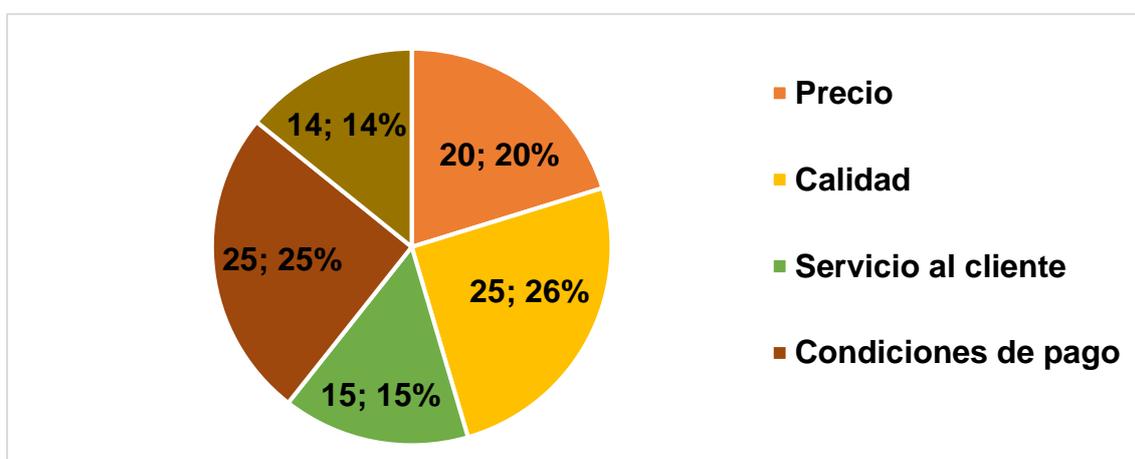
Comparación de precios con competidores

Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 5: Escoja qué factor, de los listados a continuación, distingue favorablemente a Ferretec S.A. de los demás competidores del mercado:

Adicionalmente, se evaluaron los factores que mejor valoran los clientes en Ferretec S.A, en comparación a sus competidores. De acuerdo con la información en la Figura 16, la calidad de los productos ofrecidos y las condiciones de pago son los factores que mejor representan a Ferretec S.A, seguidos por el precio. Sin embargo, factores como el servicio al cliente y los canales de distribución requieren atención por parte de los directivos de la empresa.

Figura 16

Factores mejor puntuados de Ferretec S.A.

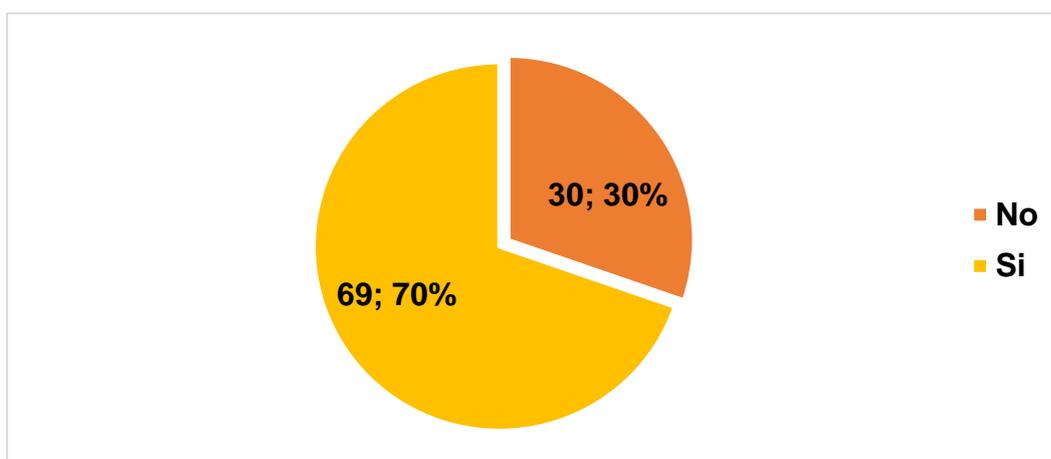
Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 6: ¿Tiene la intención de seguir adquiriendo los productos de Ferretec S.A. en el largo plazo?

La Figura 17 muestra los resultados de la evaluación de permanencia de los clientes como consumidores de los productos de Ferretec S.A. Los resultados muestran que 7 de cada 10 encuestados tienen la intención de seguir adquiriendo los productos de las marcas de Ferretec S.A, el resto se encuentra evaluando su permanencia en función de un valor agregado hacia ellos.

Figura 17

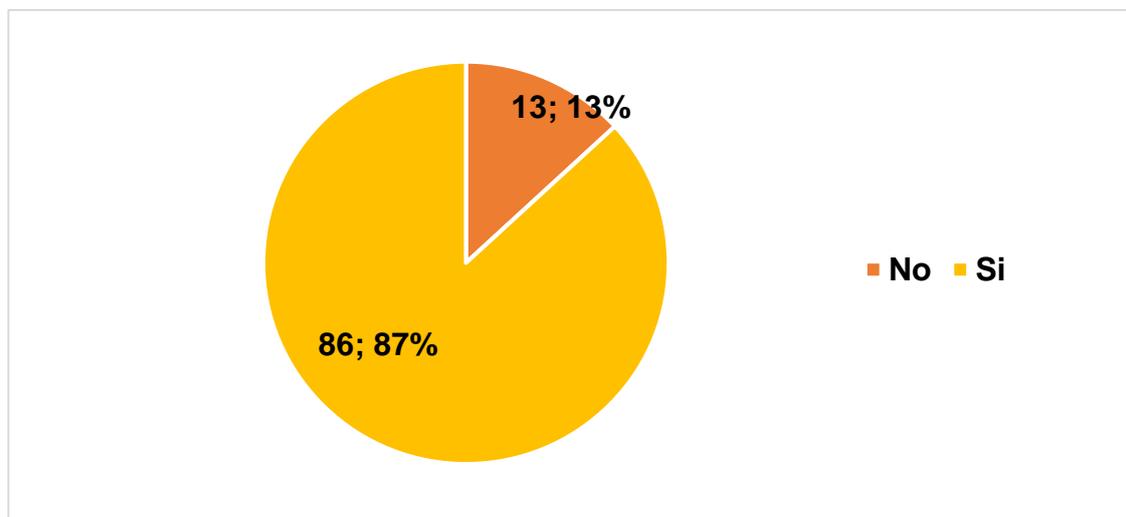
Intención de Permanencia



Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Pregunta 7: ¿Recomendaría los servicios de Ferretec S.A. con sus contactos?

Por último, se evaluó la posibilidad de que Ferretec S.A. sea recomendado por sus clientes a terceros con la finalidad de estimar cualitativamente incrementos en demanda potenciales, así como la fidelización de los clientes a través de terceros. Más del 80% de los encuestados respondió afirmativamente a recomendar los productos de Ferretec S.A a terceros, sólo una pequeña proporción de estos, de 13% indicó negativamente a la pregunta (Figura 18).

Figura 18***Posibilidad de Recomendación a terceros***

Fuente: Investigación de Campo, 2022; Elaborado por: La Autora, 2023.

Análisis de Encuesta a Clientes

La primera pregunta realizada a los clientes sobre si se considera cliente frecuente, un 57% de los encuestados afirmaron considerarse clientes frecuentes de Ferretec S.A, lo que garantiza la fiabilidad de la mayoría de las respuestas en cuanto a la experiencia obtenida con la empresa (Fortaleza)

Por otro lado, la mayoría de los encuestados calificaron positivamente (excelente, bueno) a los productos ofertados por Ferretec S.A. (Fortaleza). En cuanto a servicio al cliente, las calificaciones de los clientes sobre el servicio de Ferretec S.A. indican que se trata de un servicio regular y malo, con pocas respuestas positivas (Debilidad).

Cerca del 75% de los encuestados consideran relativamente asequibles los precios en comparación a los competidores (Fortaleza). Por lo que, 7 de cada 10 encuestados tienen la intención de seguir adquiriendo los productos de las marcas de Ferretec S.A. (Fortaleza) y más del 80% de los encuestados respondió afirmativamente a recomendar los productos de Ferretec S.A a terceros (Fortaleza).

Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI

Esta matriz analiza la situación interna de Ferretec S.A., examinando las Fortalezas y Debilidades más relevantes que existan dentro de la compañía con el objetivo de determinar el impacto y su acontecimiento.

Tabla 1

Matriz MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Factores Crítico de Éxito	Peso	Calif.	Valor
FORTALEZAS			
Empleados conocen la misión y visión de la empresa	0,10	2	0,20
Plan implementado para la retención de los clientes	0,17	2	0,34
Prestigio de la empresa y Fidelidad de sus clientes	0,18	2	0,36
Productos de muy buena calidad a precios accesibles.	0,25	2	0,50
DEBILIDADES			
Gestión del inventario insuficiente y sin planeación	0,10	4	0,40
Falta de capacitación al personal	0,05	4	0,20
Falta de manejo en herramientas en los canales de distribución	0,05	4	0,20
Servicio al cliente insatisfactorio	0,10	4	0,40
Total	1,00		2,60

Elaborado por: La Autora, 2023.

Para realizar el análisis MEFI, se determinó puntajes que van desde 1 (Gran Fortaleza) hasta 4 (Gran Debilidad) que frente a las ponderaciones de factores críticos de éxito mostraron como resultado **2,60**.

Tabla 2

Análisis MEFI

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Gran Fortaleza	1
Fortaleza	2
Debilidad	3
Gran debilidad	4
Posición fuerte	Mayor a 2.5
Posición débil	Menor a 2.5

Elaborado por: El Autor, 2023.

Luego de realizada las calificaciones, se procedió a ponderarlas, obteniendo el resultado de 2.60, el cual indica que el negocio se encuentra fuerte, donde sus fortalezas contrarrestan sus debilidades, siendo necesaria proponer estrategias que permitan aumentar el buen desenvolvimiento de la empresa y la óptima administración de los recursos de Ferretec S.A.

Análisis del Ambiente Externo

En el ambiente externo de Ferretec S.A. de la ciudad de Guayaquil se diferencian dos entornos:

- **Macroambiente:** Compuesto por los factores: político, económico, social, tecnológico y legal; todos ellos afectan de manera general a todas las empresas del país y no están bajo el control de la ferretería en estudio.
- **Microambiente:** Compuesto principalmente por la competencia del sector, es decir por las ferreterías que comparten el mercado de la ciudad de Guayaquil; el microentorno de Ferretec S.A. será analizado desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter que son:
 - Poder de negociación de los Compradores o Clientes
 - Poder de negociación de los Proveedores
 - Amenaza de productos sustitutos
 - Rivalidad entre los competidores
 - Amenaza de entrada de nuevos competidores

A continuación, se describe la forma en que cada factor afecta o incide en los resultados de la Ferretec S.A.

Macroambiente

Análisis PEST

En cuanto a la situación externa que pueda influir sobre el desempeño de la compañía, se utiliza el análisis PEST para poder detallar la realidad de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y su influencia sobre Ferretec S.A.

- **Político**

En el plano político, actualmente se destacan los altercados que se presentan en el plano presidencial debido a los diferentes casos de amotinamiento en cárceles, sicariato y delincuencia en las ciudades. Esto ha conducido a que varias facciones del poder político promuevan medidas en contra del gabinete presidencial y se considere su destitución. El efecto de estos movimientos es una preocupación al sector económico al sentir inestabilidad por parte de los organismos de control y rectoría ciudadana (Amenaza).

- **Económico**

Cifras del Banco Central del Ecuador indican un crecimiento en la economía ecuatoriana experimentado en el segundo trimestre del 2021, marcando una recuperación en comparación al año de la emergencia sanitaria, 2020. Industrias como la acuicultura, educación y pesca mostraron una tasa de recuperación superior al 6% interanual (BCE, 2021).

En el 2022, de acuerdo con el Banco Central, se mantiene el crecimiento. Esto representa un escenario bueno para Ferretec S.A, dado que el crecimiento en las diferentes industrias genera por encadenamientos productivos, mayores demandas de insumos industriales, entre ellos los utensilios del sector ferretero (Oportunidad).

- **Sociales**

Las diferentes medidas tomadas para frenar la delincuencia en las principales ciudades pueden incidir como detrimento para el crecimiento de los pequeños negocios, lo que significaría una disminución en el ritmo de ventas de Ferretec S.A. (Amenaza).

- **Tecnológicos**

En cuanto al escenario tecnológico, el Servicio de Rentas Internas ha puesto en marcha la obligación de realizar un proceso de facturación electrónica, lo cual influiría en cómo los clientes y empresas con participes del comercio con un componente de mayor tecnología y medios digitales de pago que facilitarían las transacciones en línea. Esto podría impulsar positivamente el comercio interno y con ello la demanda de los distintos productos (Oportunidad).

Microambiente

El análisis del microambiente estará centrado en cómo la ferretería interactúa ante la competencia, los clientes y como ofrece su producto, por lo tanto, se abordará este análisis a través de las cinco fuerzas de Porter:

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a Ferretec S.A. un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes.

Los principales clientes de la empresa son los constructores en general y los propietarios de viviendas del sector Sauces 9 y sus alrededores. Lo que la empresa puede hacer para defenderse de esta fuerza es ampliar su mercado y no depender tan solo de pocos clientes, para que estos no afecten de mayor manera los ingresos de la ferretería.

Por lo tanto, la presión que ejerce el segmento de mercado comprendido por pequeños constructores, empresas constructoras e incluso entes gubernamentales, representa una AMENAZA le puede significar a la ferretería una reducción de sus ventas, ya que no ofrece ventajas competitivas como son descuentos que incentiven las compras.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de Ferretec S.A. son los siguientes:

- FECOELECSA
- MAVIJU
- SILVANYA
- FERREMUNDO

Como se puede observar la entidad en estudio dispone de varios proveedores, quienes abastecen a la empresa de una serie de productos permitiéndole ofrecer a sus clientes una extensa variedad de productos, lo cual es ventajoso debido a que el cliente encuentra en un solo lugar lo que estaba buscando.

Cabe destacar que los proveedores de la ferretería son empresas de prestigio, que ofrecen calidad y garantía, lo que permite fortalecer la imagen de la Ferretec S.A.

Debido a la variedad de proveedores que dispone la ferretería, el poder de negociación de los proveedores es mínimo, lo que representa una OPORTUNIDAD de la empresa ya que las decisiones de sus proveedores no lo afectan en vista de que puede cambiar de proveedor con facilidad hasta analizar la conveniencia de mantenerlo.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en este tipo de mercado está muy relacionada con la percepción de calidad que el cliente tiene del producto ya que existen diferentes marcas en el mercado, también existe una tendencia creciente al uso de materiales alternativos como las bloquetas de concreto que son utilizadas en un 50% por las empresas constructoras y fabricadas por ellas mismas.

La existencia de productos sustitutos como son el eternit, onduline, entmicropios, representan una OPORTUNIDAD para la entidad en estudio, ya que cuando aparecen este tipo de productos, se los adquieren a fin de ofrecer a los clientes los últimos avances en lo que a construcción se refiere, en consecuencia, esto se convierte en una ventaja para Ferretec S.A.

Rivalidad entre los Competidores

Las principales empresas rivales existentes en la actualidad para Ferretec S.A. son las siguientes:

- Ferretería FerreMás
- Productos Metalúrgicos S. A (Promesa)
- Imporparis S. A.
- Ferretería Espinoza S. A.

Al norte de Guayaquil existen pocos negocios dedicados a la venta de artículos de ferretería y construcción. Por lo que, existe un bajo nivel de rivalidad debido a que todos los negocios se encuentran regularizados y por lo tanto, los precios son muy similares, evitando así la competencia desleal.

La rivalidad entre competidores constituye una OPORTUNIDAD para Ferretec S.A., en vista de que no afecta su nivel de ventas y la fidelidad de los clientes.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Este factor constituye quizá una de las principales amenazas, debido a que se han incrementado las facilidades para emprender negocios pequeños, haciendo atractiva la creación de nuevos negocios, en vista de que existe un bajo índice de pérdida y no se requiere de personal especializado en el área. Además, el existe el riesgo de apertura de sucursales de las casas comercializadoras que son proveedores de Ferretec S.A., debido al crecimiento poblacional que ha experimentado el sector norte de Guayaquil en los últimos años, de darse esta situación traería desastrosas repercusiones para la empresa, ya que el negocio participa en el mercado como intermediario.

La entrada de nuevos competidores es una AMENAZA latente, en vista de que el negocio es atractivo para los inversionistas, lo cual puede ocasionar la disminución de la cuota de mercado de Ferretec S.A., en consecuencia, se reduciría su nivel de ventas y por ende, su rentabilidad.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE

La matriz de evaluación de factores externo permitió resumir los principales factores críticos de éxito de Ferretec S.A.

Tabla 3

Matriz MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Factores Crítico de Éxito	Peso	Calif,	Valor
OPORTUNIDADES			
El Ecuador está experimentando un crecimiento en su economía	0,08	1	0,08
El Servicio de Rentas Internas ha puesto en marcha la obligación de realizar un proceso de facturación electrónica,	0,02	4	0,08
Captar clientes en más partes del país	0,25	3	0,75
Recuperación económica por mejoras tecnológicas en el comercio	0,25	2	0,50

AMENAZAS			
Situación política y económica de Ecuador desfavorable	0,10	4	0,40
Competidores con nuevos y mejores canales de distribución	0,10	3	0,30
Alto poder de negociación de los clientes debido a falta de promociones y descuentos	0,10	4	0,40
Latente amenaza de entrada de nuevos competidores por cuanto el negocio es muy rentable	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,71

Elaborado por: La Autora, 2023.

Para realizar el análisis MEFE, se determinó puntajes que van desde 1 (pobre respuesta estratégica) hasta 4 (muy buena respuesta estratégica) que frente a las ponderaciones de factores críticos de éxito dió como resultado 2,71.

Tabla 4

Calificaciones para MEFE

CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Pobre respuesta estratégica	1
Regular respuesta estratégica	2
Buena respuesta estratégica	3
Muy buena respuesta estratégica	4
Estrategias están respondiendo	Mayor a 2.5
Estrategias no son efectivas	Menor a 2.5

Elaborado por: La Autora, 2023.

De acuerdo al análisis efectuado a Ferretec S.A., se obtuvo un valor ponderado de 2,71. Esto indica que las oportunidades están por encima de las amenazas, siendo necesario implementar estrategias que permitan su aprovechamiento.

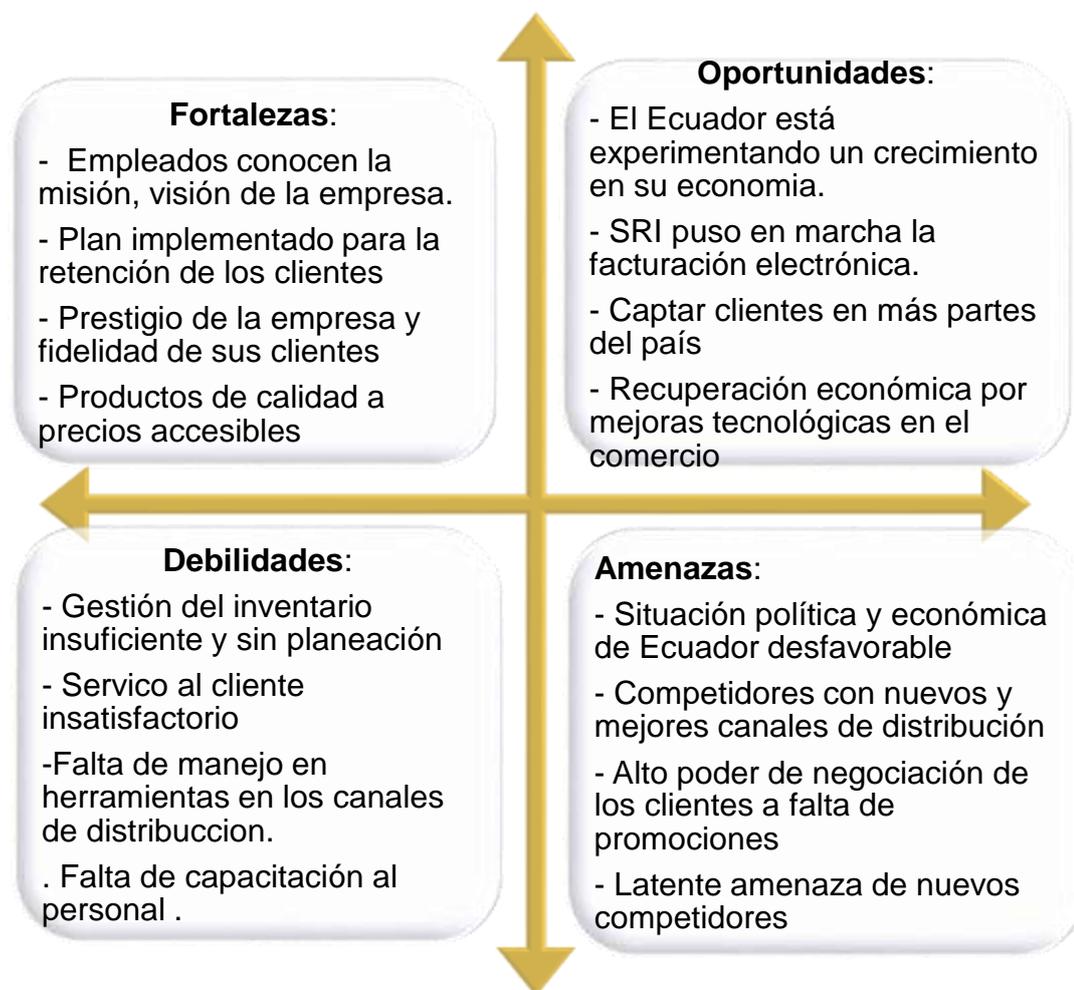
Análisis FODA

Luego de haber evaluado las percepciones tanto de trabajadores como clientes respecto de la situación actual de Ferretec S.A, así como los factores externos que pueden influir sobre el comportamiento de la compañía, se cuenta con los insumos necesarios para realizar el análisis de Fortalezas, Debilidades,

Oportunidades y Amenazas (FODA), como fue indicado en el marco metodológico. Los resultados del análisis se presentan a continuación:

Figura 19

Análisis FODA



Elaborado por: La Autora, 2023.

El análisis FODA realizado a partir de la información levantada en las encuestas permite conocer en qué áreas Ferretec S.A es fuerte y en qué áreas debe mejorar. De la misma forma, se obtuvo conocimiento respecto de qué condiciones externas pueden ser favorables o desfavorables.

Fortalezas

En este sentido, se conoció que la empresa goza de conocimiento de su propia filosofía, valores, normal, así como la conciencia de las labores del personal debido a su limitado número. Factores como el precio y a la calidad son

equiparable e incluso mejores que la competencia. Sin embargo, debido a la falta de políticas en cuanto al inventario, así como la baja comunicación de los resultados del periodo, la interpretación de los trabajadores es relativamente pesimista al considerarla preocupante.

Oportunidades

En los factores externos, son consideradas oportunidades la alta intención de permanencia de los clientes debido a las marcas comerciales ofertadas. Dado que la empresa si ha presentado esquemas de innovación y actualización, aunque no para todos los empleados, se presenta una oportunidad para implementar políticas que corrijan las debilidades de la empresa como el servicio al cliente, inventario, entre otras.

Las situaciones externas de la empresa tales como la recuperación económica pronosticada por el Banco Central, y las innovaciones en el comercio interno del país a través de la facturación electrónica, así como el nacimiento de canales de venta digitales a partir de la pandemia, suponen una oportunidad para mejorar y crecer a niveles óptimos para Ferretec S.A.

Debilidades

Entre las debilidades encontradas para Ferretec S.A. figuran aspectos estructurales como el bajo nivel de capacitación recibida por el personal, una gestión de inventarios insuficiente y sin protocolos de planificación claros.

Amenazas

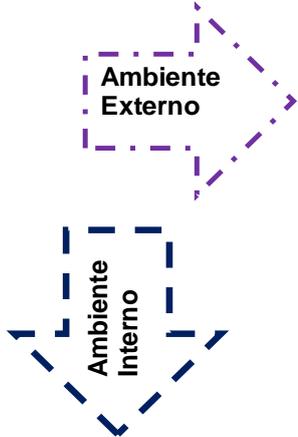
En cuanto a las amenazas, se encuentra el escenario político y económico en el Ecuador, cuyas condiciones desfavorables se deben a la inestabilidad del país, así como la presencia de delincuencia y sicariatos. Por su parte, es una amenaza con respecto a los competidores la incursión de estos hacia nuevos canales de distribución, tales como las ventas por redes sociales o la página comercial, así como la distribución de las compras mediante mensajería acelerada.

Diseñar un Plan Estratégico que Mejore los Procesos Administrativos y de Control de la Empresa Ferretec S.A

Una vez efectuada la Matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa fue realizar una matriz que se deriva de la anterior, conocida como MAFE, del cual se desprendieron cuatro estrategias.

Figura 20

Combinación de la Matriz de Alto Impacto de Ferretec S.A.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
				O1	El Ecuador está experimentando un crecimiento en su economía	A1	Situación política y económica de Ecuador desfavorable
				O2	El SRI ha puesto en marcha la facturación electrónica,	A2	Competidores con nuevos y mejores canales de distribución
				O3	Captar clientes en más partes del país	A3	Alto poder de negociación de los clientes a falta de promociones y descuentos
				O4	Recuperación económica por mejoras tecnológicas en el comercio	A4	Latente amenaza de entrada de nuevos competidores
FORTALEZAS	F1	Empleados conocen la misión y misión de la empresa	ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA		
	F2	Plan implementado para la retención de los clientes	F2-O3 Implementar plan de marketing para la mejor captación de clientes potenciales, F3-O1 Incrementar la rentabilidad de la empresa		F1-A2 Mejorar la Comunicación con el personal, F4-A3 Capacitaciones de ventas y atención al cliente a todo el personal		
	F3	Prestigio de la empresa y Fidelidad de sus clientes					
	F4	Productos de muy buena calidad a precios accesibles.					
DEBILIDADES	D1	Gestión del inventario insuficiente y sin planeación	ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIA DA		
	D2	Trabajadores no reciben capacitaciones	D3-O4 Implementación en tecnología digital que agilice las ventas, y asegure un excelente servicio a los clientes D1-O2 Proponer nuevas herramientas para gestionar inventario		D1-A3 Diseñar plan de manejo de inventarios D4-A4 Capacitar al personal en la utilización de redes sociales		
	D3	Falta de manejo en herramientas en los canales de distribución.					
	D4	Servicio al cliente insatisfactorio					

Elaborado por: La Autora, 2023.

El cruce realizado en la Matriz de Alto Impacto permitió establecer los siguientes objetivos:

Tabla 5

Resumen de Objetivos Estratégicos para Ferretec S.A.

Nº	TIPO DE ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	FO	Implementar plan de marketing para la mejor captación de clientes potenciales,
2	FO	Incrementar la rentabilidad de la empresa
3	FA	Mejorar la Comunicación con el personal
4	FA	Capacitaciones de ventas y atención al cliente a todo el personal
5	DO	Implementación en tecnología digital que agilice las ventas, y asegure un excelente servicio a los clientes
6	DO	Proponer nuevas herramientas para gestionar inventario
7	DA	Diseñar plan de manejo de inventarios
8	DA	Capacitar al personal en la utilización de redes sociales

Elaborado por: La Autora, 2023.

Desarrollar una Evaluación con la Metodología del “Balanced Scorecard” en la Empresa Ferretec S.A

En este apartado se utilizó la herramienta de gestión “Balance Scorecard”, la cual permitió implementar las estrategias.

Este proceso se evaluó en base al enfoque de las cuatro perspectivas:

- Financiera
- Cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Conocimiento.

Figura 21

Balance Scorecard FERRETEC S.A.

Elaborado por: La Autora, 2023.

Para el cumplimiento de este objetivo, se utilizó las líneas estratégicas DAFO para diseñar el Cuadro de Mando Integral conocida también como Balanced ScoreCard, para la empresa Ferretec S.A. en conjunto con los objetivos y sus indicadores. A continuación, el Apéndice N° 3 presenta el proceso paso a paso de la elaboración del Mapa Estratégico.

Perspectiva Financiera

Con la finalidad de alcanzar una mayor rentabilidad para que FERRETEC S.A. siga funcionando, esta propuesta se basa en un objetivo específico que es:

Objetivo Específico

- Incrementar la Rentabilidad

Indicador

- Margen Operacional = (Utilidad Operativa / Ventas) *100

La perspectiva Financiera en el Cuadro de Mando Integral es la principal, ya que está orientada a la consecución de objetivos de accionistas y socios. Los accionistas son quienes, a cambio de resultados enmarcados en la rentabilidad, deciden continuar o no inyectando capital para el funcionamiento de la actividad económica en la que han decidido invertir.

Bajo este contexto, Incrementar los beneficios es uno de los objetivos estratégicos más atractivos para ellos, económicamente hablando, si la empresa aporta sustentabilidad y continuidad en el negocio sus stakeholders se mantendrán o aumentarán el interés.

Perspectiva de Clientes

La empresa Ferretec S.A. está consciente de la importancia de que la implementación de tecnología digital en estos tiempos, es la forma más eficaz para el cierre de ventas y constituye un servicio que satisface a los clientes, puesto que no necesitan movilizarse al punto de ventas, sino que basta con una llamada o mensaje en WhatsApp para hacer el pedido.

Objetivo Específico

- Implementar la Tecnología Digital

Indicador

- (# Clientes Satisfechos / # Clientes Encuestados) *100

Este indicador ayudará a responder a las expectativas de los clientes y permitirá a la compañía alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia.

Perspectiva de Procesos Internos

La empresa Ferretec S.A. muestra la interrelación existente entre los objetivos estratégicos y su función, así como también el efecto que genera las

demás aristas del negocio, tanto como los procesos internos, la relación con los clientes y los resultados financieros esperados. De esta manera, los objetivos planteados para la administración de Talento Humano, permiten generar mejores conocimientos para optimizar los procesos.

Objetivos Estratégicos

- Implementar plan de marketing para captación de clientes potenciales
- Implementar nuevas herramientas para gestionar inventario.

Indicador

- $(\# \text{ Capacitaciones Realizadas} / \text{Total de Capacitaciones anuales}) * 100$
- $\text{Rotación de inventarios} = (\text{Ventas Totales} / \text{Stock Promedio}) * 100$

Mientras que los objetivos de logística optimizan los procesos que influyen sobre el control de inventarios y la forma en que este va hacia el consumidor final. Los beneficiarios de estos procesos mejorados no solo son los empleados de la compañía, sino también los clientes quienes reciben un mejor trato, con más alternativas y escenarios más diligentes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La empresa Ferretec S.A. tiene el deseo de innovar en varios procesos de la organización, por lo que asume la responsabilidad de capacitar al personal en diferentes áreas para que fluya y se incremente la habilidad para mejorar y aprender.

Objetivos Estratégicos

- Mejorar la comunicación interna de la organización
- Capacitar al personal en el uso de redes sociales
- Capacitar al personal en ventas y atención al cliente
- Diseñar plan de manejo de inventarios

Indicador

- $(\# \text{ Programas Implantados} / \# \text{ Programas de Interacción}) * 100$
- $(\# \text{ Capacitaciones Realizadas} / \text{Total de Capacitaciones anuales}) * 100$
- $\text{Incremento en Ventas} = (\text{Ventas actuales} / \text{Ventas anteriores}) * 100$

- Rotación de inventarios= (Ventas Totales/ Stock Promedio) *100

Ferretec S.A. está en la obligación de identificar qué tareas (talento humano), qué tecnología (sistemas e infraestructura) y qué entorno (clima organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor se producirá, por ende, se cumplirán los objetivos financieros.

Semaforización

Ferretec S.A. para evaluar los resultados de manera eficiente deberá aplicar la siguiente semaforización por cada uno de los indicadores de gestión planteados.

Figura 22

Semaforización



Elaborado por: La Autora, 2023.

En donde el semáforo de color verde representa a un alto cumplimiento de los resultados obtenidos con una fluctuación del 100% y 60%, mientras que el semáforo amarillo presenta un mediano cumplimiento y su rango se encuentra entre el 59% y 50%; y el semáforo rojo corresponde a un bajo cumplimiento de los resultados en un valor inferior al 49%.

Análisis del Mapa Estratégico de Ferretec S.A.

Al realizar el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, para el caso de Ferretec S.A., el uso de esta herramienta ha facilitado entender que su aplicación en el sector comercial es efectivo, porque sin él, la única medida que las organizaciones tienen son las financieras, y ellas no revelan si se está creando valor al personal al cumplimiento de la Misión, canalizando energías, habilidades,

conocimientos específicos de la gente en la entidad en términos de visión y Estrategias y muestra cuando la entidad y sus colaboradores alcanzan los resultados definidos en el plan.

Es por ello que, al revisar detenidamente el Mapa Estratégico, se puede encontrar los objetivos estratégicos planteados para Ferretec S.A., los cuales han sido ordenados de acuerdo a las características que se asemeja a cada perspectiva.

Por lo tanto, se puede analizar de la siguiente manera.

Como principal objetivo de elaborar un plan estratégico para la empresa Ferretec S.A. que mejore sus procesos productivos.

Como primera causa a tomar en consideración Ferretec S.A., el captar más clientes implementando la Tecnología Digital y conseguir así, una mayor cantidad de clientes (Perspectiva Cliente); dando como efecto que la organización busque Incrementar la rentabilidad mediante el crecimiento de beneficios, para poder continuar con esta actividad económica (Perspectiva Financiera); ésta a la vez es la causa para que la empresa procure mejorar sus procesos que creen valor en el futuro para sus clientes, en este caso, implementar un plan de marketing para captación de clientes potenciales, así como la implementación de nuevas herramientas para gestionar inventario que aseguren el cumplimiento de estándares de calidad de los productos, facilitando a los compradores obtener el nivel de satisfacción y calidad del producto que ellos requieren (Perspectiva de procesos internos); y por último, estas causas dan como efecto que la empresa Ferretec S.A. procure mejorar la comunicación interna de la organización, capacitar al personal en el uso de redes sociales, en ventas y atención al cliente y diseñar plan de manejo de inventarios mediante capacitaciones, por ejemplo, de manera que éstos puedan brindar un servicio óptimo a sus clientes y de esta forma se lograría cumplir con el alcance de la meta (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

DISCUSIÓN

Los resultados mostrados en el presente documento nacen a partir de la evaluación de la situación actual de Ferretec S.A, la detección de sus principales problemas y el diseño de estrategias para optimizar el desempeño de la empresa en estos aspectos, así como la implementación de una herramienta para llevar el debido seguimiento. En este sentido, los resultados reflejan problemáticas antes encontradas en distintos trabajos del mismo sector.

De esta manera, Pinto (2021) demostró que el Balanced ScoreCard permite a todos los trabajadores de El Tijerazo “UNICOMPANY S.A.” trabajar en un mismo sentido, con las cuatro perspectivas que analizaron la situación de la empresa, donde se encontró al personal con falta de motivación y de capacitación. En cambio, con la propuesta de un modelo de control de gestión como es el Balanced ScoreCard, los trabajadores han asumido su compromiso laboral debido a que están conscientes de la importancia y el valor que genera.

Adicionalmente, Cardona (2019), en su plan de estrategias para la ferretería “Doble AA” detalla todas las estrategias definitivas para mejorar el desempeño de la compañía. Entre ellas se destacan, la elección de una nueva sede o establecimiento comercial para ampliar sus operaciones. Este objetivo recalca la importancia de ampliar canales de atención al cliente y mejorar la distribución de los productos ofertados. Dicha ponderación a aspectos comerciales y logísticos coincide con las necesidades encontradas en el presente trabajo, las cuales se tradujeron en la elaboración de planes para explorar nuevos canales de distribución en el país.

Por último, Fiallos (2021) plantea un Cuadro de Mando Integral para la ferretería “12 de noviembre”, así como el presentado en este documento, con la finalidad de que se establezcan diversos objetivos para el cumplimiento de las estrategias de largo plazo y el logro de factores clave para el éxito de la compañía. Así, se reconoce la importancia de contar con herramientas de seguimiento de naturaleza cuantitativa para una medición constante de los objetivos planteados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El presente trabajo tuvo por objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa Ferretec S.A. que mejore sus procesos productivos. Para ello fue importante medir su situación actual para determinar sus falencias tanto interna como externamente, determinar mejoras a dichas amenazas o debilidades y presentar una herramienta para medir el progreso de la empresa, así como de las mejoras.

Con respecto al análisis de la situación actual de Ferretec S.A, se encontró que la empresa va para los 20 años en el mercado y posee su misión y visión determinada. Un levantamiento de información realizado al personal y clientes de la compañía permitió conocer que la empresa goza de conocimiento de su propia filosofía, valores, normal, así como la conciencia de las labores del personal debido a su limitado número. Factores como el precio y a la calidad son equiparable e incluso mejores que la competencia. Sin embargo, la empresa debe trabajar en su comunicación interna, existe una rotación media, el personal requiere capacitación y procesos como la distribución y el inventario pueden mejorar.

El diagnóstico situacional demostró que el ambiente externo de la empresa es favorable ya que obtuvo un valor ponderado de 2,71 lo que indica que las oportunidades están por encima de las amenazas. Mientras que, en el análisis del ambiente interno se obtuvo un valor ponderado de 2,60 lo que indica que las fortalezas están por encima de las debilidades.

Esto, de acuerdo con el segundo objetivo, permitió la elaboración de la Matriz de alto impacto FODA permitió determinar 8 objetivos estratégicos, los cuales contribuirán a mejorar la situación actual de la Ferretec S.A.

Tomando en consideración las acciones estratégicas, así como otras también relevantes como el desempeño habitual de la compañía, así como la medición continua de los resultados e incursión de ideas innovadoras, se creó un Balance Scorecard de cuatro perspectivas, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento.

Las dos primeras perspectivas constan de 1 objetivo, mientras que la tercera perspectiva tiene dos objetivos estratégicos y la cuarta perspectiva consta de cuatro objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando integral propuesto se llena mensualmente con información de las metas alcanzadas y lo compara con las metas ideales para determinar una calificación general del rendimiento de la compañía. Fue desarrollado en Excel por su practicidad y posibilidad de incrementar indicadores y modificar metas.

Recomendaciones

Por último, el siguiente trabajo presentó algunas limitaciones. La primera es que debido a la naturaleza de las preguntas y de la recolección de la información, no se han realizados análisis inferenciales o causales para determinar en mejor medida la situación de la empresa y aspectos clave de mejora. Por lo que se recomienda establecer una metodología más robusta para levantar la información como series de tiempo o datos de panel en conjunto con análisis cuantitativos de las preguntas como pruebas de hipótesis, análisis factorial y regresiones. Mismas que permitirán mayores precisiones en el análisis de incidencias y causas.

De la misma forma, el cuadro de mando integral generado para el siguiente trabajo fue elaborado en el programa de hoja de cálculo, Microsoft Excel. Sin embargo, existen otras herramientas más dinámicas en la actualidad tales como Power BI, R Shiny, entre otras. Se recomienda la actualización de los indicadores a estas plataformas en siguientes investigaciones.

BIBLIOGRAFIA CITADA

- Albrechts, L., Balducci, A., y Hillier, J. (2017). *Situated practices of strategic planning*. An international perspective.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Bateman, T. (2008). *Administración una Ventaja Competitiva*. México : Mc Graw Hill.
- BCE. (2021). ECUADOR REGISTRA UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 8,4% EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2021. *Banco Central del Ecuador*.
- Beins, B. C. (2017). *Research method: A tool for life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., y Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), , 55-73.
- Brannen, J. (2017). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. London: Routledge.
- Calvay, J. I. (2019). Planeamiento estratégico para mejorar la rentabilidad en la empresa Servicios Múltiples Mi Tilita S.R.L Chiclayo.-2017. *Tesis de Grado. Universidad Señor de Sipán*, 98.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6469/Calvay%20D%c3%adaz%2c%20Jhon%20Isao.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardona. (2019). Formulación de un Plan Estratégico para la Ferretería "Doble AA" en el Distrito Buenaventura 2020-2024. *Tesis de Grado. Universidad del Valle*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de administración*. México, DF: McGraw-Hill.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Deal, T. (1985). *Los ritos y rituales de la vida corporativa*. México: Pertenice Hall.
- FERRETEC. (2018). *Bienvenidos*. FERRETEC S.A.

- Fiallos, M. d. (2021). Diseño de un modelo de plan estratégico para la Ferretería 12 de Noviembre. *Universidad Técnica de Ambato*.
- Freijeiro, A., y Caballero, G. (2010). Dirección estratégica de la Pyme - Fundamentos y Teoría para el éxito empresarial. Bogotá.
- Freire, J. C. (2022). Diseño de un modelo de gestión administrativo para el desarrollo y fortalecimiento del GAD Municipal Intercultural del Cantón Saquisilí. *Tesis de Grado. Universidad Central del Ecuador*, 120.
file:///C:/Users/user/Desktop/tesis/UCE-FCA-CCA-FREIRE%20JULIO.pdf
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Guamaní, K. G. (2020). Plan de Expansión de la empresa de transporte de carga pesada Transporte Guamaní Toapanta". *Tesis de Grado. Universidad Agraria del Ecuador*, 126.
<https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/GUAMAN%C3%8D%20ESP%C3%8D N%20KAREN%20GEOVANNA.pdf>
- Hennink, M., Hutter, I., y Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. London: Sage.
- Hill, C. (2008). Administración, Estratégica. Colombia: Mc Graw Hill.
- Ilggen, D. R., Nebeker, D. M., y Pritchard, R. D. (1981). Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(2), 189-223.
- Indiatsy, C. M., Mucheru, S. M., Mandere, E. N., Bichanga, J. M., y Gongera, E. G. (2014). *The application of Porter's five forces model on organization performance: A case of cooperative bank of Kenya Ltd*.
- Isoraite, M. (2008). The Balanced Scorecard Method: From the Theory to the Practice. *Intellectual Economics*.
- Jordan, E. (1994). *HRM practices in information technology management*. Perth: Curtin of university of technology.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.
- Koontz, H. (2012). Administración una perspectiva Global. Perú: Mac Graw Hill.
- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.

- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441-448.
- Markides, C. (2007). En la estrategia está el éxito. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mishra, S., y Alok, S. (2017). *Handbook of research methodology*. New Delhi: Educreation.
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. ERIC.
- Pinnington, A., Macklin, R., y Campbell, T. (2007). *Human resource management: Ethics and employment*. Oxford University Press.
- Pinto, G. D. (2021). Propuesta de un modelo de control de gestión para el almacén de tela El Tijerazo "Unicompany S.A.". *Tesis de Grado*. Universidad Agraria del Ecuador, 90.
<https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/PINTO%20ESPINOZA%20GABRIELA%20DAYANA.pdf>
- Pollastri, G., y McLysaght, A. (2005). Porter: a new, accurate server for protein secondary structure prediction. *Bioinformatics*, 21(8), 1719-1720.
- Serna, H. (2011). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R EDITORES.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2022). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*.
<https://www.supercias.gob.ec/portalscv/index.htm>
- Thompson, A., Strickland, A., y Gamble, J. (2007). Administración Estratégica Teoría y Casos. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Valls, A. (2017). *F de Ferretería, Manual para la Ferretería del siglo XXI*. Ferretería.
- Wahba, M. A., y Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California management review*, 41(3), 125-145.
- Zairi, M. (2010). *Benchmarking for best practice*. Routledge.

Zambrano, H. M. (2020). Diseño de un sistema de control de gestión: Balanced Scorecard para Veincustodia Cia. Ltda. *Tesis de Grado. Universidad Agraria del Ecuador*, 95.

ANEXOS

Anexo N° 1: *Cronograma de Actividades*

Actividades	Tiempo												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6							
Búsqueda de bibliografía	■	■											
Presentación de tema a Consejo directivo		■	■										
Aprobación del tema y desarrollo del capítulo I		■	■										
Revisión y recopilación de información			■	■									
Elaboración del Marco teórico			■	■									
Solicitud para la revisión de anteproyecto tribunal			■	■									
Presentación del Proyecto				■									
Sustentación del ante Proyecto				■	■								
Recopilación de información para avanzar la continuación del tercer capítulo				■	■	■							
Elaboración del tercer capítulo					■	■	■						
Revisión y Análisis de datos						■	■	■					
Revisión de tesis del tutor							■	■	■				
Trámite para solicitar tribunal									■	■			
Encuadernación y entrega para solicitar fecha de sustentar										■	■		
Aprobación de la tesis											■	■	■
Sustentación de la tesis												■	■

Elaborado por: La Autora, 2023.

APÉNDICES

Apéndice N° 1: Formato de encuesta para trabajadores de Ferretec S.A.

FORMATO DE ENCUESTA PARA TRABAJADORES

Encuesta dirigida a los trabajadores de Ferretec S.A. para conocer la situación actual de la empresa internamente:

¿En los años que lleva de servicio a la compañía, conoce y recuerda la visión, misión, objetivos y valores de Ferretec S.A.?

- Si
- No

¿Tiene conocimiento del distributivo de personal y organigrama de Ferretec S.A.?

- Si
- No

¿Ferretec S.A. ha compartido con usted algún plan para incrementar el número de clientes?

- Si
- No

¿Ferretec S.A. ha compartido con usted algún plan para optimizar la adquisición del inventario?

- Si
- No

En cuanto al personal, ¿Cómo considera que es la rotación del Talento Humano de la empresa?

- Alta
- Media
- Baja

¿Tiene conocimiento sobre políticas y protocolos para el pago de proveedores?

- Si
- No

En su perspectiva, ¿cuál es la situación actual de Ferretec S.A.?

- Excelente
- Muy Buena
- Regular
- Preocupante
- Mala

Durante el tiempo de trabajo en Ferretec S.A, ¿ha presenciado mejoras e innovaciones a los procesos internos de la compañía?

- Si
- No

¿Existe comunicación constante respecto de los resultados de Ferretec S.A.?

- Si
- No

Durante el tiempo de trabajo en Ferretec S.A, ¿recibido capacitaciones para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

- Si
- No

Apéndice N° 2: Formato de encuesta para clientes de Ferretec S.A.

FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES

¿Se considera usted un cliente frecuente de Ferretec S.A.?

- Si
- No

¿Cómo calificaría usted los productos ofertados por Ferretec S.A.?

- Excelente
- Buenos
- Regular
- Malos
- Muy Malos

¿Cómo calificaría usted los servicios ofrecidos por Ferretec S.A. en cuanto a atención al cliente?

- Excelente
- Buenos
- Regular
- Malos
- Muy Malos

¿Cómo calificaría usted los precios de los productos ofrecidos por Ferretec S.A. en comparación a sus competidores?

- Altos
- Equiparables a la competencia
- Bajos

¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos ofrecidos por Ferretec S.A. en comparación a sus competidores?

- Altos
- Equiparables a la competencia
- Bajos

Escoja qué factor, de los listados a continuación, distingue favorablemente a Ferretec S.A. de los demás competidores del mercado:

- Precio
- Calidad de productos
- Servicio al cliente
- Condiciones de pago
- Canales de Distribución

Escoja qué factor, de los listados a continuación, distingue desfavorablemente a Ferretec S.A. de los demás competidores del mercado:

- Precio
- Calidad de productos
- Servicio al cliente
- Condiciones de pago
- Canales de Distribución

¿Tiene la intención de seguir adquiriendo los productos de Ferretec S.A. en el largo plazo?

- Si
- No

¿Recomendaría los productos de Ferretec S.A. con sus contactos?

- Si
- No

Apéndice N° 3: Matriz de la estrategia-Balanced ScoreCard de Ferretec S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	RESPONSABLE	META TARGET	PARAMENTROS DE FRECUENCIA			FRECUENCIA DE MEDICION	INICIATIVAS
FINANCIERA	Incrementar la Rentabilidad de la Empresa	Margen Operacional = (Utilidad Operativa /Ventas) *100	Gerencia General	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Anual	Aumentar las ventas por medio de técnicas de marketing
CLIENTE	Implementación de Tecnología digital	(# Clientes Satisfechos / # Clientes Encuestados) *100	Gerencia General	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Trimestral	Tener Fidelidad del cliente
PROCESOS INTERNOS	Implementar plan de marketing para captación de clientes potenciales	(# Capacitaciones Realizadas/ Total de Capacitaciones anuales) *100	Departamento Financiero	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Semestral	Aumentar las ventas por medio de técnicas de marketing
	Nuevas herramientas para gestionar inventario	Rotación de inventarios= (Ventas Totales/ Stock Promedio) *100	Departamento Financiero	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Semestral	Mejorar el control del inventario
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Mejorar la comunicación interna de la organización	(# Programas Implantados / # Programas de Interacción) *100	Departamento Talento Humano	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Trimestral	Impulsar un desarrollo de comunicación eficaz
	Capacitar al personal en el uso de redes sociales	(# Capacitaciones Realizadas/ Total de Capacitaciones anuales) *100	Departamento Talento Humano	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Trimestral	Diversificar los canales de comunicación y distribución con los clientes
	Capacitar al personal en ventas y atención al cliente	(# Capacitaciones Realizadas/ Total de Capacitaciones anuales) *100	Departamento Talento Humano	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Trimestral	Capacitar al personal en temas relevantes para la organización
	Diseñar plan de manejo de inventarios	Rotación de inventarios= (Ventas Totales/ Stock Promedio) *100	Departamento Financiero	100%	60% al 100%	50% al 59%	0% al 49%	Anual	Establecer una mejora continua

Elaborado por: La Autora, 2023.